

Kari Kerttula

## Valta ja muutos

Ylimmän johdon tulkinta vallan  
ilmenemisestä organisaation  
strategisessa muutosprosessissa



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 78

Kari Kerttula

## Valta ja muutos

Ylimmän johdon tulkinta vallan  
ilmenemisestä organisaation  
strategisessa muutosprosessissa

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Mattilanniemessä, salissa MaA211  
toukokuun 14. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

# Valta ja muutos

Ylimmän johdon tulkinta vallan  
ilmenemisestä organisaation  
strategisessä muutosprosessissa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 78

Kari Kerttula

## Valta ja muutos

Ylimmän johdon tulkinta vallan  
ilmenemisestä organisaation  
strategisessä muutosprosessissa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Veera and Kari Kerttula

ISBN 978-951-39-3542-9 (nid.), 978-951-39-5110-8 (PDF)  
ISSN 1457-1986

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

## ABSTRACT

Kerttula, Kari

Power and Change. Interpretation of the Top Management about the power arising from a strategic change process

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 209p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 78)

ISBN 978-951-39-3542-9 (nid.), 978-951-39-5110-8 (PDF)

Diss.

This doctoral thesis focuses on the analysis of power arising from the strategic change process of a large, multi-national industrial organization during a period of about 2 years. The aim of the study was to interpret the processes that influenced the rise of power and on the other hand how the use of power became visible in the change process. The theoretical framework of the study was based on theories and studies covering the key subjects with emphasis on power and its different dimensions. Organization was defined as a fictional structure created by its members and power was accordingly a latent feature hidden in the social relationships.

The study represents a qualitative case study from a methodological point of view. Interpretation, meaning and understanding of the phenomena were emphasized according to the principles of the hermeneutical approach. The empirical data for the study is based on a diary written by the researcher who was a member of the Management Group of the research subject organization. The study includes two narratives. Both narratives were the basis for interpretation and ultimately the basis for the answer to the research question.

The main finding of the study was the *interpretative narrative process* of the new management. It started from the top of the organization and proceeded step by step through all layers of the organization.

It was the new management's narrative, the core of their power that settled between the old and new structures and aimed to give the members of the organization clues about future changes and start influencing the existing thought process. Message did not have any specified form but its position and strength was based on four factors, *the narrators' position, the timing of the narration, the content of the narration* and *the empowerment of the narrators*. Without the position of the narrators the narration would have stayed on the fringes of change message without any real impact on the change process. The content of the narration was continuously fine-tuned as the process proceeded. A simple change process was not enough to ensure a successful transformation but a consistent and credible narrative that was told in the right way, at the right time and to the right audience was also required.

Key words: power, change, organization, organization culture, strategy

<b>Author's address</b>	Kari Kerttula Juolukkakuja 7 23800 Laitila kari.kerttula@hotmail.com
<b>Supervisor</b>	Professor Tuomo Takala School of Business and Economics University of Jyväskylä
<b>Reviewers</b>	Professor Matti Laitinen University of Lapland  Professor Taina Savolainen University of Joensuu
<b>Opponents</b>	Professor Taina Savolainen University of Joensuu

## ESIPUHE

Tämän tutkimusraportin koostaminen oli minulle mieluisa ja tärkeä tehtävä. Siinä yhdistyvät oman työhistoriani kokemukset ja muiden, minulle vieraiden tutkijoiden ja kirjoittajien näkemykset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kysymys ei ollut pelkän tieteellisen prosessin läpiviennistä, vaan punnitsin aihetta työstäessäni useaan otteeseen omaa toimintaani erilaisten organisaatioiden jäsenenä, esimiehenä, alaisena, työtoverina ja vallankäyttäjänä. Mitä pidemmälle hankkeen eteni, sitä selvemmäksi tuli hyvän ja osaavan johtamisen sekä siinä ohessa taitavan vallankäytön merkitys organisaation menestykselle. Parhaiten johdetut yritykset menestyvät parhaiten. Hyvä johtaminen, jolla tarkoitan selkeää kerrontaa ja esimerkin näyttämistä, on yrityksen tärkein kilpailuetu. Liitän siihen samat neljä asiaa, jotka tunnistin tässä tutkimuksessa. Ensimmäisenä on selkeä organisaatorakenne. Se on hyvän johtamisen kivijalka. Ihminen tarvitsee toimiakseen viitekehysten, jonka pohjalta suhteet kanssaihmiin määrittyvät. Toisena tekijänä nostan esiin kerronnan ajoituksen ja kolmas tekijä käsittelee kerronnan sisältöä. Hyvä johtaminen on selkeää ja oikein ajoitettua kerrontaa. Ensin ymmärretään itse mistä on kysymys ja kerrotaan ajatukset sen jälkeen muille organisaation jäsenille niin, että hekin ymmärtävät ja liittävät kerrontaan aktiivisesti omia näkemyksiään. Neljäs tekijä, voimaantumisen, henkilökohtainen sitoutuminen muutokseen, tukee kolmea edellistä.

Minulla oli etuoikeus tehdä tämä tutkimus ainutlaatuisella tavalla ja kiitän siitä ohjaajiani emeritusprofessori Pertti Kettusta ja professori Tuomo Takalaa. Ilman heiltä saamaani erinomaista ohjausta ja palautetta tutkimusraportti näyttäisi varsin erilaiselta. Ehkei sitä olisi olemassakaan? Nyt eikä koskaan. Esitarkastajia professori Taina Savolaista ja professori Matti Laitista kiitän saamastani palautteesta sekä käymistämme keskusteluista. Professori Taina Savolaiselle osoitan lisäksi erityiskiitokset siitä, että hän lupautui vastaväittäjäkseni.

Tutkimuksen kohteena olleen johtoryhmän jäseniä kiitän sekä ajasta jonka työskentelin heidän kanssaan samassa ryhmässä että tutkimushankeen aikana saamistani haastattelulausunnoista. Se oli yksi parhaista johtoryhmistä, joissa olen ollut mukana.

Kaikkein kaunein kiitos kuuluu rakkaalle puolisololleni Merjalle, sekä lapsilleni Robertille ja Veeralle. Yöpöydälläni on lasilevyn alle tallennettuna lasteni allekirjoittama todistus, jossa lukee; "*Maailman paras isä!!!*". Se on paras saamani todistus. Pyrin varmistamaan joka päivä, että he myöntävät samanlaisen todistuksen tulevaisuudessakin. Samoin tulen menettelemään tämän tutkimushankkeen mukanaan tuoman opin, ajattelun ja kokemusten kanssa.

Laitilassa huhtikuussa 2009

Kari Kerttula



## KUVIOT

KUVIO 1	Muutuskertomuksen periaate .....	21
KUVIO 2	Tutkimuksen rakenne .....	29
KUVIO 3	Tutkimuksessa sovelletun menetelmätriangulaation periaate .	31
KUVIO 4	Tutkimuksen hermeneuttisen kehän viitekehys .....	32
KUVIO 5	Muutuskertomuksen laadinta vaiheittainkertovan muutoselonteon menetelmä (muokattu: Laitinen 1999, 204-212, pohjalta)	34
KUVIO 6	Muutuskertomuksen rakentuminen diskurssien avulla .....	36
KUVIO 7	Vallan neljä ulottuvuutta (muokattu: Clegg et al. 2006, 219 pohjalta) .....	49
KUVIO 8	Organisaation kehitys- ja muutosprosessien teoriat (muokattu: Garud & Van de Ven 2002, 207, pohjalta) .....	51
KUVIO 9	Toimialan strategiaviitekehys, HEXA .....	71
KUVIO 10	Johtamispuheen hierarkia (muokattu: Leonard & MCAdams 2002, 10-12 pohjalta) .....	74
KUVIO 11	Johtamisopit ja -teoriat – neljä paradigmaa (muokattu: Burrell & Morgan 1989, 22-25 ja Kettunen, 2004, pohjalta).....	87
KUVIO 12	Valtapotentiaali – omistajan vallankäytön näkökulma .....	89
KUVIO 13	Valtapotentiaali – organisaation vallankäytön näkökulma .....	90
KUVIO 14	Vallasta vallankäyttöön ja vallan ilmenemiseen.....	91
KUVIO 15	Tutkimuksen pääkäsitteiden ja niiden taustaolettamien viitekehys .....	92
KUVIO 16	Kertovan muutosselonteon menetelmän 1. vaihe.....	100
KUVIO 17	Kertovan muutosselonteon menetelmän 2. vaihe.....	103
KUVIO 18	Toimialan organisaatorakenne ennen muutosprosessin käynnistymistä .....	104
KUVIO 19:	Toimialan organisaatorakenne muutosprosessin käynnistyessä .....	105
KUVIO 20	Kertovan muutosselonteon menetelmän 3. vaihe.....	106
KUVIO 21	Episodisen etenemiskuvauksen vaiheet.....	107
KUVIO 22	Muutos ennen muutosta episodin tapahtumat – muutoksen valmistelu vanhan organisaatorakenteen ulkopuolella.....	110
KUVIO 23	Kuvaus tilanteesta 2. episodin päättyessä.....	113
KUVIO 24	Kuvaus tilanteesta kolmannen episodin päättyessä – ydinryhmä laajenee .....	119
KUVIO 25	Kuvaus tilanteesta 4. episodin päättyessä.....	126
KUVIO 26	Kuvaus tilanteesta 5. episodin päättyessä.....	132
KUVIO 27	Kertovan muutosselonteon menetelmän 4. vaihe.....	132
KUVIO 28	Kertovan muutosselonteon menetelmän 5. vaihe.....	134
KUVIO 29	Kertovan muutosselonteon menetelmän 6. vaihe.....	145
KUVIO 30	Tutkimusongelman ratkaisun vaiheet.....	148
KUVIO 31	Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 1. episodissa.....	150

KUVIO 32	Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 2. episodissa .....	151
KUVIO 33	Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 3. episodissa .....	153
KUVIO 34	Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 4. episodissa.....	154
KUVIO 35	Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 5. episodissa .....	155
KUVIO 36	Vallankäytön hierarkia .....	157
KUVIO 37	Vallan ilmeneminen muutosprosessissa .....	165
KUVIO 38	Vaihtoehtoiset toimintamallit organisaation strategisessa muutosprosessissa .....	167

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimuksessa sovelletun kertovan muutosselonteon prosessin luotettavuuden arvionti (Lähde: muokattu Mäntylä 2007, 56 pohjalta) .....	40
TAULUKKO 2	Muutosteorioiden tunnusmerkistö (Lähde: muokattu Garud & Va de Ven 2007, 212-213 pohjalta) .....	53
TAULUKKO 3	Organisaation ontologinen jäsenitys (Lähde: muokattu Handolin ja Saarinen 2006, 136 pohjalta) .....	54
TAULUKKO 4	Onnistuneen kulttuurimuutoksen seitsemän muuttujaa toimenpiteineen (Lähde: muokattu Ulrich 2007, 224-225 pohjalta) .....	62
TAULUKKO 5	Episodit, tulkitsevan kerronan prosessi ja vallan jäsentymisen muutosprosessissa .....	166

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	13
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja perustelu .....	14
1.2	Henkilökohtainen kiinnostus ja kokemukset muutoksista.....	16
1.3	Tutkimusaiheen rajaus, ajoitus ja muutosympäristö .....	16
1.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	17
1.5	Johtamistutkimuksesta, vallasta ja vallan ilmenemisestä.....	18
1.6	Tutkimuksen metodologiasta .....	20
1.7	Tutkimuksen tieteenfilosofisista valinnoista .....	22
1.7.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja ontologia.....	22
1.7.2	Holistinen ihmiskäsitys .....	22
1.7.3	Läsnä oleva, yhteinen maailma - erilaiset tulkinnat .....	23
1.7.4	Ihminen tulkitsijana ja tulkittavana .....	24
1.8	Ihmiskäsitys ja muutoksentakijän haaste.....	26
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	27
2.1	Tutkimuksen ajoitus ja rakenne.....	29
2.2	Laadullinen tapaustutkimus .....	30
2.3	Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	31
2.3.1	Triangulaatio ja tutkimusongelman ratkaisu .....	31
2.3.2	Kertovan muutosselonteon menetelmän kuvaus .....	33
2.3.2.1	Selontekojen kerääminen ja muutuskertomuksen laadinta.....	35
2.3.2.2	Muutuskertomuksen periaate ja rakenne.....	36
2.3.2.3	Kertovan muutosselonteon menetelmä ja luotettavuuden arviointi.....	39
2.3.3	Tulkinta ja tutkimusongelman ratkaisu .....	40
2.4	Tutkijan rooli ja tiedonkeruumenetelmät .....	41
2.4.1	Diskurssit - erilaisia näkökulmia .....	43
2.4.2	Yksilön ja organisaation kohtaaminen muutoksessa .....	45
3	TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEET .....	47
3.1	Organisaatio, yhteistyön näyttämö ja kilpakehitys.....	50
3.1.1	Ryhmät jännitteiden verkostona .....	55
3.1.2	Ryhmän sisäiset ja ulkoiset jännitteet .....	56
3.1.3	Organisaatiokulttuuri ryhmässä ja organisaatiossa .....	58
3.1.3.1	Kulttuurin asemasta .....	59
3.1.3.2	Organisaatiokulttuuri ja muutos.....	59

3.1.3.3	Organisaatiokulttuuri ja muutoksentekijän asema ....	62
3.1.4	Yksilön valtapeli .....	63
3.1.5	Organisaatio muutosympäristönä .....	64
3.2	Muutos mahdollisuutena ja uhkana .....	65
3.2.1	Muutoksen välttämättömyydestä .....	67
3.2.2	Muutospuheesta todelliseen muutokseen .....	69
3.2.3	Strategia muutoksentekijän työkaluna.....	71
3.2.4	Muutos ja riskit .....	75
3.3	Valta vaihdon välineenä .....	76
3.3.1	Vallan perusta ja lähteet .....	78
3.3.2	Valta ja organisaation sosiaaliset suhteet.....	79
3.3.3	Vallan tavoittelu ja sosiaaliset suhteet muutostilanteessa.....	82
3.3.4	Johtaja ja kaupankäynti vallasta.....	83
3.4	Muutoksentekijän ja voimaantuminen.....	85
3.5	Pohdintaa ja käsittemäärittelyn täsmennystä.....	86
3.5.1	Johtamisopeista ja-teorioista .....	87
3.5.2	Valta ja organisaation vallankäyttö.....	88
3.5.2.1	Valtapotentiaali – omistajan vallankäytön näkökulmasta.....	88
3.5.2.2	Valtapotentiaali – organisaation vallankäytön näkökulmasta.....	89
3.5.2.3	Vallasta vallankäyttöön ja vallan ilmenemiseen.....	91
3.5.2.4	Käsitteiden täsmennys.....	91
3.6	Tutkimuksen pääkäsitteet, muutosjohtaminen ja valta.....	93
4	MUUTOSPROSESSI KERTOMUKSINA.....	95
4.1	Muutospäiväkirja, kirjeenvaihto ja muu kirjallinen aineisto .....	97
4.2	Avauskertomus – tekijänä ja tutkijana.....	100
4.3	Muutosympäristö .....	103
4.3.1	Organisaatorakenne ennen muutosprosessin alkua.....	103
4.3.2	Organisaatorakenne muutosprosessin käynnistyessä.....	104
4.3.3	Organisaation mittasuhteet.....	105
4.3.4	Organisaatiokulttuurien verkosto.....	106
4.4	Episodin etenemiskuvaus .....	106
4.4.1	Episodi 1 – Muutos ennen muutosta .....	107
4.4.2	Episodi 2 – Organisaatio organisaation sisällä.....	110
4.4.3	Episodi 3 – Ydinryhmä laajenee .....	113
4.4.4	Episodi 4 – Strategian jalkautus.....	119
4.4.5	Episodi 5 – Kulttuurien kohtaaminen .....	126
4.5	Selonteot.....	132
4.6	Muutuskertomus – yhdessä koettua.....	134
4.6.1	Alkukertomus – muutoksen valmistelu ja muutos ennen muutosta.....	134
4.6.2	Organisaatio organisaation sisällä – neuvotteluprosessin valmistelu.....	136
4.6.3	Vallankäyttäjien työkalut .....	138

4.6.4	Valtapiirin laajentaminen .....	140
4.6.5	Viimeisten linnakkeiden valloitus.....	142
4.6.6	Yhteinen maailma, erilaiset näkökulmat.....	142
4.6.6.1	Johtoryhmän jäsenten taustat .....	143
4.6.6.2	Johtoryhmän jäsenten roolit uudessa johtoryhmässä ja vallanjako .....	143
4.6.6.3	Muutoksen onnistumisesta .....	144
4.7	Muutuskertomuksesta neuvottelemisen .....	144
5	TUTKIMUSONGELMAN RATKAISU.....	146
5.1	Johtamispuhe muutospuheena.....	149
5.1.1	Muutospuhe alkaa .....	149
5.1.2	Muutospuhe voimistuu .....	151
5.1.3	Muutospuhe strategiaideologiana .....	152
5.1.4	Strategisen muutospuheen asema voimistuu .....	153
5.1.5	Strategisen muutospuheen ylivalta .....	155
5.1.6	Muutospuhe ja valta.....	156
5.2	Johtamispuhe ja vallankäytön hierarkia .....	157
5.2.1	Omistajavallasta organisaation valtaan.....	157
5.2.2	Omistajavallan esiintulo .....	158
5.2.3	Omistajavallasta organisaation toimintaan .....	159
5.2.4	Rakenteellinen valta vastavoimana.....	159
5.2.5	Vallankäytön hierarkia ja organisaation todellisuuden määrittely .....	160
5.3	Vallan ilmeneminen muutosprosessissa.....	160
5.3.1	Vallan ilmenemiseen vaikuttaneet prosessit.....	161
5.3.1.1	Omaisuus, organisaatio, persoonallisuus ja vallan ilmeneminen.....	161
5.3.1.2	Strategista, taktista ja operatiivista vallankäyttöä ....	162
5.3.2	Vallan jäsentymisen muutosprosessissa.....	164
5.3.3	Vallankäyttö ja uusi rakenne.....	164
5.4	Vallankäytön ulottuvuuksista.....	166
5.4.1	Valta riippuvuussuhteina.....	168
5.4.2	Vallan määrästä .....	169
5.5	Tulkitsevan kerronnan prosessin asema ja voima.....	169
5.5.1	Kertojien positio.....	172
5.5.2	Kerronnan sisältö.....	172
5.5.3	Kerronnan ajoitus.....	173
5.5.4	Kerronta ja kertojien voimaantuminen.....	173
5.5.5	Strategian asema.....	174
5.6	Tulkitseva kerronta ja johtamistutkimus.....	175
5.6.1	Muutoksen luonteesta ja tulkitsevasta kerronnasta.....	177
6	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	179
6.1	Tutkimusprosessin reflektointi ja johtopäätökset.....	179
6.2	Tutkimustulosten luotettavuus .....	181

6.3	Tulevaisuus, muutos ja kaoottisuus.....	182
6.4	Kriittinen näkökulma .....	183
6.4.1	Strategioidinnin ylivallasta .....	184
6.4.2	Strategiointi ja dynaaminen tulevaisuus.....	185
6.4.2.1	Ihminen strategioidinnin katvealueella .....	185
6.4.2.2	Strategiointi - mekaniikkaa, ajattelua ja oivaltamista .....	186
6.5	Valta tutkimuskohteena.....	188
6.6	Muutos ja valta metaforisena mallina .....	189
6.7	Lopuksi .....	190
SUMMARY .....		192
LÄHTEET .....		195

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään vallan ja muutoksen välistä suhdetta organisaation muutosprosessissa. Virtasen (1994, 119) mukaan vallankäyttö on toimintaa ja vallankäytön kohteena oleminen merkitsee muutosta toiminnassa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käynnistyi helmikuussa 2004 tässä tutkimusraportissa kuvattu tapahtumasarja, joka katkaisi organisaation pitkän, suhteellisen helposti ennakoitavan ja tasainen kehitysjakson. Oma työhistoriani, joka sisältää runsaasti kokemuksia vallankäytön tuntemuksista, oli hyvä lähtökohta tutkimushankkeelle. Ne on ollut helppo tunnistaa, koska kysymys ei ole ollut jatkuvasti läsnä olevasta ja kaikenkattavasta tunteesta, vaan esiin ovat nousseet terävimmät huiput, jolloin valtaa on käytetty ja sen käytön seuraukset ovat ilmenneet normaalista käytännöstä tai käyttäytymisestä poikkeavalla tavalla. Tässä tutkimusraportissa raportoidaan se mitä organisaation muutosprosessissa tapahtui sen johtoryhmän jäsenten kertomana ja se miten vallan tulkittiin ilmenneen näiden kertomusten perusteella runsaan kaksivuotisen seurantajakson aikana.

Valtaan liitetään helposti negatiivissävytteisiä käsitteitä, joihin sisältyy metaforan aineksia, kuten valtapeli, vallanhimo tai vallanhalu. Tolskan (2002, 110) mukaan metaforan merkitys syntyy, kun kaksi tulkintaperspektiiviä on samanaikaisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa ja seurauksena on tulkintojen yhteentörmäys. Pääsubjektin, tässä tutkimuksessa valtakäsitteen, merkitys tulee ymmärretyksi lisäsubjektien yhteydessä, joita edellä kuvatuissa esimerkeissä ovat sanat; peli, himo ja halu. Metaforien avulla on mahdollista tuoda keskusteluun vaikeasti lähestyttäviä kohteita tuttujen käsitteiden avulla. Tässä tutkimuksessa valtaa tarkasteltiin neutraalina käsitteenä, ilman lisäsubjektia, jolloin sen tulkinta kehittyi tutkimusprosessin edetessä empiirisen ja teoreettisen aineiston vuoropuhelun tuloksena.

## 1.1 Tutkimusaiheen valinta ja perustelut

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti kolme tekijää. Ensimmäisenä oli perspektiivi, omakohtaisuus, tilaisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteutukseen tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenenä. Pitkä työhistoria saman työnantajan ja sen edeltäjä- ja tytäryhtiöiden palveluksessa mahdollisti historiallisen tiedon ja organisaation sisäisten verkostojen hyödyntämisen. Toisena tekijänä oli muutoksen kohteena olevan organisaation koko ja moniportainen organisaatorakenne. Kysymyksessä oli runsaan 7700 työntekijän yhteisö, jossa oli muutoksen käynnistyessä 6-8 organisaatiotasoa ja johon kuului yli 30 tuotantolaitosta ja laaja kansainvälinen myyntiverkosto. Kolmas tutkimusaiheen valintaan vaikuttanut tekijä oli valtakäsitteen haastavuus ja kiinnostavuus.

Olen ollut mukana useissa muutoshankkeissa työurani aikana. Osa niistä on perustunut vapaaehtoisuuteen, mutta joskus ylemmän organisaatiotason tekemä päätös muutoksen käynnistämisestä olisi jäänyt alemmilla organisaatiotasolla tekemättä. Osa muutoksista on tapahtunut puolestaan tiukasti lainsäädännön sanelemana, jolloin organisaatiolla ei ole ollut muuta vaihtoehtoa kuin sopeutua uusiin määräyksiin. Organisaatiolla on edessään samankaltainen sopeutumisprosessi, olipa kysymys oma-aloitteisesta tai ulkopuolelta sanellusta muutoksesta. Vanhat käytännöt on korvattava uusilla. Mannermaa (2004, 52-53) kuvaa kehittyntä globalisoituvaa länsimaista yhteiskuntaa monimutkaistuvaksi asiantuntijayhteiskunnaksi ja ennakoii samansuuntaisen kehityksen jatkuvan, joten muutoksia on odotettavissa tulevaisuudessakin. Åhman (2003, 22-23) puolestaan kuvaa aikaamme postmoderniuden ajanjaksona ja ajattelutapana, joka liittyy organisaatioympäristöön globaalisuuden, pysyvät, nopeat ja vaikeasti ennustettavat muutokset, verkostoitumisen, informaatioteknologian tärkeän roolin ja subjektiivisuuden sekä korostuneen reflektoinnin. Hänen mukaansa (Åhman, 2003, 60) postmoderni organisaatio edellyttää jäseniltään kykyä toimia vaikeasti ennustettavassa ja moniselitteisessä ympäristössä. Itsestäänselvyyksiä ei ole, jolloin heidän on pystyttävä kyseenalaistamaan ja muuttamaan perinteisiä toimintamalleja, asenteita ja uskomuksia. Samalla kuitenkin arvojen mukaan ja itseohjautuvasti toimien sekä tietoa jakaen. Kumpikin määrittely kuvaa hyvin tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristöä. Muutoksissa jää aina osa vanhaa uuden rakenteen sisälle. Tämä näkökulma on muutoksen kannalta tärkeä, koska usein vanhat jäänteet edustavat myös vanhaa valtarakennetta. Vanhan rakenteen perustana voi olla sopimus, vakiintunut käytäntö, organisaation oma päätös tai avainhenkilöiden osaaminen. Tähtäin on kuitenkin tulevaisuudessa, jolloin Mannermaan (2004, 115-116) kuvaamat heikot tulevaisuuden signaalit vaativat vahvistuakseen *kriittistä massaa* ja henkilöitä, jotka ovat valmiita toimimaan muutoksen *soihdunkantajina*. Näiden signaalien tulkinta ja tulkintojen muuttaminen toimenpiteiksi on johtajan työtä. Hän vastaa siitä, että organisaatio säilyy elinvoimaisena tulevaisuudessakin ohjaamalla organisaation jäsenten toimintaa siten, että tulevan toimintaympäristön edellyttämät muutokset saadaan aikaan. Juuti (2004, 23-25) kuvaa tätä prosessia, johtamista, ihmisten sieluun, mieleen ja elämään vaikuttamiseksi. Sen avulla luodaan puitteet



sille, että ihmiset saavuttavat asioita, joita he pitävät tärkeinä. Johtaminen pitää sisällään yhteisiä keskusteluja ja mielikuvia siitä miten tulevaisuudessa selviään. Tämä näkökulma, ihmisten mieleen vaikuttaminen, erottaa johtamisen muusta työstä ja sillä oli keskeinen rooli tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen kohdeorganisaation liiketoiminnan ohjausperiaatteet ja organisaatorakenne muutettiin helmikuussa 2004 käynnistyneen prosessin aikana. Tavoitteeksi asetettiin kannattavuuden selkeä parantaminen. Tutkimuksen lähtöasetelma oli kiinnostava ja henkilökohtainen uteliaisuus kannusti selvittämään mitä tavoitteen saavuttamiseen tarvittaisiin. Ei pelkästään organisaatiokaavion läpi tarkasteltuna, vaan elämällä mukana organisaation päivittäisessä toiminnassa aktiivisena toimijana subjektiivisuuden ja objektiivisuuden risteyskohdassa.

Juuti et al. (2004, 246-247) esittävät organisaatiomuutosten tutkijoille haasteen, johon oli helppo vastata tutkimusprosessin käynnistyessä tervettä kunnioitusta tuntien myöntävästi;

*"Tutkimus on osoittanut, että muutosta olisi ryhdyttävä tarkastelemaan naivojen realististen tutkimusasetelmien sijaan monimutkaisen sosiaalisen todellisuuden valtapelinomaisen luonteen kautta. Muutoksesta laadittujen yksinkertaisten mallien sijasta olisi vihdoinkin havaittava ihmisten organisaatiossa toimimisen monimutkainen ja jatkuvassa liikkeessä oleva luonne. On siis uskallettava sukeltaa siihen organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden käytännön kaotettiseen kenttään, jossa eri henkilöt ja tahot pyrkivät muuttamaan organisaation toimintaa omien etujensa suuntaan. Tällöin avautuu organisaation sisäinen moniääninen, sekava ja erilaisia argumentteja sisältävä maailma, joka ei kytkeydy pelkästään reaktioiksi ympäristön tapahtumiin, vaan jäsentyy jännitteiseksi sisäisen valtapelin kentäksi. Tämä tutkimus on pyrkinyt viitoittamaan polkua organisaation monimutkaisen sosiaalisen todellisuuden hahmottamisen suuntaan. Tämä polku pitäisi kuitenkin mitä pikimmin tallata tieksi. Näin siksi, että tutkimus paljasti sen, että johdon ja henkilöstön pyrkimykset ovat kovin erilaisia." (Juuti et al., 2004, 246-247)*

Edellinen kuvaus sisältää erinomaisen tiivistelmän tekijöistä, joihin oletin törmääväni tutkimushankkeen aikana. Valtapeli ja oma etu on yhdistelmä, joka vaatii vastavoimakseen Mannermaan kuvaamaa *kriittistä massaa* uusien rakenteiden ja toimintamallien tueksi. Kriittinen massa on muutoksen käynnistyessä vanhojen rakenteiden puolella ja tavoitteena on sen hallittu siirto uuden rakenteen tueksi. Mikä tätä kriittistä massaa oikeastaan ylläpitää ja kasvattaa? Ihmisten ajattelu, vakiintuneet toimintatavat, yhteiset kokemukset vai kokemuksista oppiminen?

Tutkijan roolini ohella toimin aktiivisena muutoksen *soihdunkantajana* edistämässä uuden toimintamallin käyttöönottoa muutoksen kohdeorganisaation johtoryhmässä. Kaksi roolia, jotka olisi ollut helppo sotkea keskenään. Roolijaosta johtuen tutkimuksen lähtökohtana oli seuraava periaate: "*Objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa – tai monikossa subjektiivisuuksiensa – tunnistamisesta.*" (Eskola, 2001, 17) Tämä tutkimus ei ole näin ollen puolueeton.

## 1.2 Henkilökohtainen kiinnostus ja kokemukset muutoksista

Muutoshankkeet, joissa olen ollut mukana, ovat vaihdelleet tuotantoyksiköiden lopettamisista yhtiön toiminnan perusteelliseen uudelleenjärjestelyyn. Jälkikäteen tarkasteltuna asioiden kulku näyttää yleensä loogiselta ja helposti perusteltavalta. Ikään kuin valta olisi jaettu kivuttomasti uudelleen uuden organisaatiokaavion avulla. Valtasuhteet kuvataan ensin paperilla kaavion avulla, jonka jälkeen alkaa vallan uudelleenjako ja organisaation jäsenten keskinäisten suhteiden moniulotteinen tulkinta- ja määrittelyprosessi. Tätä prosessia Galbraith (1984, 191-192) kuvaa organisaation pyrkimyksiksi keskittää valtaa itselleen ja jakaa se sitten jäsenilleen, jotka olettavat osan vallasta kuuluvan itselleen. Tässä tutkimuksessa seurattiin tätä vallan keskittämisen- ja jakamisprosessia. Kohdeorganisaation muutos toteutettiin vaiheittaisesti siten, että ensin nimitettiin johtoryhmä ja sen jälkeen muut organisaatiotasot, taso kerrallaan. Jokainen organisaatiotaso osallistui seuraavan tason, alaistensa, valinta- ja nimitysprosessiin. Valtasuhteiden määrittely tapahtui vaiheittain.

Tein työstäni kronologisesti muistiinpanoja, joita tarkastelemalla historia jäsentyy päiväkohtaisiksi pienien tapahtumien verkostoksi tai ketjuksi, jossa muutosta ja normaaleja organisaation rutiineja ei aina erota toisistaan. Yksittäisten päiväkirjamerkintöjen perusteella muutos näyttäisikin osin kadonneen tai muuttuneen joukoksi irrallisia keskusteluja ja toimenpiteitä. Jotain kuitenkin tapahtui, joka aikanaan johti siihen, että oli perusteltua väittää muutoksen etenevän. Ihmisiin ja heidän toimintaansa vaikutettiin tasolla, joka oli yksittäisten tapahtumien yläpuolella. Tämä vaikuttaminen oli vallankäyttöä, jossa käsitteistö, hyväksyttävät ja hylättävät tavoitteet ja toimintamallit määriteltiin muutosprosessin aikana uudelleen. Valta oli resurssi, joka mahdollisti muutosprosessin käynnistämisen ja ylläpitämisen. Vallankäyttö kuvaa sitä miten tätä resurssia käytettiin. Muistiinpanoista nousivat esiin myös epä tietoisuus, jännitys ja muutoksen onnistumisen merkkien tarkkailu. Aktiivisen muutoksen tekijän rooli oli epäkiitollinen. Tänäpäni piti menestyä paremmin kuin eilen, mutta huonommin kuin huomenna. Asioiden piti kehittyä muutoksen edistäjän kannalta positiivisesti. Vanha tuttu rakenne käyttäytymismalleineen oli mittapuuna muutospuheelle, joka alussa oli pelkkä lupaus paremmasta, jos sitäkään. Kenen paremmasta oikeastaan oli kysymys ja kenellä oli oikeus määrittellä, mitä tämä parempi merkitsi eri toimijoille? Tässä tutkimuksessa määrittelijänä toimi kohdeorganisaation johtoryhmä.

## 1.3 Tutkimusaiheen rajaus, ajoitus ja muutosympäristö

Tutkimuksen kohteena oli suuressa suomalaisessa organisaatiossa vuoden 2004 helmikuussa käynnistynyt muutosprosessi, jonka ensimmäiset merkit näkyivät jo joulukuussa 2003. Tapahtumat koskivat koko organisaatiota, mutta tutkimus

rajattiin ylimmän organisaatiotason, toimialan johtoryhmän jäsenten kokemukseen ja näkökulmiin. Tutkimuksessa seurattiin muutosprosessia kaksi vuotta ja kaksi kuukautta. Uuden johtoryhmän nimitys käynnisti prosessin. Se oli käännekohta, jolloin oma roolini ja yrityksen toiminnallinen rakenne määriteltiin uudelleen ja muutos käynnistettiin selvästi organisaation normaaleista rutineista poikkeavalla ja yllätyksellisellä tavalla. Kysymys oli kahtalaisesta prosessista, joista toinen liittyi henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehitykseen uudessa tehtävässä ja toinen kaikkien organisaation jäsenten oppimisprosessiin ja uuden toimintamallin omaksumiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös kahden kuukauden jaksoa ennen uuden johtoryhmän nimitystä. Silloin muutoksen valmistelu tapahtui kohdeorganisaation ulkopuolella.

## 1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtoryhmän jäsenten kokemaa vallan ja muutosprosessin välistä suhdetta ja tutkimusongelmaksi määriteltiin;

### *Miten valta ilmeni muutosprosessissa?*

Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan kahden tukikysymyksen avulla, jotka olivat;

- *Mitkä prosessit vaikuttivat vallan ilmenemiseen?*
- *Miten vallankäyttö jäsentyi muutosprosessin aikana?*

Heikkilän ja Holman (1990, 24-25) mukaan ihminen antaa mielen ja merkityksen kaikelle kokemalleen ja havainnoimalleen liittämällä ne aikaisempiin kokemuksiinsa. Pyrkimyksenä on oman toiminnan ja ympäristön ymmärtäminen ja oman minän jäsentäminen osaksi maailmaa. Jäsentämisessä todellisuus käsitteellistetään. Se on elinikäinen ja osin tiedostamaton prosessi, jossa ihmisen keräämällä tiedolla ja koulutuksella on tärkeä rooli hänen rakentaessaan ja jäsentäessään todellisuuskäsitystään. Näin syntyy olemassaolon perusjäsenitys, eli käsitys ajasta, paikasta ja ihmisestä itsestään osana todellisuutta. Uudet tilanteet, kuten työ- tai asuinpaikan vaihdot, vaativat uudelleensuuntautumista ja uutta ajattelua, jolloin jäsentymisen merkitys korostuu. Tutkimusongelman ratkaisuun pyrittiin tunnistamalla ne prosessit, joiden avulla vanhat toiminta- ja ajattelumallit korvattiin uusilla.

## 1.5 Johtamistutkimuksesta, vallasta ja vallan ilmenemisestä

Natusen ja Takalan (2006, 48) mukaan vallan analysointi ja tutkimus on vaikeaa. Lähes kaikki tutkijat ovat vuosikymmenien aikana päätyneet siihen, että vallan perusteellinen määrittely tai käsittely on lähes mahdoton tehtävä. Tässä tutkimuksessa *valtaa* tarkasteltiin resurssina. *Vallan ilmeneminen* kuvasi tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmän vallankäyttöä, sitä miten tätä resurssia käytettiin strategisessa muutosprosessissa. *Vallan jäsentymisellä* tarkoitettiin vallankäytön vaikutuksia organisaation toimintaan.

Laurilan (2008, 80-83) mukaan yritysjohdon keskeinen asema strategisessa johtamisessa on säilynyt, vaikka alueen tutkimus on laajentunut merkittävästi. Sekä tutkimuksellisista että käytännöllisistä näkökulmista on tärkeää, että strategista johtamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Organisaatioteoreettisessa näkökulmassa yritystä ja sen johtamista tarkastellaan osana yleisempää sosiaalista toimintaa, jolloin kysymyksessä ei ole yhteiskunnasta erillään tapahtuva toiminta. Sosiaalisen maailman ominaisuudet ja piirteet koskevat myös strategisen johtamisen parissa työskenteleviä ihmisiä. He ovat alttiita kulloinkin vallitseville aatteille ja impulseille valitessaan kollektiivisen päätöksenteon tilanteessa houkuttelevimmalta vaikuttavat vaihtoehdot. Strategiseen johtamiseen liittyy myös tekijöitä, joita tutkimuksessa ei ole huomioitu riittävästi ja joita tutkimusten kohdeyleisö ei ole osannut vaatia. Organisaatioteoreettinen näkökulma liittyy strategisen johtamisen viitekehykseen politiikan ja valtanäkökulman, jolloin siitä muodostuu kuva luonnollisempaan ja tavanomaisempaan toimintaan kuin perinteisesti on uskottu. Laurilan näkökulma tuo strategisen johtamisen lähelle inhimillistä ajattelua ja toimintaa, jolloin siihen vaikuttavat myös kaikki inhimillisen elämän ilmiöt ja lainalaisuudet. Lindblomin (2006, 224) mukaan maailma ei ole itsessään epävarma, vaan päätöksentekijöiden tietämättömyys maailmasta ja sen tapahtumista luo epävarmuutta. Epävarmuudessa on kysymys päätöksentekijöiden yksilöllisesti sekä sosiaalisesti rakentamasta ja ylläpitämästä sosiaalisesta rakennelmasta. Tietämättömyyden ohella päätöksentekijän epävarmuudentunteeseen vaikuttavat päätöksentekotilanne ja yrityksen sekä ulkoisten toimijoiden välinen riippuvuussuhde. Epävarmuutta on tarkasteltu yleensä joko käytössä olevan informaation näkökulmasta tai sen katsotaan olevan seurausta yrityksen ja ulkoisen maailman välisestä riippuvuussuhteesta. Nämä kaksi näkökulmaa yhdistävä tutkimukset ovat harvinaisia.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli johtamistutkimus, joka perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja sen taustalla vaikuttavaan postmodernismiin. Johtamista tarkasteltiin ilmiönä, jota Hujala (2008, 15-16) kuvaa väitöskirjassaan diskursiiviseksi näkökulmaksi johtamiseen. Sen mukaan johtaminen on sosiaalinen prosessi, joka kehittyy kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutuksessa johtajan ja muiden organisaation jäsenten välillä. Puhe ja kieli ovat välineitä, joiden avulla luodaan, ylläpidetään ja muutetaan monologista, dialogista ja moniäänistä johtamista. Ford (1999, 496) tarkastelee organisaatiota erilaisista keskusteluista koostuvana järjestelmänä, jolloin muutoksen aikaansaamisessa ja hallinnassa on kysymys tarkoituksellisesta keskustelun muuttamisesta. Kes-

kustelut eivät ole pelkkä työkalu, vaan ne ovat myös organisatorisen muutoksen tavoite ja tuote. Fordin mukaan organisaatioiden muutoksia ja uudistuksia koskevassa kirjallisuudessa käsitellään suhteellisen vähän tätä kielenkäyttöön perustuvaa näkökulmaa. Leijon ja Söderbom (2007, 297-298) tunnistivat tutkimuksessaan organisaation muutostilanteessa kahdenlaista kerrontaa, *rakentajilla* oli tarinassaan selvä juoni, joka *puhdistajilta* puuttui. Rakentajat rakensivat metatarinaa siitä miten yritys menestyisi tulevaisuudessa. Puhdistajien tehtävänä oli järjestyksen ylläpito. Leijon ja Söderbom peräänkuuluttavat tulevaisuuden tutkimushankkeilta sen tutkimista miten tarinat kerrotaan. Tämän tutkimuksessa organisaation johtoryhmän jäsenet toimivat rakentajina ja kertojina. Tutkimuksessa tarkastellaan heidän tapaansa kertoa muutostarinaa. Kerronta oli osa vallankäyttöä, jonka avulla määriteltiin organisaation tulevan toiminnan suuntaviivoja.

Hujalan (2008, 12-14) mukaan vuorovaikutus on noussut monin tavoin johtamisen keskiöön, jolloin johtamissuuntauksille on tyypillistä pyrkimys moniäänisyyteen, jonka mahdollistaa ihmisten välinen vuorovaikutus. Moniäänisen organisaation todellisuus syntyy sen jäsenten yhteisvaikutuksen tuloksena. Tutkimuksessaan Hujala erottaa johtamispuhunnan Juutin kuvaamasta johtamispuheesta. Johtamispuhunta sijoittuu mikrotasolle ja perustuu makrotason johtamispuheeseen ja osaltaan myös muuttaa sitä. Tässä tutkimuksessa ei johtamispuhetta ja -puhuntaa erotettu toisistaan (Hujala 2008, 30) Hujala kuvaa muutosta ja siihen liittyvissä perusoletuksissa tapahtuvaa muutosta sekä kielen keskeistä asemaa vuorovaikutteisuuutta painottavissa johtamismalleissa seuraavasti;

*"Tietokäsityksen muuttuessa yrityksen toiminnan suunnittelu näyttäytyy uudenaikaisessa valossa. Lähettäjä-vastaanottajamallisen tietopaketin siirtämisen sijasta myös yrityksen strategian teko on ihmisten kesken tapahtuvaa päättelyä ja merkityksen luomista, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja kieleen."* (Hujala, 2008, 56)

Thurlow ja Mills (2007, 1-12) tarkastelevat muutosta diskursiivisena prosessina, jossa kielen avulla, muutospuheella, luodaan organisaation jäsenille yhteinen identiteetti merkityksenantoprosessissa. Muodollinen strategia-aineisto legitimoii yritysjohton vallan käydä muutospuhetta, joka vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Tässä tutkimuksessa tutkittiin tätä merkityksenantoprosessia, strategisessa muutoksessa. Peltosen (2004, 204) mukaan organisaatiotutkimuksen tehtävänä on tutkia sosioekonomisia muutosvoimia ja niistä johdettuja organisoitumismalleja tutkimalla sitä miten voima ja voimankäyttö vaikuttavat organisaation jäsenten ajatuksiin, tuntemuksiin, toimintaan ja vuorovaikutukseen. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmänä oli johtoryhmä ja heidän tuntemuksensa.

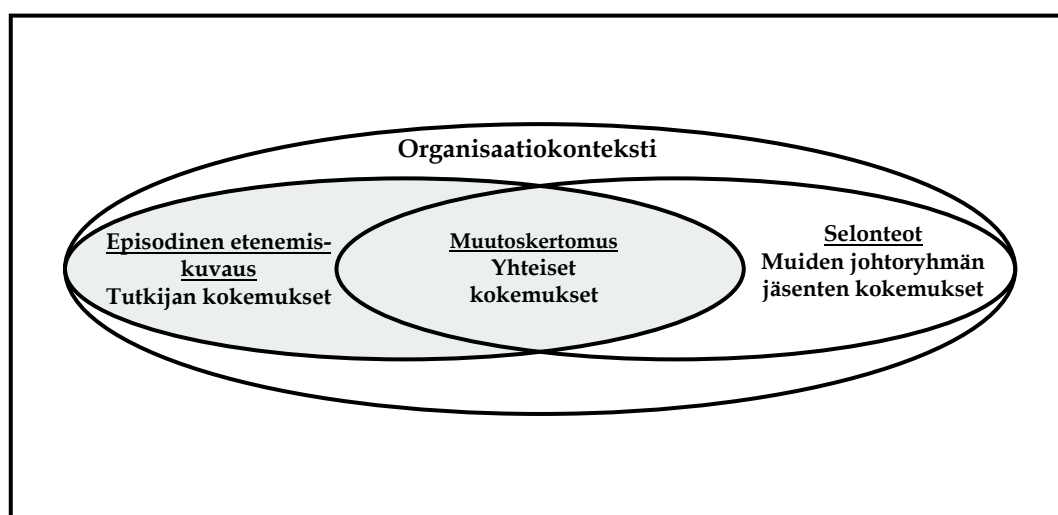
## 1.6 Tutkimuksen metodologiasta

Tutkimuksen metodologisena lähtökohtana oli konstruktivismin näkemys siitä, että kertomukset, narratiivit, ovat ihmiselle väline rakentaa tietonsa ja identiteettinsä aikaisemman tiedon ja kokemusten perusteella. Näkemykset muuttuvat uusien kokemusten ja muiden kanssa käytävien keskustelujen seurauksena, jolloin tieto on *kertomusten kudelma*. Konstruktiviselle, postmodernille tiedekäsitykselle on tyypillistä yhdistely, kerrostumat, moniäänisyys, epämääräisyys ja ristiriitaisuus. Näitä ominaisuuksia perinteinen moderni tieteenihanne on vierastanut. (Aaltola & Valli 2001, 116-130) Pattonin (2001, 96-97) mukaan konstruktivismin lähtökohtana on ajatus siitä, että inhimillinen maailma eroaa luonnonmukaisesta ja fyysisestä maailmasta, koska ihmisellä on kyky tulkita ja rakentaa todellisuutensa kulttuuristen ja kielellisten käsitteiden avulla. Luotu maailma ei ole todellinen, vaan todellisuutta on se, joka ilmenee tulkintojen seurauksena. Sosiaalinen konstruktionismi, tai konstruktivistinen filosofia perustuu ontologiseen oletukseen, jonka mukaan kaikki olemassaoloon liittyvät väittämät todellisuudesta perustuvat maailmankuvaan ja mikään maailmankuva ei määrity yksinomaan empiirisin tai järjellisin syin. Näin ollen eri ihmiset kokevat saman empiirisen maailman eri tavoin. Konstruktivismin tavoitteena on esitellä tavat, joilla eri ryhmät ja alakulttuurit tuottavat organisatorisen maailman yhdessä ja erikseen. Tavoitteena on purkaa vastakkainasettelu oikean ja väärän käsityksen välillä ja pyrkiä ymmärtämään kaikkia kulttuurisia uskomusjärjestelmiä niiden omilla ehdoilla ja edellytyksillä. (Peltonen, 2004, 202.) Tolskan (2002, 92) mukaan narratiivisen ajattelun avulla pyrimme selittämään psyykkistä todellisuutta ja inhimillistä toimintaa sen sijaan, että pyrkisimme kuvaamaan fyysikaalista todellisuutta yleisten lakien avulla. Tavoitteena on todentuntuisten yhteyksien luominen tapahtumien välille. Tässä tutkimuksessa koostettiin narratiivien avulla kaksi erillistä kertomusta muutoksesta. Tutkijan laatima episodinen etenemiskuvaus perustui pääosin seurantajakson aikana kirjoitettuihin tutkijan päiväkirjamerkintöihin. Tarkasteluperspektiivi oli kapea ja tapahtumat kuvattiin tutkijan toimenkuvaan liittyvän tekemisen kautta. Johtoryhmän jäsenten haastattelujen perusteella koostettiin muutuskertomus, joka rakentui episodisen etenemiskuvauksen mukaiselle teemoitukselle, mutta tarkasteluperspektiivinä oli koko johtoryhmän näkemys. Pattonin näkemys, jonka mukaan ihmiselle on todellisuutta se, jonka hän tulkitsee todelliseksi, oli keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa. Erityisesti se miten tulkintaan, ihmisen kokemaan todellisuuteen pyrittiin vaikuttamaan organisaation muutosprosessin eri vaiheiden aikana.

Tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiivinen, *laadullinen tapaustutkimus*. Alasuutarin (1993, 28-34) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään usein kokonaisuutena. Tutkimusaineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin ja johtoryhmän jäsenten teemahaastattelujen avulla. Osallistuvalla havainnoinnilla on tyypillistä Eskolan ja Suorannan (1998, 102) mukaan tutkijan osallistuminen jollain tavoin tutkittavan yhteisön toimintaan, jolloin kysymys

on subjektiivisesta ja inhimillisestä toiminnasta. Tämän tutkimuksen tekijä oli koko tutkimuksen seurantajakason ajan kohdeorganisaation johtoryhmän jäsen.

Aineiston koostaminen suoritettiin Laitisen (1998) kehittämällä *kertovan muutosselonteon menetelmän* avulla, jonka perustana on Harren ja Secordin kehittämä selontekojen menetelmä. Menetelmässä sovelletaan historiantutkimuksen, elokuvakerronnan ja etnografian lähestymistapoja. Tässä tutkimuksessa välitaivoitteena oli muutuskertomuksen, eli muutosnarratiivin tuottaminen organisaation läpikäymästä muutosprosessista. Muutuskertomuksen kirjoittamisessa oli kysymys narratiivisesta analyysistä. Kuviossa 1 esitetään muutuskertomuksen rakentumisperiaate tutkijan laatiman episodisen etenemiskuvauksen ja muiden johtoryhmän jäsenten haastattelussa antamien selontekojen pohjalta. Episodinen etenemiskuvaus on tutkijan omiin muistiinpanoihin ja muutosta kuvaaviin muihin lähteisiin perustuva yhteenveto muutosprosessista. Muutuskertomus noudattaa episodisen etenemiskuvauksen rakennetta ja ajoittuu sen kanssa samalle ajanjaksolle. Varsinainen tavoite, tutkimusongelman ratkaisu tapahtui tulkitsemalla, jolloin tulkinnan perustana oli kaikki tämän tutkimushankkeen aikana kertynyt empiirinen aineisto ja tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1 Muutuskertomuksen periaate (mukaellen Rantala 2007, 133)

Narratiivisuuteen päätyessäni tiedostin Bergerin ja Luckmanin (1995, 81-82) näkemyksen, jonka mukaan vain osa yksilön kokemasta jää hänen tietoisuuteensa. Tämä osa kerrostuu muistiin siten, että yksilö voi seurata elämänsä kulkuaan. Intersubjektiiviset kerrostumat edellyttävät, ollakseen sosiaalisia, objektivoitumista, eli merkityksen irrottamista kohteesta jossain muodossa, jolloin jaetut kokemukset voidaan välittää myös ulkopuolisille. Kieli on tärkein väline, jonka avulla välitetään yhteisön kokemuksia ja muutetaan ne yhteiseksi tietovarannoksi. Yksilölliset tulkinnat organisaatiosta, vallasta ja muutoksesta muodostuvat ihmisen tietoisuudessa. Tässä tutkimuksessa episodinen etenemiskuvaus ja muutuskertomus ovat osa tätä yhteistä tietovarantoa. Eskolaa ja Suorantaa (2005, 140) lainaten, kieli ei ole sosiaalisen todellisuuden neutraali heijastuma, vaan se

on sosiaalisen todellisuuden tuote, joka samalla tuottaa itse tätä todellisuutta ja muodostaa aktiivisesti jonkin version käsiteltävästä asiasta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin johtoryhmän jäsenten haastattelujen avulla tuottamaan muutoskertomus, mahdollinen kuvaus muutoksen tapahtumista siinä muodossa, että myös ulkopuolinen lukija pystyy sen perusteella seuraamaan tapahtumakulkua muutosprosessin aikana.

## 1.7 Tutkimuksen tieteenfilosofisista valinnoista

Tieteenfilosofiset valinnat koskevat tutkittavan todellisuuden luonnetta eli ontologiaa, tutkimuksen avulla saatavan tiedon luonnetta, tieto-oppia eli epistemologiaa ja tutkimukseen sopivia menetelmiä. Nämä ohjaavat tutkimustyötä ja tutkimusraportin kirjoittamista. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131) Jokainen teoreettinen viitekehys on pienoispäädigma omine sisäisine logiikkoineen ja oletuksineen. (Patton, 2002, 134)

### 1.7.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja ontologia

Ontologinen sitoumus kuvaa tutkijan sitoutumista valitsemiinsa tutkimusasetelman edellyttämiin ontologisiin esioletuksiin, eli hänen oletuksiinsa tutkimuskohteesta. (Pikkarainen, 2004, 46-49) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on kysymys, kyseisen ilmiön rakentuminen sekä sen merkityksellistyminen. (Ronkainen, 2007, 10) Tutkijalla on mahdollisuus perehtyä laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja täsmentää itselleen ja lukijoille sitä minkälaisia ihmis-, todellisuus - ja tietokäsityksiä tutkimuksessa käytetään. (Syrjälä et al., 1995, 75) Tässä tutkimuksessa selvitettiin vallan ilmenemistä muutosprosessissa ja tutkimuksen pääkäsitteitä olivat valta, muutos ja organisaatio. Näiden lisäksi pääkäsitteiden määrittelyssä kuvattiin strategia- ja organisaatiokulttuurin käsitteitä sekä johtajan asemaa suhteessa muihin organisaation jäseniin. Ontologisenä lähtökohtana oli käsitteiden tulokinnallisuus ja abstraktionomainen luonne.

### 1.7.2 Holistinen ihmiskäsitys

Yksi vaikeimmista ontologisista ongelmista on ihmisen määrittely. *Ihmiskäsityksellä* tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen näkökulmasta ihmistä tutkimuskohteena koskevia edellyttämisiä ja olettamisia, jotka huomioidaan tutkijan rajatessa kohdettaan, asettaessaan hypoteesinsa ja valitessaan menetelmänsä. Ihmiskäsitys syntyy vain ontologisen analyysin tuloksena ja *ihmiskuva* vastaavasti empiirisen analyysin tuloksena. Ihmiskäsitys ja -kuva eivät kilpaile keskenään, eivätkä ne voi korvata toisiaan. Ihmiskäsitys on ihmiskuvalla heuristinen, eli herätteitä antava. Ihmiskuva voi kuitenkin johtaa ihmiskäsityksen modifioin-



tiin. (Rauhala, 1983, 12-17) Pihlanto esittää tämän tutkimuksen kannalta oleellisen kysymyksen, joka liittyy ihmiskäsitykseen, seuraavasti;

*"Olemmeko entistä viisaampia, jos omaksumme holistisen ihmiskäsityksen tutkimuksesamme tai käytännön toiminnassa?"*

ja vastaa itse kysymykseensä toteamalla;

*"Olen taipuvainen vastaamaan tähän myöntävästi. Voimme hyödyntää ihmiskäsitystä arvioidessamme omia tekemisiämme ja muiden yksilöiden käyttäytymistä, kun tutkimme talouden ilmiöitä ja toimijoita tieteen keinoin tai toimimme talouden päätöksentekijöinä. Ihmiskäsityksen avulla voimme nähdä yksilöiden toiminnan realistisemmin, todenmukaisemmin ja monipuolisemmin kuin perinteisiin usein hyvin yksipuolisiin ihmiskäsityksiin nojautuessamme."* (Pihlanto, 2005, 13)

Holistinen ihmiskäsitys sopi hyvin tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisuun, koska tutkimuksen ontologisena lähtökohtana oli keskeisten käsitteiden tulkinnallisuus ja abstraktionomainen luonne. Silloin keskiöön nousi ihmisen rooli tulkitsijana, hänen tulkintaansa vaikuttaneet tekijät ja se miten keskeisten käsitteiden tulkintaprosessia ohjattiin muutoksen aikana. Pihlannon (2005, 11-12) mukaan holistisessa ihmiskäsityksessä ihmistä ei nähdä homo economicuksen tai ärsykereaktiivisen toiminta-automaatin tyyppisenä toimijana, vaan huomattavasti monimutkaisempana subjektina. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen oma kokemushistoria vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja päätöksentekoon, jolloin nykyinen ymmärretään suhteessa aikaisemmin ymmärrettyyn. Subjektiivisuus ilmenee sekä ihmisen maailmankuvan että kulloisenkin situationaalisuuden välityksellä, jolloin samaa tilannetta ja ongelmaa käsittelevän joukon yksilöt voivat päätyä täysin erilaisiin päätelmiin ja päätöksiin. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation eri ryhmät tulivat mukaan muutosprosessiin vaiheittain, jolloin niiden situaatiot olivat erilaiset. Organisaation ne jäsenet, jotka tiesivät roolinsa olivat päätelmiä tehdessään erilaisessa asemassa kuin omia nimityksiään ja roolejaan odottavat kollegansa. Rauhalan (1983, 46-47) mukaan holistisessa ihmiskäsityksessä ihmistä tarkastellaan ja ymmärretään situationaalisuuden, kehollisuuden ja tajunnallisuuden kokonaisuudessa. Tämä kokonaisuus muodostaa situationaalisen säätöpiirin, jonka osatekijät ovat samanaikaisesti *"läsnä olevia"*. Laitisen (1998, 7-8) mukaan Harré ja Secord kritisoivat modernin luonnontieteen mekaanista ihmiskäsitystä ja kehottavat kohtelemaan ihmisiä inhimillisinä, oma-aloitteisina ja itseohjautuvina olentoina, joiden toiminta on aina merkityksen läpäisemää. Näkemys on yhtenevä holistisen ihmiskäsityksen kanssa, jossa ihmisestä pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena.

### 1.7.3 Läsnä oleva, yhteinen maailma – erilaiset tulkinnat

Ihminen todellistuu tajunnallisuuden, kehollisuuden ja situationaalisuuden olemismuodoissa. Tajunnassa on kysymys siitä, että jokin objekti, asia tai ilmiö ymmärretään ja ymmärryksen seurauksena syntyy merkityssuhde. Merkityssuhteessa ollaan ymmärrettävällä tavalla suhteessa situaatioon, jolloin merki-

tyssuhteiden verkosto muodostaa perustan maailmakuvalle ja käsitykselle itsensä. Merkityssuhteet muuttuvat jatkuvasti. Uusi miellelyhtymä suhteutuu olemassa olevaan kokemuspohjaan, joka toimii ymmärryksen perustana. Situaati- on konkreettisia komponentteja ovat mm. ravinto, saasteet ja maantieteelliset olot ja ideaalisia puolestaan arvot, normit, henkinen ilmapiiri ja erilaiset ideologiat. Komponentit määrittävät sen mitä ihminen on tajunnassaan ja kehonsa prosesseissa. Ymmärryksen esiaste, esiymmärrys on välttämättömyyssuhde, jossa situaation komponentin faktisuus ohjaa ihmisen tajunnallista kokemista ja orgaanisen tapahtumisen etenemistä hänessä. (Rauhala, 1983, 24-38) Merkityksellä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee jotain, jonka avulla hän ymmärtää maailmaa jonakin. Merkitykset muodostavat tajunnassa verkostoja, joiden kokonaisuutta kutsutaan maailmankuvaksi. Maailmankuva on kooste yksilön kaikista niistä merkityksistä, jotka ovat syntyneet hänen aikaisemman elämänsä aikana ja se muuttuu jatkuvasti uusien merkitysten syntyessä. Päätöksentekotilanteissa ihmisen koko kokemusvaranto, eli maailmankuva vaikuttaa hänen päätökseen. (Pihlanto, 2005, 3-6) Tässä tutkimuksessa esiymmärrys ja siihen vaikuttaminen nousi tärkeään rooliin. Aktiivisella ja ennakoivalla vaikuttamisella esiymmärrykseen ohjattiin organisaation jäsenten ymmärrysprosessia jo ennen varsinaisten toimenpiteiden käynnistymistä. Toinen tämän tutkimuksen näkökulmasta merkittävä tekijä oli se, että merkityssuhteet muuttuvat jatkuvasti, kun uusia miellelyhtymiä suhteutettiin olemassa olevaan kokemuspohjaan. Muutoksen edetessä organisaation jäsenten kokemus uusista, korvaavista toimintamalleista ja -periaatteista lisääntyi, jolloin niiden vaikutus jäsenten maailmankuvaan ja käsitykseen itsestään kasvoi.

Edellä kuvattu ihmiskäsitys oli tässä tutkimuksessa ihmisen olemassaolon ontologinen perusjäsenitys. Siinä ihmisen maailmankuva kehittyy hänen tajunnassaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tajuntaprosessin lähtökohtana on olemassa oleva merkityssuhteiden verkosto. Situaati- on muuttuessa käynnistyy esiymmärrysprosessi, jonka tuloksena on uuden situaation edellyttämä uusi merkityssisältö. Rauhalan mukaan ihminen muuttuu sen kaltaiseksi kuin situaation komponentit, eli rakennetekijät edellyttävät. (Rauhala 1983, 33) Sen yksittäisiä komponentteja ei koeta tajunnassa erillisinä, joten komponenttien keskinäisen suhteen muuttuessa ne voidaan tulkita uudelleen, jolloin situationaalisuus muuttuu. Situaatio voi sisältää kaiken sen mistä ihmisellä on kokemuksia, joten päätöksentekoon vaikuttavat muutkin kuin taloudelliset ja rationaaliset tekijät. (Wikman, 1997, 335)

#### 1.7.4 Ihminen tulkitsijana ja tulkittavana

Ihmisen olemassaolon ontologinen perusjäsenitys jätti runsaasti tilaa tutkimuksen käsitteiden tulkinnalle. Mitään ei rajattu pois. Yhteisenä nimittäjänä säilyi ihminen tulkitsijana, tulkittavana ja tulkinnan ohjaajana. Pihlanto kuvaa ihmistä seuraavasti; *"Tekniset mahdollisuudet ja organisatoriset ympäristöt muuttuvat koko ajan, mutta ihminen pysyy perusolemukseltaan samana. Mielestäni ihmisen peruspiirteiden filosofinen ymmärtäminen – ihmisen todellisen olemuksen etsintä ja löytäminen – on avain kaiken uuden kehittelyyn niin laskentatoimessa kuin ihmisen toimintaan*

*liittyvoissa tieteissä yleensäkin.*" (Pihlanto, 2003, 537) Tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnalliset periaatteet muutettiin perusteellisesti kaksivuotisen seurantajakson aikana. Muutosprosessin toteuttamisesta vastasivat uutta johtoryhmää lukuun ottamatta vanhassa organisaatiossa mukana olleet henkilöt. Tosin organisaatorakenne ja useiden henkilöiden organisatorinen asema muuttui, jolloin valta-, organisaatio- ja -muutoskäsitteiden tulkinta tapahtui dynaamisena prosessina. Tulkitsijoina toimivat organisaation jäsenet omien positioidensa kautta. Ihminen on sitä mitä hän on suhteessa situaationsa komponentteihin. Situaatiota, elämäntilannetta ja asiantiloja ei koeta erillisinä, vaan suhteissa toisiinsa. Hän reaalistuu ja tulee joksikin niiden alaisuudessa ja niiden ehdoilla. Ymmärtämisessä tai esiymmärtämisessä, eli kokemisen esiasteessa on kysymys siitä, että tilanteen muotoutumisessa rajautuu tajunnalle välttämätön asiaperusta. Esiymmärtämisessä tilanteen komponenttien keskinäiset suhteet asettavat ilmiöt ja objektit tajunnan suhteen tiettyyn valoon. (Rauhala, 1983, 106-109) Tiedostamattomat, epätäydellisessä kehitysvaiheessa olevat merkityssuhteet voivat vaikuttaa kokonaistajunnassa hyvin dynaamisesti, koska niiden funktio ei ole vielä määräytynyt tietoisuudessa. Niiden paikkaa ei vielä tiedetä, eikä myöskään sitä miten ne vaikuttavat olemassa olevaan tasapainotilaan. (Rauhala, 1983, 143) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation uuden johtoryhmän jäsenten tilanteet olivat erilaiset ennen keväällä 2004 alkanutta muutosprosessia. Jokaisella oli oma ymmärryksensä organisaation, vallan, muutoksen, yrityskulttuurin, strategian ja johtajuusposition käsitteistä. Muutoksen käynnistyessä alkoi prosessi, jossa käsitteistö kehittyi toisiinsa sidoksissa olevana kokonaisuutena. Rauhalan (1983, 49-50) mukaan silloin oli kysymys tilanteeseen liittyvän komponentin tajunnastakäsin lähtevästä uudelleentulkinnasta. Tajunta on situationaaliseen säätöpiiriin liittyvä kaikkein spesifisin inhimillinen olemispuoli ja avaintekijä holistisessa ihmiskäsityksessä. Kokemusten muuttuessa tilanteen asiantilat nähdään uudessa valossa. Alussa johtoryhmän jäsenten organisaatiokäsitteen viiteryhminä olivat heidän vanhat organisaationsa, jotka korvasi runsaan kaksivuotisen seurantajakson aikana uusi yhteinen organisaatorakenne. Myös muut organisaatiotasot kävivät läpi samaa ymmärrysprosessia, mutta johtoryhmän ohjaamana. Ymmärrys- ja muutosprosessin rinnakkaisuus teki siitä dynaamisen, koska Rauhala (1983, 143) lainaten; "*Tiedostamattomasta itsestään tiedostamattomana ei voida ilman tietoisuutta tietää mitään*". Tämän tutkimuksen näkökulmasta dynaamisuus merkitsi sitä, että ymmärrys edisti muutosta, mutta samalla muutos edellytti jatkuvasti uutta ymmärrystä.

Réen mukaan *täällä olon* selkiyttäminen ei onnistu loogisen tai luonnontieteellisen analyysin avulla. Hänen mukaansa; "*Ihmisolentoina meitä voidaan analysoida joko loogisina päättelijöinä tai lihasta ja luusta koostuvina kappaleina. Mutta täällä oloksi käsitettyinä me olemme pelkästään sitä, miten me ymmärrämme (ja väärinymmärrämme) maailman sekä oman paikkamme siinä, miten me ymmärrämme (ja väärinymmärrämme) nämä ymmärrykset enemmän tai vähemmän selkeästi ja niin edelleen loputtomiin.*", (Rèe, 1998, 17) ja jatkaa edelleen; "*Mutta eksistentiaalinen analyysi käsittää vain meidän omat tulkintamme itsestämme sellaisina olevina, jotka tulkitsevat ja väärin tulkitsevat olemista. Harkitsemattomia esiontologioita ei voi korvata perustavammilla ontologioilla paljastamalla rakenteita, jotka ovat jo olemassa etukäteen*

*hautautuneina, ikään kuin kiinteänä kalliona eksistenssimme hyllyvän hiekan alla.*" (Rèe, 1998,19) Voiko se muuta ollakaan? Onko jossain olemassa kaiken ulkopuolelle sijoittuvaa virallista absoluuttista totuutta, pysäytyskuvaa ajasta, jossa kaikki suhteelliset tekijät, tilanteen komponentit on lukittu määrättyyn tilaan? Mielestäni ei ole ja Pihlanto (2005, 8) on samaa mieltä toteamalla, että vakioimalla päätöksentekotilanne samaksi kaikille unohdetaan toimijan tilanteen yksilöllisyyden tuoma problematiikka sekä sen mahdollistamat selitys- ja ymmärtämismahdollisuudet, jolloin selvältä näyttävä asia ymmärretään usein varsin eri tavoin.

## 1.8 Ihmiskäsitys ja muutoksetekijän haaste

Ihmisen persoonakäsitys painottaa olemassaolon ainutlaatuisuutta, itsesäätelyn vapautta, itseisarvoa ja ensisijaisuutta. Siinä yhdistyvät tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus yhdeksi kokonaisuudeksi. (Pihlanto, 2005, 13) Muutoksetekijän työn haasteellisuus korostuu entisestään, kun huomioidaan edellä kuvattu ontologinen viitekehys ja Stenvallin ja Virtasen kolme teesiä, jotka he liittävät muutoksen onnistumiseen. Heidän mukaansa onnistuneen muutosprosessin perustana on kriittinen reflektio, eli muutoksetekijöiden pitäisi ymmärtää muutoksen luonne ja se missä vaiheessa muutos kulloinkin on. Lisäksi heidän pitäisi pystyä kyseenalaistamaan kriittisesti omaa toimintaansa. Toinen teesi kytkee onnistuneeseen muutokseen avoimen kommunikaation ja luottamuksen, jotka ovat työhyvinvoinnin perustana. Kolmannen teesin mukaan tiedon avulla lisätään ymmärrystä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta. Samalla lisääntyy myös tieto muutoksen tarpeesta. Muutoksetekijöiden työ helpottuu, mikäli heillä on työnsä tukena luotettavaa tietoa, osoitus muutoksen tarpeesta ja he pystyvät raportoimaan toteutuksen aikana syntyneistä positiivisista tuloksista. (Stenvall & Virtanen, 2007, 12-16) Muutoksetekijä pyrkii ohjaamaan prosessia, jossa erilaisissa tilanteissa elävät ihmiset tulkitsevat moniulotteisia käsitteitä omalla tavallaan. *Täällä olon* lopullisen tulkinnan muodostaa jokainen tulkitsija itse ja päättää itse miten toimii muutosprosessissa. Siihen vaikuttavat merkittävästi tekijät, joita Taskinen (2005, 191-192) kuvaa menetysten ja niistä johtuvan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiksi, kun organisaatioita yhdistettäessä konkreettisia ja symbolisia voimavaroja, etuuksia, velvoitteita ja rasitteita jaetaan uudelleen. Silloin syntyy henkilöryhmiä, jotka kokevat itsensä voittajiksi tai häviäjiksi. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation johtoryhmän vallankäyttöä, tapaa, jolla se ohjasi muiden organisaation jäsenten tulkintaa muutosprosessissa. Sillä oli voittajan asema muutosprosessin käynnistyessä.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODINEN TARKASTELU

Juuti et al. (2004, 246) kehottavat organisaatiomuutoksen tarkasteluun *sukeltamalla* mukaan organisaatioiden monivivahteiseen toimintaan, jolloin mutkikas valtapeli ja toiminnan muuttaminen omien etujen mukaiseksi alkavat hahmotua. Oma sukellukseni tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmään tapahtui kevättalvella 2004 samanaikaisesti sen kahdeksan muun jäsenen kanssa. Muutos, joka käynnistyi, oli todennäköisesti perusteellisempi kuin yksikään ryhmän jäsenistä uskoi ensimmäisen kokoontumisen yhteydessä. Baumanin (1996, 227-228) kuvaus antaa viitteitä tunnelmista, joita muutoksen aikana laaditun päiväkirjan merkinnöistä välittyi muutosprosessin alussa.

*"Pelkkä Kaaoksen kohtaaminen olisi jo sellaisenaan tarpeeksi masentavaa ja järkyttävää, mutta tilanteen uutuus tekee siitä entistäkin lamauttavampaa: menneisyydestä ei löydy vastaavaa tilannetta, joka opastaisi ja tarjoaisi tilaisuuden vakuuttua uudelleen. Vesi johon sukellamme on paitsi syöää, myös kartoittamatonta. Emme ole edes risteyksessä, sillä risteystä ei voi olla siellä missä ei ensin ole teitä. Nyt tiedämme jo, että me teemme tiet – ainoat tiet joita on ja voi olla olemassa – kävelemällä."*

Tutkimuksen kohdeorganisaatio toimi metsäteollisuudessa. Metsäteollisuuden toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi 2000-luvulla ja muutostahti kiihtyy entisestään, kun postmoderniuden ajanjaksolle tyypilliset ilmiöt voimistuvat. Muutokset puuhuollossa, energiakustannuksissa, kulutustottumuksissa, ympäristötietoisuudessa ja maailmantaloudessa johtanevat entistä vaikeammin ennakoitavaan kehitykseen, jonka kaltaista ei toimiala ole aikaisemmin käynyt läpi. Silloin toimintaa on muutettava siten, että yhtiöt säilyvät elinkelpoisina. Vahvimmat toimijat, ne, jotka pystyvät parhaiten sopeuttamaan toimintaansa, selviävät. Ne ovat toimialan edelläkävijöitä, jotka kehittävät ensimmäisenä uudet liiketoimintamallit ja ottavat ne sen jälkeen käyttöön omissa organisaatioissaan.

Hännisen (1999, 95) mukaan tarinat voidaan nähdä välineenä hallita elämän muutostilanteita, kun tulevaisuuden hahmottaminen vaikeutuu muutosten seurauksena. Silloin itsensä näkeminen tarinan päähenkilönä auttaa ihmistä kantamaan minuutensa ja itsearvostuksensa muutosprosessin yli. Kaottisuus,

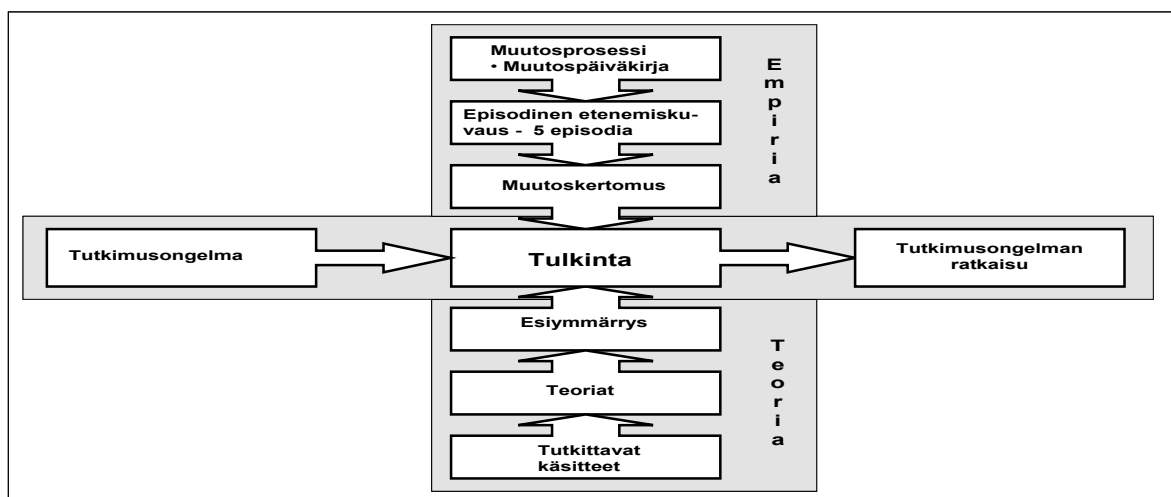
mutkikas sosiaalinen todellisuus, valtapeli ja jatkuva paine muutosten ja tulosten aikaansaamiseksi oli haasteellinen työympäristö. Mannermaan (1993, 187-188) mukaan kaaos on tila, jossa yhteiskunnan vallitseva järjestelmä ei enää pysty takamaan tasaista ja ennakoivaa kehitystä ja lähitulevaisuuteenkin ulottuva ennustaminen on vaikeaa, jolloin vaarana on vallan siirtyminen hallitsemattomasti organisaation sisällä. Negatiivisista miellelyhtymistä huolimatta kaaosta seuraava tila voi merkitä suurta edistysaskelta organisaatiolle. Mannermaan kuvaama hallitsematon vallan siirtyminen organisaation sisällä saattaa johtaa organisaation sirpaloitumiseen pienemmiksi vallan keskittymiksi. Valta voi siirtyä tahoille, joiden pyrkimykset eivät ole yhdenmukaisia muun organisaation tavoitteiden kanssa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toimi muutoksen alkuvaiheessa, ennen kuin uusi organisaatio oli nimitetty kokonaisuudessaan, kaksi organisaatiota päällekkäin omine johtamisjärjestelmineen ja valtarenkenteineen.

Pitkä seurantajakso mahdollisti laajan aineiston keräämisen ja antoi suu-  
relle organisaatiolle aikaa muuttua siten, että organisaation ja sen johtoryhmän toimintaa oli mahdollista seurata kattavasti. Seurantajakson pituudesta, organisaation koosta ja tapahtumien suuresta lukumäärästä johtuen aineisto oli koostettava muotoon, jossa lukijat pystyivät sitä ymmärtämään. Elokuva- ja näytelmäkirjallisuuden menetelmät sopivat aineiston tiivistämiseen siten, että suuri kokonaisuus voidaan esittää juonellisena, perusteltuna ja selkeänä kokonaisuutena siten, että näytelmän loppuratkaisu ymmärretään samalla tavalla. Se voi olla joskus juonen tapahtumien suhteen yllättävä, mutta perustelut löytyvät yleensä kertomuksen aikana esitetyistä vihjeistä, jotka jokainen tulkitsee omalla tavallaan. Karvosen (2003, 3-4) mukaan ihmisen tietäminen ja ymmärrys määrittyvät hänen asemansa perusteella, eli maailma näyttäytyy ja merkityksellistyy hänen positiostaan käsin. Merkitykset ja ymmärrys muuttuvat ihmisen toiminnassa ontologisessa mielessä sosiaalisesti todellisuudeksi. Epistemologia ja ontologia, tietäminen ja oleminen, kietoutuvat erottamattomaksi vuorovaikutusyhteydeksi, joten kaikki tieto ja merkitys on potentiaalisesti todellisuutta muuttavaa. Kun jonkun ryhmän näkemys saavuttaa riittävän vahvan aseman se muuttuu hegemoniaksi, joka on perustana muiden organisaation jäsenten tulkinnoille. Ideologiailmiossa on kysymys siitä, että ihmisen tulkinta omasta tilanteestaan perustuu toisenlaisessa tilanteessa elävien organisaation jäsenten määrittelemiin ehtoihin. Karvonen toteaa kysymyksessä olevan väkivaltaisen abstraktion, mikäli merkitys irrotetaan vuorovaikutuksesta ja toiminnasta. Kysymys on tulkinnan tulkinnasta, kuten Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2005, 206) asian ilmaisevat. Tähän tutkimukseen sisältyy juonellinen tarina, muutoskertomus ja sitä tukeva episodinen etenemiskuvaus. Näiden avulla lukija voi seurata muutosprosessin kronologista etenemistä, mutta oman tulkintansa hän tekee oman positionsa kautta.

## 2.1 Tutkimuksen ajoitus ja rakenne

"Jokaisen tutkimuksen lähtökohtana on – tai ainakin pitäisi olla – tiedollisen uteliaisuuden, käytännön tarpeiden tai teorian kehittämisyrittämisen herättämä ongelma, johon tutkimuksen avulla etsitään vastausta." (Eskola, 1966, 9) Eskolan esittämästä näkemyksestä nousi tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa esille kolme sanaa; *uteliaisuus*, *tarve* ja *teoria*. Peilasin tutkimushankettani näihin käsitteisiin ja päädyin laadulliseen tapaustutkimukseen. *Uteliaisuuden* näkökulmaa tuki mahdollisuus katsoa syvälle abstraktien ja vaikeasti määriteltävien asioiden maailmaan. Valtaa ei voi mitata kilowatteina tai hevosvoimina, vaikka sen käytöllä olisikin yhtäläisyyksiä voimankäytölle. Valtaa tarvitaan, kun tilanne sitä vaatii, mutta joskus pelkkä tieto vallan olemassaolosta riittää. *Tarve* tutkimuksen tekemiselle oli ilmeinen, koska valtaa käytetään ja muutoksia tehdään tulevaisuudessakin kaikissa organisaatioissa. *Teoriakäsite* tarjosi useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja, joista tässä tutkimuksessa koostettiin tutkimusongelman ratkaisuun sopiva viitekehys.

Tutkimus jakautui kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisen, 19.02.2004–19.02.2006 väliselle ajalle ajoittuvan jakson aikana kerättiin tutkimuksen empiirinen aineisto. Toinen vaihe käynnistyi osin päällekkäin ensimmäisen vaiheen kanssa ja jatkui sen päätyttyä. Se toteutettiin kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Tulosteena oli kaksi kertomusta siten kirjoitettuna, että niiden pohjalta oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva muutosprosessin yhdestä mahdollisesta tapahtumakulusta ja ratkaista tutkimusongelma. Kolmannessa vaiheessa ratkaistiin tutkimusongelma.



KUVIO 2 Tutkimuksen rakenne

Kuvioon 2 on tiivistetty tutkimuksen rakenne. Teoria- ja empiirisen aineiston kerääminen alkoi keväällä 2004, kun tutkimushanke käynnistyi.

## 2.2 Laadullinen tapaustutkimus

Alasuutarin (1993, 28-29) mukaan aineistoa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuutena, jonka avulla on mahdollista ymmärtää *sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta*. Tässä tutkimuksessa runsaan kahden vuoden seurantajakso oli tarkastelun kohteena oleva ajallinen kokonaisuus. Valtakäsite liittyi organisaation rakenteisiin ja toimintaan ja sen ilmenemistä seurattiin muutosprosessin aikana. Seurantajaksosta tuli looginen kokonaisuus, koska organisaation rakenne ja toimintatavat tunnettiin muutoksen käynnistyessä, toimintaa seurattiin jakson aikana ja tapahtumien kulku kirjattiin päiväkohtaisesti muutospäiväkirjaan ja muutosprosessin lopputulos oli tätä tutkimusraporttia kirjoitettaessa tiedossa.

Laadullinen tutkimus sisältää kaksi vaihetta. *Havaintojen pelkistämisesä* tuotetaan havainnot ja *arvoituksen ratkaisemisessa* puolestaan selitetään havainnot. Havaintojen tuottamisessa voidaan erottaa raakahavaintojen yhdistäminen, jota kutsutaan myös *laadulliseksi analyysiksi*. Tavoitteena on laatia havaintolauseita, jotka kuvaavat raakahavainnot ja sopivat koko aineistoon. Arvoituksen ratkaisemisessa selitetään omia havainnot viittaamalla muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Merkitystulkinnossa voidaan käyttää apuna viittauksia aineistoon. Viittaukset voivat olla yksittäistapauksia tai lainauksia tekstistä, jolloin niiden tehtävänä on tukea tulkintaa. Laadulliseen tutkimukseen voi sisältyä kvantitatiivisia osia, mutta prosessin tavoitteena on merkitystulkinnan tekeminen, eli arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari, 1993, 41-44) Tapaustutkimukselle on tyypillistä yksityiskohtainen, intensiivinen tiedon kerääminen yksittäisestä tai muutamasta toisiinsa suhteessa olevasta tapauksesta. (Hirsijärvi et al., 125) Tämä tutkimusraportti sisältää useita lainauksia tutkijan muutospäiväkirjasta ja johtoryhmän jäsenten haastattelulauseunoista. Lainauksien avulla tuettiin episodisen etenemiskuvauksen ja muutuskertomuksen koostamista, jolloin kysymyksessä oli havaintojen pelkistäminen. Seurantajaksosta oli näin mahdollista tuottaa kaksi eri tarkastelutasolle sijoittuvaa kertomusta. Lainauksia käytettiin myös tutkimusongelman ratkaisussa, jolloin niiden tehtävänä oli tukea tutkijan tulkintaa.

Pattonin (2001, 176) mukaan laadullinen tutkimus saatetaan kokea induktiivisesta luonteestaan johtuen henkilökohtaisemmaksi kuin määrällinen tutkimus, koska tutkimustulosten kehittämisessä huomioidaan tutkimuksen ominaispiirteet, ainutkertaisuus ja monimutkainen dynamiikka sen sijaan, että käytettäisiin ennaltamäärättyjä malleja tai hypoteeseja. Pattonin edellä kuvaamat argumentit vaikuttivat osaltaan siihen, että tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimusotteeseen. Valintaan vaikutti myös Pattonin (2001, 447) näkemys, jonka mukaan hyvin koostettu tapaustutkimus on holistinen ja kontekstiherkkä. Kysymys on tiedonkeruu-, -järjestämis- ja -analyysiprosessista, jossa kerätään kokonaisvaltaisesti, järjestelmällisesti ja syvällisesti tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen käsitettä voidaan käyttää sekä analyysiprosessista että prosessin tuloksesta.

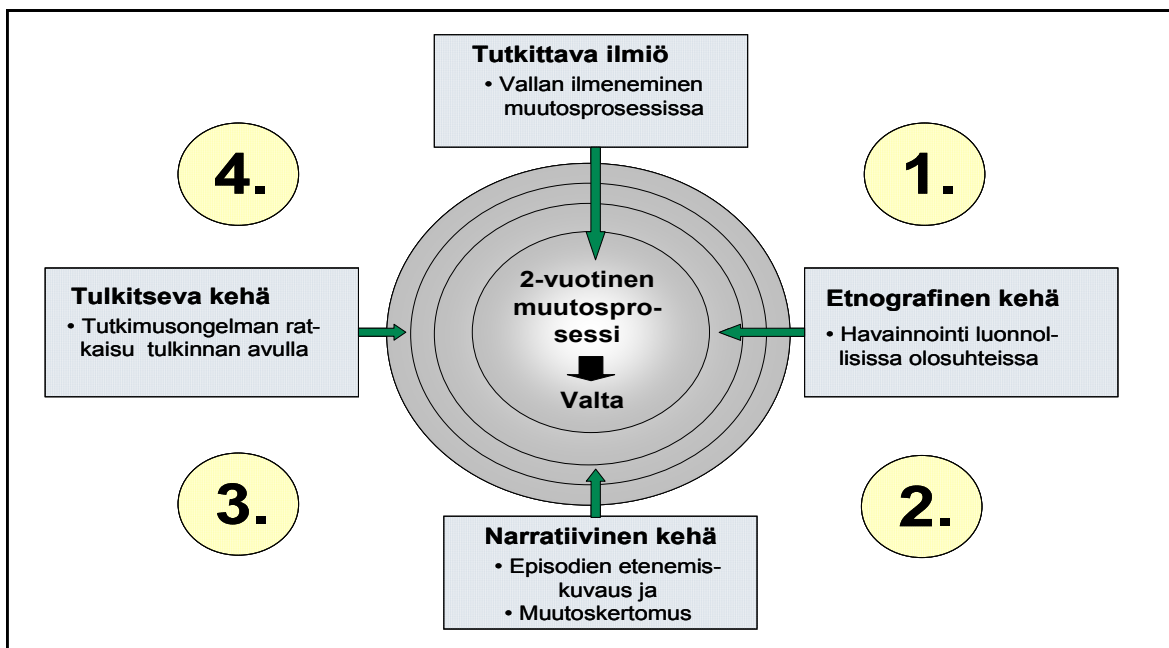


## 2.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota, jossa Eskolan ja Suorannan (1998, 70) mukaan tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksen alkuosassa sovellettiin kertovan muutosselonteon menetelmää, joka on kuvattu kohdassa 2.3.2 ja tutkimuksen loppuosa toteutettiin tulkitsemalla.

### 2.3.1 Triangulaatio ja tutkimusongelman ratkaisu

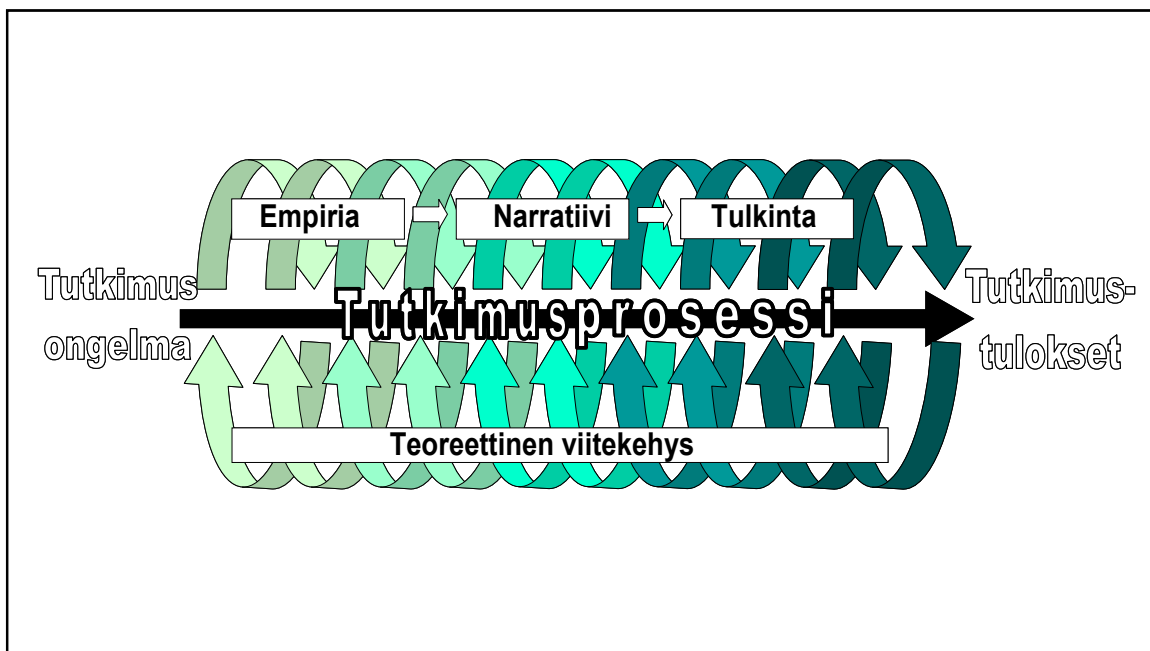
Eskolan ja Suorannan (1998, 68) mukaan triangulaatiossa käytetään erilaisia aineistoja, teorioita ja/tai menetelmiä samassa tutkimuksessa, koska yksittäisen menetelmän avulla ei saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. *Aineistotriangulaatiossa* eri aineistoja, kuten haastatteluja ja lehtiartikkeleja, yhdistetään keskenään. *Tutkijatriangulaatiossa* useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä. *Teoriatriangulaatiossa* erilaiset teorit ovat tulkinnan perustana ja *menetelmätriangulaatiossa* tutkimus tapahtuu eri aineistonhankinta- ja -tutkimusmenetelmien avulla. (Eskola & Suoranta, 1998, 69-70) Tässä tutkimuksessa sovellettiin menetelmätriangulaatio siten, että empiirinen aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin avulla, episodinen etenemiskuvaus ja muutoskertomus laadittiin narratiivista analyysiä soveltaen. Muutoskertomus laadittiin episodisen etenemiskuvauksen ja johtoryhmän jäsenten haastattelujen pohjalta. Kuviossa 3 on esitetty tutkimuksessa sovellettavan menetelmätriangulaation kerroksittainen rakenne.



KUVIO 3 Tutkimuksessa sovelletun menetelmätriangulaation periaate

Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysi tapahtuu samanaikaisesti aineiston keruun, narratiivisen raportoinnin ja tulkinnan kanssa. Hermeneuttisissa tutkimuksissa eri vaiheiden erottaminen toisistaan ei ole tarpeellista eikä aina mahdollistakaan. Aineiston analyysiä tapahtuu koko tutkimushankkeen ajan haastatteluista päättelyyn. Se tapahtuu yleensä "lähellä" aineistoa ja kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoaa, oikeaa ja vakioitua analyysitapaa. Kuviossa 3 esitetyt kehät olivat kaikki osa hermeneuttista tulkintaprosessia, joka on kuvattu kuviossa 4.

Niiniluodon (1997, 59) mukaan hermeneutiikan pyrkimyksenä on selvittää kaiken tulkitsevan tiedostamisen perusta. Järvisen ja Järvisen (2004, 189-190) mukaan tutkijan tavoitteena on ymmärtää menneisyyttä tarkastelemalla kohdettaan dynaamisena ilmiönä, jota he kuvaavat menneisyyden ja nykyisyyden dynaamiseksi kohtaamiseksi. Laine (2001, 34) kuvaa tutkijan tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa *hermeneuttiseksi kehäksi*. Tieto syntyy kehämäisen liikkeen tuloksena, jossa käydään dialogia aineiston ja tutkijan oman tulkinnan välillä. Ajatuksena on, että tutkija vapautuu minäkeskeisyydestä, jolloin hänen tulkintansa syvenee ja muuttuu. Kehän alussa tutkija tekee välittömät tulkintansa, joita syvennetään kriittisen ja refleктоivan asenteen avulla.



KUVIO 4 Tutkimuksen hermeneuttisen kehän viitekehys

Kuviossa 4 esitetyssä hermeneuttisessa kehässä jokainen tulkintakierros merkitse entisten tulkintojen koettelua, jolloin kehäliikkeen avulla pyrittiin löytämään todennäköisin ja uskottavin tulkinta. Hannulan (2007, 119) mukaan tulkitsijan tehtävänä on "mennä tekstin taakse" ja "saada teksti puhumaan", jolloin hän voi tavoittaa jotain mitä ei ole sanottu tekstissä. Tulkinnalla on kahtalainen tehtävä. Tavoitteena on ymmärtää ajatusjärjestelmän merkitys ja tuoda se tai sen osia ajankohtaiseen tilanteeseen. Hermeneuttisen kehän periaate ja tavoite toteutui-

vat erinomaisesti tässä tutkimushankkeessa. Tutkimuksen luonne muuttui tavoittelemallani tavalla, kun ajallisesti siirryttiin etäämmälle seurantajaksosta ja muut johtoryhmän jäsenet liitettiin tutkimusprosessiin selontekojen ja yhteisen muutoskertomuksen muodossa. Muut johtoryhmän jäsenet eivät osallistuneet muihin tämän tutkimuksen osaluokkiin, joten tutkija vastaa yksin tulkinnasta sekä tutkimusraportista ja sen sisällöstä.

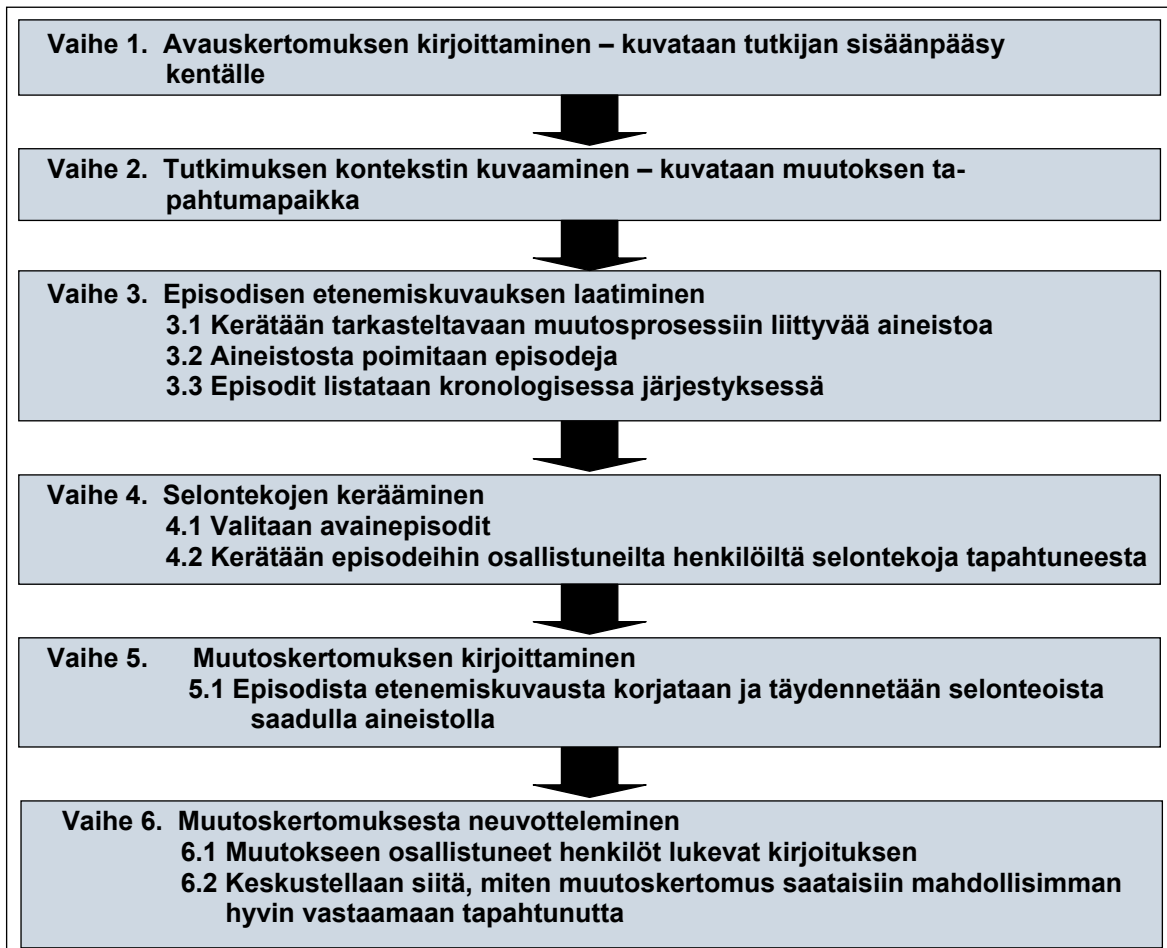
### 2.3.2 Kertovan muutosselonteon menetelmän kuvaus

Kertovan muutosselonteon menetelmän keskeisiä käsitteitä ovat *episodi*, *selonteko* ja *neuvottelu*. *Episodit* ovat sosiaalisen elämän katkelmia tai jaksoja, joihin ihmiset sitoutuvat ja joista muodostuu yhtenäinen kokonaisuus. Episodit voivat olla laajuudeltaan ja kestoaltaan hyvin erilaisia. *Selontekojen* avulla ihmiset selittävät omaa toimintaansa, perustelevat tekemisiään ja tekevät oman toimintansa ymmärrettäväksi. Kun selonteot on kerätty, tutkija analysoi ne ja pyrkii löytämään niistä ristiriitoja, epä johdonmukaisuuksia ja puolustusmekanismeja. Tutkijan pyrkimyksenä on nähdä maailma tutkittavien silmin ja niiden merkitysten kautta, joita he ovat antaneet toiminnalleen. Analyysin jälkeen tuloksista *neuvotellaan* tutkittavien kanssa. Tavoitteena on omien tulkintojen ja selontekojen tarkistaminen. Neuvottelussa on mahdollista keskustella eri vaihtoehdoista ja pyrkiä löytämään se, jota pidetään totena. Tulos voi jäädä monitulkintaiseksi ja epäselväksikin. (Laitinen, 1999, 204-206) Tarinoilla on omat rajoitteensa ja edellytyksensä. Kaikki peräkkäisistä tapahtumista laaditut selonteot eivät ole tarinoita, vaan tarinassa pitää olla tapahtumat toisiinsa sitova juoni, joka yhdistää alkutilan, muutoksen ja lopputilan toisiinsa. (Hänninen, 1999, 95)

Kertovan muutosselonteon menetelmään liittyvän muutosnarratiivin laadinta on kuusivaiheinen prosessi, joka alkaa avauskertomuksen kirjoittamisella. Sen jälkeen kuvataan tutkimuksen konteksti, laaditaan episodinen etenemiskuvaus, kerätään selonteot, kirjoitetaan muutoskertomus ja lopuksi neuvotellaan muutoskertomuksesta. Avauskertomuksen perusta on etnografiassa ja siinä kuvataan, miten tutkija siirtyy tutkimuskentälle. Kuvaus on mahdollista tehdä omana persoonana. Kertomus voi sisältää myös kuvauksen tutkijan roolista, jossa hän tulee tutkittavaan ryhmään. Tutkimuksen konteksti kuvaa tutkimuskohteen tapahtumapaikkaa sekä toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia. Muutosprosessin kuvauksen ensimmäinen osa on muutosten episodinen etenemiskuvaus. Vaihe on kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsittää muutosprosessiin liittyvän aineiston. Toisessa osassa valitaan episodit, jotka järjestetään kronologiseen järjestykseen. Menettely vastaa elokuvan master storya. Episodisessa etenemiskuvauksessa on kysymys muutoskertomuksen ensimmäisestä listauksesta esimerkiksi aikajanalla kuvattuna. Yksityiskohtainen kuvaus ei ole välttämätöntä ja tutkijan keräämän aineiston taltiointitapa voi vaihdella. Episodisen etenemiskuvauksen jälkeen kerätään episodeissa mukana olleilta selontekoja tapahtumista valitsemalla avainepisodit, joihin huomio kohdistetaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluissa. Pyrkimyksenä on kerätä lisäaineistoa tapahtumista ja eri toimijoiden näkemyksiä muutoksista sekä niiden vaikutuksista. Muutoskertomus perustuu episodiseen etenemiskuvaukseen, jo-

ta muutetaan selonteissa esiin tulleella aineistolla. Selontekojen, havaintojen, dokumenttien ja muun aineiston muodostama kokonaisuutta käsitellään samanaikaisesti, jolloin tavoitteena on saada aikaan kertomus, joka kuvaa mahdollisimman hyvin muutosta ja sitä, miltä se näytti eri toimijoiden kokemana. Muutuskertomuksesta neuvottelemisessa on kysymys vähintään siitä, että muutokseen osallistuneet lukevat muutuskertomuksen ja kommentoivat sitä, jonka jälkeen sen pohjalta käydään yhteinen keskustelu. Tavoitteena on, että muutuskertomus vastaa mahdollisimman hyvin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemystä tapahtumista. (Laitinen, 1999, 206-208)

Laitisen (1998, 13-14) mukaan muutosprosessiin osallistuneiden haastattelut on mahdollista toteuttaa siten, että aluksi heiltä kysytään avoimelta pohjalta mitkä olivat haastateltavien kannalta merkittävimpiä muutoksia. Näin varmistetaan se, että muutuskertomus sisältää tutkittavan kannalta tärkeimmät episodit. Tämän jälkeen haastattelua jäsenetään episodisen etenemiskuvauksen avulla.



KUVIO 5 Muutuskertomuksen laadinta vaiheittain - kertovan muutosselonteon menetelmä (Laitinen, 1999, 204-212)

Kuviossa 5 esitetään kertovan muutosselonteon menetelmän vaiheet ja niiden sisältö.

### 2.3.2.1 Selontekojen kerääminen ja muutuskertomuksen laadinta

Selontekojen avulla ihminen kuvaa itseään ja maailmaansa muille, jolloin ne osaltaan muokkaavat ymmärrystä maailmasta. Niiden sisältö riippuu sosiaalisesta maailmasta ja selontekojen antajan tulkinnoista. Selonteot ylläpitävät konventionaalisia rakenteita perustelemalla niihin sisältyvien periaatteiden noudattamista tai niistä poikkeamista sekä diskursseja, joiden tavoitteena on vedota tai vakuuttaa yleisö. Selonteilla voi olla vaikeasti pääteltäviä symbolisia ja aineellisia seurauksia ja niiden avulla on mahdollista oikeuttaa tai vastustaa yhteisöllistä vallankäyttöä laatimalla ne retorisesti suostutteleviksi. (Jokinen et al., 1999, 20-24)

Selontekojen antaminen käynnistyy usein tutuista merkityksistä, joka helpottaa prosessin alkua. Odotukset vuorovaikutuskumppanin tai yleisön reaktioista saattavat vaikuttaa avausselonteon, eli ensimmäisen selonteon sisältöön. Se voi sisältää vaihtoehtoisia selontekoja, mikäli se perustuu erilaisiin diskursseihin, joissa voi nousta esiin useampia vaihtoehtoja. Vuorovaikutuskumppanilla on tärkeä vaikutus myös jatkoselontekoihin. Niitä käytetään usein, mikäli toimija odottaa kriittistä vastaanottoa vuorovaikutuskumppanilta tai yleisöltä ja pyrkii varautumaan siihen vasta-argumentein. Kasvokkain tai tekstien välityksellä tapahtuva vuorovaikutusketju voi jatkua ilman ylärajaa. Mitä useampia kertoja selontekoja annetaan, sitä vaikeampi on tunnistaa, onko kysymys toimijan, kansatoimijan tai yleisön näkemyksistä, vai ilmentääkö se kulttuurista diskurssia. (Jokinen et. al., 1999, 25-29)

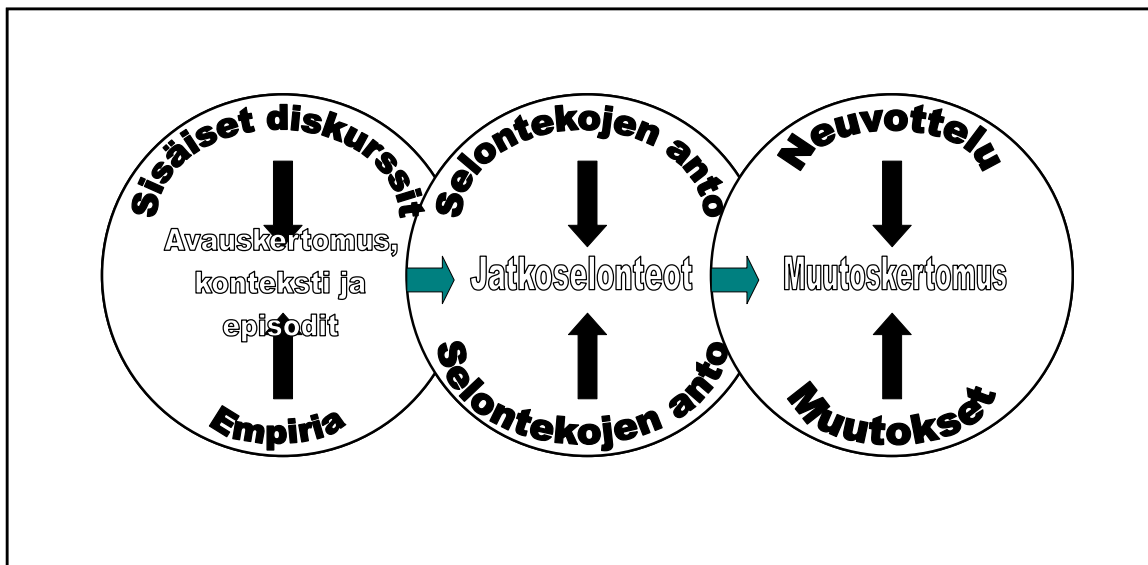
Tässä tutkimuksessa selonteot kerättiin teemahaastattelujen avulla. Se on eräs puolistrukturoidun haastattelun muunnelmista ja sitä kutsutaan puolistrukturoiduksi, koska haastattelun aihepiiri ja teema-alueet tunnetaan, mutta strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelun nimi juontaa siitä, että haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tutkimuksen kohteena voi olla yhteinen jokapäiväinen kokemus, jolloin korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa sekä heidän määritelmiään eri tilanteista. Teemahaastattelulle on tyypillistä kysymysalueen pääpiirteittäinen määrittely, pienehkö tutkimushenkilöiden määrä ja suurehko työmäärä analyysivaiheessa. Tutkijalta edellytetään myös syvällistä paneutumista aiheeseen. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 35-38)

Haastattelun avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia luotettavia tulkintoja, joten tutkijan on jo suunnitteluvaiheessa päätettävä minkälaisia tulkintoja aineiston pohjalta on tarkoitus tehdä. Tarkoituksena voi olla haastateltavan toiminnan kuvaaminen tai ennustaminen. Haastattelurunko muodostetaan teema-alueuuttelosta, jolloin teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden yksilöityjä alakäsitteitä tai -luokkia. Kysymysten päälinjojen hahmottelu riittää, eikä niiden tarkkaa ennakkokonstruointia tarvita. Kysymykset jakautuvat sisältönsä perusteella kahteen ryhmään, *tosiasiakysymyksiin* ja *mielipidekysymyksiin*, ja ne ovat tyypistä riippumatta avonaisia. Tosiasiakysymykset jakautuvat *julkisiin tietokysymyksiin* ja yksityisiin *tosiasiakysymyksiin*. Mielipidekysymykset puolestaan perustuvat *tunteisiin*, *asenteisiin* ja *arvostukseen*. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 39-45) Jouni Py-

käläinen kuvaa Metsätieteen aikakauskirjassa (ks. s. 75) teemahaastattelua menetelmäksi, joka sopii hyvin heikosti tunnettujen, harvoin toistuvien ja tunnela-  
tauksia sisältävien asioiden tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun kohderyhmänä oli tutkimuksen kohdeorganisaation uusi johtoryhmä. Yksilöhaastattelujen avulla kerättiin lisätietoa episodien tapahtumista heidän kokemustensa perusteella. Kysymyksessä oli vaihe, joka on kuvattu kuvion 6 keskimmaisessä ympyrässä. Haastattelujen avulla pyrittiin varmistamaan, että muutuskertomuksessa ilmenivät kaikkien johtoryhmän jäsenten näkemykset tai että ne huomioitiin muuten jollain tavoin tutkimusraportissa. Seuraavat kysymykset muodostivat teemahaastattelurungon;

- Vastaako episodin sisältö omaa näkemystäsi tapahtumien kulusta?
- Mitä oman positiiosi kannalta tärkeitä asioita episodeissa ei kuvata?



KUVIO 6 Muutuskertomuksen rakentuminen diskurssien avulla

### 2.3.2.2 Muutuskertomuksen periaatteet ja rakenne

Hyvärisen (2006, 1-7) mukaan kertomukset ovat tärkeä ihmisten välisen kommunikoinnin ja tietämisen muoto, joka mahdollistaa ajallisuuden ymmärtämisen. Ne jäsentävät paikkaamme maailmassa ja mahdollistavat kokemusten jakamisen ja kuvaamisen ymmärrettävässä muodossa. Kertomus on kannanotto maailmasta ja se muuttuu kiinnostavaksi, kun siihen liittyy muutos. Se sisältää osallisten odotuksia ja arviointeja sekä heidän tekojensa suhdetta niihin. Nykyhetkessä tavoitellaan mennyttä ja ennakoidaan tulevaa, jolloin kertomus mahdollistaa ristiriitaisenkin maailmankuvan käsittelyn. Tolskan (2002, 104) mukaan juoni integroi kontekstisidonnaisen narratiivin. Juoneen sisältyy tieto kokonaisuudesta ja se vaikuttaa tapahtumien järjestämiseen. Tapahtumien ajallinen asema ja merkitys jäsentyy kokonaisjuonen kautta ja toisaalta kertojan valitsema kokonaisjuoni saa merkityksensä yksittäisten tapahtumien kautta.

Hännisen (1999, 72-73) mukaan elämässä tapahtuvat muutokset ovat kiinnostava tutkimuskohde, koska muutokset vaikuttavat ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä tarjoavat samalla mahdollisuuden tarkastella hänen tapaansa merkitysellistä elämäänsä. Näkymättömät rutiininomaiset suhtautumistavat murtuvat ja uusien merkitysten muotoutuminen nostaa ne näkyviin. Tarinallisen elämänmuutostutkimuksen perustana on ihmisen selviäminen elämänmuutoksistaan muovaamalla tapahtumille annettuja merkityksiä.

Narratiivisen tutkimuksen totuus perustuu joko *pragmaattiseen* tai *narratiiviseen tietämiseen* ja narratiivinen analyysi voidaan laatia kokeilevalla, kaunokirjallisuuden omaisella kirjoitustyyllillä. Tavoitteena on lukijan vakuuttaminen. Pragmaattisen tiedon taustalla on ajatus totuudesta ja vastaavasti narratiivisen tietämisen pyrkimyksenä on todentuntu. Jälkimmäinen perustuu lukijan eläytymiseen ja tarinan kokemiseen todellisuuden toisintona, holistisena tunneperäisenä kokemuksena. Todentuntu riittää, jolloin tapahtumapaikka, henkilöt ja tapahtumat voivat olla fiktiivisiä. Oleellista on ymmärtää kertomuksen henkilöiden toimintaa ja vaikuttimia toimintaympäristössään. Narratiivisen tutkimuksen tieto perustuu usein dialogiin tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa, jolloin tuloksena on yhteinen intersubjektiivinen käsitys asioista. Pyrkimyksenä on paikallinen, subjektiivinen ja henkilökohtainen tieto, objektiivisen ja yleistettävän tiedon sijaan. (Aaltola & Valli, 2001, 116-130)

Osallistavan kerronnan (*participatory narrative*) lähestymistapa mahdollistaa eri näkemyksiä edustavien ihmisten välisen vuoropuhelun, jolloin itsestään selviltäkin vaikuttavista käsitteistä on mahdollista neuvotella ja ne voidaan kyseenalaistaa. Menetelmä on analyttinen työkalu rakentavaan keskusteluun, jonka avulla organisaation jäsenet voivat kehittää ja valita vaihtoehtoisia tarinoita ja luoda kriittisempiä ja tuoreempia näkökulmia moninaisiin tulkintoihin. Sisäistämällä narratiivisen analyysin periaatteet organisaation jäsenet ymmärtävät paremmin miten organisaation "totuus" on rakentunut ja ylläpidetty. Osallistuvan kerronnan perusajatuksena on, että organisaation jäsenet arvioivat myös kriittisemmin tarinoitaan ymmärtämällä paremmin omaa tapaansa kertoa. (Lämsä & Sintonen 2006, 116-118)

Gergenin (1998, 1-3) mukaan ymmärrettävä tarina, eli narratiivi sisältää päätepisteen, sopivassa järjestyksessä esitetyt merkittävät tapahtumat, joilla on syy-yhteys ja samana tai johdonmukaisena säilyvät henkilöiden identiteetit.

Narratiivit on mahdollista jakaa kolmeen kategoriaan sen mukaan miten niiden avulla kuvataan tapahtumakulkuja. Vakaa narratiivi (*stability narrative*) yhdistää tapahtumat siten, että kehityskaari pysyy pääosin muuttumattomana suhteessa lopputulokseen. Edistyvässä narratiivissa (*progressive narrative*) tavoite saavutetaan ja taantuvassa narratiivissa (*regressive narrative*) kehityskulku on päinvastainen. (Gergen, 1998, 4) Tässä tutkimuksessa esitetty muutoskertomus on lähimpänä edistyvää narratiivista, sillä organisaation toiminnassa ja rakenteissa tapahtui muutoksia, jotka viittasivat prosessin alussa asetettujen tavoitteiden olevan saavutettavissa.

Narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa ihmisen tarkastelun aktiivisena ja merkityksiä antavana toimijana sekä elämän ilmiöiden näkemisen prosessimaisina, kielellisesti tulkittuina ja aikaan sekä paikkaan sidottuina. (Hänninen,

1999, 106) Elokuvakerronnassa reaalisuus viittaa siihen, että elokuvan tapahtumat ovat voineet tapahtua jollekin. Ihmiset on mahdollista tunnistaa ja tapahtumat voidaan sijoittaa ajallisesti todentuntuisesti siten, että voimme astua kertomuksessa kuvattuun maailmaan ja varsin nopeasti päätellä miten siinä tulisi toimia. (Varto, 2005, 14-15) Viittaus elokuvakerrontaan on muutoksen yhteydessä onnistunut, koska muutoksessa jokaisella toimijalla on oma roolinsa. Historiantutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat menneet tapahtumat. Kysymys on tutkijan ajatteluprosessista, jossa hän muodostaa menneisyydestä mieleisensä kokonaisuuden, rekonstruktion. Pyrkimyksenä on vähintään tyydyttävästi perusteltu epävarmuus. Menneisyydestä valitaan keskeiseksi nähdyt väitteet ja luodaan kertomus, yksi näkemys muiden joukossa, valitusta aikakaudesta tai ilmiöstä. Ei pelkää nykyisen käsitteistön ja normiston valossa, vaan siten, että menneisyyden ja nykyisyyden väliset erot näkyvät. (Keskinen, 1998, 1-2) Etnografiassa havainnointi tapahtuu luonnollisissa olosuhteissa. Tutkija elää tutkimassaan yhteisössä tavoitteenaan oppia sen kulttuuri ja ajattelu- sekä toimintatavat kokemalla ne muiden mukana. Kysymys on aina ainutkertaisesta tutkimuksesta, jolloin jokainen kenttätilanne vaatii omat ratkaisunsa. (Eskola & Suoranta 1998, 103-109) Etnografisen tutkimuksen tekijä yhdistelee usein tutkimuksessaan eri tavoin kerättyjä aineistoja, joita ovat kenttämuistiinpanoihin kirjatut havainnot, toimintaan osallistuneiden haastattelut ja muu kirjallinen dokumentaatio. (Hirsijärvi et al., 1997, 181)

Narratiivisen kiertokulun malli perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihminen laatii elämästään tarinaa, joka muodostuu lukuisista pienemmistä tarinoista. Elämä on kooste peräkkäisistä, rinnakkaisista, hierarkisista ja sisäkkäisistä tarinoista, jotka nivoutuvat muiden ihmisten tarinoihin. Ihminen jäsentää tilanteen ja luo kokonaisuuksia sosiaalisen tarinavarantonsa avulla. Näin syntyvä tarina ohjaa hänen toimintaansa ja valintojaan, jolloin toiminta vaikuttaa tulevaan toimintaan. Tarinasta tulee osa ihmisten välistä sosiaalista näytelmää ja sosiaalista tarinavarantoa. Sisäinen tarina on tajunnallinen tulkintamalli, jonka avulla oma elämäntilanne jäsenetään ja määritellään omat arvot ja tavoitteet sekä oma identiteetti ja asema. Se yhdistää menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden sekä auttaa tulkitsemaan ja selittämään menneisyyden tapahtumia ja ennakoimaan tulevaisuutta. (Hänninen, 1999, 110-111)

Heikkilän (Aalto & Valli 2001, 119-122) mukaan konstruktivistisen näkemyslähtökohtana on ajatus siitä, että yhtä yhteistä todellisuutta ei ole, vaan todellisuudet ovat rakentuneet eri tavoin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten mielessä. Näkemys muuttuu tiedon lisääntyessä ja keskusteluissa muiden ihmisten kanssa. Konstruktivistisen käsityksen mukaan tietäminen on suhteellista ja se riippuu ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta. Postmodernismin mukaan tietämisellä on aina joku näkökulma ja tietäminen on jonkun ihmisen tietoa, joka elää tietyssä ympäristössä ja on kokenut tietyt elämänvaiheet. Nämä yhteydet ovat perustana kaikelle yksilölliselle tietämykselle.

Narratiivisuus liittyy tämän tutkimuksen toteutukseen kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen tarina, tarinoiden kooste on muutospäiväkirja, joka on tiukasti sidoksissa aikaan, paikkaan ja tarkastelijan asemaan. Se laadittiin tapahtumien edetessä lähes reaaliaikaisesti, joten tarkasteluperspektiiveinä olivat mennei-



syys ja nykyisyys yhden ihmisen kokemana. Toinen tarina on episodinen etenemiskuvaus, joka perustuu muutospäiväkirjaan, kirjeenvaihtoon ja muuhun kirjalliseen aineistoon. Se kirjoitettiin seurantajakson jälkeen, joten tarkasteluperspektiivinä oli menneisyys yhden ihmisen kokemana. Kolmas tarina on muutuskertomus jonka sisältöön ja rakenteeseen vaikuttivat myös muiden johtoryhmän jäsenten teemahaastatteluihin antamat selonteot. Kahdessa jälkimmäisessä vaiheessa on kysymys narratiivisesta analyysistä, jossa Heikkilän (2001, 122) mukaan tavoitteena on uuden kertomuksen laadinta kertomusten pohjalta siten, että esiin nousevat aineiston keskeiset teemat ehjässä, juonellisessa ja ajassa etenevässä tarinassa.

Mäntylän mukaan hänen tutkimushankkeessaan muutuskertomuksen kirjoittaminen oli yksi aineiston analysoinnin keskeisimmistä vaiheista, jossa koko tutkimusaineistoa käsiteltiin samanaikaisesti rinnakkain ja sen pohjalta laadittiin kertomus, joka kuvasi mahdollisimman hyvin sitä miten muutos tapahtui eri toimijoiden näkökulmista koettuna. Tavoitteena oli ehjän kuvan luominen muutoksesta ja sen prosessimaisesta luonteesta, jonka kirjoittajana toimi tutkija itse. Tavoitteeseen pyrittiin varmistamalla eri toimijoilta se mitä tapahtumat ja tilanteet merkitsivät heille ja kirjoittamalla muutuskertomus siten, että kirjoittaminen perustui usean tietolähteen samanaikaiseen käyttöön. Muutuskertomuksesta neuvottelemisen lähtökohtana oli tutkijan kirjoittama muutuskertomus, jota muutokseen osallistuneet henkilöt kommentoivat. Viimeisenä vaiheena oli yhteinen keskustelu ja kertomuksen rakentaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa osallisten kanssa, jolloin muutuskertomusta muutettiin esiin tulleiden näkemysten mukaisesti. Näin moniääninen todellisuus nousi paremmin esiin ja toimijoiden tietoisuus muista toimijoista lisääntyi. (Mäntylä, 2007, 50-51) Tässä tutkimuksessa oli paljon yhtäläisyyksiä Mäntylän tutkimuksen kanssa.

### **2.3.2.3 Kertovan muutosselonteon menetelmä ja luotettavuuden arvio**

Mäntylän (2007, 55) mukaan laadullisen tutkimuksen tekijän on pyrittävä raportoimaan tutkimuksessaan kaikki se, mikä helpottaa lukijaa tekemään arviointinsa tutkimuksen luotettavuudesta. Menetelmän luotettavuuden arvioinnissa on oleellisin kysymys se, miten kertomuksellista lähentymistapaa on mahdollista arvioida. Kertovan muutosselonteon menetelmän avulla pyritään helpottamaan lukijan näkemystä tutkimuksen kulusta, aineiston keruusta ja johtopäätösten teosta. Mäntylä varmistui yhdessä tutkittaviensa kanssa sen, että muutuskertomus vastasi tutkittavien kertomuksia. Menetelmään kuuluvan neuvottelun soveltaminen korosti tutkijan ja tutkittavien tasa-arvoa, yhteistoinnallisuutta ja vastavuoroista tutkimista. Näin ollen kertovan muutosselonteon menetelmä sopii erittäin hyvin useita vuosia kestävien prosessien kuvaamiseen ja tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa neuvotteluprosessi toteutettiin siten, että muut johtoryhmän jäsenet lukivat muutuskertomuksen ja esittivät näkemyksensä sen sisällöstä. Näin varmistettiin se, että muutuskertomus oli mahdollinen kuvaus siitä mitä muutosprosessissa tapahtui.

Taulukossa 1 on kuvattu se, miten tässä tutkimuksessa sovelletun kertovan muutosselonteon menetelmän prosessin luotettavuus varmistettiin eri luotettavuustekijöiden osalta.

TAULUKKO 1 Tutkimuksessa sovelletun kertovan muutosselonteon menetelmän prosessin luotettavuuden varmistaminen (mukaellen Mäntylä 2007, 56)

Luotettavuustekijä	Tutkimusmenetelmän vaihe
Taustatiedot tutkijasta ja hänen roolistaan tutkittavan organisaation jäsenenä	4.2 - Avauskertomus - tekijänä ja tutkijana
Tutkimuksen lähtökohdat ja kuvaus tutkitavasta ilmiöstä	4.3 - Tutkimuksen konteksti
Tutkimuksen tapahtumien kuvaus	4.4 - Episodinen etenemiskuvaus muutosprosessin aikana kerätyn aineiston pohjalta
Selvitys aineiston keräämis- ja analyysimenetelmistä	2.4 - Tutkijan rooli ja tiedonkeruumenetelmät 4.1 - Muutospäiväkirja, kirjeenvaihto ja muu kirjallinen aineisto
Aineiston tarkistus	4.5 - Selonteot
Yhteinen kertomus episodisen etenemiskuvauksen ja selontekojen pohjalta	4.6 - Muutoskertomus - yhdessä koettua
Tutkimukseen osallistuvien arvio ennen tutkimusraportin julkistamista	4.7 - Muutoskertomuksesta neuvotteluminen

Mäntylä (2007, 56-57) toteaa, että hän kuunteli tutkittavien näkemyksiä ja toi aineistoon samalla teoreettista jäsenystä. Hän pyrki lisäämään tutkimuksensa luotettavuutta neuvottelemalla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa siitä, mitä asioita pitäisi korostaa ja mitä näkökulmia tapahtumiin olisi liitettävä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli aktiivisempi rooli.

### 2.3.3 Tulkinta ja tutkimusongelman ratkaisu

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkimuskohteesta lisäämällä analyysin avulla aineistoon informaatioarvoa. Käytössä ei ole mekaanista kaavaa tai menetelmää, joka automaattisesti tuottaisi tulkintoja tai näkemyksiä, joten tutkija voi itse suorittaa valinnat kiinnostuksensa, tutkimusongelmansa ja tiedekäsityksensä perusteella. Tulkintojen teko on tutkimuksen ongelmallisissa vaiheissa, koska sitä ei ole juurikaan ohjeistettu. Tulkintojen taso riippuu osittain tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. Laadullisen analyysin ja tulkinnan suorittamiseen on kaksi periaatteellista lähestymismallia. Groundedmallissa tulkinnat perustuvat tiiviisti aineistoon. Toisessa tavassa aineisto on tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohta, apuväline tai tulkinnan lähtökohta. (Eskola & Suoranta, 1998, 137-145) Tässä tutkimuksessa sovellettiin jälkimmäistä. Onnistuneen tulkinnan tuloksena ilmeinen muuttuu ilmeisemmäksi tai se kyseenalaistuu. Tulkinta voi tuoda esiin myös piileviä asioita. Tulkinnallisissa selityksissä on kysymys kerronnallisista kuvauksista, jotka paljastavat sosiaalisten ilmiöiden tarkoitukset ja merkitykset. Niiden avulla on mahdollista nähdä selvemmin mitä vastaaviin tilanteisiin saattaa liittyä ja miten eri asiat ovat kes-

kenään yhteydessä toisiinsa. Tavoitteena on tulkinnallisen struktuurin kehittäminen koko muutosprosessin ajan, jolloin tutkija toimii sekä mikro- että makrotasolla. Tuloksia voidaan raportoida hyvinkin yksityiskohtaisesti, mutta lopullinen tulkinta tapahtuu yleensä makrotasolla. (Syrjälä et al., 1994, 96) Laineen (2001, 34-35) mukaan tutkija on tutkimuksensa kaikissa vaiheissa tekemisissä hermeneuttisen kehän (ks. kuvio 4, sivu 32) kanssa. Periaatteena on tutkijan työskentely vuoropuhelussa tutkimusaineiston kanssa, jolloin tuloksena on tiedon synty dialogin seurauksena. Dialogin tavoitteena on oman subjektiivisuuden tiedostaminen ja avoin asenne toista kohtaan.

## 2.4 Tutkijan rooli ja tiedonkeruumenetelmät

Itselläni, tämän tutkimuksen tekijällä, oli kaksoisrooli. Päärooli organisaation ja johtoryhmän jäsenenä määrittyi toimenkuvan pohjalta. Toimenkuvassa ei otettu kantaa henkilöön, vaan jokainen toimi tehtävässään omien kykyjensä ja tulkinsansa mukaisesti. Toinen roolini, sivurooli, liittyi tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimusmenetelmästä johtuen kumpikin rooli oli esillä päivittäin. Katilan ja Meriläisen (2006, 145) mukaan oman työn ja organisaation tutkija on ulkopuolista tutkijaa paremmassa asemassa. Hänellä on paremmat edellytykset tehdä kenttätöitä, koska hän on mukana prosesseissa, joissa organisaation säännöt muotoutuvat. Tässä tutkimuksessa tutkija kuului ryhmään, joka määritteli tutkimuksen kohdeorganisaation uudet toimintaperiaatteet muutosprosessissa, joten hän osallistui myös organisaation sääntöjen laadintaan. Pääroolissa tehtävänäni oli organisaation muutosprosessin edistäminen, päivittäisen liiketoiminnan ylläpito ja omien alaisteni esimiestyö. Sivuroolissa laadin päiväkohtaisen muutospäiväkirjan, jossa tapahtumien etenemistä kuvattiin yhden toimijan näkemänä ja kokemana. Kuitenkin siten, että päärooliin liittyvät tapahtumat ohjasivat kahden vuoden ajan sivuroolin tuotosta. Katilan ja Meriläisen (2006, 143) mukaan tutkimuksen objektiivisuus syntyy, kun tutkija paikantaa itsensä tutkimuksessa, eli tekee oman näkökulmansa näkyväksi kertomalla oman taustansa, tutkimuksen arvot ja oletukset sekä niiden vaikutuksen teoretisointiin. Lukijan tehtävänä on arvioida, miten nämä vaikuttavat tulkintoihin.

Bergerin ja Luckmanin (1995, 29-32) mukaan subjektiivisessa toiminnassa päivittäistä elämää ei nähdä pelkästään ilmiselvänä todellisuutena, vaan se tuotetaan ja sitä ylläpidetään ajattelulla ja toiminnalla. Kieli on väline tarvittavien objektivoitumien ja päivittäisen elämän järjestämiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi ja se koordinoi elämää. Ruumis ja käsillä oleva hetki ovat kokemismaailman lähtökohtana ja kokemuksesta muodostuu tietoisuuden perusta. Juutin et al. (2005, 206) mukaan tutkija toimii kirjoittajana, tutkijana ja kirjailijana tulkitessaan organisaation jäsenten puheita. Hänen esittämänsä näkemykset ovat hänen elämismaailmansa suhteen totta, vaikka muutokseen monimutkaisuudessaan ei olekaan oikeaa näkökulmaa. Sama koskee muiden organisaation jäsenten näkemyksiä. Näin varmasti olikin ja näin sen myös itse koin. Osa muu-

tospäiväkirjan merkinnöistä oli yhteneviä muun organisaation tuottaman dokumentaation kanssa. Osa merkinnöistä puolestaan sisälsi henkilökohtaisia tulkintoja ja näkemyksiä, jotka tuntuivat todellisuudelta ja päiväkirjaa kirjoitettaessa myös olivat sitä kirjoittajalle. Katila ja Meriläinen (2006, 147) kuvaavat tätä tuntemusta toteamalla yksilöllisten kokemusten ja tunteiden merkityksellistyvän ihmisen kulloisessakin sosiaalisessa toimintaympäristössä. Muut johtoryhmän jäsenet olisivat todennäköisesti omissa muistiinpanoissaan tuottaneet omat subjektiiviset näkemyksensä tapahtumien kulusta. Yhdeksän samanlaisen ja samansisältöisen kertomuksen tuottaminen olisi tuskin ollut mahdollista. Tätä tukee Bergerin ja Luckmanin (1995, 25-28) näkemys siitä, että yhteisön jäsenen todellisuutta ei voi teoreettisesti täysin määritellä, jolloin tiedonsosiologian painopisteen pitää olla siinä, minkä ihminen kokee todelliseksi omassa elämässään. Tutkimuskohteena on arkitieto, jonka pohjalta jäsenyytensä yhteisön olemassaolon perustana oleva merkityskokonaisuus. Pyrkimyksenä on selvittää miten todellisuus rakentuu, jolloin ydinkysymyksenä on subjektiivisten merkitysten muuttuminen objektiivisiksi totuuksiksi.

Tutkijan rooli kehittyi vaiheittain. Ensimmäisenä vaiheena oli muutospäiväkirjan kirjoittaminen. Tämä osio suoritettiin reaaliaikaisesti, ikään kuin reporterina asioita kirjaten ja pohtien. Tapahtumat tapahtuivat kronologisesti ja ne voidaan todentaa virallisista lähteistä ja dokumentaatiosta jälkikäteen. Muutospäiväkirjan kirjoittamista seuraavat vaiheet tapahtuivat runsaan kahden vuoden seurantajakson jälkeen. Reporterin rooli muuttui kertomusten, episodisen etenemiskuvauksen ja organisaation johtoryhmän muutuskertomuksen kirjoittajaksi ja konsensuksen neuvottelijaksi yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Viimeisenä roolina oli tulkitsijan rooli, johon tutkija valmistautui koko tutkimushankkeen ajan.

Aineiston kerääminen toteutettiin osallistuvan havainnoinnin avulla. Hirsijärvi et al. (1997, 203-204) kuvaavat havainnointia kahden jatkumon avulla. Toinen liittyy havainnoinnin systemaattisuuteen ja toinen havainnoijan rooliin. Tässä tutkimuksessa systemaattisuus ilmeni tapahtumien kronologisena kirjaamisena muutosprosessin edetessä. Niitä ei ryhmitelty luonteen tai tyyppien perusteella, vaan samoja tai samankaltaisia tapahtumia liittyi useampaan ajankohtaan kaksivuotisen seurantajakson aikana. Ensimmäisen päiväkirjamerkinän päiväys oli 09.02.2004 ja viimeisen 19.02.2006. Tutkija osallistui tutkittavan ryhmän toimintaan sen jäsenenä, jolloin kysymys oli Hirsijärven et al. (1997, 205) kuvaamasta täydellisestä tutkittavan ryhmän jäsenyydestä. Osallistuminen oli niin täydellistä, että ryhmä olisi suorittanut toimeksiantonsa ilman tätä tutkimustakin, päätyen todennäköisesti samaan lopputulokseen. Toisaalta tutkimuksen teko, tässä muodossa kuin se tehtiin, ei olisi ollut mahdollista ilman tutkijan toimintaa kohdeorganisaation sisällä jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Tutkimusasetelmasta tuli moniulotteinen, kun organisaatiokaavion nimet muuttuivat aktiivisiksi toimijoiksi, joiden kanssa muutosprosessia suunniteltiin ja toteutettiin. Bergein ja Luckmanin mukaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, sosiaalisen vuorovaikutuksen perustyyppi, mahdollistaa toisen kokemisen nykyhetkessä, jolloin hän on todellinen ja kysymyksessä on toisen suora kokeminen. (Berger & Luckman, 1995, 43)

Kun nykyhetki päättyy, nimien, kasvojen ja ihmisluonteiden piirteet unohtuvat vähitellen ja jäljelle jää vain teksti. Nykyisyys muuttuu ensin muistoiksi, sitten historiaksi ja vähitellen vuosiluvuiksi evoluutioprosessissa uudempien ja kiinnostavampien tapahtumien sivuuttaessa ne.

Osallistuvaan havainnointiin päädytään usein, koska tutkijalle tarjoutuu siihen kiinnostava tilaisuus, eivät niinkään tutkimukseen liittyvät syyt. Tutkija voi osallistua ryhmän toimintaan yhtenä ryhmän jäsenenä, jolloin vapaamuotoinen ennakoimattomien tapahtumien havainnointi on hedelmällisintä. Osallistumisen määrä ja syvyys voivat kuitenkin vaihdella. Tutkijaa voivat kiinnostaa *informaation jakautuma ja frekvenssi, yksityiset tapahtumat ja tapahtumakulut sekä vakiintuneet normit ja arvojärjestykset*. Tiedonkeruumenetelmiä on kolme, *osallistuva havainnointi, tiedonantajien haastattelu* sekä *systemaattinen havainnointi ja haastattelu*. Valittavan menetelmän soveltuvuuteen vaikuttaa kaksi tekijää. *Informaation riittävydessä* on kyse myös aineiston tarkkuudesta, täsmällisyydestä ja täydellisyydestä. *Tiedonhankinnan tehokkuudella* puolestaan mitataan informaation ja sen hankintaan käytettyjen kustannusten suhdetta. Osallistuvan havainnoinnin avulla voidaan kerätä kaikki tutkimusaineisto, mutta joskus se voi täydentää muuta aineistoa. Osallistujan asema on usein ulkopuolista haastattelijaa parempi, koska hän pääsee syvemmälle sisään organisaation normaaliin toimintaan. Toisaalta ryhmän jäsenyys sitoo tutkijaa paikallisesti. Hän joutuu havainnoimaan tilanteita julkisissa tilanteissa, ryhmän normisto sitoo häntä, eläytyminen ja samaistuminen ryhmään saattavat haitata havainnointia ja tärkeä rooli ryhmässä saattaa vaikuttaa ryhmän toimintaan, jolloin ei ole kysymys enää ryhmän normaalista toiminnasta. Havainnoinneissa ei seurata etukäteen laadittuja malleja, vaan etsitään tilanteisiin liittyviä vihjeitä ja käännteitä ja merkitään ne muistiin. Tutkimuselostuksessa on kysymys reportaasista, jossa on mukana myös kuvaus tutkijan kohtaamista vaikeuksista ja erehdyksistä, koska niihin voi sisältyä tutkimuksen kannalta olennaista tutkimustietoa. (Eskola, 1966,129-142) Havainnoinnin ja etnografian välinen rajankäynti on vaikeaa. Etnografiassa tavoitteena on oppia tutkittavan yhteisön kulttuuri ja kuvata sen toiminnallisia käytäntöjä. Yhteisöä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin subjektiivisuuden ja vaikutelmanvaraisuuden välttämiseksi lukijalle pyritään välittämään mahdollisimman tarkkoja ja eläviä kuvauksia tutkittavan kohteen eri puolista. Tutkimuksen perustana on tutkijan aktiivisuus. (Eskola & Suoranta, 1998, 103-105)

#### **2.4.1 Diskurssit - erilaisia näkökulmia**

Tavoitteenani ei ollut laatia sankaritarinaa tai luetteloa epäonnistumista ja vastoinkäymisistä, vaan kuvata mahdollisimman todentuntuaisesti se, mitä muutosprosessin aikana tapahtui ja tehdä tämä opinnäyte. Aineksia olisi ollut kumpankin. Olisi suoranainen ihme, jos koko muutosprosessi olisi tapahtunut kivuttomasti ja siten, että muutoksentehtäjät olisivat ennakoineet ja aavistaneet kaikki tulevaisuuden käännteet etukäteen. Niin ei käynyt, vaan eteneminen välietappien kautta lopulliseen tavoitteeseen tapahtui onnistumisten ja epäonnistumisten vuorotellessa. Se oli kuitenkin oleellista, että muutos eteni, vaikka

taustalla vaikuttivat osaltaan Juutin et al. (2004, 246-247) esiin nostamat johdon ja henkilöstön erilaiset näkemykset. Tässä tutkimuksessa johdolla ja henkilöstöllä tarkoitettiin ainoastaan tutkimuksen kohteena olevan toimialan palveluksessa olleita henkilöitä.

Rauhalliset, tasaisen, ennustettavan ja taloudellisesti menestyksekkään toiminnan jaksot ovat organisaatioille seesteistä aikaa. Riittää, kun hyvä tuloskehitys jatkuu ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Hyvä innovaatio, teknologinen oivallus tai markkinoiden nopeat muutokset saattavat kuitenkin yllättäen johtaa siihen, että yrityksen ja sen toimintaympäristön välinen suhde muuttuu yrityksen kannalta epäedulliseksi. Organisaation jäsenet voivat pitää edellä kuvattuja seesteisiä jaksoja organisaation "normaalina" olotilana? Itseltänikin kysyttiin usein tämän tutkimuksen kohteena olevan muutosprosessin aikana; "*Milloin aiomme palata normaaliin toimintamalliin?*" Ehkä siksi, että silloin kysyjän omakin oleminen olisi ennustettavampaa ja turvallisempaa? Se, mitä kysyjät tarkoittivat normaalilla toimintamallilla, jäi epäselväksi. Ilmeisesti jokaiselle kysyjälle sen merkitys oli erilainen? Joillekin se merkitsi paluuta vanhoihin toimintamalleihin, osalle toiminnan jäädyttämistä kulloinkin meneillään olleeseen vaiheeseen ja joillekin muutosvauhdin kiihtymistä. Tämä oli kai sitä muutosdiskurssin moniäänisyyttä, jonka tulkinta ei onnistu pelkästään esitettyjen kysymysten perusteella tuntematta kysyjän motiiveja ja kulttuurista taustaa?

Yrityksen johto määrittelee strategiaprozessissa organisaation toiminnansa noudattaman strategian. Tämän näkemyksen ohella toimintaa korostava näkemys on saanut jalansijaa. Sen mukaan organisaation strategian synnyttävät sen toiminnot, prosessit, toimijoiden keskinäiset esimerkit, valtapoliittinen peli, kulttuuri ja innovatiiviset organisaation jäsenet. Tutkimustuloksissa päädytään kuitenkin yleensä suosituksiin parhaasta sovellettavasta strategiasta. (Vaara & Laine, 2006, 155-158) Strategiadiskurssin taustalla on ajatus oman organisaation menestyksestä hyödyntämällä resursseja, joihin luetaan yleensä mukaan myös henkilöstö, mahdollisimman tehokkaasti. Perusteluna on instrumentaalisen, eli välineellisen rationalismin ajatus, joka perustuu uusliberalistisen kapitalismin ideologiaan. Toiminnan lähtökohtana on vapaa kilpailu ja mahdollisimman hyvä tuotto sidotulle pääomalle. Strategiadiskurssi on keino välittää ja oikeuttaa uusliberalismin tavoitteet ja toimintamallit. Se on myös kolonialistinen diskurssi, johon liittyy valloittamisen ja voittamisen elementti, jota yrityskaupat ja fuusiot edustavat. Strategiadiskurssi sisältää myös ajatuksen siitä mitä pidetään oikeana ja asianmukaisena. Diskurssiin liittyy sodankäynnin käsitteitä, jolloin organisaation kannalta kielteiset päätökset seurauksineen nähdään osana todellisuutta. Se määrittelee esiin nostettavat teemat. Militaristiseen näkökulmaan liittyy nopea päätöksenteko hierarkioineen, jolloin ylhäältä alas tapahtuva käskytyks koetaan osaksi toimintamallia, jolloin se vahvistaa epädemokraattisia toimintamalleja. (Vaara & Laine, 2006, 161-164)

Vaaran ja Laineen (2006, 165-169) mukaan strategiadiskurssi sisältää myös valittujen strategioiden ja toimintatapojen oikeuttamisen. Klassisen oikeuttamiskäytännön perustana on ajatus siitä, että oikeuttava asia ja auktoriteetti kieltoutuvat yhteen, jolloin samalla vahvistetaan diskurssiin osallistuvan asemaa. Tuekseen hän voi hankkia mieleisensä asiantuntijat. Kun strategia tai päätök-

sentekomalli on hyväksytty, tapahtuu luonnollistaminen, jolloin sitä ei tarvitse enää perustella. Juutin (2004, 144-145) mukaan puhujan asettamat merkitykset eivät määrää tulkintaa, vaan merkitykset syntyvät aina uudestaan vuorovaikutustilanteissa, jolloin vuorovaikutuksessa olevien omat kokemukset ja odotukset vaikuttavat tulkintoihin. Merkitys ei synny puhujassa tai kuulijassa, vaan heidän välillään tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Se mitä ihmiset kuulevat on tärkeämpää, kuin se mitä heille sanotaan. Puheen tulkinta vaikuttaa siihen miten he toimivat ja se mitä he sanovat vaikuttaa siihen miten he tulevat toimimaan. Keskustelemalla luodaan mielikuva yhteisistä tavoitteista ja päämääristä ja vuorovaikutuksen avulla sovitaan toimintaperiaatteista ja työnjaosta. Strategiadiskurssin ja muutospuheen asema nousi tässä tutkimuksessa tärkeään rooliin. Erityisesti se miten niitä valmisteltiin ennen varsinaisen muutoksen käynnistymistä ja myöhemmin muutosprosessin edetessä ennen yksittäisten muutosten toteuttamista.

#### **2.4.2 Yksilön ja organisaation kohtaaminen muutoksessa**

Lintula (2005, 18-19) kuvaa organisaation toimintatilaa alueena ja leikkauspisteenä, jossa saman työnantajan työnjohto- ja valvontavallan alaisten arkitoimijoiden ja organisaation johdon organisaatiolle määrittelemät tavoitteet, intressit, velvollisuudet ja vastuut kohtaavat toisensa. Tässä tutkimuksessa oli kysymys olemassa olevan ja vakiintuneen rakenteen ja muutoksen puolestapuhujien, joita prosessin alkuvaiheessa olivat uuden johtoryhmän jäsenet, välisestä toimintatilan uudelleenmäärittelystä. Mitä pidemmälle muutos eteni, sitä suurempaa joukkoa määrittely koski. Lintula (2005, 70) toteaa toimintatilan rakentuvan ja kehittyvän yksilöllisenä prosessina, jolloin sen eksplisiittinen ja pysyvä määrittely on mahdollonta. Objektiivisen toimintatilan kysymys on Lintulan (2005, 74-77) mukaan edelleen ratkaisematta. Yritysjohdon määrittelyn perustana sallitulle ja hyväksytylle yksilölliselle toiminnalle ovat taloudelliset intressit ja toiminnan tehostaminen. Paradoksaaliseksi tilanteen tekee organisaation jäsenten pyrkimys kasvattaa samanaikaisesti toimintatilaansa omien intressiensä mukaisesti. Kysymys onkin Lintulan mukaan vallasta ja taistelusta toimintatilassa ja toimintatilasta. Onko edellä kuvatun paradoksin perusteella tarpeellista tai mahdollistakaan määrittellä objektiivista toimintatilaa, koska se näyttäisi olevan jatkuvan kaupankäynnin kohteena? Lintulan (2005, 104-105) mukaan pienimmätkin muutokset kohtaavat organisaation jäsenten vastustusta, koska he kokevat toimintatilansa uhatuksi. Uhattuna voivat olla työehdot, itsenäisyys tai muut ihmisen vakiintuneessa toimintatilassaan tärkeäksi kokemat etuudet. Toimintatila nähdään kokonaisuutena, joten muutosvastarinnan hiljentäminen rahallisin korvauksin on vain väliaikainen ratkaisu, koska organisaation jäsenten pyrkimyksenä on toimintatilan palauttaminen ennalleen. Lintula kuvaa toimintatilaa laajaksi autonomiaksi. Autonomialla hän tarkoittaa vaikuttamismahdollisuuksia työhön sen tavoitteiden, toimintatapojen ja suunnittelun kautta.

Lintulan (2005, 285) mukaan tutkimuksen yksi näkökulma muutospuhuntaan on vallankäyttö. Johdon yksipuolinen toimintatilan tulkintaoikeus antaa hänen mukaansa johdolle valtaa, johon kukaan ei juurikaan kiinnitä huomiota.

Lintulan tutkimus jättää osin avoimeksi sen, mitä johdolla tarkoitetaan. Pienyri-tyksessä rajapinta yrityksen johdon ja muun henkilöstön välillä on ilmeisen helppo tunnistaa, mutta suurissa konserneissa johdon käsite on moniulotteinen ja -selitteinen. Kysymys saattaa olla kymmenien tai jopa satojen tuotanto-, tai myyntiyksiköiden kokonaisuudesta, jolloin organisaatioista muodostuu monikerroksinen verkosto, jossa johtajillakin on johtajansa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio oli suuri, tarkastelipa sitä minkä tahansa yritysmaailman tunnusluvun valossa.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 35) mukaan muutoksen johtajat toimivat usein rationaalisen muutoksen suunnittelun näkökulmasta kaoottisessa ympäristössä, jossa asioilla ja ilmiöillä on niin monia epäjatkuvuuksia, että niitä on mahdoton hallita rationaalisen suunnittelun avulla ja malleilla. Juutin (2005, 173) mukaan tarinoiden avulla on mahdollista järjestää irralliset elementit yhteen ja tuoda järjestystä kaaokseen. Tarinat luovat identiteettejä kuvaamalla eri toimijoiden toimintaa, avaamalla näkökulmia ja luomalla ihanteista mielikuvia. Muutospäiväkirja oli tutkijalle väline, jonka avulla kaaos jäsenyi paremmin hallittavaksi kokonaisuudeksi muutosprosessin eri vaiheissa.



### 3 TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suuren, kansainvälisen yrityksen yhden toimialan organisaatiomuutosta ja tutkimuksen keskeiset käsitteet olivat *valta*, *organisaatio* ja *muutos*. Kiinnostuksen kohteena oli valta, jonka ilmenemistä tarkasteltiin organisaation muutosprosessissa. Tässä luvussa käsitellään myös strategia- ja yrityskulttuurikäsitteitä, koska niillä oli tärkeä merkitys tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisussa. Esiymmärryksen ja käsitteiden määrittelyn perustana olivat niitä käsittelevät aikaisemmat tutkimukset ja teoriat, joiden pohjalta laadittiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

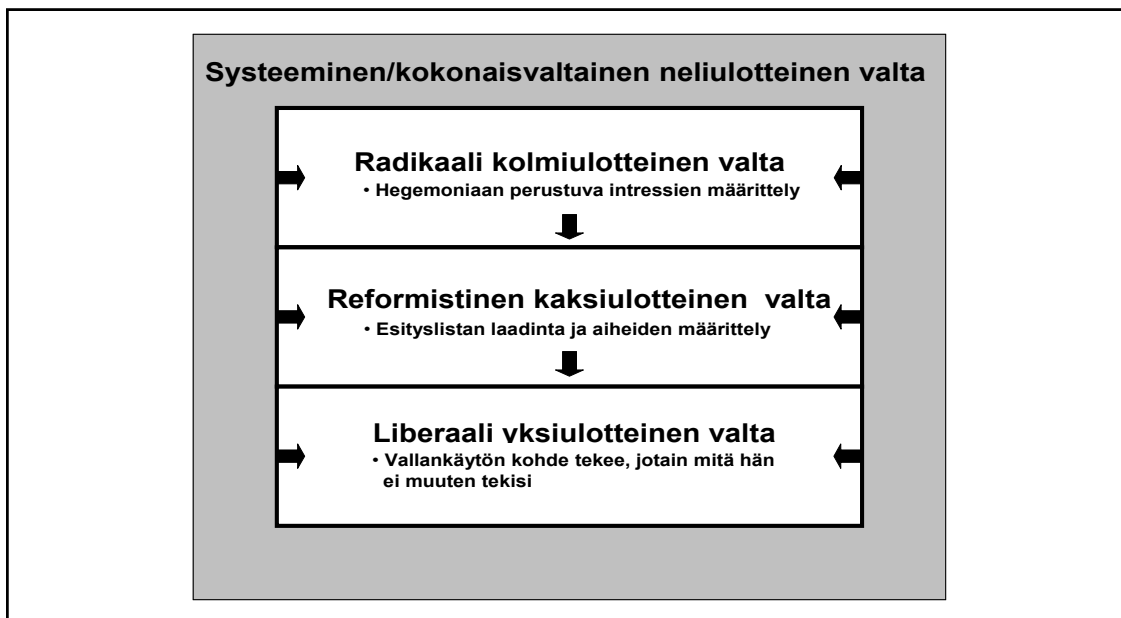
Vallasta, muutoksesta ja organisaatiosta oli tarjolla runsaasti määritelmiä. Clegg et al. (2006, 3) toteavat kaikkien organisaatioiden olevan poliittisen toiminnan värittämiä yhteisöjä, jotka edellyttävät toimiakseen valtaa. Heidän mukaansa valta on myös positiivinen käsite, jonka avulla on mahdollista saavuttaa erinomaisia asioita. Buchanan ja Badham (1999, 11-12) kuvaavat valtaa, politiikkaa ja muutosta erottamattomaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat muutoksen seurausten vaikea ennakoitavuus ja monimutkaisten organisaatorakenteiden aiheuttama epävarmuus.

Braynionin (2004, 447-456) mukaan johtamisessa on kysymys suhteesta, johon sisältyy esimiehen vallankäytön mahdollisuus siten, että alainen muuttaa toimintaansa organisaation tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Lukes (2005, 14-18) jakaa tämän vallankäytön mahdollisuuden kolmen eri ulottuvuuden avulla kolmeen tasoon. Yksiulotteisessa vallassa on kysymys siitä, että henkilö A saa henkilön B tekemään jotain, jota hän ei muuten tekisi. Kaksiulotteinen valta perustuu kahtalaisuuteen. Se liittyy päätöksentekoprosessiin sekä eri intressiryhmien välisiin ristiriitoihin ja tapaan, jolla henkilö A pystyy rajaamalla käsiteltäviä aiheita vaikuttamaan siihen mitä hänen ja henkilön B välisessä kanssakäymisessä käsitellään yksiulotteisen vallan puitteissa. Kolmiulotteisessa vallassa on kysymys siitä, miten A:n ja B:n välillä saadaan aikaan konsensus, vaikka A:n intressien ja B:n todellisten intressien välillä olisi piilevä ristiriita. Hardy ja Leiba-O'Sullivan (1998, 452) tiivistävät yksiulotteisen vallankäytön eri resurssien hyödyntämiseksi siten, että niillä vaikutetaan päätöksentekoprosessin lopputulokseen. Kaksiulotteisessa vallassa on kysymys vaikuttamisesta päätöksentekoprosesseihin ja kolmiulotteisen vallan perustana on hegemoniaprosessi, joka

legitimoi vallankäytön kulttuuristen ja normatiivisten oletusten pohjalta. Braynionin (2004, 447-456) mukaan kolmiulotteisessa vallassa vaikutetaan ihmisten näkemyksiin määrittelemällä todellisuutta ja puolustamalla vallitsevaa valtajärjestelmää painottamalla sekä yksilön roolia että sosiaalisen voiman merkitystä, kun nykytilan kanssa ristiriidassa olevia näkemyksiä suljetaan pois. Yksiulotteinen valta ohjaa esimiestä varmistamaan valta-asemansa. Kaksiulotteisessa vallassa korostuvat vallan monivivahteisuus ja -ulotteisuus sekä se mitkä asiat otetaan mukaan keskusteluun tai suljetaan sen ulkopuolelle. Kolmas ulottuvuus nostaa esille sen miten esimiehet luovat toimintaympäristöä, joka on kaikille yhteinen ja joka muokkaa työntekijöiden ajatuksia, uskomuksia, haluja ja toiveita. Gjerstadin (2004, 2-6) mukaan yksiulotteista valtakäsitystä voidaan tarkastella käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta, kun se ilmenee avoimen konfliktin ja muutoksen yhteydessä. Valta on näissä tilanteissa usein pakottavaa ja hallitsevaa. Kaksiulotteinen valtakäsite, jonka lähtökohta on myös käyttäytymistieteellinen, on lähellä ensimmäistä ulottuvuutta. Molemmista käytetään valtaa harkitun suunnitelman mukaisesti halutun päämäärän saavuttamiseksi, jonka lisäksi kumpikin perustuu oletukseen konfliktin tai ristiriidan olemassaolosta. Kolmas, radikaali näkökulma, perustuu ajatukseen siitä mitä ihmiset tekisivät, jos he tietäisivät todelliset intressinsä. Valtaa käytetään niin, että se vaikuttaa ihmisten oletuksiin, vastustuksen määrään ja preferensseihin siten, että he hyväksyvät roolinsa, koska eivät näe niille vaihtoehtoja tai osaa kuvitella niitä ja näkevät ne luonnollisina, muuttumattomina ja hyödyllisinä. Silloin vallan avulla pyritään vähentämään konflikteja. Kolmiulotteisen vallan perustana on ideologinen ulottuvuus, jolloin ajatus väärän tietoisuuden ja oikeiden intressien olemassaolosta voi legitimoida joitakin käytäntöjä siirtämällä toiset käytännöt marginaaliin. Hardyn ja Leiba-O'Sullivanin (1998, 458) mukaan myös alaisten muodostamat ryhmät voivat käyttää kolmiulotteista valtaa vastavoimana johdon toimenpiteille.

Clegg et al. (2006, 217) mukaan Lukesin vallan kolme ulottuvuutta ovat kolme erilaista näkökulmaa saman ilmiön eri kerrostumiin, eli siihen miten henkilö A saa henkilön B tekemään jotain. Vallan neljäs ulottuvuus on kehitetty edelleen kolmiulotteisesta valtakäsityksestä. Se ympäröi kolmea muuta dimensiota ja edustaa kaikkialle ulottuvaa kokonaisvaltaisesti vaikuttavaa vallan ylärakennetta, joka muokkaa toimijoiden minuutta muissa vallan ulottuvuuksissa. Kuviossa 7 esitetään vallan neljän ulottuvuuden periaate. Hardyn ja Leiba-O'Sullivanin (1998, 459-461) mukaan neljännestä ulottuvuudesta johtuen valta ei ole helposti ohjailtava, manipuloitava ja deterministinen resurssi, jota riippumaton, itsenäinen toimija pystyy käyttämään. Neljäs ulottuvuus on syvälle järjestelmän rakenteisiin juurtunutta valtaa, joka rajoittaa organisaation jäsenten vastustuskykyä ohjaamalla heidän ajatteluaan ja näkemyksiään. Yksittäinen toimija voi hyötyä jossain muodoiin järjestelmään juurtuneista valtasuhteista, mutta hän ei voi kontrolloida niitä tai välttyä niiltä. Myös Berghout et al. (2005, 33) näkemys vallan neljännestä ulottuvuudesta on samankaltainen. Valtaa ei anneta tai saada, vaan se on sisäänrakennettuna järjestelmään ja se ilmenee kun sitä käytetään. Tämä näkemys liittyy organisaation toimintaan sisäiset vallan verkostot sekä tavan, jolla organisaatio toimii yhdistämällä rakenteelliset järjestelmänsä, kulttuurin, alakult-

tuurit, roolit, normit ja arvot. Gjerstadin (2004, 6-7) mukaan neljäs, postmoderni näkökulma, käsittelee valtaa suhteiden ja diskurssien verkostona, jolloin subjektit syntyvät sen ympäröimän vallan vaikutuksesta. Vaikka joku voi hyötyä syvälle juurtuneista valtasuhteista, hän ei voi kontrolloida tai välttää niitä. Myös heikompi osapuoli voi hyötyä vallan verkostoista.



KUVIO 7 Vallan neljä ulottuvuutta (Mukaellen Clegg et al. 2006, 219)

Tässä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutettiin strateginen muutos. Hardyn (1996, 12) mukaan strategisten hankkeiden muuttamisesta käytännön toiminnaksi tiedetään vähän verrattuna strategisten tavoitteiden määrittelyyn. Liittämällä valta mukaan tarkasteluun on mahdollista luoda uusi näkökulma yritysjohdon poliittisen toiminnan dynamiikkaan ja vallankäyttöön, koska aiheita on käsitelty suhteellisen vähän strategiakirjallisuudessa. Hardyn (1996, 7) mukaan strategiset muutokset eivät tapahdu tyhjiössä, vaan ympäristössä, jossa on vakiintunut valtarakenne. Muutoksen avulla pyritään pysyviin toimintatapojen muutoksiin, jolloin käytetään kaikkia kolmea vallan ulottuvuutta. Pelkkä prosessuaalinen vallankäyttö ei riitä, koska sen avulla on mahdollista muuttaa pysyvästi vain vallitsevia arvoja ja normeja tukevia muutoksia. Yritysjohdo voi muuttaa arvoja ja normeja hallitsemalla merkityksiä, mutta sekään ei riitä pysyvän muutoksen aikaansaamiseen, vaan pysyvä muutos edellyttää koordinoitua strategiaa, joka perustuu vallan kolmen ulottuvuuden hyödyntämiseen. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmä pyrki käyttämään muutosprosessin aikana kaikkia vallan ulottuvuuksia aktiivisen ja ennakoivan kerroksen muodossa. Hardyn et al. (2000, 1245-1246) mukaan diskurssiivisesta lähestymistavasta tulee ainoastaan silloin strateginen resurssi kuin se on asianmukaisesti kytketty vallitsevaan diskurssiiviseen kontekstiin, jonka lisäksi diskurssin käynnistäjien on käytettävä kieltä, jota organisaation jäsenet ymmärtävät, tai heidän viestinsä jää tehottomaksi. Strategiassa ei ole näin ollen kysymys

pelkästään elävästä kielenkäytöstä tai uuden ajattelun käynnistymisestä, vaan puhe on muutettava toiminnaksi, eli sen avulla muutetaan organisaation sisäisiä diskursseja, jonka avulla tuotetaan uusia toimintamalleja ja tavoitteita.

Edellä kuvattua valtakäsitteen ulottuvuuksiin perustuvaa mallia käytettiin tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation vallankäytön viitekehyksenä, jonka läpi tarkasteltiin johtoryhmän vallankäyttöä muutosprosessissa. Muutoksen valmistelu alkoi kohdeorganisaation ulkopuolella ilman, että kenelläkään organisaation jäsenistä olisi ollut mahdollisuuksia vaikuttaa tehtyihin valintoihin. Muutoksen käynnistyessä sen vaikutukset näkyivät tehtävämuutoksina ja nimityksinä, organisaatio- ja liiketoiminnan ohjausmallien muutoksina ja järjestelmällisenä vanhojen toimintatapojen korvaamisena uusilla malleilla. Vallankäytön konteksti oli koko prosessin ajan sama, mutta tutkimuksen pääkäsitteiden, valta, organisaatio ja muutos, luonne ja sisältö muuttuivat merkittävästi. Muutosprosessi eteni vaiheittain, jolloin käsitteiden merkitys vaihteli organisaation eri osissa ja yksiköissä. Vastakkain olivat vanha ja uusi rakenne.

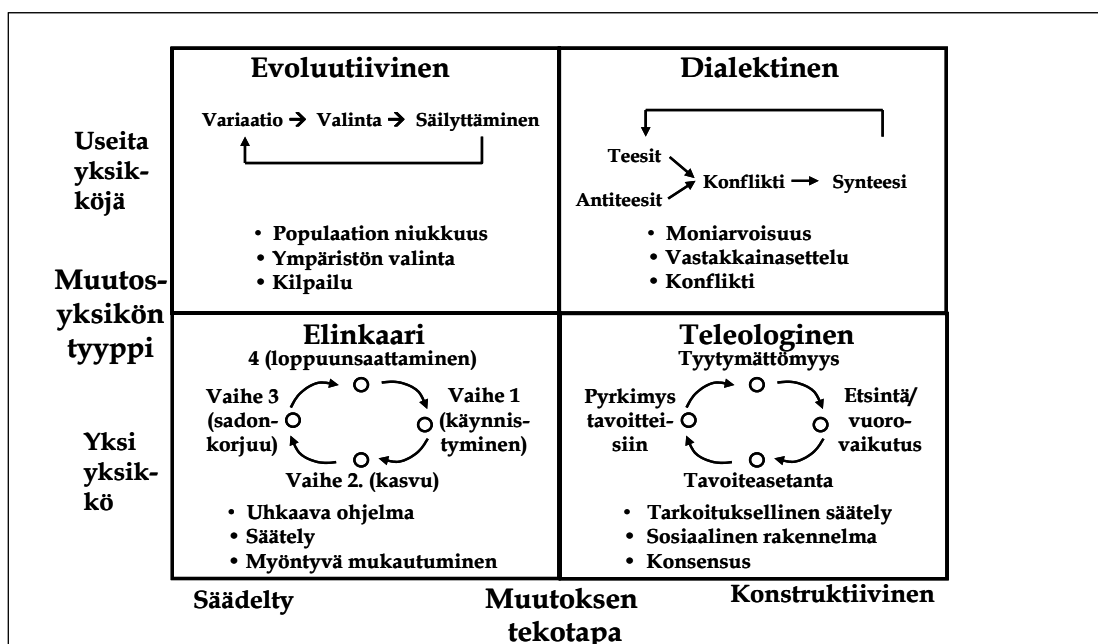
Käsitelmäärittelyssä kuvataan tutkimuksen keskeisten käsitteiden moniulotteisuutta ja käsitteiden täsmennyksessä (ks.kuvio 15, sivu 92) määritellään tutkimuksen pääkäsitteet taustaolettamineen siten, kuin niitä tässä tutkimuksessa käsiteltiin. Organisaatiota tarkasteltiin sen jäsenten luomana fiktiivisenä rakennelmana, valta määriteltiin sosiaaliin suhteisiin liittyväksi piileväksi ominaisuudeksi, muutoksessa oli kysymys runsaan kahden vuoden prosessista ja organisaatiokulttuuri kuvattiin kumulaatioksi organisaation historiasta. Näin määriteltynä käsitteiden tulkinta ja tulkintaan vaikuttaminen olivat keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa.

### 3.1 Organisaatio, yhteistyön näyttämö ja kilpakenttä

*Juuti* (1999, 83) kuvaa organisaatiota yhteistoimintajärjestelmäksi, joka on olemassa tietyn päämäärän saavuttamiseksi. *Takala* (2001, 13) liittää organisaatioiden syntyyn tavoitteellisuuden ja johtajuuden. Organisaatio on hänen mukaansa edellytyksenä yhteisen päämäärän saavuttamiselle ja sen perimmäisenä tarkoituksena on ihmisen tarpeiden tyydyttäminen. *Takalan* (2001, 13) viittaus siihen, että organisaatiot ovat yhteistoimintajärjestelminä mahdollistaneet ihmislajin säilymisen, on haasteellinen yhdistelmä *Kuusen* näkemyksen kanssa. Hän (*Kuusi*, 1991, 50-51) toteaa ihmisyksilöiden ainutkertaisuuden johtavan jatkuvaan keskinäiseen kilpailuun, johon liittyy vallan tavoittelu. Evolutiivisena ylläkkeenä ovat epävarmuus omasta kelvollisuudesta ja kanssaihminen toimintamahdollisuuksista. Ihminen on ikuinen kilpailija pyrkiessään lujittamaan elämänsä ja määritellössään asemaansa suhteissaan muihin ihmisiin. *Kuusen* määritelmän perusteella pelkkä evoluutio, ilman erillistä muutoshanketta, riittää ylläpitämään yksilöiden välistä kilpailua ihmisen perusluonteesta johtuen. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän keskenään kilpailevia toimijoita.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation yksiköt sijaitsivat maantieteellisesti etäällä toisistaan ja useissa eri maissa. Organisaation sisällä toimi suuri joukko pienryhmiä omine toimintamalleineen, joten tutkimusongelman ratkaisu edellytti sen tunnistamista miten yrityskoko ja hajautettu rakenne mahdollisesti vaikuttivat organisaation sisäisiin jännitteisiin. Ollila (2005, 43) kutsuu näitä ryhmiä "alalaumoiksi", joilla on hänen mukaansa vaarana jäädä sivuun vallanjaossa. Laumat kontrolloivat jäseniään ja luovat samalla puitteet heidän toimintamahdollisuuksilleen. Jäsenten suunnitelmat on suhteutettava laumalta saatuun identiteettiin, olipa heidän yksilöllinen halunsa mikä tahansa. Jokaisella on erilaiset edellytykset vallantavoitteluun, mutta "Laumaa vastaan tarvitaan lauma." (Ollila, 2005, 45) Tavoitteena on oman lauman ja siinä ohella oman aseman parantaminen. Asioiden todellinen muuttaminen riippuu siitä, missä verkostoissa toimija on mukana. (Ollila, 2005, 47) Mäntylän (2007, 55) mukaan organisaatiot ja työyhteisöt ovat monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, joissa on useita toimijoita näkökulmineen, moninaista päätöksentekoa sekä erilaisia toimintalogiikkoja ja tunteita. Tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmä edusti ylintä valtahierarkiaa, joten sillä oli ainakin muodollisesti edellytykset muutoksen aikaansaamiseen vaikuttamalla alemmilla organisaatiotasolla toimivien ryhmien toimintaan.

Garud ja Van de Ven (2002, 206-207) jakavat organisaation muutosprosessit kahden ulottuvuuden, muutoksen tekotavan ja muutosyksikön rakenteen, perusteella neljään eri tyyppiin. Ensin mainitussa muuttujina ovat konstruktii- vinen ja säädelty muutosprosessi ja jälkimmäisessä vastaavasti yhteen yksikköön rajoittuva ja kahta tai useampaa yksikköä koskeva muutosprosessi. Neljä muutoskoulukuntaa, *elinkaari-*, *teleologinen*, *dialektinen* ja *evoluutiivinen*, ovat perustaltaan erilaisia lähtökohtia strategiselle muutokselle. Muutostyypit on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8 Organisaation kehitys- ja muutosprosessien teoriat (mukaellen Garud ja Van de Ven 2002, 207)

Muutosteorioiden tyypittely on käyttökelpoinen työkalu organisaatioiden strategisten muutosten suunnitteluun ja tarkasteluun. Teorioiden relevanssi riippuu olosuhteista, joissa organisaatiomuutos tapahtuu. *Elinkaariteoria* sopii muutoksiin, joihin liittyy luonnollinen, looginen tai institutionaalinen säätely. *Teleologisen* teorian avulla on mahdollista selittää sellaisen yksikön muutosprosessia, jonka tavoitetilasta ja sen edellyttämistä toimenpiteistä vallitsee konsensus. *Dialektinen* teoria sopii muutosprosesseihin, joissa suhteellisen aggressiiviset yksiköt ovat muutoksen kohteena ja vastustavat sitä eri tavoin. *Evoluutiivisen* teorian avulla on mahdollista selittää muutoksia useamman yksikön kokonaisuudessa niiden kilpaillessa samoista rajallisista resursseista keskenään. (Garud & Van de Ven, 2002, 209-210) Taulukossa 2 esitetään kooste muutosteorioiden tunnusmerkistöstä. Siinä kuvataan myös viides muutosteoria, *kompleksinen epälineaarinen dynaaminen* teoria, jossa positiivisen tai negatiivisen palautteen seurauksena organisaation muutosprosessin tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia, rakenteita voidaan muuttaa spontaanisti tai käyttäytyminen voi olla sattumanvaraista. Kompleksisen epälineaarisen dynaamisen teorian taustalla vaikuttaa osaltaan uusi informaatioteknologia, joka mahdollistaa nopean tiedonsiirron organisaatioiden eri osa-alueiden välillä. (Garud & Van de Ven, 2002, 218-219)

Tämä tutkimus kuuluu perusolettamuksiltaan ja valitun tutkimusstrategian osalta sekä teleologiseen että dialektiseen koulukuntaan. Muutosprosessin käynnistyessä organisaatio käyttäytyi teleologisen teorian kuvaamalla tavalla. Silloin muutoksen ylläpitäjänä toimi toimialan uusi johtoryhmä. Sillä ei ollut selkeää vastavoimaa vanhassa organisaatiossa ja toisaalta uudelta johtoryhmältä puuttuivat keinot muutosprosessin siirtämiseksi eri yksiköihin siten, että niissä olisi tapahtunut selviä toiminnallisia tai rakenteellisia muutoksia. Painopiste siirtyi toimintaan, jota voi sanoa dialektisen teorian mukaiseksi, kun muutosprosessi eteni, uuden johtoryhmän strategia valmistui ja yksiköt punnitsivat sen vaikutuksia omaan toimintaansa. Mukana oli myös pirteitä kompleksisesta epälinearisesta dynaamisesta koulukunnasta. Suuren organisaation muutos oli moniportainen ja aikaa vaativa hanke, jossa organisaation jäsenet työskentelivät samanaikaisesti muutoksen eri kehitysvaiheissa olevissa yksiköissä. Garud ja Van de Ven (2002, 217-226) kuvaavat strategisen muutoksen kompleksisuutta kahden muuttujan avulla. Heidän mukaansa *aika* ja *organisaation koko* vaikuttavat siihen miten eri koulukuntien piirteet ilmenevät organisaation muutosprosesseissa. Muutoksesta voi tulla monikerroksinen ja -mutkainen, jos muutoksentekijät tulevat mukaan prosessiin vaiheittain eri aikoina. Toinen ilmiö on *muutoksen ylläpitäjän keskeneräisyys*. Jokaisella koulukunnalla on oma ylläpitäjänsä (ks. taulukko 2), joka keskeneräisenä voi vaikuttaa muihin koulukuntiin. Muutoksen hallinnalla on tärkeä merkitys organisaatioiden toimintaympäristön monimutkaistuesssa, koska edellä kuvatut ilmiöt voivat johtaa kompleksisen epälineaarisen dynaamisen teorian piirteiden korostumiseen.

TAULUKKO 2 Muutosteorioiden tunnusmerkitö (mukaellen Garud & Van de Ven, 2002, 212-213)

Muutos-teoria	Ylläpitäjä	Määrittely	Strateginen organisa-torinen muutostekijä
<b>Teleolo-ginen</b>	-tarkoituksellinen säätely ja sosiaali-nen rakennelma	-muutos etenee tavoitteeseen -organisaation jäsenet mää-rätietoisia ja mukautuvia -tavoitetila visiona, johon pyritään ja jonka saavutta-mista seurataan	-panoksia verrataan tuloksiin -strategisia vaihtoehtoja punnitaan riippuvuuk-sien ja tavoitilan pohjal-ta kuten peliteoriassa
<b>Elinkaa-ri</b>	-myöntyvä mukau-tuminen säännök-siin, jotka ohjelmoi-daan organisaation ulkopuolella	-muutoskohteen taustatekijät säätelevät muutosprosessia alkupisteestä tavoitetilaan, joka on ennustettavissa nykytilan perusteella	-kontekstin monitoroin-ti ja yhteensovittami-nen -muutoskohtien hallitse-minen
<b>Dialek-tinen</b>	-vastakkainasettelu ja konflikti moni-arvoisten yksiköi-den kesken	-organisaatio pluralistisessa, ristiriitaisessa maailmassa, jossa ristiriitaiset tapahtu-mat ja arvot kilpailevat -sisäisten ryhmien kilpailu tavoitteista ja eduista -organisaation ulkopuolella vastustusta, mikäli intressit ovat ristiriitaiset	-muutos neuvottelurat-kaisuna -strategia hallinnan mal-lina, joka sisältää kuva uksen määräysval-lasta ja tavoitteista
<b>Evolutiivinen</b>	-rajalliset resurssit, kilpailu ja ympä-ristön valinta	-muutos etenee jatkuvien muutosten ja valintojen seurauksena -muutokset koetaan usein sattuman aikaansaamiksi -valinta kilpailevien vaihto-ehtojen välillä ympäristön toimesta resurssien mukaan -muutoksessa säilytetään organisaation käytäntöjä	-mukautuminen kokei-lun, erehdyksen ja omaksumisen kautta
<b>Komp-leksinen epälineaarinen dynaa-minen</b>	-erilainen ja yhtene-vä resurssien käyttö -kriittinen organi-soituminen	-epälineaarisuudesta johtuen erilaiset palautemallit -vaihtoehtoista johtuen mut-kikas ja sirpaleinen päätök-senteko -epälineaariset mallit herkkiä ja pienistä muutoksista voi ajan mittaan seurata suuria muutoksia	-strategia "polun raken-tamisena", merkityksen tuottamisena ja kahta-laisuutena

Handolinin ja Saarisen (2006, 136) näkemyksen mukaan muutosprosessissa on huomioitava samanaikaisesti mekaaniset eli esineelliset tekijät ja orgaaniset eli vuorovaikutukselliset tekijät, joita kuvataan taulukossa 3. Tässä tutkimuksessa organisaatio oli mahdollista nähdä, ainakin muutoksen alkuvaiheissa, työkaluna tai koneena, jonka avulla pyrittiin saavuttamaan asetettu tavoite. Siihen viittaa tapa jolla organisaation tavoite ja toiminnalliset periaatteet määriteltiin. Ensin laadittiin organisaatiokaavio tehtävämäärityksineen, jolloin mekaanisen ontologian näkökulmat korostuivat. Vähitellen henkilövalintojen, toimintamallien ja yhteistyön kehittyessä organisaatio muuttui eläväksi järjestelmäksi. Silloin vuorovaikutuksellisen ontologian mukainen ajattelu vahvistui.

TAULUKKO 3 Organisaation ontologinen jäsenitys (mukaellen Handolin ja Saarinen 2006, 136)

<b>Orgaaninen ja vuorovaikutuksellinen ontologia</b>	<b>Mekaaninen ontologia</b>
<b>Organisaatio</b> - kompleksinen vuorovaikutussuhteiden kokonaisuus, joka on liiketilassa	<b>Organisaatio</b> - kone, joka on tarkasteltavissa osiensa kautta
<b>Organisaatio</b> - elävä organismi	<b>Organisaatio</b> - ohjaus, hallinta ja ennustaminen on mahdollista rakennominaisuuksien pohjalta
<b>Organisaatio</b> - ominaisuudet heijastavat paikallisia, kontekstuaalisia tekijöitä ja ovat luonteeltaan mikrososiologisia	<b>Organisaatio</b> - makrorakenne, jonka keskeisten ominaisuuksien tarkastelussa ihmisen, vuorovaikutustilanteitten ja kontekstimuuttujien rooli on vähäinen tai olematon
<b>Ihminen</b> - käyttäytyminen heijastaa subjektiivisia muuttujia - tulkintaa, uskomuksia, vaikutelmia ja kokemuksia - antelias, yhteistyökykyinen ja merkityshakuinen	<b>Ihminen</b> - omaa hyötyään etsivä, laskelmoiva ja hyötynäkökohdissaan rationaalinen

Ihmisen merkitys korostuu siirryttäessä mekaanisesta ontologiasta orgaaniseen ja vuorovaikutuksellisen ontologian puolelle. Se välittää organisaatiosta moniulotteisen kuvan tulkintojen varaan rakentuvana, liikkeessä olevana ja elävänä organismina.

Tässä tutkimuksessa organisaatiota tarkasteltiin sen jäsenten yhteistyön näyttämönä pyrittäessä organisaation tavoitteisiin ja vastaavasti keskinäisen kilpailun areenana heidän henkilökohtaisissa pyrkimyksissään. Muutosprosessissa jäsenet kilpailivat keskenään organisaation kilpaillessa samanaikaisesti markkinoilla muita organisaatioita vastaan. Jäsenyys organisaatiossa mahdollisti sellaisten tavoitteiden saavuttamisen, jotka yksilöinä toimien olisivat olleet epärealistisiä, jolloin ryhmän sisäinen jäsenten välinen kilpailu jäi taka-alalle. Ryhmän menestys oli sen jäsenelle edullisempaa, kuin ryhmän tuhoaminen sisäisellä kilpailulla. Kuusi (1991, 245) tiivistää organisaation jatkuvuuden perustan toteamalla; *"Kilpailijaihminen kasvaminen lajikumppanuuteen ja yhteistyöhön on eloonjäämisen ehto."* Kun organisaation tavoitteet täyttyvät, vaarana on ilmeisesti ryhmän olemassaolon perustan heikkeneminen ja ehkä loppuminen kokonaan? Tätä tukee Ollilan näkemys sopimussyhteiskunnasta, jonka mukaan sen vahva asema on mahdollinen ainoastaan silloin, kun sopimuksen osapuolien hyöty varmistetaan pitkäjänteisesti. (Ollila, 2005, 34) Hyötymisen, vallankäytön ja sille alistumisen välille näyttäisi näin muodostuvan suora yhteys. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kohtasi muutoksen käynnistyessä kaksi erilaista ajattelu- ja toimintatapaa, jotka kumpikin edellyttivät erilaista liiketoiminnan ohjausmallia.

Organisaation vallankäyttö liittyy vakiintuneiden rakenteiden olemassaoloon ja puolustamiseen. Ne ovat syntyneet osin menneisyyden menestysten ja tappioiden seurauksena ja osin sen pohjalta, miten roolit ja suhdeverkostot ovat vuosien mittaan muotoutuneet. Verkostot eivät ole neutraaleja tai epäpoliittisia, sillä niiden toimintaperiaatteisiin sisältyy hallinnan rakenne. Käskyvaltaan, rakenteisiin, ideologiaan, kulttuuriin ja osaamiseen liittyvät suhteet ovat vallan kyllästämiä. (Clegg et al., 2006, 140) Tulossa on mielenkiintoisia kamppailuja, kun vanhat ja uudet rakenteet kilpailevat olemassaolostaan ja asemastaan yri-



tysten toimintaympäristön muutosten kiihtyessä. Postmoderni ympäristö, jolle on tyypillistä epävakaus, epävarmuus, moniselitteisyys ja epäjatkuvuus, asettaa yritysjohdolle jatkuvasti uusia haasteita. Organisaatioiden väliset rajat hämärtyvät yhteistyö-, yhteisyritys- ja alihankintamuotojen kehittyessä ja riippuvuus erikoisosaamisesta korvaa perinteiset hierarkiaan perustuvat organisaatiokenteet. Samalla ennustettavuus heikkenee. Muuttuva ympäristö merkitsee kasvavaa riippuvuutta henkilökohtaisista ja ihmisten välisistä suhteista sekä poliittisista kyvyistä edistää omia ja organisaation pyrkimyksiä. Tarve ymmärtää poliittisen käyttäytymisen periaatteita lisääntyy. (Buchanan & Badham 1999, 1) Poliitiikan tehtävänä on saada aikaan valtarakenne, joka mahdollistaa muutoksen. Jos tämä ei onnistu, muutoksetkin saattavat jäädä tekemättä. (Clegg et al., 2006, 340) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa valtarakennetta muutettiin organisaatiomuutosten avulla. Ensin johtoryhmä ja sen jälkeen muut organisaatiotasot. Organisaatiota valmisteltiin rakenteellisesti siten, että muutoksen läpivienti uuden johtoryhmän vallankäytön avulla olisi mahdollisimman tehokasta. Vastakkain olivat vanha ja uusi rakenne lukuisine erilaisissa kehitysvaiheissa toimivine ryhmineen.

### 3.1.1 Ryhmät jännitteiden verkostona ja kehittyvinä organismeina

Pitkäsen (2006, 38) mukaan organisaation jäsenten erilaiset toiminta- ja ajattelutavat aiheuttavat liiketoimintajännitteitä muutosprosesseissa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio koostui lukuisista ryhmistä, joten sen käsittely yhtenä kokonaisuutena olisi ollut tutkimuksellisesti haasteellista. Ryhmät tulivat mukaan muutosprosessiin vaiheittain, josta seurasi se, että niiden sisäinen vallankäyttö oli erilaista. Ne ryhmät jäsenineen, joiden rooli, sisäinen työnjako ja henkilönimitykset oli tehty, pyrkivät aktiivisesti muuttamaan toimintaansa muutoksen edellyttämällä tavalla. Vanhaa rakennetta edustavat ryhmät odottivat puolestaan muutoksen vaikutuksia niiden toimintaan ja jäsenten henkilökohtaiseen asemaan.

Scheinin (1991, 202-217) mukaan ryhmän kehitys tapahtuu neljässä vaiheessa. *Ryhmän muodostumisvaiheessa* sitä ei varsinaisesti ole olemassa, vaan kysymys on joukosta yksilöjä, jotka olettavat ryhmän johtajan tietävän, miten ryhmän pitäisi toimia. Jäsenet pohtivat ryhmään sisäänpääsyyn, identiteettiin, auktoriteettiin ja läheisyyteen liittyviä kysymyksiä. Käyttäytymisnormit rakentuvat vähitellen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja johtajuus aletaan nähdä jaettuna toimintojen sarjana, jolloin seurauksena on tunne osallisuudesta ryhmän tuotoksiin. *Ryhmän rakentamisen* perusoletuksena on jäsenten samankaltaisuus. Heidän käyttäytymisessään on piirteitä ristiriidattomuudesta, keskinäisestä ystävällisyydestä, kiintymyksen ilmaisuista, euforisesta mielialasta ja ryhmäsolidaarisuudesta. Mahdolliset ristiriidan oireet ja sopusoinnun puutteet pyritään siirtämään taka-alalle. Negatiiviset tunteet voidaan kohdentaa johonkin ulkopuoliseen ryhmään. Oppimisen perusjärjestelminä ovat ulkoisiin kiinnjäämiskysymyksiin liittyvä positiivinen ongelmanratkaisu ja sisäisistä yhdentymisongelmista selviytyminen välttämällä ahdistusta. *Ryhmän työskentelyvaiheessa* ryhmä luopuu olettamuksista joiden mukaan se on täydellinen, sen

jäsenet pitävät toisistaan ja vihamieliset tunteet koetaan tuhoisina. "*Me pidämme toisistamme*" -oletus korvataan "*Me hyväksymme toisemme*" -oletuksella. Ryhmä käyttää vähemmän yhdenmukaistavaa painetta ja rohkaisee jäsenten yksilöllisyyttä ja henkilökohtaista kehitystä. Taustalla vaikuttaa ajatus ryhmän hyötymisestä sen jäsenten kasvaessa ja voimistuessa. Kolmannen vaiheen paradoksina on se, että oppimisen mukana ihminen muuttuu haluttomammaksi ja kyvyttömämmäksi sopeutumaan muuttuvan ympäristön aiheuttamiin muutospaineisiin. Viimeiseen ryhmävaiheeseen, *ryhmän kypsyyteen*, liittyy ryhmän kulttuuri, josta muodostuu sitä voimakkaampi mitä enemmän ryhmällä on yhteisiä kokemuksia. Mikäli kulttuuri koetaan toimivaksi, siitä muodostuu itsestänselvyys ja ryhmän jäsenten ainoa tapa nähdä maailma. Silloin vaarana on sopeutumis-, innovointi- ja kasvukyvyn menetys. Headin ja Amoroson (2008, 6) mukaan useimmat ryhmät eivät käy läpi kaikkia neljää ryhmän kehitysvaihetta, joka on syynä siihen, että niiden toiminta ei kehity huippuunsa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet tiesivät asemansa ennen muita ryhmiä, he toimivat muutoksen käynnistäjinä ja työskentelivät tiiviissä yhteistyössä keskenään ennen muiden organisaation jäsenten nimityksiä. Johtoryhmä ohjasi alempien organisaatiotasojen nimitysprosessia, jolloin kaikki keskeiset ryhmät ja henkilöt joutuivat käymään läpi ryhmän kehitysvaiheet. Vahvoja, ryhmän kypsyyssvaiheessa toimivia ryhmiä ei jäänyt johtoryhmän jäsenten suoraan alaisuuteen.

### 3.1.2 Ryhmän sisäiset ja ulkoiset jännitteet

Tutkimuksen kohdeorganisaation suurimmat yksiköt toimivat itsenäisen liiketoimintayksikön tavoin. Tuotantolaitoksista, myyntikonttoreista, projekti- ja työryhmistä muodostui verkosto, jonka jäsenet saattoivat olla samanaikaisesti mukana useiden ryhmien toiminnassa. Bolmanin (1997, 151-152) mukaan ryhmällä on tärkeä rooli modernissa organisaatiossa ongelmien ratkojana, päätöksentekijänä, toiminnan koordinoijana ja informaation jakajana. Hierarkkisen koordinoinnin vähentyessä ryhmistä voi muodostua informaatioteknologiaa hyödyntäviä virtuaaliryhmiä, jolloin rakenteiden monimutkaistuessa epäviralliset roolit, ihmissuhdeongelmat, johtamistaidot ja päätöksenteko korostuvat. Näin tapahtui myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Organisaation sisäisistä ryhmistä muodostui organisaatiotasoja, joilla oli itsenäisen organisaation toiminnallisia piirteitä. Ne toimivat samalla sekä itsenäisen organisaation tavoin että osana suurempaa organisaatiokokonaisuutta.

Ihminen on tavoitehakuinen toimija, joka pyrkii ryhmässään mahdollisimman hyvään asemaan ja hyötymään saavuttamastaan asemasta. (Kopakkala, 2005, 38) Ryhmän jäsenenä hän on riippuvainen muista jäsenistä pyrittäessä yhteiseen päämäärään. Yhdessä toimien käyttäytyminen on erilaista kuin yksin työskenneltäessä, koska jäsenten toisilleen asettamat odotukset vaikuttavat käyttäytymiseen ja yksilöllisiin valintoihin. Vastavuoroisesti ryhmä antaa jäsenilleen etuja, kuten sosiaalista tukea ja hyväksyntää, turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuden liitynnän tarpeiden tyydyttämiseen. Ryhmä on myös perusta sosiaalisille palkkioille, tuelle ja arvostukselle. Ryhmäjäsentyys tarjoaa tilaisuuden vällan-

käyttöön ja vallanhimoinen jäsen voi käyttää ryhmän kollektiivista valtaa omien valtapyrkimystensä välineenä. Ilman yhteistä päämäärää perusteet ryhmän olemassaololle lakkaavat, koska toiminta ja vuorovaikutussuhteet kohdennetaan niin, että yhteisiä päämääriä ei enää saavuteta. (Juuti, 1999, 106-110) Ryhmän jäsenen osaamisen pitää olla riittävän monipuolista ja siten painottunutta, että ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Lisäksi heiltä edellytetään motivaatiota osallistua ryhmän toimintaan ja tavoitella sille asetettuja tavoitteita. Organisaatiokulttuuri, jossa jäsenet ovat aikaisemmin työskennelleet vaikuttaa tapaan, jolla he osallistuvat uuden ryhmänsä toimintaan. (Head & Amoroso 2008, 3-4) Menestyvän ryhmän jäsenyys houkuttelee, koska ihminen vaikuttaa varsin avuttomalta toimiessaan yksin. Ryhmän menestys on myös sen jäsenten menestystä, "*lauma laumaa vastaan*". Vahvimpien laumojen jäsenyydestä kilpaillaan, ja ne pyrkivät puolestaan valit-semaan vahvimmat hakijat jäsenikseen. Ensin kilpaillaan ryhmän jäsenyydestä ja kun jäsenyys on saavutettu, kilpaillaan muita ryhmän jäseniä vastaan, mutta siten, että ryhmä pysyy koossa ja menestyy kilpailussa muita ryhmiä vastaan. Ryhmän menestys ryhmien välisessä kilpailussa on tärkeämpää kuin sen tuhoaminen jäsenten keskinäisellä kilpailulla niin kauan, että henkilökohtaiset tavoitteet on saavutettu. Jos ryhmä tuhoetaan, sen jäsenet ovat jälleen yksin ja heikompia kuin ryhmään kuuluessaan. Tässä tutkimuksessa saman organisaation sisällä toimivien ryhmien välisillä jännitteillä oli ratkaiseva merkitys muutosprosessin etenemiseen. Organisaatiokäsitteen ja oman organisaation tulkinta ei ollut aina yhtenäinen. Muutoksen käynnistyessä vanha ja uusi organisaatio toimivat osin päällekkäin ja uudelleenorganisoinnin edetessä uusi rakenne muutti muotoaan vaihteittain. Moniulotteinen ja -portainen organisaatiohierarkia tarjosi useita tulkintavaihtoehtoja. Kysymyksessä saattoi olla oma työryhmä, tehdas, myyntikonttori, toimialan keskushallinto, koko toimiala tai emoyhtiö.

Organisaation jäsen voi olla samanaikaisesti mukana useissa organisaation sisäisissä tilapäisissä tai pysyvissä ryhmissä, jolloin hänen roolinsa saattaa vaihdella paljonkin ryhmien toimeksiannoista ja tehtävistä riippuen. Osa ryhmistä toimii virallisen organisaatiokaavion ja -rakenteen ulkopuolella ja muuttaa joustavasti muotoaan tarpeen mukaan. Juutin (2006, 120-121) mukaan ryhmät ovat sen jäsenten mielikuvissaan tuottamia abstraktioita, joiden sisä- ja ulkopuolella olevien asioiden selkeä rajaaminen on vaikeaa. Toimiessaan ne kehittävät, uudistavat ja muuttavat tarvittaessa joustavasti menettelytapojaan. Mikäli ryhmän jäsenet eivät tunne ennestään toisiaan, he muodostavat näkemyksensä muista ryhmän jäsenistä aikaisempien ihmissuhteidensa perusteella. Silloin ryhmän johtajan rooli korostuu toisaalta turvallisen ryhmäilmapiirin luomisessa, mutta samalla myös jokaisen jäsenen vastuun korostamisessa, kun yhteistä tehtävää suoritetaan. Ryhmä kehittyy paremmin, mikäli sen kiinteydyttyä jäsenten välillä esiintyy valtaa, rooleja ja toimintamalleja koskevia kilpailusuhteita. Kilpailusuhteiden kehittyessä ryhmän sisälle alkaa muodostua keskenään kilpailevia osaryhmiä, jolloin piilevä valtataistelu voi muuttua konkreettiseksi. (Juuti, 2006, 143-149.) Juutin kuvaamasta ryhmästä muodostuu varsin houkutteleva yhteisö, mutta samalla nousee esiin Kuusen näkemys ihmisten välisestä jatkuvasta keskinäisestä kilpailusta, jolloin yksittäisen jäsenen valtapyrkimykset voivat muut-

tua ryhmän valtapyrkimyksiksi. Bauman (1997, 94) kuvaa tätä henkilökohtaisista motiiveista lähtevää yhteisöllisyyden vahvistamista seuraavasti;

*"Ihmiset ovat innokkaita elvyttämään "luonnollisen" yhteisön silloin, kun he käytännössä joutuvat luomaan keinotekoisista yhteenkuuluvaisuutta tai tietoisesti pelastamaan menneisyyden murenevan yhtenäisyyden."*

Kysymys on Aulan (1999, 154) mukaan pyrkimyksestä luoda itsensä oikeuttavia myyttejä hyvinvoinnin lisäämiseksi. Mitä nämä yhteenkuuluvaisuuden periaatteet oikeastaan ovat, miten ne määritellään ja kenellä on mahdollisuus määritellä ne? Onko kysymys ryhmän vahvimman jäsenen, ryhmän enemmistön vai koko ryhmän määrittelemistä periaatteista, linjauksista ja tavoitteista? Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kaltaisessa organisaatiossa toimii suuri joukko pysyviä ja tilapäisiä ryhmiä, jotka kilpailevat asemastaan. Muutoksentekijöiden, jotka pyrkivät muuttamaan koko organisaation toimintaa, oli saavutettava asema, jossa oli mahdollista toimia siten, että kaikkien ryhmien toimintaan pystyttiin vaikuttamaan muutoksen edellyttämällä tavalla.

Ryhmä pyrkii vahvistamaan identiteettiään erottamalla ne, joiden koetaan olevan sopeutumattomia ryhmän toimintaperiaatteisiin. Seurauksena saattaa olla sisäisten jännitteiden kasvaminen ja hajaannus. Mitä suuremmasta ryhmästä on kysymys, sitä helpommin syntyy ristiriitoja. Ainoastaan konfliktit, jotka eivät koske ryhmän ydinarvoja, vahvistavat sen kiinteyttä. (Ahonen, 2000, 141) Tutkimuksen kohdeorganisaation sisällä vaikutti joukko alakulttuureja, jotka olivat kehittyneet sen yksiköissä. Niiden lisäksi useiden toimialaan fuusioitujen yhtiöiden kulttuuriset vaikutukset näkyivät selvästi toimintamalleissa ja ajattelutavoissa. Vallankäytön näkökulmasta asetelma oli jännitteinen. Kulttuuria tarkastellaan seuraavassa luvussa liikkeenjohdon kirjallisuutta referoiden ja niiden mukaisia ajatuskulkuja seuraten, koska niissä esitettyjen ajatusten vaikutus organisaatioiden muutosprosesseihin on vahva.

### 3.1.3 Organisaatiokulttuuri ryhmässä ja organisaatiossa

Scheinin (1991, 21-26) mukaan organisaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys pyrittäessä selittämään ihmisten muodostamissa yhteisöissä tapahtuvia asioita. Kulttuuri on organisaation omaisuutta, johon organisaation historia sekä ryhmäkokemusten avulla tapahtunut oppiminen ja näkemykset vaikuttavat. Organisaatioiden sisällä olevat osayksiköt, eli ryhmät voivat kehittää omia ryhmäkulttuurejaan.

Kulttuurin muutos saattaa edellyttää vanhan organisaatorakenteen tuhoamista ja korvaamista rakenteella, joka pystyy luomaan tai kehittämään uuden kulttuurin. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti;

*"Perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteluna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea."* (Schein, 1991, 26)

### 3.1.3.1 Kulttuurin asemasta

Kulttuuri on organisaation perusta, joka erottaa sen muista organisaatioista. (Stadtländer, 2006, 20) Se on kollektiivinen ja opittu ilmiö, joka on yhteinen ihmisille, jotka elävät samassa sosiaalisessa ympäristössä. Kysymys on mielen ohjelmoinnista, joka erottaa eri ryhmien jäsenet toisistaan. (Hofstede, 1993, 21) Morganin (2006, 137-147) mukaan organisaatio on sen jäsenten ajatuksissaan muodostama rakennelma, jonka organisaatiokulttuuri rakentuu heidän asenteidensa ja ajattelumalliensa varaan. Kulttuuri on aktiivinen ja elävä järjestelmä jonka avulla ihmiset luovat elämismaailmojaan. Ulrich (2007, 210) vahvistaa vallitsevan organisaatiokulttuurin voimaa vertaamalla sitä organisaation jäsenten yleisiin automaattisiin ajatuksiin, jotka saavat sen jäsenet toimimaan tiedostamattaan ja automaattisesti. Niistä muodostuu tapa, jolla asiat hoidetaan organisaatiossa. Kotter liittää yrityskulttuurin ryhmän käyttäytymisnormeihin, yhteisiin arvoihin ja jatkuvuuteen. Käyttäytymisnormit ja arvot säilyvät, koska ryhmän jäsenet pyrkivät opettamaan ne uusille ryhmän jäsenille palkitsemisen ja rankaisemisen avulla. Näin arvot ohjaavat ryhmän käyttäytymistä ja ne säilyvät usein ennallaan, vaikka ryhmän jäsenet vaihtuvat. Käyttäytymisnormien muuttaminen on helppoa, mutta paluu vanhan kulttuurin mukaisiin toimintamalleihin voi tapahtua vuosienkin kuluttua helposti mikäli arvot säilyvät ennallaan eikä muutoksia ankkuroida riittävän vahvasti ryhmän toimintaan. (Kotter, 1996. 148) Kulttuuri on sidoksissa organisaation jäsenten ajatteluun, kokemukseen, toimintaan ja etuisuuksiin. Muutoksentehtävän haasteena on yksittäisten jäsenten ja organisaatiossa toimivien ryhmien etujen sekä toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten sovittaminen yhteen siten, että kulttuurimuutos on mahdollinen. Tässä tutkimuksessa organisaation jäsenten etuisuuksiin puututtiin muuttamalla organisaatorakenteita ja heidän organisatorisia asemiaan.

### 3.1.3.2 Organisaatiokulttuuri ja muutos

Kulttuuri on yhteisön näkymättömien ja näkyvien tunnusmerkkien yhdistelmä, jonka kehitys on saanut alkunsa yhteisön syntyessä. Ensin on idea yhdessä tekemisestä, joka vähitellen muuttuu ideaa yhdessä toteuttavaksi organisaatioksi tuotemerkkeineen, toimitiloineen, rekrytointikäytäntöineen ja käytäväpuheineen. Näkymättömän ja näkyvän vuoropuhelu, jossa uloin, näkyvä kerros antaa viitteitä siitä mitä kaikkea kulttuurin näkymättömiin kerroksiin on ajan saatossa kerrostunut. Schein (1991, 31-38) jakaa nämä kulttuurin kerrostumat kolmeen tasoon. *Artefakit* ja *luomukset* edustavat kulttuurin näkyvintä kerrosta, johon sisältyvät fyysinen ja sosiaalinen työympäristö, työn tulokset, organisaation käyttämä kieli ja sen jäsenten havaittava käyttäytyminen. *Arvot* liittyvät kulttuuriin oppimiseen ja ne kuvaavat sitä miten asioiden tulisi olla organisaatiossa. Mikäli arvojen mukainen toiminta osoittautuu menestyksekkääksi se muuttuu kognitiivisen muodonmuutoksen tuloksena ensin uskomukseksi ja myöhemmin oletukseksi. *Perusoletukset* kuvaavat ongelmanratkaisutilanteissa sovellettavia itsestäänselvyyksinä pidettyjä, toimivia malleja, joita pidetään todellisuutena.

Lähtökohta uuden vaihtoehtoisen toimintatavan ja kulttuurin luomiselle on sitä parempi mitä paremmin vanha kulttuuri tunnetaan. Lucasin (2008, 286) mukaan muutosprosessin yhteydessä on tunnistettava ne kulttuurin piirteet, jotka edistävät ja haittaavat muutosta vaikuttamalla organisaation jäsenten muutosvastarintaan ja oppimiskykyyn. Kotterin (1996, 148-156) mukaan kulttuurin voima perustuu kolmeen tekijään. Ensimmäisenä on ryhmän jäsenten onnistunut valinta ja yhteisen aatteen juurruttaminen heidän ajatteluunsa. Toinen tekijä liittyy kulttuurin ilmenemiseen suuren ihmisjoukon käyttäytymisessä ja kolmas tekijä liittyy yhteen kulttuurin ja tiedostamattomasti tapahtuvan käyttäytymisen. Usein muutokseen liittyvät uudet toiminta- ja ajatusmallit eivät sovi vanhaan kulttuuriin, jolloin haasteena on ristiriitaisten mallien poistaminen. Mikäli uusia käytäntöjä ei onnistuta liittämään kulttuuriin vaarana on epävarkaus ja mahdollinen paluu vanhoihin käytäntöihin. Muutos saattaa edellyttää henkilövaihdoksia tai muutoksia rekrytointipolitiikkaan, koska organisaatioiden pyrkimyksenä on yhteisten arvojen säilyttäminen rekrytoimalla niitä tukevia henkilöitä. Muutoksen onnistumiseen liittyvät näkyvät edut ja onnistumiset edistävät koko prosessin onnistumista.

Scheinin (2001, 282-290) mukaan kulttuurin merkitys ja ilmeneminen vaihtelevat organisaation eri kehitysvaiheissa. Uudessa organisaatiossa sen perustajan oletukset vaikuttavat kulttuurisena työntövoimana. Kehityksen varhaisvaiheessa ryhmä eriytyy ympäristöstään ja muista ryhmistä ja yhtenäistää sekä selkeyttää kulttuuriaan mahdollisimman paljon. Kulttuuri muodostuu ilmeisen vahvaksi, koska sen luojat ovat mukana toiminnassa. Se auttaa ryhmää rakentamaan suhteensa ympäristöön ja useat osatekijät suojaavat ryhmää sen määrittelyssä ja ylläpitäessä itseään. Kulttuurin muutosmekanismeja on neljä. *Luonnonmukaisessa kehityskulussa* kulttuuriin sulautuu aineksia, jotka ovat osoittautuneet organisaation toiminnan kannalta hyödyllisiksi. *Itse johdetun organisaatioterapian avulla tapahtuva kehityskulku* perustuu siihen, että kulttuuri toimii puolustusmekanismina epävarmuutta ja ahdistuneisuutta vastaan, jolloin organisaation itsearvion tuloksena sen kulttuuria muutetaan siten, että organisaatio säilyy hengissä ja pystyy toimimaan tehokkaasti. *Sekatyöppien kautta johdetun muutoksen* katalysaattoreina toimivat organisaatiokulttuurissa kasvaneet henkilöt, joilla on valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä ja joiden avulla organisaation toimintaa on mahdollista muuttaa toivottuun suuntaan. *Ulkopuolisen johtajamassa "vallankumouksessa"* organisaation ulkopuolelta tuleva toimija muuttaa organisaation kulttuuria toivottuun suuntaan. Usein taustalla vaikuttavat organisaation kriisit. Tässä tutkimuksessa muutosprosessi käynnistyi *ulkopuolisen johtajamassa vallankumouksena*. Uusi toimialajohtaja tuli tehtävänsä tutkimuksen kohdeorganisaation ulkopuolelta. Muiden johtoryhmän jäsenten nimitys oli lähimpänä *sekatyöppien kautta johdettua muutosta*. Johtoryhmän jäsenet valittiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta vanhan organisaation jäsenistä.

Kotter (1996, 155-156) pitää kulttuuria suurimpana organisaatiomuutoksen esteenä, koska sitä on vaikea ohjailta. Hän varoittaaakin muutoksentehtäjiä puhumasta organisaatiokulttuurin muutoksesta muutosprosessin ensimmäisenä vaiheena. Kotterin varoitus on paikallaan, mikäli kulttuuria tarkastellaan kaiken kattavana organisaation sisäisenä kumulaationa sen historiasta, nykyhet-

ken toiminta- ja ajatusmalleista ja tulevaisuuden suunnittelusta. Kulttuurin kehittyminen ja kulttuurimuutos on näin ollen seuraus kaikesta, mitä organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtumatta. Kotter (1996, 157) kuvaa kulttuurin ankkuroimista muutokseen viiden periaatteen avulla seuraavasti;

- Suurin osa normeihin ja yhteisiin arvoihin liittyvistä muutoksista tapahtuu vasta transformaatioprosessin päätteeksi
- Uudet menettelytavat tulevat osaksi kulttuuria vasta, kun on selvää, että ne toimivat ja ovat vanhoihin menetelmiin verrattuna ylivoimaisia
- Ihmiset ovat usein haluttomia hyväksymään uusia käytäntöjä ilman sanallisia ohjeita ja tukea
- Joskus kulttuurimuutos edellyttää avainhenkilöiden vaihtamista
- Vanha kulttuuri vahvistuu, jos uuden kulttuurin edistäminen ei ole yhdenmukainen uusien käytäntöjen kanssa

Merkittävän muutoksen aikaansaaminen edellyttäneekin yrityskulttuurin muutosta. Vanhan kulttuurin asema vallankäytön perinteinen on vahva ja se toimii mittapuuna uusille malleille ja niiden tarjoamille etuisuuksille. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation rakenne muutettiin, vanhat rakenteet ja ryhmät purettiin ja merkittävä osa organisaation jäsenistä siirtyi uusiin tehtäviin. Vanhoja perinteitä verrattiin uuteen, kehittyvään kulttuuriin, kun organisaation jäsenet sijoittuivat uusiin tehtäviinsä uudessa organisaatorakenteessa.

Organisaatioiden kulttuurimuutoksia perustellaan sillä, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa liiketoiminnan tuloksiin. Muutos on mahdollista toteuttaa kolmen vaihtoehdoisen johtamismallin avulla. *Ylhäältä alas*-mallissa muutosta johdetaan toimintaohjeiden avulla organisaation johdon toimesta ja se etenee vaiheittain hierarkkisesti koko organisaation läpi. *Sivuttaisessa mallissa* tutkitaan ja suunnitellaan uudelleen liiketoimintaprosesseja, jolloin ajatuksena on se, että uudet prosessit tuovat mukanaan uuden kulttuurin. *Alhaalta ylös*-mallissa haluttu kulttuuri muutetaan nopeasti organisaation toiminnaksi. Tavoitteena on valitun ajattelutavan muuttaminen organisaation jäsenten käyttäytymismalleiksi. Kysymys ei ole tarkasti rajatuista malleista, vaan käyttämällä kaikkia kolmea menetelmää samanaikaisesti henkilöstölle on mahdollista välittää tarvittavaa tietoa ja ohjata käyttäytymistä toivottuun suuntaan sekä ylläpitää jatkuvaa muutosta. (Ulrich, 2007, 210-224.) Ulrich luettelee seitsemän tekijää, jotka hänen mukaansa vaikuttavat onnistuneen kulttuurimuutoksen taustalla (ks. taulukko 4). Tässä tutkimuksessa muutos käynnistyi *Ylhäältä alas*-mallin periaatteen mukaisesti, uuden johtoryhmän tiukasti ohjaamana.

TAULUKKO 4 Onnistuneen kulttuurimuutoksen seitsemän muuttujaa toimenpiteineen (mukaellen Ulrich 2007, 224-225)

Muuttuja	Toimenpide
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan nimeäminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tarve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen tarpeiden ankkurointi liiketoiminnan tuloksiin</li> <li>• Perustellun syyn viestintä organisaation jäsenille</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden selkeä viestintä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tärkeimpien sidosryhmien hyväksynnän varmistaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmä ja rakenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen uuden kulttuurin mukaisiksi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden kulttuurin mittaaminen ja seuranta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuunjako, aikataulutus ja eri kulttuuri-muutosmallien samanaikainen soveltaminen</li> </ul>

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota tarkasteltiin jännitteisenä, keskenään kilpailevien, mutta samalla toisiaan tukevien, eri kehitysvaiheissa olevien alaryhmien muodostamana verkostona. Organisaation jäsenten asema määrittyi ryhmäjäsennyden ja -jäsenyyksien kautta. Mitä korkeammalle organisaatiohierarkiaan ryhmä sijoittui, sitä korkeampi oli sen jäsenten asema. Ryhmän aseman puolustamisen ja vahvistamisen taustalla vaikutti sen jäsenten aseman vahvistaminen. Organisaatiokaavio oli kuvaus sisäisistä raportointisuhteista ja virallistetusta työnjaosta. Todellinen työnjako neuvoteltiin päivittäin ryhmien sisällä ja niiden kesken.

### 3.1.3.3 Organisaatiokulttuuri ja muutoksentekijän asema

Muutoksentekijöiden rooli ei ole helppo mikäli organisaation jäsenet pyrkivät säilyttämään vallitsevan kulttuurin käytäntöineen. Organisaatiossa onkin ilmeisen vaikea tehdä muutoksia, mikäli sen toimiva johto ei hyväksy niitä. Vaikka muutoksentekijän sisäänkäynti organisaatioon onnistuisikin, hänen toimintansa tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa monin tavoin joko muutosta edistävasti tai hidastavasti. Aula (1999, 241) kuvaa sellaisia organisaatioita jähmettyneiksi, joita johdetaan voimakkaalla johdon kontrollilla ja pyrkimyksellä manifestoida järjestys kehityksen ehdoksi. Jähmeästä organisaatiosta puuttuu kyky tai halu vallitsevien toimintamallien kyseenalaistamiseen, jolloin pahimmillaan seurauksena on organisaation toiminnan salpautuminen.

Ryhmän jäsenet pyrkivät ohjaamaan ryhmänsä toimintaa haluamaansa suuntaan kontrolloimalla rekrytointia, säätelämällä ryhmäkäyttäytymistä ja palkitsemalla tai rankaisemalla ryhmän jäseniä. Kenellä on silloin riittävästi halua ja kykyä muutosprosessin käynnistämiseen ja läpivientiin? Tarvitaanko organisaation ulkopuolista toimijaa vai nouseeko organisaation sisältä joku henkilö tai ryhmä, joka ottaa prosessin onnistumisen vastuulle? Jos muutoksentekijä valikoituu organisaation sisältä, miten hän perustelee muutosta ja miten hänen organisatorinen asemansa määrittyy, ellei hän toimi ylimmässä johdossa? Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa valtaosa johtoryhmän jäsenistä valittiin organisaation sisältä, mutta ainoastaan yksi heistä edusti vanhan rakenteen



ylintä organisaatiohierarkiaa. Tämä mahdollisesti helpotti uuden toimialarakenteen aikaansaamista muutoksessa, jossa oli kysymys fuusionomaisesta prosessista. Toimialan yksiköt toimivat ennen prosessin käynnistymistä varsin itsenäisesti ja etäällä toisistaan, eikä yrityskulttuurien yhdistyminen ollut vuosien mittaan juurikaan edennyt. Uudeksi organisaatiomalliksi valittiin matriisiorganisaatio, jota Juuti (1999, 221-222) kuvaa funktionaalisen ja projektiorganisaation yhdistelmäksi.

Pitkänen (2006, 204) kuvaa fuusioiden muutosdynamikkaa itsensä tuntevien organisaatioiden kohtaamiseksi, jonka hallinta vaatii kurinalaista ja mahdollisuuksia tarjoavaa johtamista. Vastakkain ovat toimintaympäristön nopeat muutokset ja ihmismielen muuttumisen hitaus. Onnistuneessa fuusiossa uusi organisaatio omaksuu osapuolten kulttuurien parhaat piirteet. Se edellyttää kuitenkin fuusioitavien kulttuurien asiantuntevaa tulkintaa ennen uuden organisaation toiminnan käynnistymistä. Vuoropuhelun avulla on mahdollista vähentää muutokseen liittyviä jännitteitä sekä edistää positiivista kehitystä ja kulttuurista synergiaa. Jännitteiden hallitsemattomuus aiheuttaa konflikteja ja lisää negatiivista kierrettä. Aulan (1999, 241) mukaan organisaation muutosprosessi etenee tehokkaasti niin kauan kuin organisaatio toimii järjestyksen ja epäjärjestyksen välimaastossa kaaoksen kynnyksellä. Edellytyksenä on kaoottinen tasapaino järjestyksen ja epäjärjestyksen välillä, jolloin huonosti suunnitellut fuusiot voivat johtaa organisaation sekasortoon. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessiin liittyi seurantajakson alkuvaiheessa piirteitä toiminnasta kaaoksen kynnyksellä, koska organisaatiossa toimi päällekkäin uusi johtoryhmä toimi vanhan rakenteen sisällä, organisaation jäsenten nimitykset tehtiin vaiheittain, vanha organisaatiomalli korvattiin matriisiorganisaatiolla, organisaation koko oli suuri ja sen sisäiset ryhmät toimivat ryhmän eri kehitysvaiheissa. Vaholan ja Nikolaun (2005, 170) mukaan kahden organisaation päällekkäisyys voi johtaa siihen, että organisaation jäsenten työkuorma kasvaa ja seurauksena on negatiivinen asenne muutosta kohtaan.

### 3.1.4 Yksilön valtapeli

Yksilön rooli organisaation toiminnan ylläpitäjänä on valtakeskustelun näkökulmasta ratkaiseva. Hän pyrkii toiminnallaan joko säilyttämään vallitsevan yrityskulttuurin, rakenteen ja toimintatavat tai muuttamaan niitä aktiivisesti. Poliittisen toiminnan taustalla vaikuttaa yksilöllinen kunnianhimo, jonka kanavana on organisaatorakenne ja sen sisältämät erilaiset keskenään kilpailevat organisatoriset roolit. (Buchanan & Badham 1999, 11) Toimintakykyisen ja menestyvän organisaation edellytyksenä on henkilöstö, joka keskinäisestä kilpailusta huolimatta pystyy tekemään tiivistä yhteistyötä ja tarvittaessa myös muuttamaan yrityskulttuuria, mikäli yrityksen kehitys sitä edellyttää. Haasteina ovat Pitkäsen (2006, 38) kuvaamat liiketoimintajännitteet, joiden taustalla vaikuttavat organisaation jäsenten erilaiset näkemykset organisaation johtamisesta, toiminnan järjestämisestä ja työnjaosta. Hänen mukaansa muutoksia vastustavat ihmiset eivätkä asiat. Juutin (2004, 204) mukaan ne organisaation jäse-

net, jotka pystyvät vakuuttamaan keskeiset toimijat näkemyksillään, voivat parantaa asemaansa organisaation epävirallisessa arvoasteikossa.

### 3.1.5 Organisaatio muutospäristönä

Takalan (2001) mukaan pelko uudesta ja hallitsemattomasta luo vastavoiman muutokselle ja hillitsee muutoshalukkuutta. Johtamisen haasteena on vastavoimien kääntäminen muutoksen tueksi sen sijaan, että ne tukahdutettaisiin määrätietoisesti korvaamalla muutosvastarinnan johtaja potentiaalisine kannattajineen vallanpitäjille mieleisillä henkilöillä. Takalan mukaan ihmisellä, organisaation jäsenellä ja muutoksenteijällä on arvo omana itsenään. Hän ei ole pelkkä kustannustekijä ja väline, jonka avulla muutosprosessi toteutetaan. Reaktiivinen muutosjohtaminen voi edellyttää kuitenkin kovienkin otteiden käyttöä. Takalan puheenvuoro on mielenkiintoinen tämän tutkimuksen näkökulmasta, koska tutkimuksen kohteena olevan muutosprosessin aikana jouduttiin käyttämään myös kovia otteita ja toisaalta lähes koko toimialan johtoryhmä vaihtui prosessin käynnistyessä.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tehtiin strateginen muutos. Strategisen muutoksen taustalla vaikuttaa strateginen suunnittelu, jonka tavoitteena on organisaation toiminnan muuttaminen. Muutoksen kohteena voivat olla rakenteet, järjestelmät, kulttuuri, johtamismallit tai teknologiat. Strategiaa on vaikea hahmottaa ja luonnehtia, koska sen muotoilu ja toteutustavat vaihtelevat eri organisaatioissa, eivätkä sen määrittelyyn vaikuta pelkästään ympäristötekijät, vaan politiikalla ja kulttuurilla on siinä oma tärkeä merkityksensä. Myös organisatorinen tarkastelutaso vaikuttaa strategiasta välittyvään kuvaan. (Thornhill et al. 2000, 3) Johtoryhmän, keski johdon, tulosyksiköiden ja eri henkilöstöryhmien näkemys strategiasta voi olla hyvin erilainen. Strebelin (2006, 62) mukaan muutosprosessi ei onnistu, mikäli koko henkilöstöä ei kytkeä mukaan sen toteutukseen. Syynä on muutoksen tavoitteiden epäily ja epäluottamus johtajia kohtaan. Tyson ja Jackson (1992, 198) kuvaavat erilaisten näkemysten taustalla vaikuttavia tekijöitä kahden voiman avulla. Ensimmäinen näistä liittyy organisaation jäsenten osaamiseen ja omanarvontuntoon. Toisen voiman taustalla vaikuttavat organisaatiokulttuuri sekä onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset. Tämä merkinnee sitä, että suuressa ja moniulotteisessa yrityksessä, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa on eri tavoin menestyviä yksiköitä, muutoksen argumentointi koko organisaation kattavana ja samansisältöisin viestein voi olla vaikeaa. Onko yhteisen tavoitetilan määrittely mahdollistakaan, kun huomioidaan Morganin näkemys vallitsevan olotilan ja tavoitellun tulevaisuudentilan välisestä suhteesta? Morgan (2006, 282-284) kuvaa sitä paradoksaaliseksi jännitteeksi, joka vaikeuttaa toivotun muutoksen aikaansaamista. Paradoksi on yksi suurimmista tekijöistä, jotka vaikeuttavat muutosta kaikilla organisatorisilla tasoilla. Abrahamsonin (2006, 129) mukaan muutoksen seurauksena syntyvä kaaos ja työkuormitus aiheuttavat usein voimakasta vastustusta niiden keskuudessa, joihin muutoksen seuraukset vaikuttavat eniten. Vastustus ilmenee aggressiivisena kyynisyytenä, jolloin muutoksesta puhutaan vihamielisin ja hyökkäävin sanakääntein.

### 3.2 Muutos mahdollisuutena ja uhkana

Muutos- ja kehityshankkeet ovat osa organisaatioiden normaalia toimintaa. Muutosnopeus ja hankkeiden laajuus vaikuttavat siihen miten organisaation jäsenet ne kokevat. Mäntylän (2007, 54) mukaan oppimis- ja kehitysprosessien tarkka etukäteissuunnittelu ei ole aina mahdollista, koska hankkeiden edetessä vastaan tulee ennakoimattomia esteitä ja yllätyksiä. Tästä johtuen osa organisaatioiden kehittämistoimenpiteistä on muodostumassa pyörteisiksi kehittämishankkeiden pikakuljetuksiksi, joissa kehittämistä ei aina vaivauduta toteuttamaan ja jäsentämään selventämisprosessin avulla. Ropo (1989, 26) jakaa muutokset normaaleihin ja poikkeuksellisiin muutoksiin. Kumpikin vaatii oman johtamistyyhinsä. Normaali muutos on osa johtamisprosesseissa tapahtuvaa kehitystyötä. Sisäinen tai ulkoinen paine käynnistää poikkeuksellisen muutoksen. Ulrichin (2007, 196) mukaan vain harvat johtajat onnistuvat ylläpitämään onnistuneita muutosprojekteja, vaikka he tunnistavat muutostarpeen. Vain 25 % kaikista uudelleensuunnitteluprojekteista onnistuu. Åhman (2003, 84) liittyy epäonnistumisiin muutostoimenpiteet ja transformaation. Pelkkä muutosten mekaaninen toteuttaminen ei riitä, vaan lisäksi on huolehdittava siitä, että myös transformaatio tapahtuu. Transformaatio muuttaa olemassa olemisen tapaa, jolloin luodaan jotain mitä ei ole tällä hetkellä olemassa. Muutos liittyy olemassa olevan, joka on jo mahdollista omassa todellisuudessa, tekemisen muuttamiseen tai parantamiseen. Takala kiteyttää organisaatiomuutoksen ytimen toteamalla; *"Muutoksen johtaminen onnistuu jos johtaja saa joukot taakseen. Mutta miten ja onko olemassa yhtä yleispätevää mallia?"*. (Takala, 2001, 8) Yksi muutosprosessin suurimmista haasteista on se miten joukot, organisaation jäsenet, saadaan tukemaan johtajansa. Ehkä tämä on muutoksentehtävälle samanaikaisesti sekä suuri mahdollisuus että uhka? Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutettiin poikkeuksellinen muutos, jonka heikko tuloskehitys käynnisti. Tässä tutkimuksessa selvitettiin tapaa, jolla uusi toimialajohto pyrki saamaan joukot taakseen kyseisessä muutosprosessissa.

Myös muutoksen onnistumista mitataan. Tossavainen (2005, 21) kuvaa suunniteltua muutosta tapahtumasarjaksi, jonka lopputulos on ennustettavissa ja jonka toimenpiteet perustuvat strategiaan päätöksiin ja suunnitelmiin. Transformaatiossa on hänen mukaansa kysymys dynaamisesta ja voimistuvasta ilmiöstä, johon liittyy vaikutelma siitä, että muutos ei tapahdu suunnitelmallisesti vaan sattumanvaraisesti. Ulrich (2007, 198) luettelee seitsemän muutoksen kannalta kriittistä menestystekijää (ks. taulukko 4, sivu 62). Siitä huolimatta, että nämä menestystekijät ovat itsestään selviä ja valtaosa johtajista tunnistaa ne, muutokset ovat haasteellisia, koska muutoshankkeissa menestyään kuitenkin niin huonosti. Ulrich tarjoaa menestysreseptiksi menestystekijöihin perustuvaa toimintasuunnitelmaa. Tämä näkemys oli tämän tutkimuksen kannalta hyödyllinen, mutta ei riittävä, koska tavoitteena oli tunnistaa mekaanisten mallien ja toimenpideohjelmien taustalla vaikuttava yhteinen, yksittäisistä toimenpiteistä ja ohjelmista riippumaton tekijä tai prosessi. Jokin, joka vaikutti vanhaan, ole-

massa olevaan rakenteeseen ja toimintamalleihin, valmisteli uusia rakenteita sekä toimintamalleja ja samanaikaisesti mahdollisti muutosprosessin etenemisen toivotulla tavalla. Tarkastelen alla Kurt Lewinin näkemyksiä siitä mistä tässä taustatekijässä tai prosessissa saattoi olla kysymys.

Lewinin mukaan kaikilla muutoksilla on vastavoima. Onnistunut muutos edellyttää organisaation tasapainotilan sulattamista korostamalla muutostekijöitä tai poistamalla muutosta vastustavat voimat. Kun tavoiteltu muutos on saatu aikaan, tasapainotila vakiinnutetaan jäädyttämällä. (Morgan, 2006, 283) Scheinin mukaan Lewinin mallissa on kysymys siitä, että inhimillinen käyttäytyminen perustuu näennäiseen tasapainotilaan, johon vaikuttaa laaja sitä puolustavien ja vastustavien voimien kenttä. Muutos edellyttää, että tähän voimakenttään vaikutetaan jollain tavoin, koska muutosvoimat saavat aikaan usein vastavoiman, joka pyrkii säilyttämään vallitsevan olotilan. Muutos helpottuu, mikäli sisäiset vastavoimat on mahdollista poistaa, koska järjestelmässä on jo sisäänrakennettuna myös muutosta tukevia voimia. Vastavoimiin on vaikea päästä käsiksi, koska niiden taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset puolustusmekanismit tai ryhmäkohtaiset normit, jotka ovat juurtuneet syvälle organisaatiokulttuuriin. Sulattamisessa on Scheinin mukaan kysymys kolmesta prosessista, joita kaikkia tarvitaan jossain määrin. Kaikkeen oppimiseen ja muutokseen vaikuttavat odotusten ja tyytymättömyyden tai turhautumisen väliset erot, jolloin muutoksen käynnistäminen edellyttää motivaatiota, "huolta eloonjäämisestä", ajatusta siitä, että ilman muutosta emme saavuta ihanteitamme ja asettamiamme tavoitteita. Useimpien ihmisten toiminta perustuu oletukseen, jonka mukaan he tekevät aina parhaansa ja virheiden myöntäminen saattaa johtaa kasvojen menettämiseen. Tavoitteena on oppimishalun lisääminen ja sen myöntäminen, että kaikki ei ole niin kuin toivotaan, jonka lisäksi psykologisen turvallisuudentunteen avulla pyritään ohjaamaan oppimishalua toivottuun suuntaan. Todellinen muutoksentehtävien taito näkyy siinä miten se saadaan aikaan, koska tehokkaan muutosjohtamisen perustaksi nousee vaihtoehtoisen, olemassa olevan rakenteen vastaisen informaation ja psykologisen turvallisuudentunteen välinen tasapaino. Scheinin perusoletuksen mukaan muutos ei tapahdu ilman riittävää psykologista turvallisuudentunnetta. Pelkkä motivaatio ei riitä, vaan tueksi tarvitaan kognitiivista muutosprosessia, joka vaikuttaa oppimis- ja muutosmekanismeihin. Kysymys on uuden informaation omaksumisesta semanttisessa muodossa, joka liittyy sanojen moniulotteiseen tulkintaan, eli kognitiiviseen laajentumiseen, josta seuraa ajatusmallien laajempialainen tulkinta sekä uudet normistot ja arviointiperusta. Uusien mallien omaksuminen tapahtuu joko samaistumalla roolimalleihin tai kokeilujen ja virheiden kautta. Kognitiivinen uudelleenmäärittely tapahtuu kun oppija on sulatettu ja motivoitu vastaanottamaan uutta informaatiota. Perusmekanismina on keskusteluprosessi, jossa uusi, perinteisen mallin korvaava malli tulkitaan organisaation jäsenille. Edellytyksenä on motivaatio, joka mahdollistaa asioiden näkemisen ja kuulemisen uudesta perspektiivistä. Muutoksen vakiinnuttaminen tapahtuu jäädyttämällä, jolloin on huomioitava se, että uuden käyttäytymisen on oltava jossain määrin yhtenevää kyseisen henkilön oman käyttäytymisen ja persoonallisuuden kanssa. Muuten opittu käyttäytymismalli saattaa unohtua. Scheinin mu-

kaan Lewin oli oikeassa todetessaan, että ilman väliintuloa organisaation tärkeimpiä dynaamisia prosesseja on mahdoton oppia. (Schein, 2007, Internet I-V) Uuden toimintamallin tulkinta oli keskeisessä roolissa tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

### 3.2.1 Muutoksen välttämättömyydestä

Tutkimuksen kohdeorganisaation rakenne ja liiketoiminnan ohjausperiaate muuttuivat merkittävästi seurantajakson aikana, joten kysymyksessä oli Åhmanin kuvaama transformaatio, poikkeuksellinen muutos. Ilman tätä tutkimusta tapahtumia tarkasteltaisiin todennäköisesti osana organisaation normaalia kehityshistoriaa, jota Mannermaa kuvaa pelkistäen seuraavasti;

*"Muutos tarkasteltavan systeemin – esimerkiksi yhteiskunnan, yrityksen, järjestön, ekosysteemin tai yksittäisen ihmisen – tilassa siirryttäessä ajanhetkestä To ajanhetkeen T1, tarkoittaa vain sitä, että systeemi ajanhetkellä T1, on erilainen kuin ajanhetkellä To"* (Mannermaa, 1993, 56)

Mannermaa ei ota kantaa määritelmässään siihen, tapahtuuko muutos evoluution, kaaoksen tai transformaation seurauksena, vaan ratkaisevaa on *systeemin* erilaisuus eri *ajanhetkinä*. Tämän tutkimuksen kannalta oli oleellista tietää, mitä ajanhetkien T<sub>1</sub> ja T<sub>0</sub> välillä tapahtui, joten muutoksella tarkoitettiin runsaan kahden vuoden mittaista tapahtumasarjaa.

Mannermaa käyttää *kehitystä* ja *evoluutiota* synonyymeinä. Kehitykselle on tyypillistä toisiaan seuraavien tilojen *riippuvuus* ja muutoksen *suuntautuneisuus*. Kehitysprosessi voi tapahtua myös kaaoksen kautta, jolloin vanha vakaa tila katoaa ja tilalle tulee uusi erilainen tila. Silloin kehitystä ei voida käsitellä lainomaisena ilmiönä. (Mannermaa, 1993, 67-70) Organisaatiot toimivat tiiviinä osana yhteiskuntaa, jolloin yhteiskunnallinen kehitys vaikuttaa osaltaan niiden toimintamahdollisuuksiin. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa oman toiminnan analyysiä ja sopeuttamista, vaikka toimiva johto haluaisi säilyttää vakiintuneet käytännöt. Onko vakaita jaksoja, jolloin pelkkä organisaation perustoimintojen ylläpito riittää, enää ollenkaan vai onko jatkuvasta muutoksen hallinnasta tulossa osa organisaatioiden perustoimintaa? Tiedon ja pääomien nopeat liikkeet, uusien suurien toimijoiden, kuten Kiina ja Intia, vahvistuva ote maailmantaloudessa ja samanaikainen perinteisten talousmahtien aseman heikkeneminen näyttäisivät ennakoivan tätä. Kehityksen haasteellisuutta lisäävät useiden toimialojen samanaikaiset muutokset. Muutos on tulossa kiinteäksi osaksi yritysten ja organisaatioiden johtamista, jolloin erillisten muutoshankkeiden sijaan kaikissa toiminnoissa on sisäänrakennettuna jatkuvan muutoksen periaate. Mutta miten Lewinin kuvaama jäädyttäminen sopii jatkuvaan muutoksen ajatukseen? Pitkäsen (2006, 63) mukaan muutosten jäädyttäminen osaksi organisaatiokulttuuria on oleellinen osa kehitystä, koska pysyvyys saa aikaan rakenteen ja muodon, joihin ihminen voi tukeutua asemoidessaan mahdollisen uuden roolinsa. Onko toimintaa mahdollista ylläpitää ilman jäädyttämistä ja jos on, miten se tehdään?

Rutiineihin liittyy ennustettavuus ja toiminnan varmistaminen. Muutokset aikaansaavat epäjatkuvuuskohtia, epävarmuutta ja tarpeen reagoida, mikäli organisaatiolle asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Muutospaineen kasvaessa riittävän suureksi organisaation koko toimintaenergia voidaan joutua kohdentamaan toimintojen uudelleenjärjestämiseen, jolloin resursseja ei riitä normaalin päivittäisen toiminnan hallintaan. Silloin ei ole kysymys Kotterin (1996, 21) hallitusta kahdeksanvaiheisesta muutosprosessista, vaan Juutin et al. kuvaamasta "käytännön kaoottisesta kentästä". Syynä voi olla markkinoilla tapahtunut kysynnän ja tarjonnan välisen suhteen pysyvä muutos tai joku muu toimintaan merkittävästi vaikuttava tekijä. Rutiineiksi muodostuneet toimintatavat pitäisi pystyä muuttamaan nopeasti, jolloin vuosien mittaan hioutuneista toiminnoista ja osaamisesta voi muodostua menestyksen jarru. Bauman (1997, 106) käyttää ilmaisua "Koulutettu kyvyttömyys" kuvamaan organisaatioon syvälle juurtuneiden rutiinien ja muutoksen välistä suhdetta. Kysymys on siitä, että organisaatio nostaa kapea-alaisen tehokkuuden ja asiantuntemuksen tärkeimmäksi tavoitteekseen, mutta ei huomaa toimintansa haitallisia seurauksia. Mekaanisten rutiinien tehokas hoito korostuu ja kyky reagoida nopeasti muutosta vaativiin tilanteisiin ja muuttuviin olosuhteisiin heikkenee. Tietoisesti tavoiteltu rationalisointi johtaa silloin organisaation kannalta entistä irrationaalisempiin päätöksiin ja toimintaan. Juuti et al. (2004, 34) kiinnittävät huomiota samaan paradoksiin kuin Bauman kuvaamalla päivittäisten rutiinien tehokkaan hoidon ja muuttuvien tilanteiden aiheuttaman muutospaineen välistä suhdetta. Heidän mukaansa muutospuheesta on tullut osa yritysten toimintaa, jolloin yritysjohtolta edellytetään aktiivista toimintaolosuhteiden ja -edellytysten tarkkailua. Yritysjohton toiminta ja muutospuheen painotukset ratkaisevat sen, onko muutoksesta muodostumassa organisaatiolle mahdollisuus vai uhka. Taylor-Bianco ja Schemerhorn Jr. (2006, 466) korostavat sitä, että onnistunut muutosprosessi edellyttää jatkuvuuden ja muutoksen samanaikaista varmistamista. Tämä tapahtuu siten, että muutosprosessissa osa johdosta keskittyy toimintojen ylläpitoon ja osa muutoksen läpivientiin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation uusi johtoryhmä menetteli näin muutosprosessin alussa. Se suunnitteli muutosta sen käynnistyessä muun organisaation vastatessa vanhan organisaatorakenteen puitteissa päivittäisistä rutiineista.

Organisaatioiden kulttuurimuutoksilla saattaa olla yhtäläisyyksiä ekosysteemien kulttuurimuutoksiin, joissa ne sopeutuvat rakenteellisesti ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Muutos etenee vaiheittain läpi koko rakenteen ja prosessin lopputuloksena on uusi kokonaisjärjestelmä. Ekosysteemit pyrkivät jatkuvuuteen, joten muutosta ei tapahdu, ellei ympäristö muutu ensin. (Sarmela, 1989, 19-20) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristössä oli tapahtunut muutoksia, jotka heikensivät sen kilpailukykyä ja tuloskehitystä. Muutosprosessin tavoitteena oli muuttaa organisaation toimintaa siten, että sen kilpailu- ja tuloksetekokyky parantuisivat ja mittarina oli tuloskehitys. Kulttuurimuutoksissa eliitin, ekologiapelin voittajien, tehtävänä on perustella se miksi sopeutuminen on välttämätöntä. He hallitsevat kehitystä ja tulevaisuutta sekä määrittelevät uuden olemassaolon arvojärjestyksen. (Sarmela, 1989, 7) Voittajien asema on turvattu onnistuneessa muutosprosessissa. He voivat mää-

ritellä mitä sopeutuminen merkitsee organisaation toiminnalle ja sen jäsenille. Tässä tutkimuksessa eliittiä, kuten Sarmela heitä kutsuu, edusti toimialan uusi johtoryhmä. Heidän asemaansa ei perusteltu muutoksen käynnistyessä saavutuksilla, vaan odotuksella siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan.

### 3.2.2 Muutospuheesta todelliseen muutokseen

Muutos voi olla joko tarkkaan rajattu tai pitkäkestoinen ja laaja hanke, joka edessään johtaa perättäisten uusien muutosten sarjaan. Ulkopuoliselle toimijalle siitä välittyvät usein pelkästään sen seuraukset siinä muodossa kuin organisaation jäsenet niistä viestivät. Organisaation sisälle sijoittuva aktiivinen toimija näkee laaja-alaisemmin ja ulkopuolista tarkkailijaa paremmin muutoksen kirjon sidoksineen ja sen taustalla vaikuttavan vallankäytön.

Muutosta voidaan tarkastella moniulotteisena ja abstraktina ilmiönä tai vaiheistettuna mekaanisena suorituksena, jossa toimenpiteiden oikea-aikaisella suorittamisella tavoitellaan haluttua lopputulosta. Ensin mainittuun liittyvät vaihtoehtoiset tarkastelunäkökulmat ja tulkinnallisuus. Jälkimmäinen vaikuttaa varsin yksinkertaiselta mallilta monimutkaisten ja laajojen muutosprosessien hallintaan ja ymmärtämiseen. Vaiheet todennäköisesti erottuvat toisistaan jossain muodossa, mutta itse prosessi sisältöineen jää hämäräksi ja mekaaninen suorittaminen nousee päärooliin. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii syvälle organisaation näkymättömiin rakenteisiin ja jäsenten ajatteluun pureutuvaa määrätietoista työtä, jolla pyritään vaikuttamaan heidän ajatteluunsa ja toimintaansa.

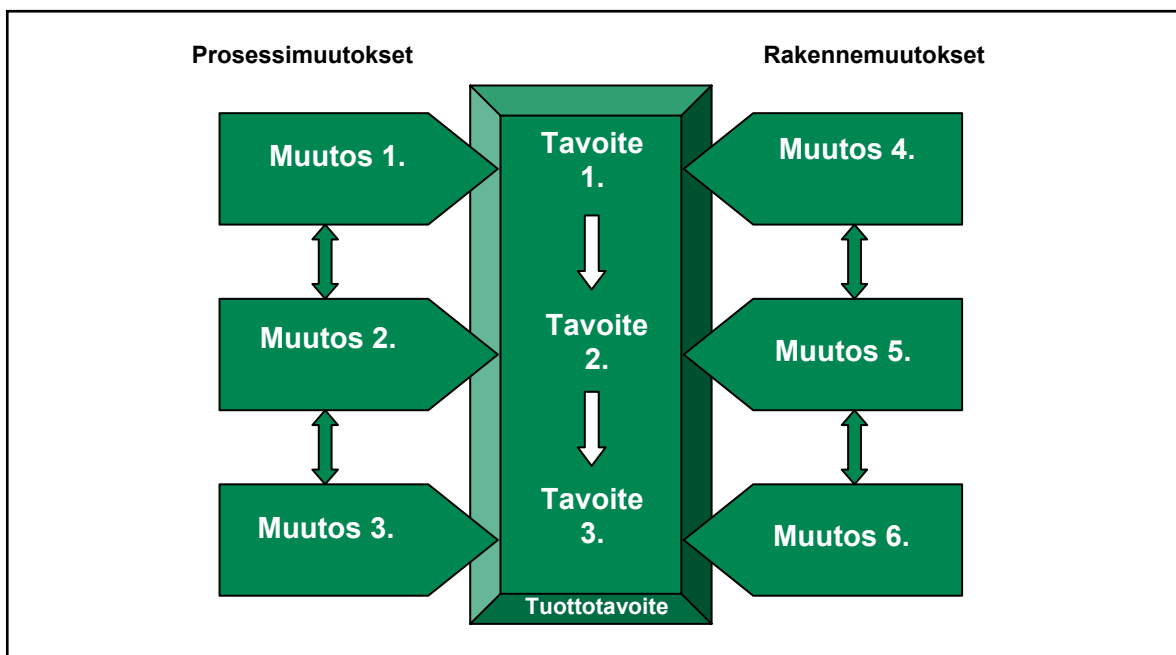
Muutosjohtaminen on jatkuva uudistumisprosessi, jossa organisaation toimintaa muutetaan markkinoiden, asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden mukaisesti. Muutoksen aikaansaaminen perustuu organisaation jäsenten ymmärrykseen siitä, missä liiketoiminnassa organisaatio toimii, kuka on asiakas ja minkälaista uutta osaamista heiltä edellytetään. Muutoksen käynnistyessä eri toimijoiden roolit ja organisaation sisäiset pelisäännöt on selkeytettävä, jonka lisäksi kaikilla organisaatiotasolla tarvitaan asiakaslähtöisen ja kustannustehokkaan toiminnan mahdollistavaa tietoa. (Moran & Brightman, 2001, 117-118) Muutoksentekijöiden tehtävänä on kirkastaa nämä käsitteet henkilöstölle. Se on Scheinin (2007, Internet 5) mukaan osa todellista muutosprosessia, jolloin yksi henkilöstön suurimmista motivaation lähteistä on muutoksen etenemisen säännöllinen seuranta ja raportointi. Mattilan (2006, 234) mukaan organisaation jäsenten luottamusta ja tulevaisuudenodotuksia heikentävien käytäntöjen välttäminen on yksi parhaista keinoista ehkäistä muutosvastarintaa. Näitä ovat hänen mukaansa nopeasti toteutettavat, yksisuuntaiset ja ennakoimattomat avoimet tai kätkeytymättömät toimintamallit sekä avoimen neuvottelun välttäminen. Houkutus niiden käyttöön on suuri, koska muutoksen aikaansaamisen kannalta ne ovat tuloheikkimpiä toimintamalleja lyhyellä aikajänteellä. Muutoksen "myyminen" organisaatiolle edellyttää rinnalleen ennakoivaa pitkäjänteisen luottamuksen rakentamista, joka mahdollistaa eri osapuolten toiminnan ymmärtämisen ja yhteensovittamisen. Tässä tutkimuksessa johdon muutospuhe oli alussa yksisuuntaista ja osin ennakoimatonta, kun organisaation jäsenten tehtäviä ja toiminta-

tapoja muutettiin uuden johtoryhmän määrittelemällä tavalla. Prosessin edetessä, kun organisatoriset muutokset oli tehty, henkilöstö kytkettiin mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Juuti (2003, 199-202) kuvaa johdon muutospuhetta osaksi johdon "*suurta peliä*", jota käydään muiden organisaatioiden ja vaikuttajien kanssa. Muutospuheen siirtyessä organisaation sisälle sen avulla pyritään määrittelemään hyväksyttävien diskurssien rajat siten, että organisaation jäsenten on huomioitava sen vaikutukset omassa työssään. Diskurssit kilpailevat keskenään, kunnes oikeana pidettävän puheen puitteet määrittyvät. Samalla hahmottuu eri henkilöiden asema suhteessa muutospuheeseen. Joillekin se merkitsee siirtymistä marginaaliin ja joidenkin asema vahvistuu. Tiedon ja vallan suhde aukeaa muutosvaiheessa, kun oikeaksi määritelty tieto määrittää subjektiivuden. Valta-asemaan nousut diskurssi asettaa rajat puhutulle ja puhumattomuudelle siten, että organisaatiokulttuuri muuttuu ja oikean ja väärän rajat asetetaan uudestaan. Muutospuheisiin sisältyy ajatus siitä, että ne sisältävät keinot, joilla varmistetaan organisaation menestys tulevaisuudessa. Kysymys ei ole pelkästä puheesta, vaan valtapelistä ja sen seurauksista sekä pyrkimyksestä syrjäyttää muut näkemykset. Derridalaisen dekonstruktion näkökulmasta johdon muutospuheet pyrkivät asettumaan alkuperän asemaan, luomaan pysyvän perustan ja niitä perustellaan sillä, että ne perustuvat tuoreimpiin teorioihin ja parhaisiin käytäntöihin. Poulton (2005, 7-8) käyttää termiä alkukertomus (Genesis narrative) kuvatessaan organisaation sisäistä kaiken kumoavaa ja kattavaa kerrontaa. Alkukertomus voi vaikuttaa niin voimakkaasti organisaation jäsenten ajatteluun, että he muodostavat käsityksensä organisaatiosta sen perusteella. Silloin alkukertomus on mahdollista nähdä organisaatiokulttuurin perustana ja luontaisena ajattelumallina, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ja vaikuttaa sekä sisäisissä että ulkoisissa ristiriitatilanteissa. Alkukertomuksesta tulee jokapäiväisen motivaation lähde ja olemassaolon perusta.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa muutospuhe perusteltiin alussa pääosin historiallisin argumentein. Muutosprosessin käynnistyminen ja uuden organisaation nimitys mahdollisti muutospuheen muodossa, joka sisälsi sekä organisaation tavoitteet että keinot niiden saavuttamiseksi. Kysymys oli toimialan uudesta liiketoimintastrategiasta, jossa hahmoteltiin toiminnan periaatteet uudelleen ja joka syrjäytti kaikki organisaation aikaisemmat strategiat. Yksi A4-sivulle laadittu kuva korvasi useita erillissuunnitelmia. Uusi strategiaviitekehys nimettiin HEXA:ksi (ks. kuvio 9) ja siihen ankkuroitiin tulevan toiminnan suunnittelu ja toteutus. HEXA-nimen taustalla oli kuusi toimialan rakenteisiin ja prosesseihin liittyvää kokonaisuutta, joihin kohdennettujen toimenpiteiden avulla uskottiin saavutettavan asetetut tavoitteet. HEXA osoittautui yksinkertaisuudessaan tehokkaaksi johtoryhmän työkaluksi. Ehkä sen tehokkuus perustuikin yksinkertaisuuteen ja moniulotteisiin tulkintamahdollisuuksiin, joita sen eri osat alueet tarjosivat? Organisaation sisäinen tulkintaprosessi HEXA:n vaikutuksista käynnistyi, kun sen sisältö oli virallisesti hyväksytty.





KUVIO 9 Toimialan strategiaviitekehys, HEXA

Tulevaisuus ja epävarmuus liittyvät muutokseen. Lindblomin (2006, 224-225) mukaan epävarmuudessa on kysymys päätöksentekijän ennustuskyvyyttä tulevaisuuden suhteen. Siihen vaikuttavat informaation puutteellisuus ja epävarmuus sekä päätöksentekijän kyky ymmärtää ja käsitellä informaatiota. Laaja-alaisinkin tulevaisuuteen suunnattu informaatio on aina puutteellista ja epätasällistä. Aulan (1999, 243) mukaan tulevaisuus on osa vuorovaikutuksen maisemaa, jossa ympäristö luo organisaatiolle muutospainetta, mutta samalla organisaatio vaikuttaa itse toimintaympäristöönsä. Johtaminen ja strategiat ovat sidoksissa kontekstiin, jolloin dynaamisen organisaation tulevaisuus muodostuu monimutkaisessa ja -ulotteisessa toimintojen ja reaktioiden vuorovaikutuksessa. Gabrielin (2000, 239-240) mukaan puhetta ja tarinoita ei tarvittaisi, mikäli eläisimme Platonin kuvaaman tasavallan kaltaisessa täydellisesti järjestäytyneessä ja rationaalisessa maailmassa. Tarinoiden avulla pyritään selittämään ja tulkitsemaan inhimillisen toiminnan tavoitteita ymmärrettävällä tavalla. Maailma on kuitenkin irrationaalinen, arvoituksellinen ja uhkaava, joten asetettuja tavoitteita ei aina saavuteta. HEXA toimi tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen maiseman tulkintakehyksenä ja muutospuheiden perustana. Se sijoittui tavoitteiden ja toiminnan välille kuvaamalla ne osa-alueet, joita organisaation piti muuttaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet. HEXA jätti kuitenkin johtoryhmän jäsenille tilaa tulkinnoille siitä miten muutokset käytännössä toteutettiin ja mitä sen eri osa-alueet merkitsivät organisaation jäsenten toiminnassa.

### 3.2.3 Strategia muutoksenteijän työkaluna

Kettunen (1997, 113-114) kuvaa strategiaa organisaation ja tulevaisuuden monidimensioisena ja monin tavoin hahmotettuna leikkauspisteenä. Hän yhdistää yrityksen ympäröivään maailmaan kahden vertauskuvan avulla. Ensimmäises-

sä vertauskuvassa maailma nähdään voittamistaan ja kesyttämistään odottavana uhkaavana ja epäystävällisenä viidakkona. Toinen vertauskuva välittää maailmasta kuvan kylänä, jossa toiminta perustuu toimijoiden välisiin suhteisiin ja yhteistyöverkostoihin. Strategiakirjallisuudessa kuvataan kaksi tapaa johtaa ja ohjata yritystä. Yritykseen rakennetaan joko organisaatio ja tarvittavat järjestelmät, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa oikeaan suuntaan tai vaihtoehtoisesti sen toimintaa ohjataan organisaation jäsenten ajattelun kautta, jolloin lähtökohdana on se, että he toteuttavat omaa itseään yrityksen tavoitteiden ja tehtävien kautta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sovellettiin kumpaakin menetelmää samanaikaisesti. Organisaatorakenteita muutettiin ja samalla vaikutettiin organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan muutospuheen avulla, jonka ytimenä oli HEXA.

Yrityksiä pyritään johtamaan ja ohjaamaan systemaattisesti, jolloin Holbechen (2006, 156) mukaan kuvataan tavoiteltu tulevaisuuden asema tai tila, verrataan sitä nykytilaan ja päätetään miten siirtymä nykytilasta tulevaisuuteen pyritään tekemään. Silloin ovat tyypillisiä kysymyksiä; "*Missä me olemme tällä hetkellä?*", "*Mihin haluamme päästä ja mikä on tulevaisuuden visiomme?*" ja "*Miten saavutamme tavoitellun tulevaisuuden asemaan tai tilaan?*". Strategiatyössä suunnitellaan ja kohdennetaan resursseja tulevaisuuden tahtotilan pohjalta. Tavoitteena on joko hyötyä muutoksista reagoimalla niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin tai vaikuttamalla kehitykseen siten, että oma asema vahvistuu. Tehtävä ei ole helppo, kun huomioidaan Lahden et al. (2004, 15-17) näkemys kilpailustrategian moniselitteisyydestä, kun he kuvaavat järjestelmätoimittajien kohtaamia haasteita. Niitä ovat heidän mukaansa jatkuva ydinosaamisen uudistaminen, erikoistuminen yksikkökustannusten alentamiseksi, tutkimus- ja kehitysvastuu ja palvelukonseptien uudistaminen, tehokkaampi logistiikka, laatujärjestelmät, ajanhallinta, moniulotteinen strateginen ongelmanratkaisu, organisaation jatkuva uudistaminen, globalisaatiokehitysohjelmat, johdon kehittäminen ja sitouttaminen, johtamisjärjestelmien muutokset, strategiset ja operatiiviset allianssit ja kriittinen osaaminen. Samanaikaisesti yrityksen kilpailijat pyrkivät omissa kilpailustrategioissaan vahvistamaan asemiaan markkinoilla. Nämä kaikki vaikuttavat Juutin et al. (2004) kuvaamaan muutospuheeseen, jonka perustana on kysymys siitä, miten varmistaa ja yhdistää organisaation päivittäinen toiminta ja rutiinien hoito sekä samalla huolehtia siitä, että organisaatio uudistuu ja reagoi toimintaympäristön aiheuttamiin paineisiin.

Foucault'n (1994, 346) mukaan strategialla on seuraavat kolme tehtävää;

- Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
- Hyötyminen muiden toimijoiden kustannuksella ennakoimalla heidän toimintaansa
- Varmistaa menettelytavat, joilla vastustajat saadaan luopumaan taistelumielialastaan ja taistelusta

Foucault'n luettelo on mielenkiintoinen vallankäytön ja muutosprosessin näkökulmasta. Organisaatiot ovat osa toimintaympäristöään ja ne pyrkivät vahvis-

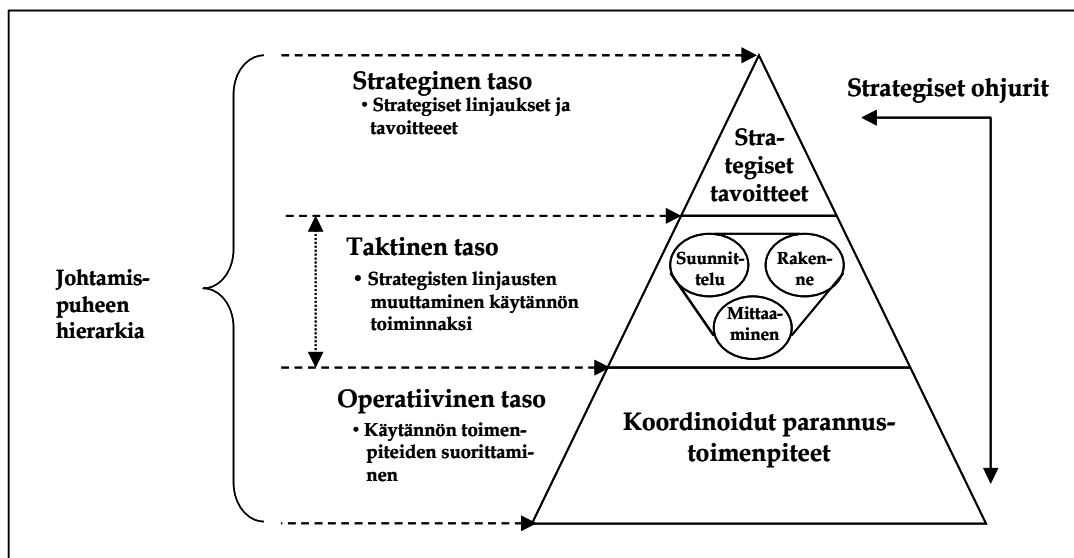
tamaan asemaansa suhteessa kilpailijoihinsa, mutta samalla ne näyttäisivät käyvän "sisällissotaa" vanhan ja uuden rakenteen sekä ajattelun kesken. Juutin et al. mukaan Bakhtilainen näkemys sisältää oletuksen organisaatioissa jatkuvasti meneillään olevasta taistelusta erilaisten kertomusten ja tulkintojen välillä, jossa virallinen johtamispuhe pyrkii alistamaan muut puheet alleen. Samalla se määrittää puitteet muutokseen liittyville positioille ja pyrkii määrittämään organisaation ja ympäristön välisiä suhteita. Organisaation vakaat vaiheet hiljentävät muut diskurssit. (Juuti et al. 2004, 168) Vallanpitäjät pyrkivät strategisen kontrollin avulla vaikuttamaan siihen mitkä toimintatavat nousevat hallitsevaan asemaan riippumatta siitä miten muut organisaation jäsenet näkevät etunsa. Hearn (2008, 47) Strategian avulla pitäisi selvittää ulkoisessa markkinavoimien ylläpitämässä ja ohjaamassa kilpailussa ja samalla kukistaa, muutoksentehtävien näkökulmasta, organisaation sisällä toimivat vanhaa rakennetta ja toimintatapoja puolustavat voimat. Tässä tutkimuksessa olivat muutoksen käynnistyessä vastakkain vanha ja uusi organisaatio. Muutoksen edetessä vanha rakenne syrjäytyi vaiheittain, kun organisaation jäsenet siirtyivät tehtäviinsä uudessa organisaatiossa.

Juutin (2001, 233) mukaan strategia edustaa ihanteiden maailmaa, joka on ylevä perusta organisaation toiminnan tarkastelulle. Postmodernissa maailmassa on kuitenkin paikallaan kysyä, onko menestyvillä yrityksillä monimutkaisessa toimintaympäristössä ollenkaan strategiaa, vai onko toiminnan lähtökohtana sitenkin paikallinen ja hajautettu toiminta. Juuti (2001, 245-246) kuvaa myös strategin positiota suhteessa muuhun organisaatioon. Strategi ajattelee ja muu organisaatio on yleisönä, kuulijoina, katselijoina ja toteuttajina. Mikäli muut organisaation jäsenet pyrkivät ajattelijan asemaan, syntyy kilpailutilanne. Juuti liittyy edellä organisaatioiden, ryhmien, yrityskulttuurien, virallisten ja epävirallisten organisaatioiden maailmaan uuden jännitteisen elementin, strategin position.

Holbechen (2006, 9-25) mukaan muutosta on johdettava siten, että työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä toimimaan uuden toimintatavan edellyttämällä tavalla ja kokevat vaadittavat ponnistelut hyödyllisinä. Muutoksen johtajalta edellytetään kokonaisvaltaista käsitystä muutoksen strategisista, rationaalisista, pragmaattisista, symbolisista, tunneperäisistä ja intuitiivisista ulottuvuuksista hänen vahvistaessaan organisaatiotaan muutosvastarintaa vastaan. Kysymys ei ole pelkästään siitä miten muutosta hallitaan ihmisten kautta, vaan siitä miten muutoskykyinen organisaatio saadaan aikaan. Holbecke asettaa muutosjohtajalle kovat vaatimukset. Häneltä edellytetään monipuolista osaamista, joka on muutettava käytännön organisoiduksi toiminnaksi ja toimenpiteiksi yhdessä organisaation jäsenten kanssa. Määtän (2007, 318-319) mukaan analyttisesti laadittujen strategioiden ja niiden käytännön toteutuksen välillä on suuri kuilu. Organisaatiot pystyvät vastaamaan *mitä*-kysymykseen ja määrittelemään strategian sisällön, mutta usein niiltä puuttuu kyky vastata *miten*-kysymykseen, jolloin merkittävä osa suunnitelluista strategioista jää toteuttamatta. Syynä on pula aikaansaavista näkijöistä ja tekijöistä, jotka toteuttavat strategiat sekä strategiaviitekehukseen ja -prosessiin liittyvät valinnat. Strategia voi olla johdon laatima tiukka viitekehys, jossa korostuvat johdon rooli ajattelijana ja organisaatioon sekä sen toimintaympäristön analyysiin liittyvät las-

kelmat. Toista ääripäätä edustaa moniäänisyys, jossa jokainen organisaation jäsen toimii strategina ja strategiassa vaikuttavat analyysien ja laskelmien lisäksi organisaation jäsenten kokemukset. Holbechen (2006, 207) mukaan muutosvalmiin organisaation johtamisjärjestelmä koostuu sekä kyseenalaistamisen että strategisen ajattelun elementeistä, jotka mahdollistavat sen, että yritys ei joudu toiminnassaan tuuliajolle. Yritysjohdolta edellytetään kykyä rationaaliseen ja analyttiseen ajatteluun, joka innostaa sekä sen omaa että muiden organisaation jäsenten luovuutta. Sen on määrittelevä selkeästi muutoksen suunta. (Holbeche, 2006, 207) Joskus strategian ja muutoksen suunnan määrittely on tehtävä siten, että se sallii toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten joustavan huomioon. (Mintzberg 1994, 112) Tässä tutkimuksessa suunnan määrittely tapahtui HEXA:n avulla. Se oli uuden toimialajohdon laatima yhteenveto "mitä"-kysymyksistä. Uuden organisaation tehtävänä oli löytää vastaukset "miten"-kysymykseen ja toteuttaa muutokset.

Tutkimuksen kohdeorganisaation koosta ja yksikköjen suuresta lukumäärästä johtuen pelkkä strateginen suunnittelu strategiayhteenvetoinen ei ohjannut riittävän selkeästi muutosprosessia, vaan "miten"-kysymyksiä oli tarkennettava yksikkö- ja toimintotasolla. Genin et al. (2007, 209) jakavat organisaatioiden johtamisen kolmeen tasoon, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Taktisen suunnittelun avulla määritellään se mitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä operatiivisella tasolla organisaation eri osa-alueilla. DiVannan ja Austinin (2004, 44) mukaan taktiikka on yhtä tärkeä kuin strategia ja se laaditaan, kun strategiasuunnitelma on valmis. Strategiat jäävät usein toteutumatta, mikäli taktinen suunnittelu tehdään siten, että strategiisiin tavoitteisiin pyritään jatkuvan muutosprosessin sijaan kertaluonteisten tavoitteiden avulla. (DiVanna & Austin, 2004, 92-97) Kuviossa 10 kuvataan strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamispuheen keskinäistä hierarkiaa ja eroja.



KUVIO 10 Johtamispuheen hierarkia (Mukaellen Leonard & McAdams, 2002, 10-12)

Kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus laatia strategioita, mutta ainoastaan niissä strategioissa piilee vallan siemen, jotka etenevät taktisen johtamistason kautta operatiiviselle tasolle. Suunnitelmat on muutettava toimenpiteiksi ja tekemiseksi. Tässä tutkimuksessa johtamisen hierarkkisella kolmijaolla oli ratkaiseva merkitys tutkimusongelman ratkaisussa. Pelkistetty strategiayhteen veto, HEXA, ei yksin riittänyt muutosprosessin käynnistämiseen ja ylläpitämiseen, vaan sen kaikki osa-alueet oli muutettava taktisella tasolla organisaation ymmärtämään muotoon. Siten, että laajalle levittäytyneen organisaation eri alaryhmien ja yksiköiden jäsenet ymmärsivät mitä heidän tulisi muuttaa toiminnassaan tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi. HEXA merkitsi erilaisia asioita pääkonttorin, Venäjällä toimivan tehtaan tai Japanin myyntikonttorin toiminnassa. Vasta ymmärrys mahdollisti muutoksen kannalta tehokkaan ja sen tavoitteita tukevan toiminnan operatiivisella tasolla. Strategia oli muutoksenteleijöiden työkalu, mutta sen onnistunut käyttö edellytti työkalun hyödyntämistä kaikilla johtamisen hierarkiatasoilla. Hierarkiaan liittyi myös tutkimusongelman kannalta oleellinen kysymys siitä miten valtaa käytettiin eri tasoilla ja mikä oli vallankäytön dynamiikka. Tätä hyödyntämisprosessia ja vallan dynamiikkaa kuvataan tutkimusongelman ratkaisussa.

### 3.2.4 Muutos ja riskit

Bolman ja Deal (1997, 34) kuvaavat organisaatioita mutkikkaiksi, yllätyksellisiksi, petollisiksi ja moniselitteisiksi ryhmittymiksi, joita on vaikea ymmärtää ja hallita. Määrittely tukee omia kokemuksiani erilaisten organisaatioiden jäsenenä. Mitä lähempää ja perusteellisemmin organisaatioiden toimintaa on ollut mahdollista tarkkailla, sitä mutkikkaammalta ne ovat näyttäneet. Organisaatiokaavioiden kuvaamat rakenteet ovat yleensä vaikuttaneet yksinkertaisilta ja selkeiltä, mutta organisaation sisälle syntyneet epäviralliset toimintamallit ja rakenteet sekä näiden syntymiseen vaikuttaneet tekijät tekevät niistä mutkikkaita. Ne on mahdollista havaita vain osallistumalla organisaation toimintaan. Muutoksenteleijöille pelkkä nykyhetken tuntemus ei riitä, vaan Walker et al. (2007, 770) mukaan heidän on oltava perillä organisaatiossa aikaisemmin toteutetuista muutoshankkeista, koska ne voivat vaikuttaa organisaation jäsenten kyynisyyteen tai uskoon muutoshankkeen onnistumisen suhteen. Ropon (1989, 178) mukaan pitkään vakaisissa olosuhteissa toimineiden organisaatioiden taipumuksena on asettaa esteitä ympäristön edellyttämille muutoksille. Yksilötasolla vanhojen toimintatapojen koetaan jatkuvan ennallaan, vaikka koko organisaation kattava muutos on tunnustettu ja käynnistetty. Ropon näkemys kuvaa hyvin muutokseen liittyvää organisaation ja yksilön välistä ristiriitaa. Muutos-tarve tiedostetaan, mutta sitä ei koeta omakohtaisena, jolloin seurauksena saattaa olla koko muutosprosessin pysähtyminen. Mitä suuremmista organisaatioista on kysymys, sitä moniulotteisemmaksi muuttuvat niiden rakenteet ja organisaation jäsenten yksilölliset tulkinnat muutoksen omakohtaisuudesta ja vaikutuksista. Holbechen (2006, 324) mukaan muutosprosessin yhteydessä ilmenevät riskit saattavat näyttää suuremmilta, mikäli organisaation jäsenet eivät luota päätöksenteleijöihin, eivät koe hyötyvänsä henkilökohtaisesti muutokses-

ta, eivät tunne hallitsevansa itseensä kohdistuvia toimenpiteitä tai jos prosessi koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Seurauksena voi olla järkytys, turhautuminen tai jopa kauhistus, kun organisaation jäsenet huomaavat altistuvansa henkilökohtaiseen vaaraan. Muutosprosessin hallinta voi silloin vaikeutua muutoksenteelijän näkökulmasta huomattavasti, kun organisaation jäsenet pyrkivät vahvistamaan asemiaan. Ropo toteaa tutkimuksessaan suuren organisaation reagoineen toimintaympäristössä tapahtuneisiin geneerisiin muutoksiin paikallisten yksikönjohtajien paikallisesti määriteltyjen tulkintojen ja aikataulutusten pohjalta, jolloin seurauksena oli joukko erilaisia ja erillisiä muutosprosesseja. (Ropo, 1989, 173) Tavoitteena oli yksikönjohtajien oman aseman vahvistaminen. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio oli myös suuri, joten vaarana oli muutoksen pirstoutuminen Ropon kuvaamalla tavalla paikallisiksi erillishankkeiksi, joka olisi johtanut muutoksen tavoitteiden kanssa vastakkaiseen lopputulokseen.

### 3.3 Valta vaihdon välineenä

Valta oli tämän tutkimuksen tärkein käsite. Organisaatioissa käytetään valtaa kaikkialla missä on inhimillistä toimintaa. (Saaristo & Jokinen 2004, 189) Vallan ja valtasuhteiden hallinta on yksi muutosjohtamisen vaikeimmista alueista, koska niistä puhutaan harvoin avoimesti, jolloin muutoksenteelijöiden on jatkuvasti seurattava milloin valtataistelun tuloksena syntyy kilpailevia rakenteita ja kulttuureja. Rakenteilla ja kulttuureilla on suora yhteys valtaan. (Mur-Veeman et al. 2001, 154) Vallassa ei ole kysymys pelkästään suhteista, vaan siihen liittyy myös havaittavaa symboliikkaa, jota ilmentävät organisaatiokaaviot, organisaation jäsenten käyttäytyminen ja organisaation toiminnalliset puitteet. Poliittinen koneisto muuttaa lainsäädännön avulla yhteiskunnan toimintaa kulloisillekin vallanpitäjille mieleiseen suuntaan, sopivaksi ympäristöksi vallankäytölleen. Yritysmailmassa logiikka on samankaltainen, mutta lähtökohtana on yleensä omistajien etu. Päätösten tulkinta ja toteutus ovat vallankäyttöä, jolloin seurauksena on loputon valintojen ketju. Ensin valitaan kuitenkin ne, jotka ohjaavat näitä prosesseja. He vastaavat siitä, että toiminta vastaa organisaatiolle annettua toimeksiantoa. Valinnan tekevät äänestäjät, yritysten osakkaat ja omistaja, omistajan edustaja tai yhdistysten jäsenet. Vallankäyttö on valintaa lukemattomien vaihtoehtojen välillä. Matemaattisten mallien ja optimointiohjelmien avulla on mahdollista tunnistaa parhaalta vaikuttavat vaihtoehdot. Lopullisen valinnan tekevät kuitenkin organisaation jäsenet. Joskus oman yhteisönsä kannalta yllättävälläkin tavalla.

Valtaan liitetään yleensä sosiaaliset suhteet, alistaminen, valvonta ja oma etu. Ihminen näkisi tulkinnoissaan itsensä mieluummin vahvempana osapuolelta silloin, kun valtaa käytetään. Vallalla on useita ulottuvuuksia, joista Clegg et al. (2006, 183) nostavat esille sen positiivisen puolen toteamalla, että valta ei ole pelkästään toisten alistamista, vaan kysymys on vapaiden ihmisten välisestä

suhteesta ja valinnoista. Buchanan ja Badham (1999, 47-49) liittävät valtaan kontrollin ja omien pyrkimysten edistämisen. Heidän mukaansa valtaa tarkastellaan usein piilevänä ominaisuutena ja kykynä, joka vaikuttaa ihmisten välisissä suhteissa. Vallan omistajuuteen liittyy kaksi näkökulmaa. Ensimmäisen mukaan joku omistaa vallan, jolloin kiinnostuksen kohteena on se, miten paljon valtaa sen omistajalla on, mistä valta on lähtöisin ja miten sitä on mahdollista hankkia lisää. Toisen näkemyksen mukaan valta ei ole yksilöllinen ominaisuus, vaan se liittyy ihmisten keskinäisiin suhteisiin. Myös Engelstad (2006, 40) kuvaa valtaa ominaisuudeksi, joka on aina läsnä piilevänä ominaisuutena ihmisten välisissä suhteissa.

Galbraithin (1984,13) mukaan vallasta kirjoittavilla on taipumus joko monimutkaistaa asioita, tai sitten esitystapa on subjektiivinen. Itse yksinkertaistin vallankäytön tässä luvussa valintojen tekemiseksi. Ennen valintoja on kuitenkin tapahtunut asioita, joiden avulla valintoihin on pyritty vaikuttamaan. Valtaan liittyy näin myös vaikuttamisen ja suostuttelun näkökulma. Bergerin ja Luckmannin (1966, 133) mukaan kaikki sosiaaliset symboliuniversumit ovat inhimillisen toiminnan historiallisia tuloksia ja ihminen muuttaa niitä toiminnallaan. Yksilöt ja ryhmät määrittelevät todellisuuden, joten symboliuniversumin tilan tai sen muuttumisen ymmärtäminen edellyttää siihen liittyvän yhteiskunnallisen järjestelmän ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa oikeuttavana järjestelmänä oli organisaatiohierarkia ja toisaalta näkemys siitä, että organisaation kehitys ennen muutosprosessin käynnistymistä ei vastannut odotuksia. Ne olivat yhdessä muutoksen perusta. Vaihtoehtoja oli lukemattomia, mikäli lähtökohtana olisi ollut Foucault'n valtamääritelmä. Hänen mukaansa valtaa ei ole olemassa globaalina, massiivisena keskitettynä tai hajautettuna ilmiönä, vaan se on tapa, jolla ihminen käyttäytyy muita kohtaan tai vaikuttaa heihin. Valta on sisäänrakennettuna pysyviin rakenteisiin ja se ilmenee vain kun sitä käytetään. Vallankäyttö ei vaikuta suoraan ja välittömästi muihin, vaan heidän toimintaansa. Kysymys voi olla kehotuksesta, suostuttelusta, houkuttelusta ja toiminnan helpottamisesta tai vaikeuttamisesta. Äärimmilleen vietynä vallankäyttö voi olla pakkotamista tai ehdotonta kieltämistä. Valtasuhteessa on olennaista vallankäytön kohteen asema toimivana subjektina ja hänen vapautensa. Valtaa voidaan käyttää ainoastaan vapaisiin henkilöihin ja vain niin kauan kuin he ovat vapaita. Vapaudella tarkoitetaan valinnanvapautta eri vaihtoehtojen välillä. (Foucault, 1994, 340-342) Kysymys on valinnoista ja vaikuttamisesta. Kaarten (2/94) mukaan Foucault'n valtakäsite on ensisijaisesti tuottava. Se tuottaa ja muokkaa todellisuutta ja meitä sen mukana tuottamalla nautintoja, muokkaamalla tietoa ja luomalla diskurssia. Näin valta muokkaa todellisuutta ja totuutta. "Totuus" on kehämäisessä suhteessa vallan systeemeihin ja vaikutuksiin. Systemit tuottavat ja ylläpitävät valtaa ja vallankäyttö laajentaa valtaa. Raution (1999, 2-3) mukaan Foucault tarkoittaa vallan tuottavuudella sitä, että ihminen muuttuu, kun valtasuhteiden strateginen rakenne muuttuu verkostossa, koska valtasuhteet ovat osa ihmisen identiteettiä ja tekevät hänestä sen mikä hän on. Sosiaalisessa kentässä kaikki toimijat ovat keskenään suhteessa ja pyrkivät käyttämään valtaa. Dowdingin (2008, 33) mukaan rakenne ei yksin selitä ihmisen toimintaa, koska se sulkisi pois hänen vapaan tahtonsa. Näin määriteltynä ihminen voi pyrkiä

itse vaikuttamaan siihen miten hänen valtasuhteensa kehittyvät. Käytännössä siihen riittää päätös siitä luopuuko hän valtasuhdetta ylläpitävän rakenteen jäsenyydestä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation valtasuhteiden rakenne ja verkosto muuttuivat muutosprosessin aikana, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä, ainakin teoriassa, oli mahdollisuus päättää jatkaako hän yrityksen palveluksessa.

### 3.3.1 Vallan lähteet ja perusta

Rainion (1968, 82) kysymys; "*Kääntäen voimme kysyä myös, mikä luo riippuvuutta ihmisten välille?*", on oleellinen vallan perustan ja lähteiden näkökulmasta. Sen mukaan vallan taustalla vaikuttaa pohjimmiltaan ihmisten välinen riippuvuus.

Vallan lähteitä on kolme, jotka esiintyvät yleensä yhdessä. *Persoonallisuus, omaisuus ja organisaatio*. Organisaatio on läheisessä suhteessa ehdolliseen valtaan, omaisuus korvaavaan valtaan ja persoonallisuus ansaittuun valtaan. Omaisuuden painoarvo on vähentynyt, koska sen käyttöön liittyviä keinoja on lainsäädännön avulla supistettu. Organisaation merkitys on suurin ja se korostuu entisestään, koska omaisuus ja persoonallisuus tarvitsevat tuekseen organisaation, jolle sen jäsenet alistavat itsensä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. *Symmetrisessä kaksineuvoisuudessa* on kysymys siitä, että organisaation ulkopuolisten toimijoiden alistumista sen pyrkimyksiin voidaan tavoitella vain, mikäli sen sisäinen alistuminen on kunnossa. Mitä voimakkaammin sisäinen alistuminen ilmenee, sitä voimakkaammin se vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin suhteisiin. Organisaatio on sitä vahvempi, mitä tehokkaammin se käyttää kaikkia kolmea vallan lähdeä, eli sen valta kasvaa, mikäli sillä on käytössä omaisuutta ja johtajuutta. Mitä suuremmaksi organisaation vallan ja alistamisen kohteena olevien tavoitteiden välinen ero muodostuu, sitä suurempi on todennäköisyys siitä, että organisaatio epäonnistuu pyrkimyksissään. (Galbraith, 1984, 51-84) Haywardin ja Lukesin (2008, 12) mukaan organisaation jäsenten vallankäyttö, mahdollisuus toimia tai pidättäytyä toiminnasta, perustuu rakenteeseen, joka joko lisää tai rajoittaa heidän valtaansa. Jos jäsenillä ei ole vaihtoehtoisia toimintamalleja, valtakin puuttuu.

*Ansaitusta vallasta* on kysymys silloin, kun yksilöä uhataan jollain siten, että hän luopuu omista pyrkimyksistään välttääkseen uhkauksen toteutumisen. *Korvaavassa vallassa* hänelle tarjotaan niin houkutteleva vaihtoehto, että seurauksena on omista tavoitteista luopuminen. Kummankin vallan muodon yhteisenä piirteenä on alistumisen ja luvatus palkkion tai uhatun rangaistuksen välinen suhde. *Ansaittu ja korvaava valta* ovat havaittavia ja objektiivisia. *Ehdollinen valta* on subjektiivista, jolloin vallankäyttäjät ja kohde eivät aina tiedosta itsekkään sen olemassaoloa. Toisen tahtoon alistumista pidetään luonnollisena ja omana pyrkimyksenä. Suorassa ehdollistamisessa tähän pyritään suostuttelun ja kasvatuksen avulla. Välillisen ehdollistamisen taustalla on uskomus siihen, että alistuminen on perinteistä johtuen oikea käyttäytymismalli. (Galbraith, 1984, 27-50) Totalitaarisessa hallinnossa kaikkia vallan välineitä ja lähteitä käytetään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yhdistelmä on kunnioitusta herättävä ja pe-



lottava. Yksilöiden ja organisaatioiden kasvattaessa valtaansa pyrkivät vallan käytön kohteena olevat vastustamaan alistamistaan. (Galbraith, 1984, 27-84)

Morgan luettelee neljätoista vallan lähdeä, joiden avulla hän pyrki lisäämään ymmärrystä vallan dynamiikasta ja tavoista, joilla organisaation jäsenet pyrkivät kasvattamaan omaa vaikutusvaltaansa. Vallan lähteitä ovat *muodollinen asema, niukkojen resurssien kontrolli, organisaation rakenteen, sääntöjen ja määräysten käyttö, päätöksentekoprosessien valvonta, osaamisen ja tiedon valvonta, rajojen valvonta, kyky selvitä epävarmuudessa, teknologian valvonta, henkilöiden väliset liittoutumat, verkostot ja epävirallisen organisaation valvonta, vastaorganisaatioiden valvonta, symbolismi ja merkitysten hallinta, sukupuoli ja sukupuolisuhteiden hallinta, rakenteelliset tekijät ja olemassa oleva valta*. Morganin mukaan luettelo ei ole täydellinen, koska vallan määrittely ilmiönä on vaikeaa. Pitäisikö sitä tarkastella ihmisten väliseen käyttäytymiseen liittyvänä ilmiönä vai syvärakenteisiin liittyvänä rakenteellisena tekijänä? Sekään ei ole selvää onko ihmisillä valtaa ja käyttävätkö he sitä itsenäisesti itsenäisinä ihmisinä vai kuljettavatko he vain mukanaan valtasuhteita, jotka perustuvat perimmäisimpiin voimiin. Se kuitenkin tiedetään, että valta liittyy voimakkaasti epäsymmetriseen riippuvuussuhteeseen, jossa yksilö tai yksikkö tulee riippuvaiseksi toisesta epäsuhtaisella tavalla (Morgan, 2006, 166-193) Myös Bushen (1998, 33) mukaan vallassa on kysymys suhteesta eikä henkilökohtaisesta ominaisuudesta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yli kolmensadan toimihenkilön organisatorinen asema ja suhde muihin organisaation jäseniin määriteltiin uudestaan muutosprosessin aikana, jolloin heidän keskinäiset riippuvuussuhteensa muuttuivat.

### 3.3.2 Valta ja organisaation sosiaaliset suhteet

Valtaa ei voi tutkia tutkimatta sen käyttöön liittyvän organisaation sosiaalisia suhteita ja toisaalta vakavasti otettava organisaatiotutkimus edellyttää vallan tutkimista, koska valta on sisäänrakennettuna organisaation toiminnalliseen ytimeen. Jos valta puuttuisi, ei olisi mitään havainnoitavaa, koska organisaation muodostavat sosiaaliset suhteet, jotka keräävät yhteen sen jäsenet ja ohjaavat heidän toimintaansa, eivät ilmenisi millään tavoin. (Glegg et al., 2006, 2-3)

Kolmannen luvun alussa esitettiin yhteenveto vallan neljästä ulottuvuudesta, joka perustui Lukesin ja Glegg et al. näkemyksiin. Siinä valta kuvattiin kerroksittaiseksi ilmiöksi. Virtanen (1994, 109-143) esittää kiinnostavan, tiiviin ja kattavan katsauksen muista valtakäsitteen tulkinnoista sosiaalisissa suhteissa. Weberin valtakäsite on yleensä analyysien lähtökohtana. Sen mukaan sosiaalisessa suhteessa toimijalla on sellainen asema, että hän saa tahtonsa läpi vastustuksesta huolimatta. Abell kuvaa valtaa kahden toimijan välisenä suhteena, jossa toimijalla A on valtaa toimijaan B siinä määrin kuin hän pystyy vaikuttamaan B:n toimintaan siten, että B olisi toiminut toisin ilman A:n toimintaa. Valta on prosessi, jossa A vaikuttaa B:n toimintaan tarvittaessa sanktioidenkin avulla. Giddens liittää valtaan toiminnan ja subjektin transformatiivisen kapasiteetin, eli kyvyn seurausten aikaansaamisen ja hallinnan. Barnesin valtakäsitys perustuu tiedon jakautumisen aikaansaamaan toimintakykyyn. Toimintakyky, eli tiedon hallinta ja konstruointi on valtaa, jolloin tieto on toimintakykyä lisää-

vä resurssi. *Foucault yhdistää* myös tiedon valtaan. Valta on jatkuvassa liikkeessä ja toimii ketjunomaisina yhteyksinä ja sen käyttö muodostaa verkostomaisen rakenteen. Verkoston jäsenet käyttävät valtaa ja he ovat samanaikaisesti sen käytön kohteena. Valta on siellä, missä käytetään vallankäytön tekniikkoja, jotka perustuvat erikoistuneeseen tietoon. Valta on valtaa vain, mikäli sen käytön kohteena ovat yksilöt, joilla on toimintavapaus. Kysymys ei näin ollen ole suljetusta järjestelmästä, vaan vallankäytöstä muodostuu loputon strateginen peli. Foucault'n ajattelu perustuu näkemykseen, jonka mukaan valta on annettu rakenteissa ja kysymys on sen käytön organisoinnista.

Edellä esitetyille valtakäsitteen tulkinnoille näyttäisi olevan yhteistä se, että niissä kaikissa kuvataan ihmisten välisen suhteen muodostumista, olemassaoloa ja kehitystä. Kysymys siitä, milloin yhdessä suunniteltu ja toteutettu tekeminen muuttuu vallankäytöksi on tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen. Mitä silloin oikeastaan tapahtuu? Onko yhdessä tapahtunut suunnittelu ja tekeminen sittenkin illuusio, joka on kehittynyt eri osapuolten ollessa samaa mieltä ja valta on ollut läsnä "lepäävänä" odottamassa sitä hetkeä, jolloin näkemykset alkavat etäännyä toisistaan? Virtanen (1994, 172) valottaa tätä hetkeä ja rajapintaa toteamalla, että valtasuhteiden etuna johtamisen näkökulmasta on se, että alainen saadaan toimimaan halutulla tavalla, vaikka hänen näkemyksensä eivät olisi yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Tämä näkemys ja edellisessä kappaleessa esitetty Foucault'n ajatus siitä, että valta on rakenteissa odottamassa käyttöönsä, on samankaltainen tämän tutkimuksen 3.3 luvun alussa esitetyn vallan ja vallankäytön määrittelyn kanssa. Myös Giddensin näkemys vallan ja rakenteen suhteesta, jonka mukaan valtaa ei voi olla ilman rakennetta ja vastaavasti rakennetta ei voi olla ilman valtaa, oli tämän tutkimuksen kannalta hyödyllinen, koska tutkimuksen kohdeorganisaation rakenne muuttui muutosprosessin aikana vaihteittain. Muutoksen käynnistyessä vallankäytön viitekehystenä oli vanha organisaatio, muutosprosessin aikana sekä vanha että uusi organisaatorakenne toimivat päällekkäin ja tutkimuksen seurantajakson päättyessä uusi organisaatorakenne vastasi toimialan johtamisesta. Esimiesten ja alaisten väliset valtasuhteet määriteltiin uudelleen.

Emersonin (1962, 31) tarkastelee organisaation valtasuhteita ja nostaa esiin kysymyksen vallan omistajuudesta. Jos vallan omistaja määritellään, samalla on määriteltävä se kenen suhteen valtaa on olemassa, eli valta ei ole yksittäisen toimijan omaisuutta, vaan se liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja keskinäiseen riippuvuuteen.

A:n, vahvemman valta B:n, heikomman osapuolen suhteen, on yhtä suuri kuin B:n riippuvuus A:sta. Rainion (1968, 20) mukaan *valtaedussa* on kysymys siitä, että sillä osapuolella on valtaetu, jonka valta toiseen on suurempi. Se on heikomman osapuolen aikaansaaman vastuksen määrä, jonka vahvempi pystyy voittamaan. Näin määriteltynä vallankäyttöön tulee mukaan suhteellisuuden elementti. Valtaedun ollessa pieni, henkilöiden keskinäisen vallan ollessa lähellä toisiaan, vallankäytön haasteet kasvavat. Rainion (1968, 21-35) mukaan valtaan voi liittyä myös vahvemman osapuolen riippuvuussuhde heikomman osapuolen toiminnasta omien tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin valta on riippuvuuden käännteissuhde. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että vahvem-

man osapuolen valta heikompaan nähden on samansuuruinen kuin heikomman osapuolen riippuvuus hänestä. Mikäli toimijoiden välinen riippuvuussuhde on yhtä suuri, kysymyksessä on vallan tasapaino. *Valtaedun* määrä voidaan määritellä siten, että toimijan valta toiseen toimijaan on sama kuin toisen riippuvuus hänestä. Negatiivisen valtaedun omaava toimija pyrkii vallan tasapainottamiseen tavoittelemalla valtaa, tavoitteenaan valtatasapaino. Tämän tutkimuksen käynnistyessä vastakkain olivat yhdeksänjäseninen uusi johtoryhmä ja yli 7700 muuta organisaation jäsentä. Valtaedun näkökulmasta asetelma oli mielenkiintoinen, koska johtoryhmä tarvitsi toimeksiantonsa suorittamiseen organisaatiota ja toisaalta organisaatio, tai oikeastaan organisaation jäsenet, tarvitsivat johtoryhmää uusien tehtäviensä ja asemiensa määrittelemiseen ja varmistamiseen. Ehkä valtaetu siirtyi uudelle johtoryhmälle, koska suuri organisaatio muuttui joukoksi yksilöjä, jotka kilpailivat keskenään uusista positioistaan?

Bauman tarkastelee ihmisten välistä kanssakäymistä *ekvivalenttisen vaihdon* ja *lahjan* näkökulmasta. *Ekvivalenttisessa vaihdossa* oma etu ohjaa suhdetta. Toisen osapuolen tarpeet ja oikeudet koetaan esteenä ja rajoitteena omien etujen täydelliselle saavuttamiselle. Vaihtoehtojen paremmuutta arvioidaan omien etujen näkökulmasta ja niiden saavuttamiseksi käytetään kaikkia keinoja. *Lahjassa* on kysymys toisen osapuolen tarpeista ja oikeuksista. Toiminnot suoritetaan, koska toinen henkilö tarvitsee niitä ja hänellä on oikeus tarpeidensa tyydyttämiseen. (Bauman, 1997, 112-114) Vallankäyttö on tasapainoilua ekvivalenttisen vaihdon ja lahjanäkökulman välillä. Tavoitteena on saada yksilöt ja heidän kauttaan koko organisaatio toimimaan johtajansa toivomalla tavalla. Ilman valtaa se tuskin aina onnistuu? Osaavimpien ja organisaation toiminnan kannalta tärkeimpien henkilöiden kohdalla valtaedun määrä näyttäisikin riippuvan siitä, mitä vahvempi osapuoli pystyy heille tarjoamaan. Myös Natunen ja Takala (2006, 48-49) pitävät valtaa tärkeänä osana businessorganisaatioiden työnjakoa ja resurssien hallintaa. Kysymys on kaksisuuntaisesta suhteesta, koska esimiehellä ja alaisella on valtaa toisiinsa nähden.

Emersonin (1962, 36) mukaan valtasuhteessa osapuolilla on neljä vaihtoehtoista tapaa vaikuttaa suhteeseen. *Vetäytymisessä* on kysymys siitä, että toinen osapuoli irrottautuu itselleen epäedullisesta suhteesta. *Vallan verkoston laajentamisessa* toimija A toimi vastapuolten B ja C kanssa erikseen vahvistaakseen asemaansa. *Koalitiossa* suhteen heikommat osapuolet liittoutuvat vahvempaa vastaan. *Aseman antaminen* tapahtuu yleensä antamalla vahvemmalle osapuolelle tunnustusta. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoiselta vaikuttaa alaisten, heikomman osapuolen edustajien muodostama koalitio. Se muodostaa vastavoiman esimiehen vallalle, mutta voi olla samalla hänelle niin houkutteleva vaihtoehto, että on edullisempaa edistää sen toimintaa kuin pyrkiä hajottamaan se. Koalitiolla on myös toinen johtamisen kannalta tärkeä piirre. Se määrittää jäsentensä toiminnan rajat ryhmänormien avulla. Jokaisella jäsenellä on roolinsa ja muiden jäsenten odotukset siitä, mitä rooli edellyttää. Ryhmälle näyttäisikin siirtyvän koalitiomallissa osa perinteisen johtajan tehtävistä ja ehkä osa vallastakin? Malli vaikuttaa ilmeisen houkuttelevalta johtajan näkökulmasta, mutta edellyttää ensin sopivaa ryhmän tai organisaation ko-

koonpanoa koalition aikaansaamiseksi ja myöhemmin jatkuvaa ryhmädynamiikan seuraamista ja hallintaa. Kun koalitio hajoaa, sen edutkin katoavat.

### 3.3.3 Vallan tavoittelu ja sosiaaliset suhteet muutostilanteessa

Organisaatio on tärkein vallan lähde ja sen asema korostuu vallan tavoittelussa. Se tarvitaan toimintaympäristöksi, kun muita vallan lähteitä käytetään. Ne otetaan ensin tehokkaasti käyttöön organisaation omassa toiminnassa ja sen jälkeen kilpaillaan organisaationa muita organisaatiota vastaan. Vapaaehtoisesti, ilman yhteistä pyrkimystä, joka määriteltiin yhdeksi organisaation tunnusmerkiksi, tuskin kukaan alistaisi itseään toisen henkilön pitkäaikaiselle vallankäytölle?

Sisäinen muutosprosessi on organisaatiolle herkkä vaihe, koska silloin valtaa käytetään normaaleista käytännöistä poikkeavasti ja organisaatio voi olla haavoittuvampi markkinoilla kilpaillessaan markkina-asetaan ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Johtajan tehtävänä on silloin yhdistää päivittäiset rutinit ja muutos. Johtaja voi hyödyntää kerronnan poliittista, informoivaa ja kontrolloivaa roolia välittäessään tietoa tehdyistä päätöksistä ja vahvistaessaan niiden asemaa. (Poulton, 2005, 7) Muuttuvassa ja vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä riippuvuus henkilöresursseista, poliittisista taidoista ja politiikoinnista kasvaa. Organisaatiopolitiikkaa on mahdollista tarkastella pelinä, jossa pelaajat kilpailevat reviiireistä, jolloin politiikalla on merkittävämpi rooli kuin yleensä tiedostetaan. Kilpailu elää kulisseyssä yhteistyön rinnalla, ja merkittävät päätökset ja suuret muutokset lisäävät poliittista aktiviteettia. Poliitikalla on sekä positiiviset että negatiiviset puolensa. Jos muutosagentti pyrkii toimimaan epäpoliittisesti, joutuu hän kahtalaiseen vaaraan. Hänen menetelmänsä eivät tehoa, mikäli vastassa on itsekkäästi ja osaavasti toimiva vastustaja ja toisaalta organisaation poliittisen pelin olemassaolon kieltäminen näyttäisi ammatillisesti taitamattomalta ja epäeettiseltä. (Buchanan & Badham, 1999, 1-5) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmä hyödynsi kaikkia näitä rooleja kerronnassaan koko muutosprosessin ajan.

Suuren yrityksen toimitusjohtajaa voidaan kuvata toimeenpanovallalla varustettujen esimieheksi. Valta keskitetään ja jaetaan sen jälkeen hänen johdolaan organisaation jäsenille. Ylimmän johdon vaihtumisesta ei yleensä seuraa merkittäviä poliittisia tai toiminnallisia muutoksia. Silloin pidetään hyväksyttävänä sitä, että vallankäyttö tapahtuu johdon eikä muuttuvien johtohenkilöiden toimesta. Yksilö säilyttää vallankäyttömahdollisuutensa alistumalla organisaation pyrkimyksille, koska silloin hän olettaa osan organisaation vallasta kuuluvan itselleen. (Galbraith, 1984, 191-192) Tämä koskee myös pienten ja keskisuurten yritysten toimitusjohtajia. He toimivat vallan väylänä omistajan ja organisaation välillä. Toimivaltaa rajoittaa lainsäädäntö, joka määrittelee toiminnan oikeudelliset puitteet. Organisaation johtaja, ilman toimitusjohtajan muodollista asemaakin, toimii samojen periaatteiden mukaan. Hän vastaa siitä, että toiminta tapahtuu omistajan tahdon mukaisesti ja lainsäädännön määräyksiä noudattaen. Johtajalla on näin oma vallankäytön alueensa, jota rajaavat viranomais- ja omistajan tai valtuutuksen antajan määräykset ja -ohjeet.

### 3.3.5 Johtaja ja kaupankäynti vallasta

Vallan tarkastelu irrallaan johtajuudesta tai johtajan positiosta jättäisi valtakäsittelyn määrittelyn vajaaksi, koska johtajalla on erilainen asema muihin organisaation jäseniin verrattuna. Yleensä hänen paikkansa kuvataan organisaatiokaavioissa ylimpänä ja koko muu organisaatio on sijoitettu erilaisiin muodostelmiin hänen alapuolelleen. Esimies ja alaiset. Paperilla suhde näyttää selvältä, mutta mikä on johtajan rooli ja mitä johtaminen oikeastaan on? Braynionin (2004, 460) mukaan johtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että organisaation jäsenet toimivat organisaation etujen mukaisesti. Tämän hän voi tehdä korostamalla organisaation tavoitteita siten, että organisaation jäsenet sisäistävät ne. Tullberg nostaa johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi organisaation jäsenten tarmon lisäämisen. Kysymys ei ole niinkään oikean tavoitteen löytämisestä, vaan siitä, että organisaatioon luodaan muutoshalu. (Tullberg, 2006, 31) Denningin (2006, 47) mukaan tärkeä osa johtajan työtä on organisaation valmistaminen tulevaisuuteen, jolloin hän voi käyttää apunaan tarinoita. Onnistunut tarinoiden hyödyntäminen edellyttää uskottavan sisällön ja vakuuttavan kerronnan yhdistämistä. Pelkkä kertonta ei kuitenkaan riitä, vaan Balougun ja Johnson (2005, 1596) korostava kuulijoiden tulkinnan merkitystä. Johto laatii muutossuunnitelmat, mutta organisaation jäsenet tulkitsevat ne tavallaan. Muutosta onkin johdettava kontrollin sijaan ohjaamalla tulkintaprosessia haluttuun suuntaan. Koska johdolla ei ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin, sen pitäisi kehittää yksinkertaisia pelisääntöjä siitä minkä rajojen sisälle organisaation jäsenten on sijoitettava omat tulkintansa. Lähtökohtana ovat muutosprosessin tavoitteet. Yksityiskohtien johtamisen sijaan on keskityttävä yhteisen ymmärryksen luomiseen. Muutoshalun lisäämisen taustalla on ilmeisesti ajatus siitä, että näin organisaatio aktivoitetaan itse määrittelemään muutoksen tavoitteet ja etsimään keinot, joiden avulla ne saavutetaan? Organisaation jäsenten muutoshalukkuus on perusedellytyksenä sille, että heidän toimintojaan ja sitä kautta koko organisaation toimintaa on yleensä mahdollista muuttaa. Mitään ei tapahdu, elleivät organisaation jäsenet sitä halua. Tullberg vertaa esimiehen alaisiinsa kohdistamaa suostutteluprosessia poliittisten agitaattoreiden ja uskonnollisten profeettojen toimintaan heidän pyrkiessään motivoimaan alaisiaan muutokseen. Nykyinen toimintamalli pyritään osoittamaan rappiolliseksi ja turmioon johtavaksi ja muutoksella aikaansaatava tulevaisuus kuvataan auvoisena. (Tullberg, 2006, 31) Vallitsevilla käytännöillä on puolustajansa, jotka pyrkivät säilyttämään ne vastustamalla muutoksia. Stadtländerin mukaan muutosvastarintaa, halua säilyttää vallitseva olo-tila, ei tulisi tarkastella pelkästään negatiivisena ilmiönä, vaan se voi auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään paremmin suunniteltua muutosta organisaation sisäisen keskustelun voimistuessa. (Stadtländer, 2006, 19). Johtajalta edellytetään hyvää neuvottelutaitoa ja pelisilmää, kun organisaation sisäinen kaupankäynti eri vaihtoehtojen vaikutuksista rakenteisiin alkaa. Ensin ovat vastakkain vanha ja uusi toimintamalli ja sen jälkeen valitun vaihtoehdon sisällä tehtävänimikkeet, asemat, käytännöt ja eri toimintojen roolit. Stenvall ja Virtanen (2007, 64-66) tarjoavat johtajan käyttöön hänen työtään helpottavan työkalun. Heidän mukaansa muutosviestintä kuuluu muutosjohtajan tehtäviin. Muutos

on *kielellistettävä* ja saatettava ymmärrettävään muotoon, jolloin viestinnän avulla, profiloidaan muutoksen sisältöä ja tavoitteita sekä sitoutetaan organisaation jäseniä ja nopeutetaan vuorovaikutusta. Boonstran (2003, 35) mukaan kieli ja kommunikointi mahdollistavat muutos- ja oppimisprosessin ohjaamisen tarinoiden, metaforien, kerronnan, keskustelun, merkityksenannon ja identiteettien muodostamisen kautta. Kysymys on vähän tutkitusta, mutta kiinnostavasta toiminnasta, joka perustuu paikallisiin käytäntöihin. Kerronta, tapa jolla uusi johtoryhmä ohjasi organisaation toimintaa muutosprosessissa oli keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa.

Johtajan on huomioitava myös positiossaan organisaation rakenteelliset tekijät ja toimintalogiikka. Formaalisella organisaatorakenteella tarkoitetaan yhteistoiminnan näkökulmasta; *"valtarakennetta, joka ilmaisee, miten tähän mainittuun yhteistoimintaan liittyvä legitiimi vallankäyttö on tarkoitettu kulkemaan joukon keskuudessa"*. (Rainio, 1968, 196) Rakenne ei kuitenkaan yksin takaa organisaation toimintakykyä ja menestystä, mikäli organisaation toimintaa tarkastellaan Baumanin (1996, 38) näkemyksen valossa, jonka mukaan yhteisöt ovat kuvitteellisia rakennelmia ja usko niiden olemassaoloon pitää ne koossa. Yhteisön jäsen tekee vaihtokaupan, jossa hän investoi yhteisöön päätösvaltaa ja hyväksyy vastavuoroisesti yhteisön päätökset itseään sitovina. Johtajan asemassa on pelkistetyimmillään kysymys siitä, että alainen hyväksyy valtasuhteen olemassaolon hyväksymällä vaihtokaupan. Taustalla vaikuttaa oletus siitä, että alainen on omaksunut organisaation arvot ja sisäistänyt sen soveltamat normit. Tämän rakenteeseen liittyvän kahtalaisuuden mukaan valtarakenteen muutos näyttää varsin helpolta. Oleelliseksi nousee sen sijaan kysymys siitä, suostuvatko yhteisön jäsenet vaihtokauppaan johtajansa kanssa ja muuttavatko he toimintaansa siten, että vallankäyttö toteutuu niin kuin sen on tarkoitettu toteutuvan.

Johtaja on yksi roolihahmoista, jolle muut organisaation jäsenet antavat auktoriteetin ja mahdollisuuden edustaa organisaatiota. (Rainio, 1968, 102) Auktoriteetin antaminen vaikuttaa ratkaisevasti johtajan onnistumiseen tehtävässään, koska ryhmän jäsenten on kuuluttava johtajan kanssa samaan ryhmään ja heidän on tunnistettava vallankäyttäjä. Alaisen on koettava olevansa mukana valtuuttamassa johtajaansa. (Rainio, 1968, 105) Valtuuttaminen on kuitenkin vaikeaa, mikäli valtuutettavaa ei tunnisteta tai heitä on useita. Suurissa organisaatioissa, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jotka voivat koostua kymmenistä yksiköistä, vallankäyttäjän ja hänen toimivaltansa tunnistaminen vaikeutuu. Konsernilla on johtaja, sen toimialoilla ja funktioilla ovat johtajat, jonka lisäksi jokaisella yksiköllä on oma organisaatiohierarkia. Valtaa käytetään kerroksittain ja osin päällekkäinkin. Silloin erityisen haasteellisiksi muodostuvat muutosprosessit, joissa organisaation sisäisiä vastuu- ja valtasuhteita määritellään ja jaetaan uudelleen.

Rainion (1968, 123-125) mukaan johtajan valta kuuluu käytössä, jolloin palkitsemis- ja rangaistusmenetelmien teho heikkenee. Organisaatio tottuu johtajansa vallankäyttöön ja hän joutuu ponnistelemaan pyrkiessään voittamaan vallankäytön kohteen vastustuksen. Kuitenkin siten, että vallankäytön vaatimia ponnistuksia ja sillä saavutettuja hyötyjä vertaillaan keskenään. Vallankäyttö ei merkitse samaa kuin pelkkä sosiaalinen vaikuttaminen tai johtaminen, vaan sii-

nä on kysymys tietoisesta vaikuttamisesta, jossa vallankäytön kohteen riippuvuutta hyödynnetään pyrittäessä päämääriin. Johtaminen on sosiaalista vaikuttamista, joka on tarkoituksenmukaista ryhmäpäämäärien saavuttamiseksi joko vaikuttamalla suoraan kohteen psyykeen tai hänen ympäristöönsä. Ensin mainitussa on kysymys *indusoivasta johtamisesta*, joka tapahtuu puheen avulla ja jälkimmäisessä *manipuloivasta johtamisesta*. Ryhmän rakenteen muuttamisessa on kysymys manipuloivasta johtamisesta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessin alkuvaiheessa korostui manipuloiva johtaminen, kun organisaatorakenne muutettiin. Indusoivan johtamisen merkitys alkoi korostua, kun uuden rakenteen mukaista toimintaa käynnistettiin ja ohjattiin.

Johtajalta edellytetään johtamistyössään älyllisiä ratkaisuja, joiden avulla hän vaikuttaa rakenteisiin tilanteen edellyttämällä tavalla. Lähtökohtana on nykytilan, organisaation jäsenten kykyjen ja mahdollisuuksien sekä ryhmän rakenteen ja vaikutusmahdollisuuksien sisäistäminen. Vallankäytön tavoitteena on voittaa toisen organisaation jäsenen resistanssi, oma tahto, kun näkemyseroja ilmenee. Kaikki johtaminen ei ole vallankäyttöä ja toisaalta kaikki vallankäyttöä ei ole johtamista. Mitä vähemmän vallankäyttöä johtamiseen sisältyy, sitä monimutkaisemmaksi johtamisproblematiikka vaadittavine älyllisine ponnisteluineen muodostuu. Vallankäytön vaihtoehtona on sosiaalinen vaikuttaminen ilman pakotteita, jolloin informaation avulla pyritään ohjaamaan vaikuttamisen kohteen ajattelua ja toimintaa. (Rainio, 1968, 145-165.) Johtaja joutuu tekemään työssään jatkuvasti valintoja vallankäytön ja siitä pidättäytymisen välillä. Jos valtaa päätetään käyttää, samalla on myös päätettävä siitä miten paljon sitä käytetään. Jos vallankäytöstä pidättäydytään, pidättäytymisenkin seuraukset on tunnistettava, koska organisaatio saattaa tulkita sen heikkouden merkiksi ja johtajuuden puuttumiseksi. Rainion (1968, 178-179) mukaan johtaja voi perustaa toimintansa vallankäyttöön tai auttamiseen. Vallankäytön kohde kehittää vastarinnan, eli resistanssin, joka vallankäyttäjän on voitettava. Mitä kykenvämmät alaiset, sitä vahvemmaksi muodostuu resistanssi ja sen voittamiseksi vaadittavat ponnistelut. Auttaminen perustuu niiden keinojen tunnistamiseen, joiden avulla muita voidaan auttaa.

### 3.4 Muutoksenteekijä ja voimaantuminen

Empowermentissa, eli voimaantumisessa tai sisäisen voiman tunteessa on kysymys ihmisestä itsestään lähtevästä prosessista, johon vaikuttavat hänen halunsa omien päämäärien asettamiseen, luottamus omiin mahdollisuuksiin ja näkemys itsestään ja omasta tehokkuudestaan. Voimaantumisteorian perustana on ajatus ihmisestä aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa elämässään itselleen jatkuvasti päämääriä. Nämä voivat olla pyrkimyksiä, toiveita, intentioita tai haluja. Kysymys on henkilökohtaisesta prosessista, vaikka siihen vaikuttavat toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. Voiman tunne, jota tarvitaan päämäärien asettamisessa ja niihin pyrittäessä, on kytköksissä ihmisen

subjektiivisiin kokemuksiin ja uskomuksiin, jotka perustuvat ympäröivän kontekstin tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kontekstin lisäksi ihmisen käsitys omista kyvyistään estää tai edistää voimaantumista ja päämäärien saavuttamista. (Siitonen, 1999, 116-120) Ihminen tekee itse valintansa ja lähtökohtana ovat hänen omat halunsa. Valintoihin voidaan vaikuttaa manipuloivalla vallankäytöllä, joka rajoittaa ihmisen toimintamahdollisuuksia. Valintatilanteessa onkin oleellista, että ihminen arvioi itse sitä, mikä on ollut todellisuudessa hänen valinnanvapautensa ja kenen intresseistä on kulloinkin kysymys. (Siitonen, 1999, 127) Se mihin valintatilanteessa päädytään on ratkaisevan tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta, koska Siitosen (1999, 151) mukaan ihminen punnitsee emotionoidensa perusteella sitä, onko päämäärien asettaminen ja saavuttaminen mahdollista hänen omista lähtökohdistaan tarkasteltuna. Asetettuihin tavoitteisiin pyritään, mutta samalla halutaan asettaa uusia tavoitteita, mikäli konteksti koetaan sellaiseksi, että se mahdollistaa niiden saavuttamisen. Päämäärän saavuttamiseen tarvittavat voimavarat löydetään todennäköisesti, mikäli konteksti koetaan mahdollistavana ja ihminen kokee itsensä riittävän kykeneväksi.

Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään, mutta sitä jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset sekä emotionit ja näiden väliset merkityssuhteet. (Siitonen, 1999, 157) Siitosen (1999, 161-165), mukaan voimaantumisteoria käsittää viisi periaatetta joiden sisältö on tiivistettynä seuraava;

- *Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi antaa toiselle*
- *Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, joka jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emotionit sekä näiden sisäiset suhteet*
- *Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen*
- *Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin*
- *Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila*

Voimaantumisen kaltaisilla tuntemuksilla oli merkittävä vaikutus tämän tutkimuksen kohdeorganisaation uuden johtoryhmän jäsenten toimintaan muutosprosessin aikana. Tätä kuvataan tutkimusongelman ratkaisussa.

### 3.5 Pohdintaa ja käsitelmäärityksen täsmennystä

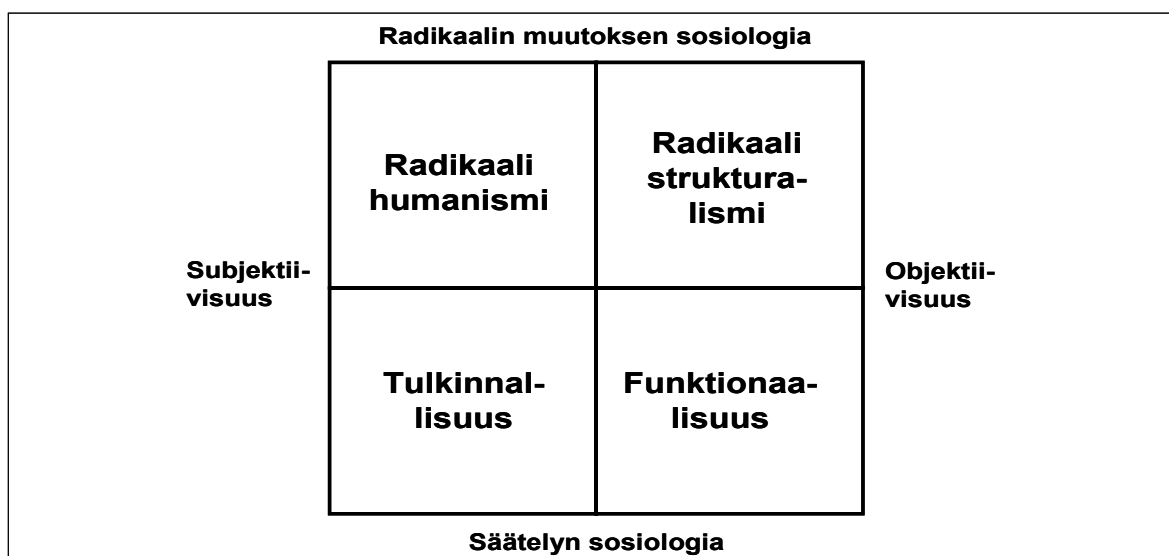
Johtamisopit sisältävät runsaasti tietoa ja ohjeita johtamisesta. Tutkimuksen kohteena voivat olla johtajan tehtävät, taidot ja ominaisuudet tai johtamisen tehtäväkenttä. Kauppatieteissä, psykologiassa ja sosiologiassa on useita näkökulmia ja koulukuntia, joiden välisten rajapintojen tunnistaminen on vaikeaa.



Tutkimussuuntauksia on mahdollista jaotella monin eri tavoin, jolloin yhtenä vaihtoehtona on etsiä eri suuntauksia tyypitteleviä ulottuvuuksia. Toinen vaihtoehto on analysoida teorioiden ja oppien ajallista kehitystä ja selvittää miten niiden perusoletukset muuttuvat ja uudet tutkimukselliset koulukunnat syntyvät. Ennen valintojen tekoa on pohdittava kyseisen mallin perusoletukset sen luomasta todellisuuskuvasta, maailmasta, organisaatiosta ja ihmisistä. (Kettunen, 2004)

### 3.5.1 Johtamisopeista ja -teorioista

Burrell ja Morgan (1989, 22-25) kuvaavat neljä paradigmaa (ks. kuvio 11), joiden avulla määritellään neljä perustaltaan erilaista näkökulmaa johtamisoppeihin ja teorioihin. Paradigmoja voidaan käyttää sosiaalisten ilmiöiden analyysiin. Jokaiseen paradigmaan sisältyy aineksia siihen rajoittuvista paradigmoista, joten niitä tulee tarkastella rinnakkain, mutta erillisinä. Kaikki neljä paradigmaa ovat toisensa pois sulkevia ja ne tarjoavat erilaisen näkökulman sosiaaliseen todellisuuteen ja sen ymmärtämiseen.



KUVIO 11 Johtamisopit ja -teoriat - neljä paradigmaa (mukaellen Burrell ja Morgan 1989, Kettunen 2004)

*Funktionaalille paradigmalle* on tyypillistä pragmaattisuus ja pyrkimys tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin. Oletuksena on sosiaalisen maailman koostuminen suhteellisen konkreettisista empiirisistä artefakteista ja suhteista, joita voidaan tutkia ja mitata luonnontieteistä johdetuilla menetelmillä. Useiden funktionaalisten teorioiden perustana ovat mekaaniset ja biologiaan perustuvat mallit, joita käytetään sosiaalisen maailman mallinnukseen ja ymmärtämiseen. (Burrell & Morgan, 1989, 25-28) *Tulkitsevan paradigman* perustana ovat Kantin näkemykset. Paradigman avulla pyritään ymmärtämään maailmaa sellaisena kuin se on. Sosiaalista maailmaa tarkastellaan ihmisten luomana ja ylläpitämänä prosessina. Tulkitsevan paradigman lähtökohtana on organisaati-

on olemassaolon kyseenalaistaminen muussa kuin konseptuaalisessa mielessä. (Burrell & Morgan, 1989, 28-32) Näkemykset, joiden mukaan maailmaa tarkastellaan ihmisen ajattelusta erillisenä ja itsenäisenä ilmiönä, hylätään ja sosiaalinen maailma nähdään ihmisten päivittäisellä toiminnallaan luomana ja ylläpitämänä subjektiivisena rakennelmana. Se on pohjimmiltaan immateriaalinen ja muuttaa muotoaan jatkuvasti, joten organisaatiot eivät ole olemassa konkreettisesti muodossa. (Burrell & Morgan, 1989, 260-261) Sosiaalinen maailma rakentuu ihmisten mieleen yhteisen kielen ja keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä on oma tulkintansa ja näkemyksensä organisaatiosta. (Mustonen, 2003, 35) *Radikaali humanistinen paradigma*, jolla on paljon yhtäläisyyksiä tulkitsevan paradigman kanssa, perustuu vallitsevan sosiaalisen järjestyksen hylkäämistä korostavaan näkemykseen. Lähtökohtana on ihmisen tietoisuuden hallinta ideologisen rakenteen avulla. (Burrell & Morgan 1989, 32-33) *Radikaalin strukturalistisen paradigman* perustana ovat radikaali muutos, vapautuminen ja erilaiset mahdollisuudet, kun analysoidaan rakenteellisia konflikteja, hallinnan malleja, ristiriitoja ja riistoa. Tarkastelun perustana ovat realismi, positivismi, determinismi ja nomoteettinen näkökulma. (Burrell & Morgan 1989, 32-35) Nomoteettisen tietenkäsityksen avulla pyritään löytämään ja formuloimaan lainalaisuuksia. (Peltonen, 2005, 15)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tulkitsevan paradigman ajatus siitä, että sosiaalinen maailma on ihmisten luoma ja ylläpitämä prosessi. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään sitä mitä tässä maailmassa tapahtui runsaan kaksivuotisen muutosprosessin aikana, vallan näkökulmasta, ja se miten muutosprosessia ohjattiin, eli valtaa käytettiin.

### 3.5.2 Valta ja organisaation vallankäyttö

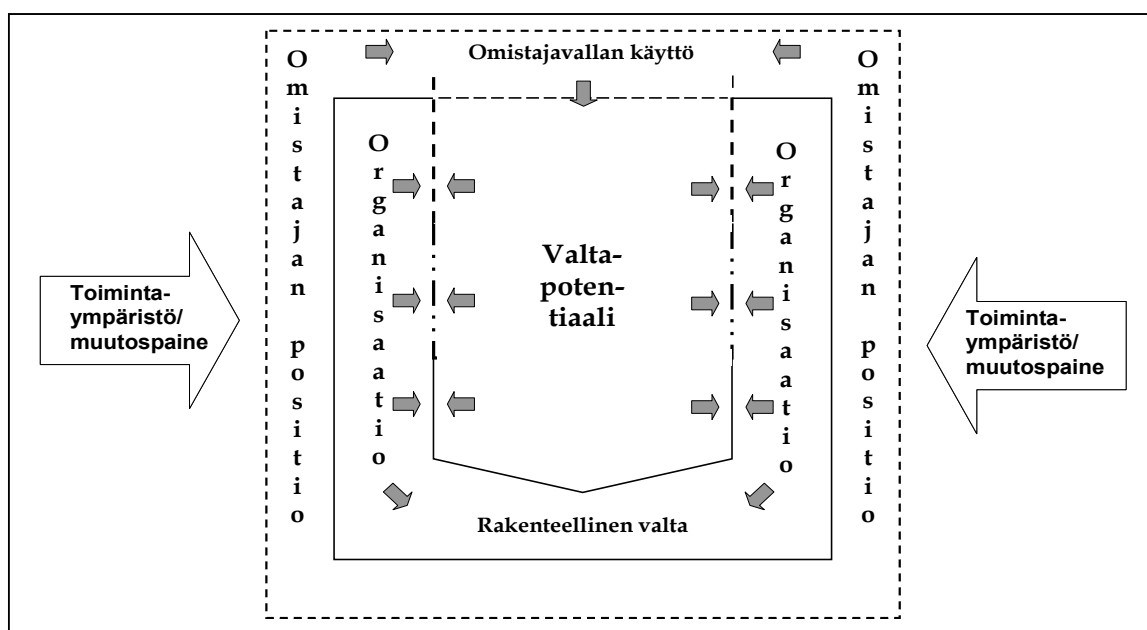
Tutkimuksen pääkäsitteiden määrittelyssä, kuvattiin edellä valtailmiön perustaa ja lähteitä, ulottuvuuksia, sitä miksi valtaa halutaan, valtaa organisaation sosiaalisissa suhteissa ja muutostilanteissa sekä johtajaa ja kaupankäyntiä vallassa. Tässä luvussa kuvataan vallan ja vallankäytön välistä suhdetta. Lähtökohtana on vallan resurssinomainen luonne.

#### 3.5.2.1 Valtapotentialiaali - omistajan vallankäytön näkökulma

Tutkimusprosessin aikana kehitettiin kuviossa 12 esitetty *valtapotentiaalin*, omistajan vallankäytön mahdollisuuden käsite, jonka avulla määritellään organisaation toimivalta. Omistajalla on aina halutessaan mahdollisuus määritellä valtapotentiaali uudestaan lainsäädännön sallimissa puitteissa. Silloin omistajan vallankäyttö sijoittuu organisaation muun johtamispuheen ja vallankäytön yläpuolelle. Sen avulla on mahdollista hyväksyä tai hylätä strategiat, säilyttää tai muuttaa organisaatio- ja yritys rakenteita ja äärimmäisessä tapauksessa jopa lopettaa koko organisaation toiminta. Valtapotentialiaali on aina olemassa, sen olemassaolo tiedostetaan ja se vaikuttaa organisaation toimintaan omistajaohjauksen kautta erilaisten ohjeistusten, periaatteiden ja tavoitteiden muodossa. Organisaation johdon tehtävänä on muuttaa ne alaisineen organisaation strategia-

suunnitelmiksi ja käytännön tekemiseksi. Organisaation rakenteellinen valta on valtapotentiaalin vastavoima, joka ilmenee organisaation jäsenten reaktioina muutoksentehtävien toimenpiteille.

Organisaation jäsenet pyrkivät vaikuttamaan valtapotentiaaliin ja hyötymään siitä mahdollisimman hyvin sekä henkilökohtaisesti että ryhmänä. Organisaatiomuutoksissa valtapotentiaali voidaan määritellä uudelleen, jolloin organisaation rakenne, ja joskus myös yritysjohton asema, muuttuvat ja vallankäytön rajat määritellään uudelleen. Jokinen et al. (1999, 39) kuvaavat tätä prosessia merkityksellistämiseksi, jolloin käsitteiden vakiinnuttamisprosessin rinnalle nousee uusia merkityssisältöjä jolloin seurauksena on merkityssisältöjen ristiriita. Vallankäytön suhteen se voi johtaa epäselvyyksiin valtasuhteissa.



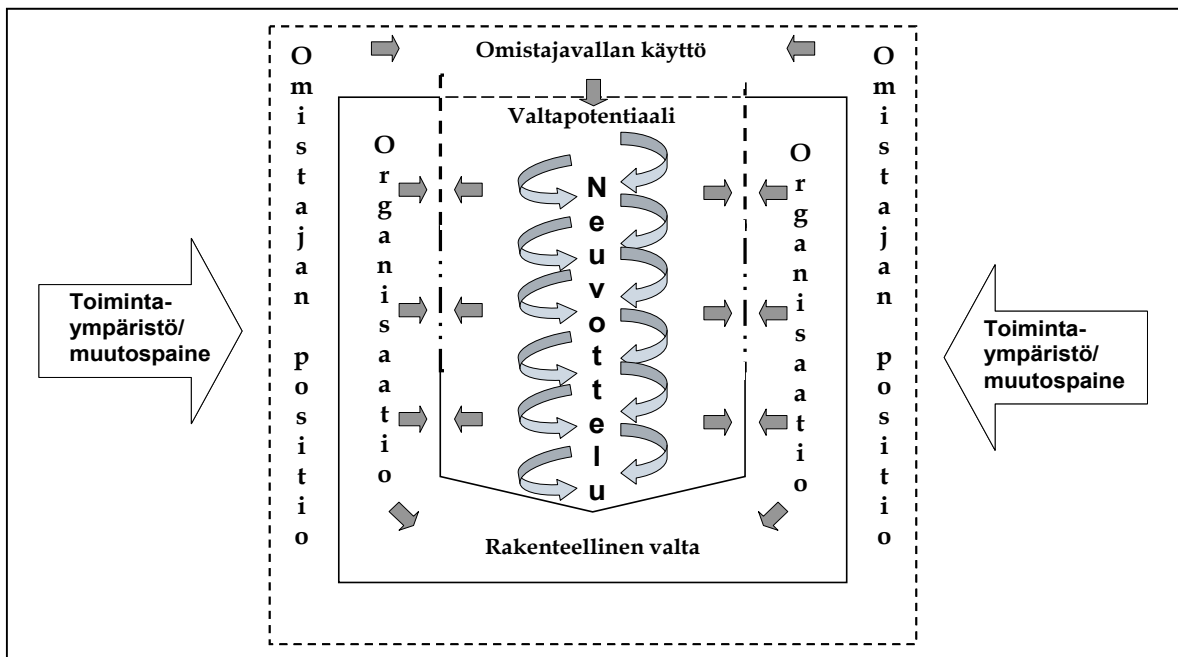
KUVIO 12 Valtapotentiaali - omistajan vallankäytön näkökulma

Tutkimuksen kohdeorganisaation valtapotentiaali määriteltiin uudelleen muutoksen käynnistyessä, jolloin omistaja asetti organisaatiolle tuottotavoitteen sekä määritteli toiminnallisen rakenteen periaatteet.

### 3.5.2.2 Valtapotentiaali - organisaation vallankäytön näkökulma

Valtapotentiaalin avulla asetetaan rajat organisaation vallankäytölle. Kun omistaja on määritellyt valtapotentiaalin, käynnistyy organisaation sisäinen neuvottelu vallanjaosta, jolloin vallankäyttö ilmenee kahtalaisena prosessina. *Merkityksen vakiinnuttamisessa* luodaan merkityssisältöjä organisaation käsitteistölle. Samanaikaisesti merkitysten rajat hämärtyvät, moninaistuvat ja muuntuvat, jolloin *uusia merkitysmalleja nousee esiin*. Merkitykset rakentuvat kontekstisidonnaisesti ja erontekojen kautta, eli suhteesta vastakkaisiin ilmaisuihin. (Jokinen et al., 1999, 39) Kuviossa 13 esitetään valtapotentiaali organisaation vallankäytön näkökulmasta. Se kuvaa organisaation sisäistä merkityksen vakiinnuttamis- ja

uusien merkitysmallien esiinnousuprosessia. Tulkinnan, joka perustuu organisaation jäsenten keskinäiseen riippuvuuteen, lähtökohtana on eri ilmiöiden merkitys organisaation jäsenille. Olennaiseksi nousevat kysymykset; "Mitä eri ilmiöt merkitsevät minun näkökulmastani?" ja; "Mitä ilmiöt merkitsevät organisaation näkökulmasta?" Tulkintojen tuloksena organisaatiosta muodostuu yhteisö, jossa jäsenten keskinäiset suhteet muuttuvat neuvotteluprosessin tuloksena jatkuvasti. Esimies ja alainen tarvitsevat toisiaan tavoitteidensa saavuttamiseksi ja organisaation toiminnan varmistamiseksi, jolloin keskinäinen tarve ja hyötyminen ohjaavat neuvotteluprosessia.

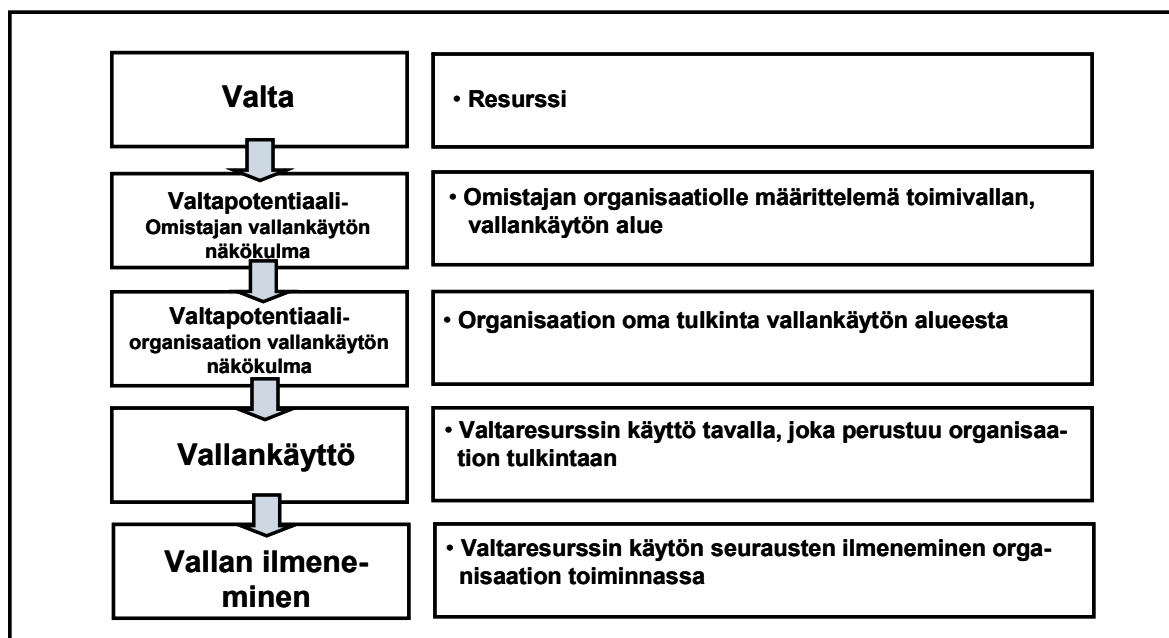


KUVIO 13 Valtapotentiaali - organisaation vallankäytön näkökulma

Tutkimusongelman ratkaisun kannalta oli oleellista tunnistaa se miten suuressa organisaatiossa vaikutettiin valtapotentiaalin sisällä käytävään tulkinta- ja neuvotteluprosessiin sekä sen vaikutukset organisaation toimintaan. Etenkin, kun huomioidaan Buchananin ja Badhamin mainitsema muutostavastarinnan lähteet, kuten kyvyttömyys ymmärtää ongelmaa ja mukautua uuteen toimintamalliin, epäily uuden mallin toimivuudesta, muutoksen aiheuttamat henkilökohtaiset vaikutukset ja menetykset, nykyisten sosiaalisten verkostojen vaarantuminen, kontrolli- ja vaikutusmahdollisuuksien heikkeneminen, uusien arvojen ja käytäntöjen vaikea hyväksyminen, alhainen muutoshalukkuus ja muutoksen taustojen epäily, vaihtoehtoisten mallien näkeminen houkuttelevampana ja muutoksen vaikutukset organisaation valtarakenteisiin ja etenemismahdollisuuksiin. (Buchanan & Badham, 1999, 199)

### 3.5.2.3 Vallasta vallankäyttöön ja vallan ilmenemiseen

Vallan, valtapotentiaalin, vallankäytön ja vallan ilmenemisen väliset suhteet on kuvattu kuviossa 14.



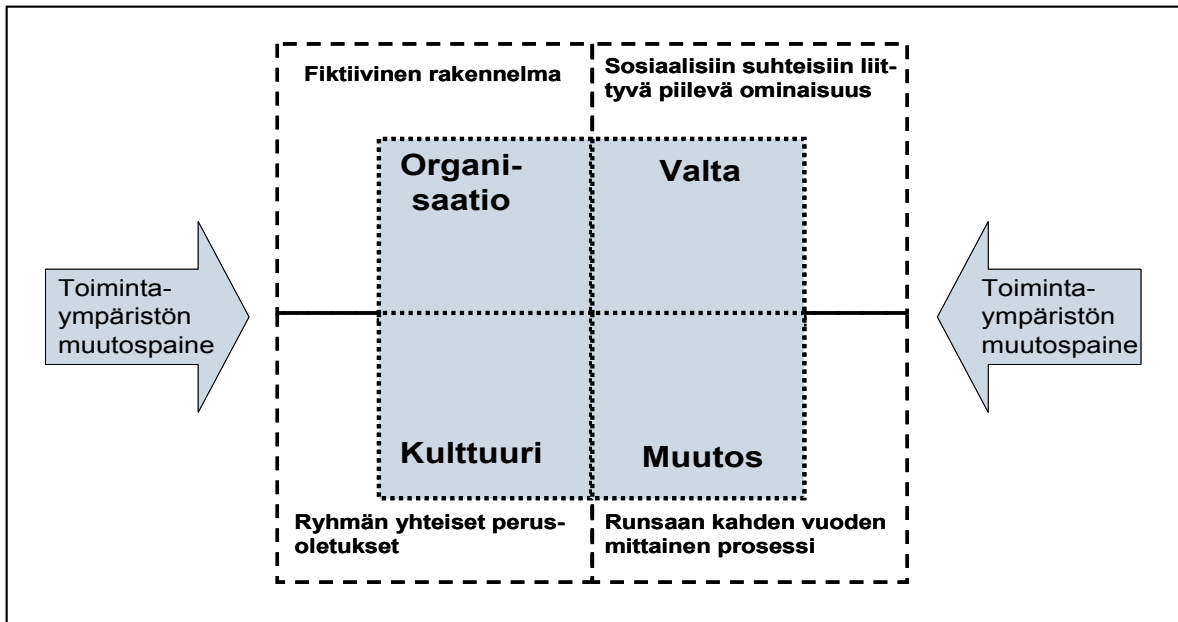
KUVIO 14 Vallasta vallankäyttöön ja vallan ilmenemiseen

Kuvion 14 lähtökohtana on vallan resurssinomaisen luonne. Valtapotentialiin on kaksi eri näkökulmaa. Omistajan näkökulmasta se on mahdollisuus puuttua ja vaikuttaa organisaation toimintaan ja määrittellä miten laajan vallankäytön mahdollisuuden organisaation johto tarvitsee menestyäkseen tehtävässään. Organisaation jäsenten näkökulmasta se on tulkinnan perusta sille miten he voivat käyttää valtaa omissa positioissaan. Se muuttaa jatkuvasti muotoaan organisaation sisäisen, johdon ylläpitämän neuvotteluprosessin seurauksena ja vaikuttaa organisaation toimintaan ja työnjakoon. Tässä tutkimuksessa vallan ilmeneminen kuvasi sitä miten organisaation ylin johto ohjasi ja ylläpiti tulkinta- ja neuvotteluprosessia ja vallan jäsentymisen puolestaan sitä miten vallankäytön seuraukset näkyivät organisaation toiminnassa ja rakenteissa.

### 3.5.2.4 Käsitteiden täsmennys

Käsitelmäärittelyssä selkeytetään valintoja, jotka tutkimushankkeessa tehtiin. Hirsijärven et al. (2005, 137) mukaan käsitteet ovat tutkijan työkaluja. Käsitelmäärittelyn avulla rajataan ja täsmennetään käsitteet, luodaan normi niiden käytölle, sidotaan yhteen käsitteet sekä niiden nimitykset ja annetaan käsitteille merkitys. Käsitteet jaetaan konkreettisiin ja teoreettisiin, eli abstrakteihin käsitteisiin. Konkreettiset käsitteet liittyvät määriteltyihin ajallisiin ja paikallisiin asioihin. Teoreettisten käsitteiden avulla pyritään tunkeutumaan välittömien

havaintojen taakse ja näkemään asioiden ja ilmiöiden olemus. Käsitelmäärittelyn päätteeksi tutkija esittelee omat valintansa, mikäli käsitteitä on kuvattu useammalla tavalla. Tämän tutkimuksen pääkäsitteet kuvataan taustaolettamuksineen kuviossa 15. Sitä käytettiin myöhemmin tutkimuksen 5. luvussa tutkimusongelman ratkaisun apuvälineenä.



KUVIO 15 Tutkimuksen pääkäsitteiden ja niiden taustaolettamien viitekehys

Organisaatiota tarkasteltiin sen jäsenten muodostamana fiktiivisenä rakennelmana, joka oli jäsenilleen samanaikaisesti yhteistyön näyttämö ja kilpakenttä. Organisaation sisäiset ryhmät, jotka kehittyivät vaiheittain ja pyrkivät vahvistamaan asemiaan valikoimalla jäsenikseen niiden toiminnallisia tarpeita tukevia jäseniä, muodostivat jännitteisen verkoston, jota ryhmien jäsenet ylläpitivät ja jonka avulla he ajoivat sekä omia etujaan että ryhmän etuja. Organisaatiokaavio kuvasi sitä miten ryhmien sisäinen ja niiden välinen työnjako ja asema määriteltiin, mutta organisaation jäsenten asema ja suhde muihin organisaation jäseniin määrittyi jatkuvan neuvotteluprosessin tuloksena.

Tässä tutkimuksessa valta määriteltiin sosiaalisiiin suhteisiin liittyväksi piileväksi ominaisuudeksi, jonka käyttöä seurattiin muutosprosessin aikana sen ilmenemisen ja jäsentymisen kautta. Wegnerin (1998, 207) mukaan yhteisön jäsenten identiteettiin juurtuneen vallan taustalla vaikuttavat yhteisön jäsenyys ja yhteisön jäseniinsä kohdistama kontrolli. Tämä näkökulma liittyy valtaan jännitteisen sidoksen samaistumisen ja valvonnan välille. Ryhmällä on valtaa jäseniinsä ja ryhmäjäsenyydellä on ehtonsa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käytettiin valtaa hajautetusti kymmenissä yksiköissä niiden aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi. Kysymys oli rakenteellisesta vallasta, joka ryhmän niin päättäessä ilmenee vastavoimana muutoksentehtäjöiden vallankäytölle. Clegg et al. (2006, 130) perustelevat muutosvastarinnan kompleksisuutta sillä, että se ei

ole yhtenäinen ilmiö, vaikka muutoksenteekijät kokevat sen sellaiseksi omien pyrkimystensä kannalta.

Muutoksella tarkoitettiin prosessia, jonka aikana tapahtumia seurattiin runsaan kahden vuoden ajan. Kysymys ei ollut yksittäisestä tapahtumasta tai toimenpiteestä, vaan tapahtumasarjasta, jonka vaikutuksesta organisaation rakenne ja toimintaperiaatteet muuttuivat seurantajakson aikana. Muutosprosessin lopputulos ei ollut oleellinen tutkimusongelman ratkaisun kannalta.

Organisaatiokulttuuria tarkasteltiin kumulaationa organisaation historiasta, nykyhetken toiminta- ja ajatusmalleista sekä siitä miten organisaation jäsenet suhtautuvat toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen. Se oli organisaation yhteinen perusoletusten malli, jonka sen jäsenet olivat kehittäneet kilpaillessaan olemassaolostaan ja oppiessaan käsittelemään Scheinin (1991, 26) kuvaamia ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Kulttuuri oli aktiivinen ja elävä järjestelmä. (Morgan, 2006, 137-147), joka erotti eri ryhmien jäsenet toisistaan. (Hofstede, 1993, 21)

### 3.6 Tutkimuksen pääkäsitteet, muutosjohtaminen ja valta

Tutkimuksen pääkäsitteiden määrittely taustaolettamiseen (ks.kuva 15, sivu 92) nosti muutosjohtamisen keskiöön ihmisen organisaation jäsenenä, esimiehenä ja alaisena, muutoksenteekijänä ja sen kohteena, itsenäisesti ajattelevana toimijana. Hänen organisatorinen asemansa suhteessa muihin organisaation jäseniin kuvataan organisaatiokaavion avulla, mutta organisaatio-, valta-, kulttuuri- ja muutoskäsitteiden merkityssisältö määrittyy henkilökohtaisen tulkinnan kautta. Tulkinnan kohteena ovat oma asema suhteessa muihin toimijoihin ja eri toimijoiden vallankäytön mahdollisuus. Tulkintaan vaikuttaminen oli tässä tutkimuksessa keskeisessä asemassa vallankäytön ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Vallankäyttö oli muutoksenteekijöiden ylläpitämää kerrontaa, jolla pyrittiin vaikuttamaan organisaation jäsenten tulkintaan siitä miten heidän tulisi muuttaa toimintaansa. Muutoksen kohteen näkökulmasta valta oli rakenteellinen resurssi, jonka avulla oli mahdollista pyrkiä säilyttämään vallitseva olotila ja vastustaa muutosta. Tulkinnan ohjaus, kerronta, käsitti kaiken organisaation jäsenten välisen viestinnän. Solen (2002, 1-4) mukaan kerronta on perinteinen tapa välittää monimutkaista ja moniulotteista tietoa kertomusten avulla, jolloin huomiota on kiinnitettävä tarinan juoneen, kerronnan tapaan ja yleisön reaktioihin. Kerronnan tapa liittyy muutoksenteekijän persoonaan. Hänen pitää olla Forestin (2006, 2) mukaan taitava tarinankertoja, joka ymmärtää tarinoiden ja metaforien voiman johtamisessa ja muutosprosessien ohjauksessa. Tarinoiden voima piilee Solen ja Wilsonin (1999, 2-4) mukaan siinä, että niiden avulla voidaan määritellä normeja ja arvoja, kehittää luottamusta ja sitoutumista, jakaa hiljaista tietoa, edistää poisoppimista ja luoda tunneperäisiä yhteyksiä eri toimijoiden välille. Lisäksi tarinat ovat joustavia ja helposti muunneltavia.

Muutoksentehtävällä on oltava positiossaan mahdollisuus käyttää valtaa, koska Boonstran (2003, 16-17) mukaan muutoksessa ovat vastakkain henkilökohtainen ja kollektiivinen valta sekä näkyvä ja piilevä valta. Paradigmoja on neljä. *Henkilökohtaisen julistusvallan* taustalla on ajatus siitä, että valta on voima, joka liittyy henkilöön ja hänen kykynsä vaikuttaa muihin ihmisiin. *Rakenteellinen julistusvalta* liittyy vallan tiettyihin organisaation ryhmiin tai suhdeverkoituihin. *Henkilökohtaisessa piilevässä vallassa* on kysymys siitä miten ihmiset säätelevät käyttäytymistään, muuttumistaan ja oppimistaan. *Piilevään kulttuuriin perustuvan vallan* oletuksena on, että organisointi on vuorovaikutusta ja merkityksenantoa, sosiaalisen todellisuuden luomista, joka heijastaa arvoja, periaatteita, sääntöjä, instituutioita ja hallitsevia diskursseja. Organisointiin ja muutoksentehtävään sisältyy valtaa, jonka vaikutuksesta joidenkin organisaation jäsenten mielipiteet ja identiteetti voidaan sivuuttaa, negatiivisia ristiriitoja voi syntyä, pelisääntöjä voidaan hylätä ja joidenkin toimijoiden asema voi muuttua ja oppimis- sekä muuttumismahdollisuudet voivat vähentyä. Bojen (2007, 18-21) mukaan organisaation muutoksissa painotetaan osallistavaa monologista dialogia. Painopiste on konsensuksen saavuttamisessa, vaikka keskusteluissa ilmeni erilaisia näkökulmia. Kertovassa organisaatiossa liitetään organisaation muistiin jatkuvasti uusia tarinoita ja vastaavasti osa vanhoista tarinoista unohdetaan. Osa niistä jää kuitenkin aina organisaation kollektiiviseen muistiin. Dietzin (2004, 3-4) mukaan organisaatiot eivät toimi muutoksissa lineaaristen mallien mukaan, jolloin on huomioitava ennustamisen vaikeus ja muutoksen vaikutusten ilmeneminen eri aikaan organisaation eri osissa. Onkin tärkeää ymmärtää missä muutosvaiheessa kukin toimija on, koska organisaation oppimisprosessista johtuen muutoksen tavoitteet sekä siihen liittyvät suunnitelmat ja rakenteet muuttuvat prosessin edetessä. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistiin tarkastelemalla tapaa, jolla tutkimuksen kohdeorganisaation uusi johtoryhmä ohjasi muutosprosessia ja pyrki vaikuttamaan organisaationsa jäsenten tulkintaan omista rooleistaan muutoksen eri vaiheissa.



## 4 MUUTOSPROSESSI KERTOMUKSINA

Empiirinen aineisto kerättiin pääosin vuosina 2004 ja 2005 suuren teollisuusyrityksen yhdellä toimialalla. Yritys oli syntynyt vuosikymmenien kuluessa lukuisien fuusioiden seurauksena. Erityisesti viimeiset 20 vuotta olivat olleet suurien rakennejärjestelyjen aikaa, jolloin toimialalla toimivien yhtiöiden lukumäärä Suomessa pieneni, mutta yrityskoko vastaavasti kasvoi. Metsäteollisuus ry:n julkaisemassa *Avain Suomen Metsäteollisuuteen* -julkaisussa todetaan suomalaisen metsäteollisuusyritysten kasvaneen maailman suurimmiksi. Kolme suurinta suomalaista yritystä kuului vuonna 2004 liikevaihdolla mitattuna Euroopan neljän ja maailman kahdentoista suurimman yrityksen joukkoon toimialallaan. Kehitykseen vaikutti 1980-luvun lopulla alkanut rakennemuutos, jonka seurauksena yritysten kasvu ja kansainvälistyminen alkoi yhdistymisjärjestelyjen seurauksena. Yrityskoon kasvattamista perusteltiin sen vaikutuksilla kilpailukykyyn, skaalaeduilla ja prosessien monistettavuudella sekä toiminnan joustavuudella. Muutosvauhti kiihtyi 1990-luvulla, jolloin kasvun perustana olivat yritysostot ja tuotantolaitosten perustaminen ulkomaille. Kasvun painopiste siirtyi ulkomaille 1990-luvun puolivälissä ja ulkomaille tehdyt investoinnit, joihin sisältyvät yritysostot, ovat olleet vuoden 1996 jälkeen suuremmat kuin kotimaiset investoinnit. (Metsäteollisuus r.y. 2006, 14)

Suurien yhtiöiden fuusioissa vahvat kulttuurit ja johtajat ottavat usein mitaa toisistaan ja rakenteisiin saattaa jäädä varsin itsenäisesti toimivia yhtiökokonaisuuksia. Vuosikymmeniä markkinoilla keskenään kilpailleiden yhtiöiden yhdistyminen ja yhteisen tulevaisuuden rakentaminen on usein haasteellista fuusioitaville osapuolille. Viitteitä tästä oli myös tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, josta oli vuoden 2003 lopussa myyty yksi alatoimiala ja jäljellä oli vielä neljä selvästi toisistaan erottuvaa alatoimialaa (ks. kuvio 18, sivu 104) ja jonka yrityskulttuuriin oli sekoittunut yli kymmenen yrityskulttuurin ja lukemattomien paikalliskulttuurien piirteitä.

Yhtiön vuosikertomuksista on havaittavissa merkkejä rakenteen selkeyttämispyrkimyksistä. Vuonna 1998 A- ja B-teollisuuden osuudet ilmoitettiin erillisinä. Seuraavana vuonna ne yhdistettiin ja uusi kokonaisuus nimettiin *C-toimialaksi*. Vuoden 2000 vuosikertomuksen mukaan toimiala jakautui Suomessa

edelleen oikeudellisesti kuuteen osakeyhtiöön. Lisäksi vuosikertomuksessa mainitaan yksitoista ulkomaista tytäryhtiötä. Kotimaiset kokonaan omistetut tytäryhtiöt fuusioitiin vuonna 2003, yhtä yhtiötä lukuun ottamatta, yhdeksi juridiseksi kokonaisuudeksi. Kyseisenä vuonna ulkomailla toimi edelleen 10 Yhtiön kokonaan omistamaa yksikköä osakeyhtiömuotoisena omine toimitusjohtajineen ja hallituksineen. Lisäksi yhdestä ulkomaisesta tuotantoyhtiöstä omistettiin enemmistö. (Yhtiön vuosikertomukset 1998–2003)

Teollisuudenalan historialliselle kehitykselle oli tyypillistä vanhojen rakenteiden säilyttäminen, jolle 1990-luvun jälkipuoliskon suotuisa tuloskehitys loi perustan. Se vahvisti vallitsevan rakenteen asemaa. Yhtiön vuosikertomusten mukaan toimialan kannattavuus heikkeni merkittävästi vuonna 2001 ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti laski vuoden 2000 12.5 %:sta 8.4-prosenttiyksikköä, ollen vuonna 2001 4.1 %. Vuonna 2002 sijoitetun pääoman tuotto-prosentti oli 5.0 % ja 2003 2.6 %. Kannattavuuden heikkenemisessä ei ehkä ollutkaan kysymys lyhytkestoisesta poikkeamasta, vaan toimintaympäristössä oli ilmeisesti tapahtunut muutoksia, joita ei pystytty selittämään normaalilla kausivaihtelulla ja jotka edellyttivät omien toimintojen kriittistä tarkastelua. Kustannukset, toiminnanohjaus, synergiaedut ja toimintojen uudistaminen edellyttivät toimialan mahdollisuuksien ja tehokkuuden perusteellista analyysiä. Seurauksena oli muutosprosessi, jota tässä tutkimuksessa tarkasteltiin.

Toimialan johtoryhmä vaihdettiin yhtä jäsentä lukuun ottamatta helmikuussa 2004, kun muutosprosessi käynnistyi. Uuden johtoryhmän jäsenet tiesivät, että muutosprosessi oli tutkimuksen kohteena ja että sen vaiheista laadittiin muutospäiväkirja ja mahdollisesti tutkimuskin. Varsinainen tutkimusongelma tukikysymyksineen ei kuitenkaan ollut yleisesti tiedossa. Syitä oli kaksi. Halusin varata muutoksen toteuttamiselle pääroolin organisaation toiminnassa ilman, että tutkimus jollain tavoin vaikuttaisi toimijoiden tekemisiin ja toisaalta tutkimusongelma jäsenyi lopulliseen muotoonsa vasta, kun prosessi oli edennyt jo varsin pitkälle. Muutoksen ja vallan yhdistelmä tutkimuskohteena muutti paljon muotoaan runsaan kaksivuotisen seurantajakson aikana ja prosessi jatkui sen jälkeenkin koko tutkimushankkeen ajan. Omat kokemukset, muutospäiväkirja, episodit, muutuskertomus ja tutkimuksen käsitteiden määrittely muodosti kokonaisuuden, jossa vähitellen tutkimusprosessin edetessä päädyttiin tuloksiin, jotka esitetään tässä tutkimusraportissa. Gothónin (2005, 3) mukaan tutkijan tehtävänä on näin tapahtuvassa hermeneuttisessa ymmärtämisessä kuunnella tekstin, historian ja aineiston viestejä ja välittää ne itselleen ja lukijoilleen pätevinä.

Empiirisen aineiston rungon muodosti päiväkohtaisesti laadittu muutospäiväkirja, joka kuvasi yhden johtoryhmän jäsenen kokemana sen mitä runsaan kahden vuoden aikana tapahtui. Muutospäiväkirjan sivumäärä on 74. Aineisto on tallennettu sekä sähköisessä muodossa että paperitulosteina. Päiväkirjan tukena oli kirjeenvaihto ja tiedotteet, pääosin sähköpostien muodossa ja muu seurantajakson aikana tuotettu kirjallinen aineisto. Kuitenkin siten käytettynä, että liikesalaisuuksia ei paljastettu. Näiden pohjalta laadittiin viisiosainen episodinen etenemiskuvaus. Episodit numeroitiin kronologisesti ja nimettiin siten, että nimi kuvasi joko suoraan tai symbolisesti kyseisen episodin tapahtumia. Jokai-

nen episodi liittyi sitä edeltäviin ja seuraaviin episodeihin ja niistä muodostui ajallisesti katkeamaton tapahtumasarja.

Johtoryhmään kuului tutkijan lisäksi 8 muuta jäsentä. Heidän haastattelunsa, selontekojen kerääminen, toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluin ja haastattelukertoja oli 1. Kaikki haastateltavat saivat ennen haastattelua sähköpostitse saatekirjeen sekä ennakkotutustumista varten lukupaketin, johon sisältyi seuraava aineisto.

- Kansilehti, jossa on mainittu tutkimuksen nimi, tekijä ja oppilaitoksen tiedot
- Sisällysluettelo lukupaketin sisällöstä
- Tutkimuksen johdanto (ks. luku 1) ja tutkimusaiheen valinta perustelui-  
neen (ks. luku 1.1)
- Tutkimuksen rakenne (ks. kuvio 2, sivu 29)
- Tutkimuksen hermeneuttisen kehän viitekehys (ks. kuvio 4, sivu 32)
- Kertovan muutosselonteon menetelmän kuvaus (ks. kohta 2.3.2)
- Episodisen etenemiskuvauksen vaiheet 1-5 (ks. kohdat 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3,  
4.4.4, ja 4.4.5)

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää kunkin episodin osalta se, vastasiko sen sisältö haastateltavan näkemystä tapahtumien kulusta ja toisaalta oliko episo-  
deista jäänyt pois hänen positiostaan nähtynä tärkeitä asioita.

Haastattelunauhoituksia kertyi yhteensä 9 tuntia 43 minuuttia ja 52 sekun-  
tia, eli keskimääräinen haastattelun kesto oli 1 tunti 12 minuuttia ja 59 sekuntia.  
Ajallisesti lyhyin haastattelu kesti 46 minuuttia ja 16 sekuntia ja pisin vastaavas-  
ti 1 tunnin 49 minuuttia ja 19 sekuntia. Haastattelut purettiin kokonaisuudes-  
saan nauhoilta välittömästi haastattelujen jälkeen kirjalliseen muotoon. Kirjallis-  
ta aineistoa kertyi yhteensä 77.1 sivua (316.092 merkkiä) ja yhden haastattelun  
kirjallisen tallenteen pituus oli keskimäärin 9.6 sivua (39.512 merkkiä). Jokainen  
haastateltava luki oman haastattelunsa ja vahvasti sisällön oikeellisuuden.

Selontekojen sisältöä sekä niiden ja episodien välisiä eroja on kuvattu koh-  
dassa 4.6.6, *Yhteinen maailma, erilaiset näkökulmat*. Kertovan muutosselonteon  
menetelmän viimeinen vaihe toteutettiin siten, että johtoryhmän jäsenet lukivat  
muutuskertomuksen, jonka jälkeen he esittivät siitä omat näkemyksensä. Tässä  
tutkimuksessa on esitetty kohdassa 4.6, *Muutuskertomus – yhdessä koettua*, muu-  
toskertomuksen lopullinen versio.

## 4.1 Muutospäiväkirja, kirjeenvaihto ja muu kirjallinen aineisto

Osallistuva havainnointi tapahtui Hirsijärven, Remeksen ja Sajajärven  
(1997,205) kuvaaman täydellisen havainnoinnin periaatteen mukaisesti. Muka-  
na oli myös etnografialle tyypillisiä piirteitä, joita Eskolan ja Suorannan (1998,

103-105) mukaan ovat havaintojen teko luonnollisissa olosuhteissa, oppiminen kokemusten perusteella ja elämä tutkittavan yhteisön arkipäivässä, yhteisön sisältäpäin tapahtuva kulttuurin, ajattelu- ja toimintatapojen oppiminen sekä erilaisten toiminnallisten käytäntöjen kuvaaminen. Tavoitteena oli toiminnan kokonaisvaltainen hahmottaminen. Eskola ja Suoranta kuvaavat havainnoinnin ja etnografian välisiä eroja veteen piirretyksi viivoiksi.

Muutospäiväkirja kirjoitettiin muutosprosessin edetessä tämän tutkimuksen tekijän näkemysten ja kokemusten perusteella. Työtä helpotti kannettava tietokone, joka mahdollisti aineiston taltioinnin pitkienkin työmatkojen aikana lähes reaaliaikaisesti, kun asiat olivat tuoreena muistissa. Osa merkinnöistä oli pitkiä ja niissä käsiteltiin kattavasti muutosprosessin tapahtumia. Osin pohdiskeleviakin. Muutoksen keskellä tehtyjä merkintöjä, kun yksittäisten päätösten ja toimenpiteiden vaikutukset eivät vielä näkyneet, leimasi epätietoisuus tulevaisuudesta, epävarmuus ja osin spekulointikin. Osassa merkinnöistä todetaan puolestaan lyhyesti; *"Rutiinien hoitoa"*. Muutoksen keskellä ylläpidettiin rutiineja, mutta joinakin ajankohtina tai -jaksoina tapahtui selvästi normaalia enemmän. Muutos alkoi hahmottua, kun päiväkirja yhdisteltiin kirjeenvaihtoon ja muuhun kirjalliseen aineistoon.

Muutospäiväkirjan ensimmäinen merkintä tehtiin 09.02.2004, eli kymmenen päivää ennen prosessin käynnistymistä, koko organisaation kattavaa tiedottamista ja toimialan avainhenkilöille järjestettyä tiedotustilaisuutta. Muutoksen perusta oli kuitenkin ajallisesti kauempana, mutta siitä ei ole käytettävissä virallista dokumentaatiota. Sen ensimmäiset merkit alkoivat näkyä uuden toimialajohtajan nimitysuutisen muodossa 16.12.2003, jolloin koko emoyhtiön kattavaa organisaatiomuutosta perusteltiin seuraavasti;

*"Yhtiö uudistaa johtajistonsa kokoonpanoa ja sen jäsenten vastuualueita. "Tavoitteena on asiakaslähtöinen ja aikaisempaa nopeampi päätöksentekomalli. Työkierron myötä saamme johtajiston jäsenten kokemuksen ja vahvuudet entistä laajemmin hyödynnettyä. Nyt tehdyillä päätöksillä Yhtiö tähtää myös hallittuun sukupolvenvaihdokseen tulevina vuosina", sanoo yhtiön toimitusjohtaja LP." (Yhtiön viestintä, 16.12.2003)*

Muutosta perusteltiin sekä historiallisin että tulevaisuuteen suunnatuin argumentein. Päätöksenteon nopeutuminen saattoi sisältää viittauksen rakenteiden muutostarpeeseen, johon tämän luvun alussa viitattiin. Tulevaisuudessa näkyi puolestaan sukupolvenvaihdos ja uusien johtajien valtakausi.

Tutkimuksen kohdeorganisaation johtajan nimityksestä todettiin samassa tiedotteessa seuraavaa;

*C-toimialan johtajaksi on nimitetty JH, joka on tähän asti vastannut johtajistossa henkilöstö- ja tietohallintoasioista. (Yhtiön viestintä, 16.12.2003)*

Näin alkoi yksi kyseisen toimialan historian suurimmista muutoksista. Tiedotteen julkistamista seurasi kahden kuukauden hiljainen jakso, jonka aikana suoritettiin kohdeorganisaation tulevan johtoryhmän jäsenten valintaprosessi laajan testi- ja haastattelukierroksen muodossa. Samalla selvitettiin haastattelujen avulla organisaation jäsenten käsityksiä käytössä olevista toimintamalleista

ja -periaatteista sekä heidän näkemyksiään muutostarpeesta ja mahdollisen muutoksen suunnasta. Tulossa olevan muutoksen laajuus, aikataulu ja toteutus-tapa eivät olleet hiljaisen jakson aikana millään tavoin ennakoitavissa. Kaikille organisaation avainhenkilöille oli kuitenkin selvää, että vuonna 2001 käynnistynyt heikko tuloskehitys oli jatkunut myös vuonna 2003.

Uuden toimialajohtajan 14.01.2004 päivätty sähköpostikutsu ennakoii muutosprosessin käynnistymistä. Tosin muutoksen tulevat käynnistäjät, johtoryhmän jäsenet, eivät kutsua vastaanottaessaan tienneet tulevaa asemaansa tai tehtävänsä. Viesti oli lyhyt ja se kertoi vastaanottajille sen mitä organisaatio oli toimialajohtajan nimitysuutisen jälkeen odottanut, eli aikataulun ja kuvauksen prosessin etenemisestä. Kutsun sisältö oli lyhykäisyydessään seuraava;

### ***"Alustava kutsu***

*Suunnitelmiemme mukaan meillä on 19.-20. helmikuuta N:ssä kokous, jonka tavoitteita ovat;*

- a) kertoa toiminnan tulevasta suunnasta ja tavoitteista*
- b) keskustella ja suunnitella yhdessä toimenpiteistä*

*Varaa edellä mainitut päivät kalenteristasi. Lähetämme sinulle yksityiskohtaisen kutsu, kun suunnitelmamme ovat konkreettisempia.*

*Parhain terveisin  
JH"*

(Yhtiön viestintä 14.01.2004)

Organisaatio toimi edelleen muutosta edeltävän rakenteen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Myös tulevan johtoryhmän jäsenet hoitivat tehtäviään Yhtiössä ja suhteissaan sen ulkopuolisiin organisaatioihin tietämättöminä tulevista rooleistaan. Ensimmäinen johtoryhmäkokous järjestettiin 17.02.2004, kun sen jäsenvalinnat oli tehty, eli kaksi päivää ennen virallista tiedotustilaisuutta. Johtoryhmän jäsenet eivät tienneet muiden jäsenten nimiä tai tulevia tehtäviä ennen kokousta. Ryhmän kokoonpano sovittiin pidettäväksi salaisena 19.02.2004 asti ja näin myös tapahtui.

19.02.2004 tapahtuneen tiedotustilaisuuden ja uuden johtoryhmän nimeämisen jälkeen dokumentointi oli päiväkohtaista. Muutospäiväkirjan alkuajan tekstille oli tyypillistä epätietoisuus ja sekavuus. Luopuminen vanhoista tehtävistä ja asemasta tapahtui limittäin uuden roolin ja uusien tehtävien opetteluun kanssa. Vanhan toimenkuvan mukaiset tehtävät siirrettiin uusille vastuuhenkilöille, toimialan uusi johtoryhmä suunnitteli tulevaisuuden organisaatorakennetta ja toimialan henkilöstö odotti muutoksen vaikutuksia päivittäisiin toimiin ja työnjakoon.

## 4.2 Avauskertomus - tekijänä ja tutkijana

Avauskertomuksen kirjoittaminen on kertovan muutosselonteon menetelmän ensimmäinen vaihe (ks. kuvio 16), jossa kuvataan tutkijan ja tutkittavan organisaation kohtaaminen.

**Vaihe 1. Avauskertomuksen kirjoittaminen – kuvataan tutkijan sisäänpääsy kentälle**

KUVIO 16 Kertovan muutosselonteon menetelmän 1. vaihe

Historiallinen aineisto, erityisesti muutospäiväkirja, oli erinomainen lähtökohta avauskertomuksen kirjoittamiselle. Avauskertomuksen avulla oli tarkoitus kertoa lyhyesti se, mistä tulin, miten päädyin muutoksen kohdeorganisaatio johtoryhmään ja mikä oli roolini johtoryhmän jäsenenä sekä tutkijana. Edellisen tehtäväni, teollisuusryhmän johtajana, otin vastaan vuoden 2001 alussa. Vastuualueeseeni kuului 3 tehdasta ja 150–200 henkilöä, joten kyseinen muutos- ja oppimisprosessi oli vielä tuoreena muistissa.

Siirryttyäni metsäteollisuuden palvelukseen vuonna 1980 olen toiminut myynnin ja markkinoinnin, taloushallinnon, tuotannon ja yleisjohton tehtävissä pienissä, keskisuurissa ja suurissa yksiköissä ja yhtiöissä. Toimintaani ei ole ensisijaisesti ohjannut määrätietoinen pyrkimys nopeaan etenemiseen uralla tai mahdollisimman korkean aseman tavoittelu organisaatiohierarkiassa, vaan urakehitys on tapahtunut osittain myös sattumien ja hyvän onnen siivittämänä. Paljon työtä, jonka taustalla on ollut aito kiinnostus siitä, miten erilaiset tilanteet ratkotaan mahdollisimman hyvin, kuvannee parhaiten tapaa, jolla pyrin toimimaan. Olen työskennellyt työurani aikana kolmentoista esimiehen alaisena. Entisten alaisten lukumäärää en pysty laskemaan. Näillä kokemuksilla oli vaikutusta tähän tutkimukseen. Jokainen esimies- ja alaissuhde on lisännyt Rauhala (1983, 106-109) lainaten ymmärrystä johtamisen ja vallankäytön moniulotteisesta kentästä. Matkalla nykyisyyteen on onnistumisia, epäonnistumisia sekä paljon turruttavia rutiineja ja odotusta, positiivisia yllätyksiä unohtamatta. Siirtymiseni yllätyksellisyyttä kuvaa 23.04.2004 tehty muutospäiväkirjan merkintä;

*23.04.2004 R:ssä koko päivä meni mappien tyhjentämisessä sekä huoneen siivouksessa. Nyt, pari kuukautta nimityksen jälkeen asiaa voinee tarkastella lopullisena. Muutos on pysyvä ja tunnelma on haikea. 12.5 vuoden jakso R:ssä on takana. Mietiskelin usein vuosien mittaan siitä, miten nykyinen työni R:ssä tulisi aikanaan päättyämään. Nyt toteutunutta mallia en kuvitellut hurjimmassa unelmissanikaan. Iltapäivällä urakka on valmis. R:n ei ole enää paluuta.*

(Muutospäiväkirja 23.04.2004)

Työhistoriani on monipuolinen. Vuosien mittaan vastaan on tullut myös niin mittavia haasteita, että ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt teollisen toiminnan lopettaminen tai saneeraustoimenpiteet, jotka valitettavasti yleensä ovat merkinneet myös irtisanomisia. Johtaminen on kokonaisuus mukavine tehtävineen ja

ikävine velvollisuuksineen. Aloittaessani työni uudessa johtoryhmässä, helmikuussa 2004, sain vastuulleni toimialan myynnin ja markkinoinnin. Toimenkuvani muuttui maaliskuussa 2005, jolloin muutoksen käynnistymisestä oli kulu-  
nut runsas vuosi. Uudessa tehtävässäni vastasin toimialan markkinoinnista ja liiketoiminnan kehittämistä. Muutos oli erinomainen asia tämän tutkimuksen näkökulmasta, koska se siirsi työni painopistettä lähemmäs tulevaisuuden suunnittelua. Näiden suunnitelmien toteutukseen tarvittiin aikanaan valtaa. Monipuolinen työkokemus antoi kohtuullisen lähtökohdan tehtävien hoitoon, mutta siirtyminen selvästi aikaisempaa asemaani korkeammalle suuressa organisaatiossa toi mukanaan moniulotteisen haasteen. Ensimmäisenä oli oma uskottavuus, koska taustani vuoksi tunsin vain osan vanhan organisaation avainhenkilöistä, ja sama koski tuotetuntemusta. Sijoituin kahden suuren alatoimialan väliin. Toisena ongelma-alueena oli usean johtamis- ja toimintakulttuurin yhteensovittaminen. Vuosikertomuksien välittämä kuva näkyi nyt konkreettisesti omassa työssä. Toisaalta siirtyminen uuteen tehtävään ja toimintaympäristöön tarjosi mahdollisuuden hyödyntää monipuolista ammatillista kokemusta ja samalla lisätä ymmärrystä muutosprosessista tämän tutkimuksen toteutuksen muodossa.

Teollisuusryhmän johtajan varsin itsenäinen tehtävä vaihtui toimialan johtoryhmän jäsenen suhteellisen tiukasti valvottuun rooliin. Ryhmän, johon jokainen sen jäsen toi mukanaan omia toiminta- ja johtamismallejaan. Johtoryhmän ulkopuolinen organisaatio muodostui asiantuntijoista, jotka hallitsivat omat asiakas- ja tuotealueensa vuosien, jopa vuosikymmenien kokemuksella. Erityisesti pääkonttorin kohdalla oli kysymys pitkälle erikoistuneesta asiantuntijaorganisaatiosta, joka oli jakautunut pienempiin alaryhmiin omien asiakasryhmiensä tarpeiden tai toimialojen mukaan. Kolmannen haasteen muodosti organisaatiokulttuuriin läheisesti liittyvä kielenkäyttö ja kerronnan perinne. Tapa, jolla asioista keskusteltiin oli sekä sanamuodoiltaan että käsitteistöltään osin uusi ja vieras. Sanat olivat tuttuja, mutta niiden merkityssisältö vieras. Monet käsitteet olivat saaneet muotonsa ja merkityksensä vuosien kehityksen tuloksena ja ne piti nyt opetella nopeasti laajoine riippuvuussuhteineen.

*20.04.2004 huhtikuu toi esiin lähes kaikki inhimillisen käyttäytymisen muodot. Ihmissuhdetaidoille oli kysyntää. Hankalia kysymyksiä, pettymyksiä ja kyselyksi naamioitua uhkailua. Tässä vaiheessa henkinen kantti on koetuksella aivan uudella tavalla. Jos ensimmäisen kuukauden aikana paine syntyi omissa mielikuvissa, nyt se tulee selvästi ulkoisten ärsykkeiden kautta. Organisaatio on kasassa, mutta suuntaa on edelleen tarkennettava. Priorisoinnit vaihtelevat voimakkaasti. Osalla on päällimmäisenä oma titteli ja omat edut. Kokonaisuus on paikoin päässyt pahasti hukkumaan.*

(Muutospäiväkirja 20.04.2004)

En saapunut tutkijana tutkittavien luo, vaan omalle vastuualueelleni nimitettyä aktiivisena toimijana. Ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa alkoi konkretisoitua prosessi, johon joulukuun 16. päivän 2003 tiedotteessa viitattiin ja joka oli saanut alkunsa vuoden 2001 tuloskäänneestä. Koko toimialan rakenne tulisi muuttumaan. Se vaikutti ja tulisi vaikuttamaan varmasti tulevaisuudessa-kin kaikkien mukana olleiden elämään. Näin kävi ainakin omalla kohdallani. Valtaa käytettiin päivittäin ehdotusten, ratkaisujen ja päätösten muodossa, jol-

loin vallankäyttö oli jatkuvaa valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Kaoottisuus, johon viittasin tässä tekstissä aikaisemmin, liittyi valintojen tekoon. En tarkastele kaaosta negatiivisena ilmiönä, vaan siihen liittyi mahdollisuus kehittää ja luoda jotain aikaisemmasta poikkeavaa ja uutta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa se tapahtui järjestelemällä tarjolla olevat vaihtoehdot uudelleen perinteisestä poikkeavalla ja ehkä yllätykselliselläkin tavalla. Toisiinsa nivoutuvia vaihtoehtoja oli lukematon määrä ja niistä piti valita tulevan toiminnan kannalta parhaalta vaikuttava. Valinnat eri vaihtoehtojen välillä ja tulevaisuus olivat Baumanin mainitsemia risteyskohtia. Kun risteyskohtia oli samanaikaisesti useita ja menneisyyskin oli kaikkine vaikuttajineen ja vaikuttimineen osin hämärän peitossa, päätöksenteko tapahtui ajoittain kaaoksenomaisissa olosuhteissa, johon muutospäiväkirjan merkinnät osaltaan viittaavat. *Sukellus* organisaation kaoottisuuden kenttään tapahtui muutosprosessin edetessä. Olemassa olevat toimintamallit oli hahmotettava ja ymmärrettävä ennen kuin niiden muuttamista oli mahdollista suunnitella hallitusti.

04.03.2004 tehty päiväkirjamerkintä kuvaa hyvin tilannetta, jossa valmistautuminen rakenteiden ja käytäntöjen muutokseen edellytti perusteellista nykytila-analyysiä. Organisaation toimintaan sisältyi näkyvän ja helposti tunnistettavan rakenteen lisäksi näkymätön maailma, jossa kaikille ilmiöille näytti löytyvän looginen selitys. Tätä maailmaa oli lähestyttävä oikeiden kysymysten avulla ja pyrittävä tunnistamaan epäviralliset monisäikeiset kytkökset.

*04.03.2004 olemassa olevien rakenteiden ja käytäntöjen selvittäminen vaatii paljon aikaa. Virallisten käytäntöjen rinnalla on epävirallisia käytäntöjä, perinteitä ja toimintamalleja, joihin kukaan ei ole uskaltanut tai halunnut puuttua. Päivän yhteenvedona syntyy B- ja A-tuotteiden tilausten, toimitusten ja laskutuksen eroavaisuuksia kuvaava selvitys. Samalla tietoisuus tulossa olevan muutoksen mittaluokasta alkaa selvitä. Menetelmien lisäksi myös tietojärjestelmät ovat erilaiset. B-teollisuus on käyttänyt tilausten käsittelyssään S-ohjelmaa ja A-teollisuus puolestaan W-ohjelmaa. B-teollisuus suunnitteli korvaavansa S-ohjelmaa jollain uudella ohjelmalla ja S oli vahva kandidaatti. Asian käsittely on pyynnöstäni keskeytetty ja jatkuu, kun uusi organisaatio- ja toimintamalli on valmis. Segmenttirakenne ja tapa hoitaa tilaus- ja toimitusprosessia poikkeavat selvästi toisistaan. Lisäksi J-järjestelmät ovat erilaiset. Synteesistä tulee erittäin haastava. Vanhan rakenteen mukainen kuukausiraportti valmistui ja entinen vastuualueeni, josta vastaan 31.03.2004 asti, teki erinomaisen tuloksen kaikilla tehtailla.*

(Muutospäiväkirja 04.03.2006)

Toimintamallien lisäksi oman organisaation liittymäpinnat muihin organisaation osiin oli hiottava henkilövalintojen ohella. Kaikilla johtoryhmän jäsenillä oli edessään sama haaste, jonka ytimenä oli kokonaisuuden ja sen osien samanaikainen hallittu suunnittelu ja rakentaminen.

*16.03.2004 aamulla klo 07.00–08.00 sähköpostien läpikäyntiä ja vastailuja. Klo 08.00 FMc:n ja GTq:n kanssa keskustelu tuoteryhmähallinnasta. Klo 10.00 kehityskeskustelu JH:n kanssa klo 11.30 keskustelu UMc:n kanssa vuoden 2003 tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Klo 12.15 keskustelu GTq:n kanssa organisaatorakenteesta jatkuu klo 14.45 asti. Oman organisaation rakenne sekä sen liittymäpinnat R&D:n ja tuotannon kanssa ovat päälimmäisinä. Rakenne alkaa hahmottua GTq:n alapuolella, mutta konsulttien seloitukset eri henkilöiden osalta jatkuvat edelleen. Viimeistään nyt on käynyt selväksi miten tärkeää on rakentaa sekä oikea organisaatorakenne että miehittää se oikeilla henkilöillä. Lähetin illalla sähköpostitse kyselyn myyntihenkilöille sekä myyntikonttorien johtajille segmenttiorganisaation toimivuudesta.*

(Muutospäiväkirja 16.03.2004)



## 4.3 Muutosympäristö

Tutkimuksen kontekstilla (ks. kuvio 17), kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaation jäseniä, sijaintia, suhteita ja kommunikaatiokanavia. (Vaahterikko-Meija, 2003) Kontekstin kuvaaminen mahdollistaa muutoksen mittasuhteiden hahmottamisen ja toisaalta se selittää, miksi prosessi vaati runsaasti aikaa.

**Vaihe 2. Tutkimuksen kontekstin kuvaaminen – kuvataan muutoksen taustumapaikka**

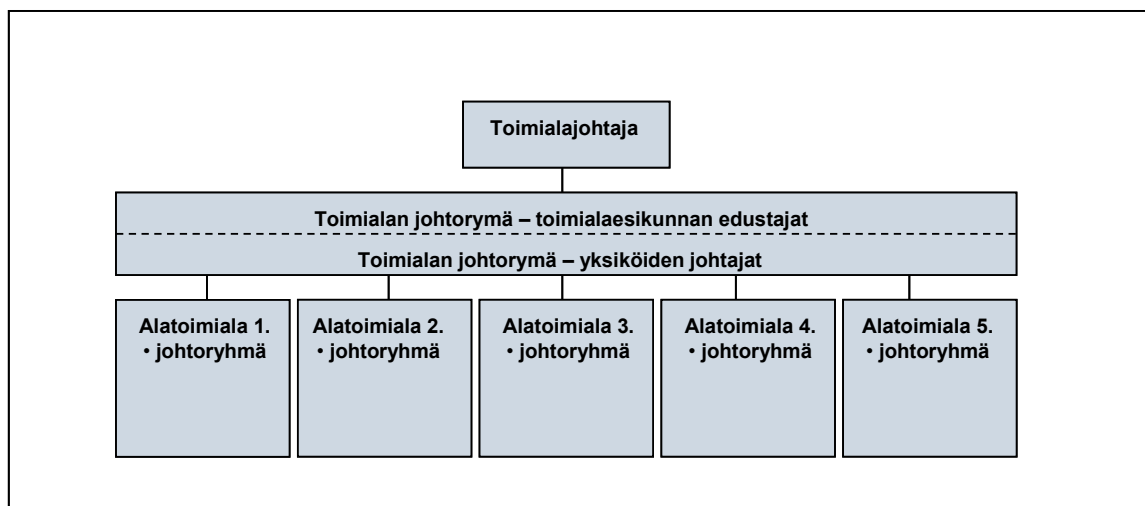
KUVIO 17 Kertovan muutosselonteon menetelmän 2. vaihe

Tavoitteena oli mahdollisimman neutraali kuvaus. Koska kysymyksessä oli muutosprosessi, kuvaus tehtiin sekä tilanteesta ennen muutoksen käynnistymistä että välittömästi muutoksen käynnistymishetkellä. Tämä on tärkeää johtoryhmän jäsenten roolien ja toiminnan ymmärtämiseksi.

### 4.3.1 Organisaatorakenne ennen muutosprosessin alkua

Toimiala koostui ennen muutosprosessin käynnistymistä neljästä alatoimialasta, joiden johtajat yhdessä toimialaesikunnan edustajien kanssa muodostivat johtoryhmän. Luopuminen viidennestä alatoimialasta oli meneillään muutosprosessin käynnistyessä. Jokaisella alatoimialalla oli oma johtoryhmänsä, joka vastasi kyseisen liiketoiminnan kehittämisestä. Toimialan organisaatorakenne syksyllä 2003, ennen muutosprosessin käynnistymistä, on kuvattu kuviossa 17.

Toimialan sisäiset neuvotteluprosessit sen alatoimialojen yksiköiden välillä toteutettiin normaalien liiketoimintaperiaatteiden mukaisesti. Sopimukset neuvoteltiin osapuolten kesken, jolloin kumpikin osapuoli pyrki turvaamaan omat intressinsä. Sisäisen neuvottelumekanismi perustui markkinaehtoiseen yhteistyöhön, joka mahdollisesti osaltaan vaikutti kokonaisuuden hallintaan ja optimointiin, koska asetelma oli vallankäytön näkökulmasta mielenkiintoinen ja osin vaikeaselkoinenkin. Rakenne jätti avoimeksi mahdollisten intressiristiriitojen ratkaisemisen. Erityisesti keskinäisiin asiakassuhteisiin sisältyi jännitteitä stimuloiva komponentti. Myyjän ja ostajan intressit ovat yleensä vastakkaiset. Myyjä haluaa tuotteistaan mahdollisimman hyvän hinnan ja ostaja puolestaan haluaisi maksaa samasta tuotteesta mahdollisimman vähän. Tämä on yksi markkinatalouden rationaliteeteista.



KUVIO 18 Toimialan organisaatorakenne ennen muutosprosessin käynnistymistä

### 4.3.2 Organisaatorakenne muutosprosessin käynnistyessä

Muutosprosessin käynnistyessä merkittävä osa toimialan toiminnoista keskitettiin yhdelle johtoryhmälle. Tämä merkitsi päätösvallan osittaista siirtämistä pois alatoimialojen johtoryhmiltä, jotka on kuvattu kuviossa 18. Uuden johtoryhmän kokoonpano tiedotettiin sekä sisäisellä että ulkoisella tiedotteella 23.02.2004. Sen avulla ryhmän jäsenten asema virallistettiin. Kysymyksessä oli toinen virallinen tiedote 16.12.2003 jälkeen. Tiedotteen viesti oli seuraava;

#### *C-toimiala kehittää toimintaansa*

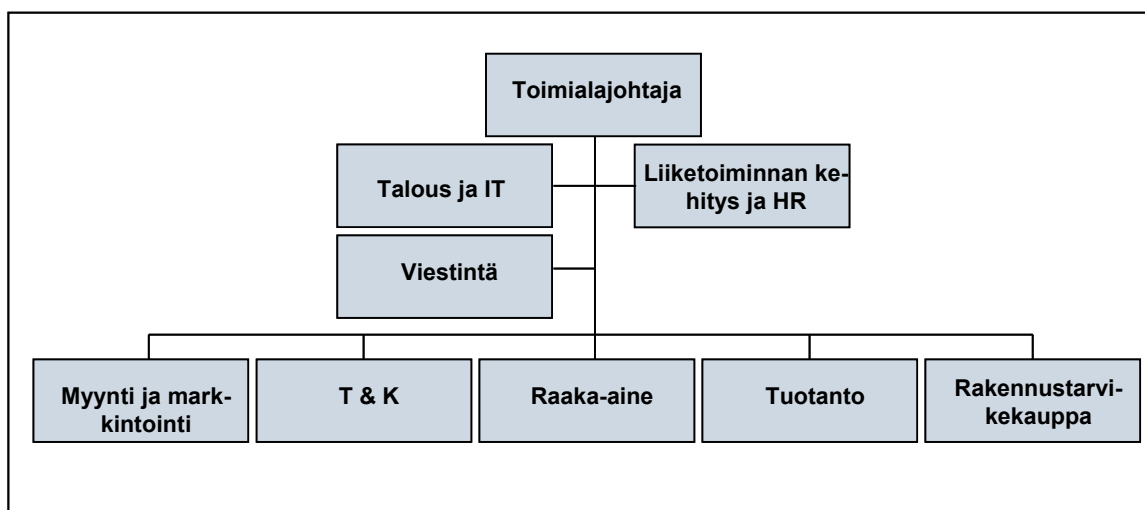
#### *- Uusi organisaatorakenne ja toimialan johtoryhmän nimitykset*

*C-toimiala käynnistää laajan kehitysprosessin, jonka tavoitteena on parantaa toimialan kannattavuutta ja tehostaa asiakaslähtöistä toimintatapaa. Kehitystyö sisältää seuraavat toimenpiteet:*

- *Asiakaslähtöisen toimintatavan luominen koko toimitusketjuun. Tämä tapahtuu johtamalla liiketoimintaa asiakassegmenttien kautta.*
- *Tuotekehitys- ja tutkimustoiminnan rationalisointi ja kytkeminen läheisesti asiakassegmenttien toimintaan tavoitteena kokonaisvaltaisten ratkaisujen kehittäminen asiakkaille.*
- *Raaka-ainevirtojen optimointi yhteistyössä Yhtiön O-osaston ja D-toimialojen kanssa sekä C-toimialan sisällä.*
- *Asiakassegmenttien tarpeisiin perustuva tuotannon erikoistaminen ja rationalisointi.*
- *Kustannussäästöt ja synergiaetujen hyödyntäminen täysmääräisesti.*
- *R-pohjaisten t-tarvikkeiden kaupan kehittäminen erillisinä prosesseina (3, 4 ja 5).*

*Muutosten läpiviemiseksi toimialalle on luotu uusi organisaatio, joka astuu voimaan välittömästi (organisaatiokaavio liitteenä). (Yhtiön viestintä 23.02.2004)*

Tiedotteen julkistaminen mahdollisti johtoryhmän jäsenten avoimen toiminnan kohdeorganisaatiossa sekä oikeutti heidät edustamaan sitä suhteissa ulkopuolisiin toimijoihin. Uusi johtoryhmä asetti tavoitteekseen kannattavuuden parantamisen, asiakaslähtöisen toimintatavan tehostamisen ja uuden organisaation nimeämisen maaliskuun 2004 loppuun mennessä. Toimialan organisaatorakenne muutosprosessin käynnistyessä on kuvattu kuviossa 19.



KUVIO 19 Toimialan organisaatorakenne muutosprosessin käynnistyessä

Toimialajohtajan nimitys tapahtui aikaisemmin. Hänet nimitti tehtäväänsä emoyhtiö, jonka johtajistoon hän kuului. Muista johtoryhmän jäsenistä yksi henkilö tuli Yhtiön ulkopuolelta, yksi vanhan toimialan johtoryhmästä ja yksi emoyhtiön palveluksesta. Kolme jäsentä tuli alatoimialalta 1 ja kaksi alatoimialalta 2.

#### 4.3.3 Organisaation mittasuhteet

Toimialan henkilömäärä oli 31.12.2003 7711 (Yhtiö 2003, 29) ja kaksi vuotta myöhemmin 6362 (Yhtiö 2005, 33). Suurimat muutokseen vaikuttaneet tekijät olivat kolmen tehtaan sulkeminen vuoden 2004 toisella vuosipuoliskolla sekä yhden jakeluyhtiön myynti vuoden 2004 aikana. Tuotantolaitoksien lukumäärä oli 31.12.2003 34 (Yhtiö 2003, 30) ja vastaavasti 31.12.2005 32. (Yhtiö 2005, 34.)

Kansainvälisten toimintojen osuus toimialan liiketoiminnasta oli merkittävä ja valtaosa sen tuotannosta vietiin ulkomaille. Tehtaita oli koko seurantajakson ajan kuudessa ja myyntikonttoreita kolmessatoista maassa. Tekesin (Tekes/2003/361/ EY) määrittelyn mukaan pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi luetaan yritykset, joiden henkilömäärä on alle 250 ja vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Toimialaa voidaan perustellusti verrata suuryritykseen, vaikka se oli juridisesti osa suurempaa yhtiökokonaisuutta.

#### 4.3.4 Organisaatiokulttuurien verkosto

Vaikka toimiala toimi ennen muutosprosessin aloittamista yhteisen johtoryhmän ohjauksessa, sillä ei ollut vahvaa yhteistä kulttuuria, koska itsenäisten alakulttuurien asema oli fuusioista huolimatta säilynyt vahvana. Alatoimialat olivat säilyttäneet vanhaa tunnusmerkistöään ja vaalineet kulttuurejaan osin mustasukkaisestikin. Siitä näkyi merkkejä tuotepolitiikassa, yksiköiden nimissä ja liikemerkeissä, tuotenimissä ja -merkeissä sekä henkilöstön sosiaalisessa toiminnassa. Johtoryhmätyöskentelyn lisäksi koko toimialan kattavia yhteisiä malleja ja perinteitä oli varsin vähän.

Muutoksen lähtöasetelmaan sisältyi mittava kulttuurinen haaste. Kysymys oli kulttuuritaustasta ja historiasta, joka asetti vaativan viitekehysten haattaessa synergiaetuja rationaalisen ja kustannustehokkaan toiminnan muodossa. Pitkäsen (2006, 54) mukaan kulttuurien kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi, ellei suurissa muutostilanteissa paneuduta kulttuurien ilmenemiseen sekä niiden taustalla vaikuttaviin arvoihin ja perusolettamiin. Seurauksena on vuoropuhelun vaikeutuminen, negatiiviset jännitteet ihmisten välillä ja suora tai epäsuora asiakaspalvelun heikkeneminen. Toimialan muutosprosessissa konkretisoitui Pitkäsen (2006, 204-208) näkemys siitä, että erilaisten kulttuurien kohdassa taustalla vaikuttavat ihmisten erilaiset perusolettamukset, kielelliset eroavaisuudet sekä erilaiset maailmankuvat ja -katsomukset

#### 4.4 Episodin etenemiskuvaus

Episodisen etenemiskuvauksen 3. vaihe kuvataan kuviossa 20.

**Vaihe 3. Episodisen etenemiskuvauksen laatiminen**  
**3.1 Kerätään tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa**  
**3.2 Aineistosta poimitaan episodeja**  
**3.3 Episodit listataan kronologisessa järjestyksessä**

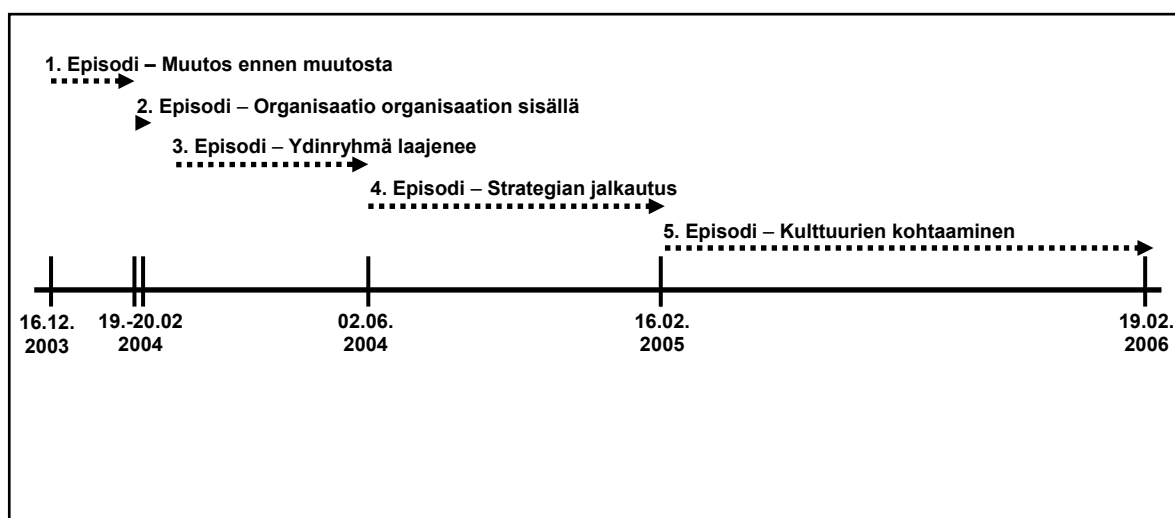
KUVIO 20 Kertovan muutosselonteon menetelmän 3. vaihe

Moniulotteiset tarinat sopivat hyvin kuvaamaan organisaatiomuutoksia, joissa on kysymys monimutkaisista prosesseista paradokseineen, elämäntragedioineen ja komiikkoineen. Paikalliset tarinat kuvaavat ihmisten kokemuksia muutoksesta. Ne ovat organisaatioelämää ohjaavia kertomuksia ja organisaatioidentiteetin rakennuspuita, kun ne muutetaan juonelliseen muotoon. (Juuti et al., 2004, 220-223) Muutosprosessiin liittyvän aineiston ytimenä oli muutospäiväkirja. Päiväkirjamerkinnot olivat Hännisen (1999, 49) kuvaama tapa muotoilla sisäinen tarina, ajatukset, sanojen avulla ulkoiseksi kertomukseksi. Päiväkirjamerkintöjen lisäksi episodien tausta-aineisto koostui muutosprosessin aikaisesta kirjeenvaihdosta, tiedotteista ja muusta kirjallisesta aineistosta. Episodin etenemiskuvaus sisältää viisi muutosprosessin etenemistä kuvaavaa episodiat

Ne on kirjoitettu kronologiseen järjestykseen, jonka lisäksi kunkin episodin tapahtumat on kuvattu kronologisesti. Ensimmäinen episodi, "Muutos ennen muutosta", alkoi 16.12.2003 ja viimeinen, "Kulttuurien kohtaaminen" päättyi 19.02.2006. Episodien ajallinen kesto vaihtelee, ja kukin niistä muodostaa erillisen kertomuksen. Yhdessä ne kattavat koko seurantajakson. Episodin etenemiskuvaus on tutkijan laatima kertomus, eivätkä muut johtoryhmän jäsenet vaikuttaneet sen sisältöön. Teksti on kooste ulkoisesta ja sisäisestä puheesta. Sisäisellä puheella, eli päiväkirjalainauksilla, tarkoitetaan Hännisen (1999, 49) kuvaamaa prosessia, jossa;

*"Sisäinen tarina on siis yksilön mielen sisäinen, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja kulttuurista juontuva, mutta yksilölliseen kokemushistoriaan ankkuroituva, luova ja muuttuva elämäntilanteen jäsenitysprosessi, joka kytkeytyy motiveihin ja emootioihin."* (Hänninen, 1999, 49)

Suuren organisaation muutosprosessi oli tutkijalle opintomatka organisaation rakenteisiin, toimintatapoihin ja erilaisten alakulttuurien maailmaan. Se mahdollisti henkilökohtaisten resurssien ja rajojen testaamisen, koska muutosaikataulusta ja organisaation koosta johtuen perusteellisten analyysien ja suunnitelmien laadinta ei ollut aina mahdollista ennen toimenpiteiden käynnistämistä. Analyysi- ja muutosprosessit etenivätkin episodeissa osin rinnakkain. Episodin ajallinen kesto ja sijoittuminen on esitetty kuviossa 21.



KUVIO 21 Episodisen etenemiskuvauksen vaiheet

#### 4.4.1 Episodi 1 - Muutos ennen muutosta

*Muutos ennen muutosta* -episodi käynnistyi 16.12.2003 uuden toimialajohtajan nimityksellä ja päättyi 19.02.2004 uuden johtoryhmän nimitykseen. Sen aikana muutoksen valmistelu tapahtui päivittäisten toimintojen ja rutiinien taustalla. Muutoksen kohdeorganisaation jäsenet eivät merkittävästi osallistuneet prosessiin tässä vaiheessa. He eivät myöskään tienneet mitä muutos tulisi aikanaan merkitsemään. Uusi toimialajohtaja ei osallistunut organisaation toimintaan

millään tavoin, vaan valmisteli tulevia tapahtumia ja henkilövalintoja konsulttien kanssa keräämällä tietoja ja haastatteleamalla organisaation jäseniä. Toimialajohtajan ja konsulttien muodostamasta ryhmästä käytetään nimitystä *ydinryhmä*. Ydinryhmä muutti muotoaan ja kasvoi koko muutosprosessin ajan. Oikeastaan se sulautui vähitellen osaksi organisaatiota, kuten tämän tutkimuksen viimeisessä kappaleessa kuvataan metaforisen mallin avulla.

Toimiva johto vastasi organisaation toiminnasta, mutta pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvien ratkaisujen teko oli siirretty sen päätösvalan ulkopuolelle. Organisaatio hoiti liiketoimintaa kuten ennen ensimmäisen episodin alkua. 16.12.2003 alkoi tulossa olevan muutoksen ja sen vaikutusten odotus ja ennakointi. *Muutos ennen muutosta* tapahtui siirtämällä organisaatorakennetta ja sen toimintatapoja koskeva keskustelu organisaation ulkopuolelle. Muutospuheetta kävivät henkilöt, uusi toimialajohtaja ja hänen tukeneena toimineet konsultit, jotka eivät tunteneet kohdeorganisaatiota tai sen jäseniä. Organisatorinen asema jäi taka-alalle ja esiin nousivat henkilökohtaiset näkemykset, asenteet, mielipiteet muutoshalukkuus ja työhistoria. Organisaation sisäisesti hoitamana prosessi olisi mahdollisesti johtanut olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen puolustamiseen ja vahvistamiseen? Keskustelu olisi ehkä muuttunut muutospuheesta vanhojen rakenteiden varmistamiseen tehostamis- ja säästämispuheiden avulla?

Uuden organisaation toiminnalliset linjaukset ja tulevan johtoryhmän koostumus alkoivat hahmottua. Kun ydinryhmän kriittisen massan kasvattaminen alkoi. Tavoitteen ei ollut pelkästään ydinryhmän jäsenmäärän lisääminen, vaan jäsenten asenteet ja muutoshalukkuus, joita henkilöhaastatteluissa korostettiin, ohjasivat valintaprosessia. 1. episodin tapahtumien yllätyksellisyyttä ja ennakkoluulottomuutta kuvaa 09.02.2004 tehty päiväkirjamerkintä.

*09.02.2004 sain puhelun toimialajohtajalta autooni. Sovimme tapaamisen Helsinkiin 11.02.2004 klo 11.00. Tapaamisen yhteydessä hän esitteli uuden organisaatio- ja toimintamallin sekä tarjosi toimialan teollisuuden markkinoinnista ja myynnistä vastaavan johtajan paikkaa. Vastasin myöntävästi. Asiaa pidettiin lähes sovittuna. Mahdollisuus muutokselle kuitenkin varattiin. Mikäli yhteydenottoa ei kuulu, uusi toimialan johtoryhmä kokoontuu 17.02.2004 klo 10.00 Helsingissä.*

(Muutospäiväkirja 09. ja 11.02.2004)

Oma roolini uudessa johtoryhmässä jäi tapaamisen jälkeen vaille lopullista varmistusta. Henkinen valmistautuminen tulevaan alkoi kuitenkin heti keskustelun jälkeen. Jäsenyys varmistui 16.02.2004 ja ensimmäinen johtoryhmäkokous järjestettiin 17.02.2004 klo 10.00 Helsingissä, kuten 12.02.2004 oli alustavasti sovittu. Muutosprosessin aikataulu ja toimenpidesuunnittelu käynnistettiin välittömästi, koska toimialan avainhenkilöiden yhteistilaisuus oli jo aikaisemmin sovittu järjestettäväksi 19.-20.02.2004, joka merkitsi sitä, että aikaa ennakkovalmisteluun ei juuri ollut.

*Toimialan uusi johtoryhmä kokoontui Helsingissä 17.02.2004 klo 10.00 ensimmäisen kerran. Kukaan jäsenistä ei tiennyt ennen kokoontumista ryhmän kokoonpanoa. Edessä oleva muutos tulisi olemaan niin suuri ja perinteisiä rakenteita muuttava, että muutoksen koordinaattoreilla ja suunnittelijoilla, eli johtoryhmän jäseniltä vaadittiin ehdotonta luottamusta. Tilaisuudessa käytiin läpi 19.-20.02.2004 järjestettävän tiedotustilaisuuden esitysmateriaali sekä*

*muutosaikataulu. Uuden organisaatorakenteen pitäisi olla valmis 31.03.2003 mennessä. Samalla sovittiin, että N:ssä järjestettävässä tilaisuudessa johtoryhmän jäsenet esittäytyvät lyhyesti.*

(Muutospäiväkirja 17.02.2004)

Muutokseen vaikuttavat tapahtumat käynnistyivät jo vuosia ennen 09.02.2004 saamaani puhelua. Taustalla vaikutti toimialan tuloskehitys, joka heikkeni voimakkaasti 2000-luvun alussa. Perinteisiin keinoihin ei enää uskottu ja 17.02.2004 esitelty uusi toimintamalli merkitsi koko organisaatorakenteen perusteellista muutosta. Yksi johtajataso johtoryhmineen poistui ja samalla uuden toimialan ylimmän johdon vastuualueet kasvoivat selvästi. Kaikki toiminnot ja toimialan johtaminen alistettiin yhdelle johtoryhmälle, kotimaassa ja ulkomailla osakeyhtiömuodossa toimivia L-yhtiöitä lukuun ottamatta. Yksi johtoryhmän jäsenistä vastasi L-yhtiöistä, mutta niiden strateginen suunnittelu ja operatiivinen johtaminen tapahtui muutosprosessin aikanakin yhtiöiden paikallisten johtoryhmien toimesta.

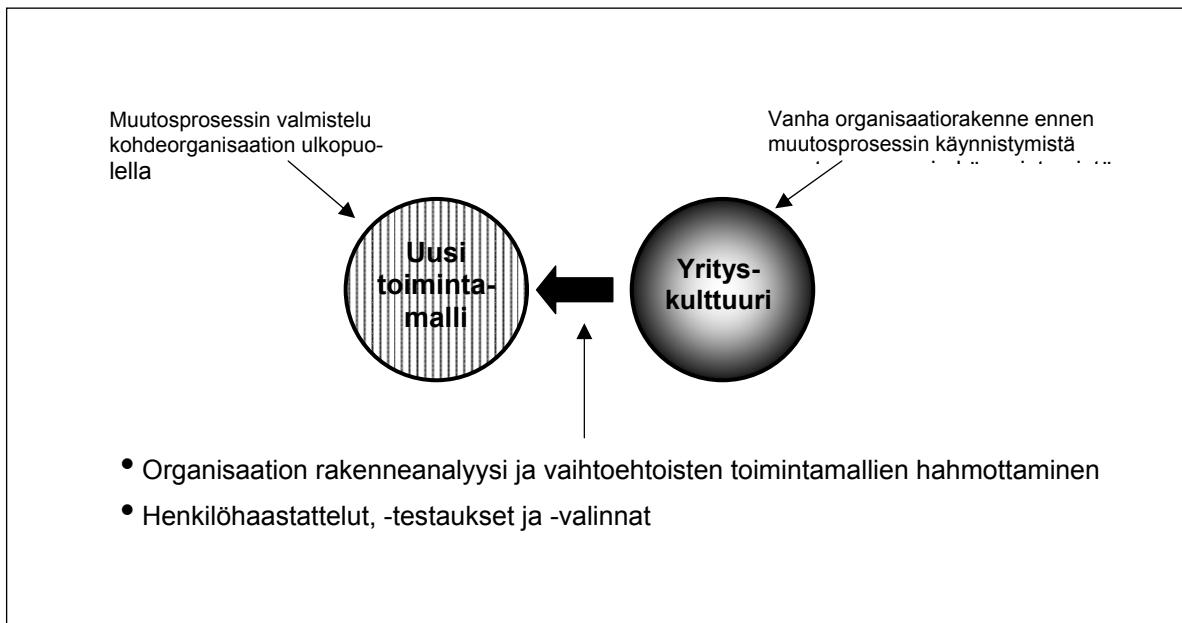
Vanhan rakenteen asema oli vakiintunut, ja sen merkittävä omaaloitteinen muuttaminen organisaation jäsenten toimesta olisi merkinnyt valtasuhteiden uudelleenmäärittelyä. Sitä he eivät ilmeisesti olleet valmiita tekemään vapaaehtoisesti, tai siitä ei ainakaan ollut havaittavissa selviä merkkejä. Alatoimialat hoitivat liiketoimintojaan itsenäisesti omien intressiensä mukaisesti ja toimialan sisäinen rakenne oli sirpaloitunut siten, että osa tuotanto- ja myyntiyksiköistä muodosti oman paikallisen saarekkeensa. Toimialalla toimi useita johtoryhmiä eri tasoilla ja päätöksenteko oli osin päällekkäistä ja toisaalta osa strategisesti tärkeistä päätöksistä näytti jääneen tekemättä tai niiden vaikutuksia ei näkynyt millään tavoin organisaation toiminnassa. Osa alaryhmien johtajista määritteli oman positionsa tehtävänimikkeen kautta. Osakeyhtiömuotoon järjestetyn hallinnointimallin perustana oli alun perin ajatus siitä, että se olisi käytännöllisin tapa hoitaa kyseisten yksiköiden toimintaa. Toinen, historiallinen syy osakeyhtiöiden olemassaoloon olivat fuusiot ja yrityskaupat, joiden yhteydessä kaikkia yhtiörakenteita ei aikanaan purettu. IBM:n Forest & Paper Centerin johtaja Saarikorpi toteaa Kauppalehden 12.01.2007 julkaisemassa haastattelussa "*Metsäteollisuuden rakennemuutos laajenee tehtaista liiketoimintaan*" (ks. s. 13) seuraavaa;

*"Monet tehtaot on jo laitettu viimeisen päälle. Samanlaista toiminnan virittämistä tullaan jatkossa näkemään myös siinä ketjussa, joka ulottuu tehtaalta loppuasiakkaisiin, Saarikorpi sanoo. Hänen mukaansa yhtiöt ovat saaneet takavuosien suurista yrityskaupoista synergiahöyryjä odotettua vähemmän."*

Saarikorpi on toiminut metsäteollisuuden johtotehtävissä vuodesta 1985. Hän on seurannut aitiopaikalta suomalaisen metsäteollisuuden ehkä merkittäväintä muutos- ja kansainvälistymisjaksoa lähes 20 vuotta. Saarikorpi toteaa edelleen samassa artikkelissa;

*"Yhden tyylin sijasta samassa konsernissa voi olla yhä 5-6 eri tapaa toimia samassa tilanteessa. Saarikorven mukaan yhtiöt keskittyvät jatkossa pikemminkin oman toiminnan trimmaamiseen kuin yritysjärjestelyihin, joita niitäkin varmasti saadaan nähdä."*

Saarikorven haastattelu kuvaa hyvin toimintojen ja toimintamallien moninaisuutta, joka oli leimallista myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolle muutoksen käynnistyessä. Organisaation toiminta ei muuttunut ensimmäisen episodin aikana, mutta keskustelu toimialajohdon vaihtumisen ja toimialarakenteen muutoksen mahdollisista vaikutuksista tulevaan toimintaan käynnistyi. *Muutos ennen muutosta* oli alkanut. Mitä se käytännössä tulisi merkitsemään, ei ollut tarkkaan johtoryhmän jäsentenkään tiedossa. Kriittisen massan keskittäminen ydinryhmään, johon nyt toimialajohtajan ja konsulttien lisäksi olivat liittyneet uudet johtoryhmän jäsenet, oli kuitenkin alkanut. Organisaation ylin johto oli valittu, ja sen jäsenet valmistautuivat toisen episodin tapahtumiin.



KUVIO 22 Muutos ennen muutosta episodin tapahtumat – muutoksen valmistelu vanhan organisaatorakenteen ulkopuolella

Kuvio 22 esittää muutoksen valmisteluprosessia toimivan organisaation ulkopuolella. Vastakkain olivat vanhan organisaatorakenteen edustama yrityskulttuuri, tai kuten Saarikorpi asian esittää, useita erilaisia tapoja toimia samassa tilanteessa, ja valmisteilla oleva uusi toimintamalli.

#### 4.4.2 Episodi 2 – Organisaatio organisaation sisällä

Toiseen episodi sisältyy yksi kaksipäiväinen vanhan ja uuden johdon yhteistilaisuus, joka järjestettiin 19.-20.02.2004. Tilaisuuden aikana esiteltiin uusi johtoryhmä, perustelut muutokselle sekä tulevan toiminnan peruslinjaukset. Tilaisuuden teemana oli enteellisesti;



***Kehitysprosessi Y-toimialalla  
Mikä muuttuu ja miksi?***

(Yhtiön viestintä, 23.02.2004)

Tilaisuuden esitysmateriaalissa todettiin myös seuraavaa;

***Organisaation strategia - Yksi yhtenäinen toimiala !***

*- Toimialalle on muodostettava yksinkertainen organisaatorakenne, joka perustuu asiakassegmentointiin*

(Yhtiön viestintä, 23.02.2004)

Ainoastaan tulevan johtoryhmän jäsenet tiesivät tilaisuuden sisällön, oman asemansa uudessa johtoryhmässä ja tulossa olevan muutoksen peruslinjaukset mittasuhteineen. Muut osallistujat, kuten keskusteluissa myöhemmin ilmeni, olettivat tilaisuuden olevan uuden toimialajohtajan ensiesiintymisen ja esittämisen toimialan avainhenkilöille. Tilaisuuden perustana oli emoyhtiön strategiakehitys, koska toimialan oma strategiatyö käynnistyi vasta organisaationimitysten jälkeen. Esitysaineiston rungon muodostivat seuraavat aiheet;

- Emoyhtiön strateginen viitekehys
- Toimialan kannattavuustavoite
- Toimialan taloudellinen kehityshistoria
- Tulevan toiminnan päälinjaukset
- Organisaatiokaavio uuden johtoryhmän osalta
- Toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2004
- Aikataulutus kuluvaan kevään toimenpiteille mukaan luettuna tulossa oleva uudelleenorganisointi, joka tulisi koskettamaan useimpia mukana olevia henkilöitä jossain muodossa

Vanhaa rakennetta ja vanhan johdon aikanaan laatimia strategioita ei käsitelty, vaan painopiste oli tulevaisuudessa ja muutoksen valmistelussa. Tilaisuuden tavoitteena oli välittää osallistujille kuva muutoksen syistä, toiminnalle asetetuista tavoitteista ja tulevan muutoksen aikataulusta. Muutospuhe käynnisti välittömästi vanhan rakenteen puolustuspuheen, kuten päiväkirjamerkinnästä 19. ja 20.02.2004 ilmenee;

*19. ja 20.02.2004 järjestettiin N:ssä tehdaspäälliköille, myyntiyhtiöiden ylimmälle johdolle sekä ylimmälle myyntijohdolle yhteinen tilaisuus, joka jakautui kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen vaihe oli tuloshistorian läpikäynti, sekä osallistujien laatima nykytilan ja tavoitetilan analyysi, toisena vaiheena oli uuden toimialan johtoryhmän esittely ja kolmantena toimialan tulevien toimintalinjojen määrittely. Osallistujille kerrottiin virallisen tiedotuksen aikataulu sekä menettely toiminnan varmistamiseksi siirtymäaikana. Tilaisuudessa uuden johtoryhmän jäsenet esittelivät lyhyesti itsensä. Johtoryhmän esittelyn jälkeen vastassa oli ensimmäinen kysymysryöppy.*

(Muutospäiväkirja 19.-20.02.2004 )

Tilaisuus oli merkittävä käännekohta, koska siihen osallistuivat lähes kaikki vanhan johdon edustajat. Uuden johtoryhmän esittely tapahtui speaktaakkelimaisesti. Sen jäsenet kutsuttiin yksitellen yleisönä toimineen vanhan johdon edustajien eteen ja jokaiselle varattiin tilaisuus lyhyeen esittäytymiseen. Speaktaakkelin päättyessä koko uusi johtoryhmä oli koossa ja vanhojen johtoryhmien jäsenet seurasivat symbolista vallanvaihtoa yleisönä, reagoimatta, protestoimatta tai vastustamatta sitä millään tavoin. Kokoustilassa oli vastakkain kaksi valtablokkia, joilla oli johdettavanaan yhteinen organisaatio. Asetelma oli haasteellinen kummallekin blokkille. Tilaisuuden aikana alkoi uuden johtoryhmän jäsenten tietoinen ja julkinen siirtyminen uusiin asemiinsa, pois vanhoista tehtävistään. Kenelläkään tilaisuuteen osallistuneista henkilöistä ei ollut käsitystä tulossa olevan muutoksen vaatimasta työmäärästä, vaatimuksista tai luonteesta. Se oli kuitenkin selvää, että muutoksen käynnistäminen tulisi vaatimaan nopeaa etenemistä.

Muutosta perusteltiin sekä historiallisella kehityksellä että tulevaisuuteen asetetuilla tavoitteilla. Ainoastaan yhdeksän henkilön asema ja nimitys julkistettiin, joten muut organisaation jäsenet jäivät entisiin tehtäviinsä odottamaan tulevia linjauksia organisaatorakenteen ja nimitysten suhteen. Tilaisuus käynnisti ja mahdollisti uuden johtoryhmän avoimen työskentelyn ja muutoksen valmistelu siirtyi organisaation sisälle. Syntynyt rakenne oli organisatorisesti haasteellinen, koska vanha ja uusi valtarakenne toimivat osin päällekkäin.

Johtoryhmä käynnisti tilaisuuden jälkeen siellä esiteltyt toimenpiteet. Edessä oli kiireinen jakso henkilöttestauksineen ja -valintoineen. Lisäksi oli välttämätöntä sopia toimintaperiaatteet, joita noudattamalla toisilleen suhteellisen vieraat ryhmän jäsenet pystyisivät tehokkaasti välittämään tietoa ryhmän sisällä muutosprosessin etenemisestä eri osa-alueilla. Merkittävimmät päätökset alistettiin johtoryhmän hyväksyttäväksi. Tavoitteena oli muutoksen ydinryhmän kasvattaminen siten, että muutos käynnistyisi ja kattaisi koko organisaation. Seuraava etappi oli 31.03.2004, jolloin uusi organisaatorakenne ja -kaavio sovittiin julkistettavaksi.

Pyrkimykset rakenteiden säilyttämiseen alkoivat, kun muutosprosessin tavoitteet oli julkistettu. Kriittistä massaa haluttiin lisätä myös vanhan rakenteen puolella. 20.02.2004 tehty päiväkirjamerkintä kuvaa, miten nopeasti puolustusmekanismi kehittyi ja toimi.

*20.02.2004 klo 12.30 uusi johtoryhmä kokoontui virallisesti ensimmäisen kerran. Kokouksessa käsiteltiin sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen muoto ja pelisäännöt sekä tarkennettiin vastuualuekohtaisia etenemislinjoja. Näitä ei kuitenkaan rajattu tarkkaan, vaan johtoryhmän jäsenille annettiin vapaus edetä oman harkintansa mukaan. Kaikki tulevat nimitykset sovittiin kuitenkin alistettavaksi johtoryhmälle. Samalla sovittiin johtoryhmän kokoontumisesta siirtymäaikana 1-2 kertaa viikossa maaliskuun 2004 aikana. Kolmas muutoksen seurauksena syntynyt käytösmalli on esittäytynyt. "Primadonna" kuvaa mallia osuvasti. Siinä primadonnan roolin omaksunut henkilö piirittää päättäjää useasta eri suunnasta (sähköposti, puhelut ja henkilökohtaiset keskustelut), vaatii itselleen vahvaa asemaa ja esittää arrogantteja kommentteja.*

(Muutospäiväkirja 20.02.2004)

Muutosprosessista huolimatta organisaation toiminta oli varmistettava ja se edellytti vanhan organisaation häiriötöntä toimintaa. Asetelmaan liittyi toimin-

nallisia riskejä, jotka toteutuessaan olisivat aiheuttaneet suuria taloudellisia menetyksiä. Epäonnistumiset olisivat hidastaneet prosessia.

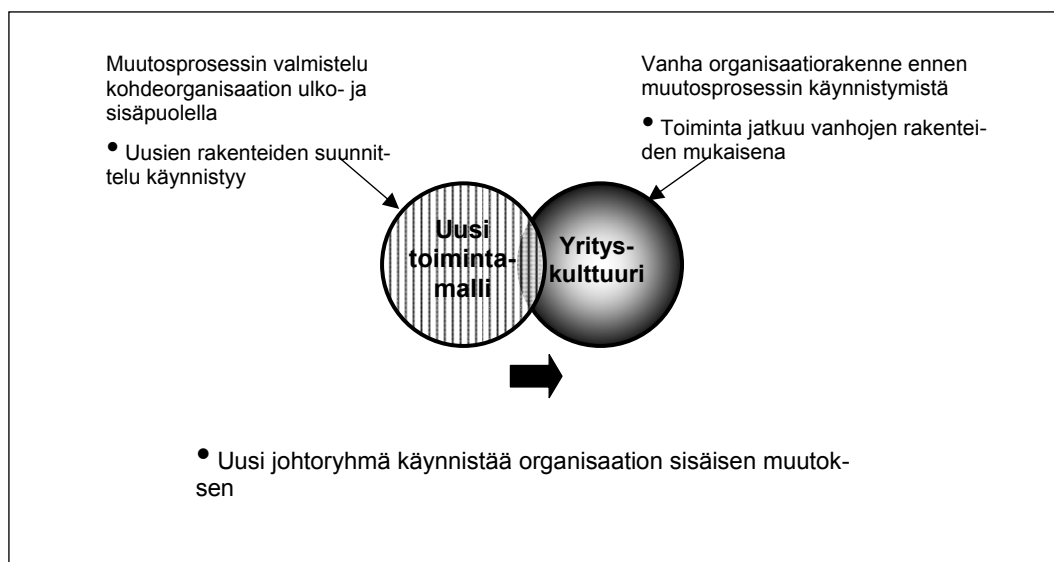
*21.02.2004 laadin tiedotteen siirtymäajan toiminnan varmistamisesta sekä myyntiorganisaation vastuuhenkilöiden tiedotusperiaatteista omissa organisaatioissaan. Vaikka on lauantai, ajatukset ovat kiinni muutoksessa.*

(Muutospäiväkirja 21.02.2004)

Toisen episodin päättyessä uusi johtoryhmä oli eristänyt itsensä organisaatioksi organisaation sisälle ja vanha organisaatio ohjasi päivittäistä liiketoimintaa vanhojen raportointisuhteiden mukaisesti. Uudet vallanpitäjät siirtyivät organisaation sisäpuolelle uuden johtoryhmän muodossa. Ydinryhmän, joka ensimmäisessä episodissa toimi organisaation ulkopuolella, kokoonpano ja toiminnan luonne muuttui kahden päivän aikana. Konsultit jäivät taka-alalle. Heidän tehtävänsä muuttui johtoryhmän jäsenten valitsijan roolista heitä tukevaksi ja ohjaavaksi. Järjestelyn tavoitteena oli varmistaa, että johtoryhmä menestyisi uudessa tehtävässään.

Toisen episodin päättyessä organisaation tilanne oli seuraava;

- Uusi toimialajohtaja oli aktiivisesti mukana toimialan johtamisessa
- Uusi johtoryhmä oli nimetty tehtävänsä
- Vanhat johtoryhmät vastasivat organisaation päivittäisestä johtamisesta
- Organisaatiolle oli viestitty muutoksen tavoitteet ja aikataulu
- Organisaation sisällä, ylimmässä johdossa toimi kaksi valtakeskittymää



KUVIO 23 Kuvaus tilanteesta 2. episodin päättyessä

#### 4.4.3 Episodi 3 – Ydinryhmä laajenee

Kolmannessa episodissa uusi johtoryhmä käynnisti toimenpiteet asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Aikaa oli kulunut alle kaksi viikko siitä, kun he olivat kuulleet uusista tehtävistään. Aikaisemmissa episodeissa esiin nousseet periaatteet ja linjaukset toimivat viitekehystenä koko organisaation tulevalle toiminnalle.

*Ydinryhmä laajenee*-episodi ajoittui 21.02.-02.06.2004 väliselle ajalle. Se eteni vaiheittain siten, että ensin määriteltiin organisaatorakenne, suoritettiin henkilövalinnat testitulosten ja haastattelujen perustella ja lopuksi laadittiin toimialan uusi strateginen viitekehys, HEXA (ks. kuva 9 sivu 71).

Kolmas episodi sisälsi runsaasti valintoja ja päätöksiä, joiden vaikutukset näkyivät organisaation toiminnassa koko seurantajakson ajan. Vanhan rakenteen toimintaperiaatteiden, heikkouksien ja vahvuuksien hahmottaminen osoitautui ennakoitua vaikeammaksi, koska niihin liittyvä keskustelu näytti politisoituvan voimakkaasti. Organisaation jäsenet pyrkivät nopeuttamaan omien intressiensä mukaista päätöksentekoa irrallaan kokonaisuudesta, joka olisi todennäköisesti vaikeuttanut uuden organisaation toimintaa. HEXA:n ei ollut valmis, joten johtoryhmältäkin puuttui selkeä näkemys siitä miten toiminta tulisi järjestää. Se oli kuitenkin selvää, että vanha rakenne tulisi muuttumaan ja kannattavuuden parantaminen tulisi nousemaan tärkeimmäksi tavoitteeksi. 24.02.2004 tehty päiväkirjamerkintä kuvaa hyvin sitä miten nopeasti organisaatio odotti uuden johtoryhmän reagoivan ja ohjaavan sen toimintaa. Johtoryhmän kokoonpano julkistettiin 19.02.2004, eli 5 päivää ennen oheista päiväkirjamerkintää.

*24.02.2004 aloitin haastattelut oman vastuualueeni, myynti ja markkinointi, vastuuhenkilöiden kanssa. 4 Business Manageria kuvaili omia vastuualueitaan, toimintaperiaatteitaan sekä odotuksiaan muutoksen suhteen. Uuden organisaation välitön voimaantulo aiheutti runsaan kyselytulvan keskeneräisistä projekteista, henkilöstön palkkauksesta ja sijoituspaikeista. Yhteistä oli keskustelu vanhan rakenteen mukaisten asetelmien säilyttämisestä ja hienosäädöistä, osaratkaisujen tekemisestä irrallaan tulossa olevasta uudesta toimintamallista. Vastauksena oli päätösten siirto 31.03.2004 jälkeen, jolloin uusi rakenne on muutoksen pohjalla ja toisaalta katalysaattori. Vastuuhenkilöiden reaktiot vaihtelivat lähes vihamielisestä hyökkäyksestä uuteen rakenteeseen aktiivisesti ja rakentavasti suhtautuvaan pohdiskeluun. Tarkkojen vastausten antaminen oli mahdotonta, koska tuleva toimintamalli ei ollut selkiytynyt itsellenikään.*

(Muutospäiväkirja 24.02.2004)

Kokonaisuus erilaisine vuosien mittaan kehittyneine toimintamalleineen ja kulttuureineen osoitautui moniulotteiseksi rakennelmaksi. Eri alakulttuurit poikkesivat toiminta- ja ajattelutavoiltaan toisistaan niin paljon, että käytännössä toimialan osat toimivat kuten erilliset yhtiöt, joiden henkilöstökään ei tuntenut kunnolla toisiaan. Kokonaiskäsitteksen luominen muistutti kolmiulotteisen palapelin rakentamista, jossa jokaisen paikalleen saadun palan perusteella piti hahmottaa seuraavan palan koko ja muoto. Organisaatiossa oli useita kerroksia, jotka oli huomioitava samanaikaisesti. Päälinjaksi olivat organisaatiokaaviot, jotka kuvasivat organisaatiohierarkiaa. Seuraavan tason muodostivat organisaation toiminnalliset prosessit, käytännöt ja periaatteet, jotka olivat muo-

dostuneet vuosien kuluessa. Niiden selvittäminen ei onnistunut pelkän arkitoidun aineiston perusteella, vaan selvitystyön tueksi tarvittiin haastatteluja ja keskusteluja toiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa. Syvällä rakenteiden alla toimi tietokoneohjelmien ja -järjestelmien verkko, joka osaltaan asetti rajat sille, miten toimintoja oli mahdollista muuttaa ja yhdenmukaistaa. Nekin olivat hioutuneet vuosien mittaan varsin erilaisiksi organisaation eri osissa.

**04.03.2004** olemassa olevien rakenteiden ja käytäntöjen selvittäminen vaatii paljon aikaa. Virallisten käytäntöjen rinnalla on epävirallisia käytäntöjä, perinteitä ja toimintamalleja, joihin kukaan ei ole uskaltanut tai halunnut puuttua. Päivän yhteenvetona syntyy A- ja B-tuotteiden tilausten, toimitusten ja laskutuksen eroavaisuuksia kuvaava selvitys. Samalla tietoisuus tulos- ja muutosmittalukasta alkaa selvitä. Menetelmien lisäksi myös tietojärjestelmät olivat erilaiset. B-teollisuus on käyttänyt tilausten käsittelyssään S-ohjelmaa ja A-teollisuus puolestaan W-ohjelmaa. A-teollisuus suunnitteli korvaavansa S-ohjelman jollain uudella ohjelmalla ja UBR oli vahva kandidaatti. Asian käsittely on pyynnöstäni keskeytetty ja jatkuu, kun uusi organisaatio- ja toimintamalli on valmis. Segmenttirakenne ja tapa hoitaa tilaus- ja toimitusprosessia poikkeavat selvästi toisistaan. Lisäksi IT-järjestelmät ovat erilaiset. Synteesistä tulee erittäin haastava. Vanhan rakenteen mukainen kuukausiraportti valmistui ja entinen vastuualueeni, josta vastaan 31.03.2004 asti, teki erinomaisen tuloksen kaikilla tehtävillä.

(Muutospäiväkirja 04.03.2004)

Mitä syvemmälle organisaation rakenteisiin työ eteni, sitä mutkikkaammalta tilanne vaikutti. Samanaikaisesti piti hahmottaa vanha rakenne toimintamalleineen, kuvitella tulevan rakenteen periaatteita ja miettiä, miten siirtymä näiden kahden välillä olisi mahdollista toteuttaa. Kolmiulotteisen palapelin rakentaminen eteni erilaisten ryhmien avulla ja toimesta.

**11.03.2004 klo 06.00** Ensimmäisenä on tulevaisuutta rakentava toimialan johtoryhmä, toinen ryhmä on GTq:n segmentti ja sen rakenteen hahmottaminen, kolmantena ryhmänä ovat muut BM-kandidaatit, jotka eivät vielä tiedä toistensa nimiä tai organisaatorakennetta. Neljäntenä on oma entinen tehtäväni VE-ryhmän johtajana. Vuoden 2001 alussa olin VE-ryhmän kanssa samassa tilanteessa kuin nyt rakennettavan organisaation. Kysymyksiä, epävarmuutta ja järjestelmien puutetta. Nyt organisaatio ei näytä suuremmin apuani tarvitsevan ja siihen aikanaan pyrinkin. Yhteiset tavoitteet, selkeät toimintamallit ja yrittäjämäinen ote. Ihailen mallia, jolla VE-ryhmän tehdas- ja tuotepäälliköt hoitavat laitoksia ja asiakassuhteita. Riittävän suuri ymmärrys liiketoiminnasta sekä sen tavoitteista ja sen jälkeen määrätietoinen toiminta.

Kävin päivän mittaan useita keskusteluja GTq:n kanssa segmentin ylimmän tason miehityksestä. Vaarana on, että muutos ei käynnisty, mikäli vanha ajatussuunta saa vallan. Varmistin NMx:ltä hänen kiinnostuksensa BM:n tehtävään uudessa, laajemmassa segmentissä. Vastaus oli positiivinen. Enää puuttui OMc:n vastaus, jota hän lupaili tälle päivälle. Puhelu tuli klo 16.00. Keskustelu kesti 1 tunnin ja 35 minuuttia. Kävimme läpi hänen yksikkönsä historian, tuoteiston ja tulevaisuuden näkymät. Vastaus B:n tehtäviin oli positiivinen. Nyt BM-joukkue on koossa ja enää puuttuu 15.03.2004 järjestettävän johtoryhmän lopullinen hyväksyntä nimityksiltä.

Seuraavan viikon toimintasuunnitelman laadinta on käynnistettävä välittömästi, koska BM-nimitysten jälkeen voidaan aloittaa segmenttiorganisaatioiden miehitys. Käytännössä tämä on mahdollista tiistaina 16.03.2004 iltapäivällä. Ajatuksenani on esitellä silloin BM:n toimenkuva, malli, jonka mukaan segmenttiimi rakennetaan, kummankin alatoimialan eroavuudet tilausten ja laskujen käsittelyssä sekä sopia jatkoaikataulu toimenpiteille. Käytännössä seuraava kokous on pidettävä 18.03.2004 aamulla.

(Muutospäiväkirja 11.03.2004)

Organisaation ylimpien tasojen nimitykset selkiytyivät vähitellen ja vuorossa oli toimintaperiaatteista sopiminen. Se oli synteesi vanhojen ja uusien rakentei-

den välillä, johon vaikuttivat varsin paljon tietokoneohjelmien ja -järjestelmien asettamat rajoitteet.

*23.03.2004 klo 09.00 Business Managereiden kokous. JYI ei valitettavasti päässyt paikalle ulkomaanmatkasta johtuen. Kysymyksessä oli ensimmäinen kokous ja yhden segmentin vetäjä on edelleen auki. Kokouksessa keskityttiin sekä organisaation että tehtävien määrittelyyn. Työtehtävien hoito alkaa helpottua, koska muutokseen vaikuuttavien henkilöiden määrä kasvaa. Nimikkeistössä ja organisaatorakenteessa päästiin varsin pitkälle. Työ jatkui illalla hotellissa ja viimeisenä työnä oli Business Managereiden IPE-luokitusten läpikäynti NNC:n kanssa.*

(Muutospäiväkirja 23.02.2004)

Uusi toimintamalli edellytti perusteellisia keskusteluja sen vaikutuksista toimenkuvien sisältöön. Työn painopiste oli kokonaisprosessin kannalta tarpeelliseksi oletettujen rakenteellisten muutosten valmistelussa ja toteutuksessa. Kysymyksessä oli tulevan toiminnan kannalta ratkaiseva vaihe, koska nyt määriteltiin se miten eri toiminnoissa tultaisiin toimimaan muutoksen aikaansaamiseksi.

*26.03.2004 Aamupäivä organisaatiokaavion täydentämistä, tehtävämäärittämiä sekä keskusteluja Business Managereiden kanssa. Klo 11.00 keskustelu VJg:n kanssa ennen Japanin matkaa. Aiheena tulevat työtehtävät. Kotimatka, 3 tuntia, meni puhelinkeskusteluissa eri henkilöiden kanssa organisaation toimintaperiaatteista. Viikko oli onnistunut, mutta edelleen on suuria avoimia periaatteellisia kysymyksiä, jotka on ratkottava viikonlopun aikana. Operatiivisten asioiden hoitoon ei riitä ollenkaan aikaa.*

(Muutospäiväkirja 26.02.2004)

Neuvotteluprosessi tiivistyi uuden organisaatiokaavion julkistamiselle asetetun määräajan lähestyessä, koska prosessi edellytti kaikkien mukana olevien henkilöiden hyväksyntää. 30.03.2004 oli viimeinen tilaisuus vaikuttaa tulossa olevan nimityskierroksen ratkaisuihin ja sitä myös käytettiin hyväksi.

*30.03.2004 GTq on kutsunut tuotteista vastaavat Business Managerit N:n klo 09.00. Osallistun kokoukseen ja esittelen uuden organisaatorakenteen. Kaikki vaikuttavat hyväksyvään toimintamallin. Poistun n. klo 10.50. Tuleva nimitystiedote organisaatiokaavioineen sisältää niin paljon nimiä, että loppupäivä menee listojen tarkastuksissa sekä keskusteluissa eri henkilöiden kanssa. Klo 11.00 lounas MCp:n kanssa, jolloin kerroin uuden organisaation päälinjat. Jälleen iltatöitä ja kevyt päivällinen VYk:n kanssa sekä viimeiset tarkistussoitot. Keskustelut ovat jatkuvaa kaupankäyntiä nimikkeistä ja raportointisuhteista.*

(Muutospäiväkirja 30.04.2004)

Uusi organisaatorakenne laadittiin ja miehitettiin viiden viikon aikana. 308 henkilön tehtävänimike ja asema organisaatiossa tarkennettiin ja/tai määriteltiin uudelleen. Nimitykset julkistettiin sovittuun aikatauluun mukaisesti 31.03.2004, jolloin uusi organisaatio oli muodollisesti toimintavalmis. Tiedotteen pääkohdat olivat seuraavat;

## **YHTIÖ, C-TOIMIALA - TOIMINTOJEN ORGANISAATIOT JA NIMITYKSIÄ**

*C-toimialan toimintojen organisaatiot ovat 1.4.2004 alkaen seuraavat:*

### **Myynti & Markkinointi -organisaatio**

*Toimialalle on luotu asiakassegmentteihin perustuva myynti- ja markkinointiorganisaatio.*

### **T&K-organisaatio**

*Tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa ohjataan asiakassegmentteittäin.*

### **R-raaka-aineen hankintaorganisaatio**

*R-aineen hankintaa ohjataan yhdessä Yhtiö, O:n kanssa asiakassegmenttien tarpeiden mukaisesti.*

### **Tuotanto-organisaatio**

*Tuotantolaitokset on jaettu r-lajien mukaan valmistamaan asiakassegmenttien r-tuotteita.*

### **Muut yhteiset toiminnot**

*Talous-, IT- ja viestintäorganisaatiot säilyvät pääosin ennallaan.*

(Yhtiön viestintä, 31.03.2004)

Tiedotteessa korostui asiakassegmentointi, joka oli myynti-, markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden rakenteellisena perustana. Segmentoinnilla oli myös suora yhteys raaka-aineen hankintaan ja tuotanto-organisaatioon. Uusi organisaatio järjestäytyi ja käynnisti toimenkuvien täsmentämisen. Samalla alkoi toimialan strategiatyö, jonka tavoitteena oli kannattavuuden selvä parantaminen. Uuden organisaatiokaavion julkistaminen merkitsi vanhan rakenteen purkua ja tiedon, toiminnanohjauksen ja tehtävien siirtoa uudelle organisaatiolle kaikilla organisaatiotasolla. Ulkomaiset myyntikonttorit eivät olleet mukana ensimmäisessä muutosaallossa, joten seuraavana vaiheena olisi niiden toiminnan muuttaminen tehtyjen linjausten mukaiseksi. Niin tässä vaiheessa vielä uskottiin. Tilanne osoittautui myyntiverkoston osalta kuitenkin ennakoitua hankalammaksi, joka paljastui neljännen episodin loppupuolella.

*07.04.2004 johtoryhmäkokous, jossa käytiin läpi uudesta organisaatiosta annettua palautetta. Markkinoinnin organisaatorakenne vaatii eniten viestintää ja selvennyksiä koko organisaatiossa. Kokouksessa käsiteltävät asiat liittyvät organisaation toiminnan suunnitteluun ja varmistamiseen normaaliolosuhteissa.*

*Uuden organisaation julkistamisesta on kulunut viikko ja lähetin ulkomaisten myyntiyrityksien johtajille kirjeen, jossa totesin, että segmentointimallin käsittely niiden osalta aloitetaan 01.05.2004 jälkeen. Tavoitteena on hioa mallit valmiiksi ensin Suomessa.*

(Muutospäiväkirja 07.04.2005)

22.04.2004 järjestettiin toimialan avainhenkilöille yhteistilaisuus, jossa heille varattiin mahdollisuus kertoa omasta roolistaan muutosprosessin ensimmäisten viikkojen aikana. Uusi johtoryhmä ohjasi tilaisuuden kulkua ja esitti suunnitelmia eri vastuualueita koskevia suunnitelmia. Organisaation toiminta ja johtaminen oli siirtynyt uuden organisaation vastuulle.

*22.04.2004 klo 09.00 alkaen uuden organisaatiomallin kick off-tilaisuus U-talossa Lahdessa. Jokainen osallistuja nousi vuorollaan ylös ja kertoi oman toimintansa osana muutosta. Alussa käytiin läpi syyt muutokseen ja sen jälkeen kukin johtoryhmän jäsen kertoi oman alueensa toimenpiteistä sekä historiassa että tulevaisuudessa. Tilaisuus jatkui konsertilla, mutta ajoin iltapäivällä R:n, jossa vietin illan vanhaa toimistoani siivoten ja kaappeja tyhjennellen. Ösin yli 10 vuotta säilytetyt "aarteet" hävitettiin roskien mukana.*

(Muutospäiväkirja 22.04.2005)

Uuden strategiasuunnitelman ensimmäinen versio peruslinjauksineen valmistui 03.05.2004 ja yhtiön hallitus hyväksyi lopullisen version 02.06.2004. Strategian rungon muodosti HEXA (ks. kuvio 9, sivu 71), jonka ympärille tuleva muutospuhe rakennettiin.

Strategiasuunnitelma tavoitteineen oli hyväksytty kolmannen episodin päättyessä, ja uusi organisaatio oli valmiina sen edellyttämän toiminnan käynnistämiseen. Johtoryhmä toimi välittäjänä omistajan ja oman organisaationsa välillä. Viesti oli sama kumpaankin suuntaan. Ydinryhmä oli kasvamassa ja muutosprosessi oli edennyt suunnitellusti organisaation seuraaville tasoille.

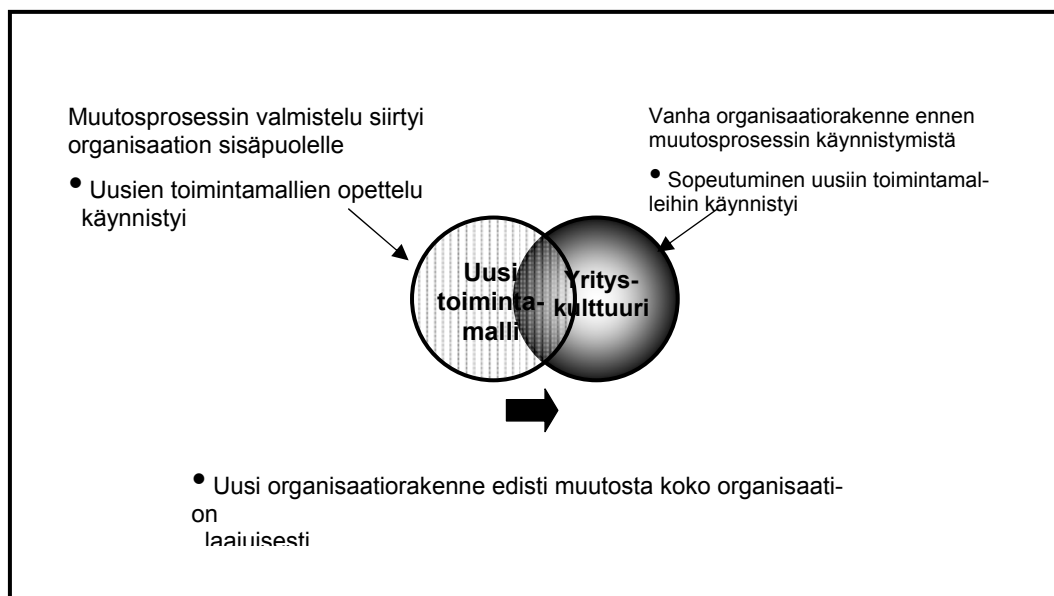
Organisaatio tarvittiin tulossa olevien strategialinjausten toteuttamiseen ja toisaalta päivittäisen toiminnan varmistamiseen. Nimityskierros käynnisti organisaation sisäisten ryhmien muodostumisen ja vahvistumisen. Omistajilta haettiin valtuutus tuleville toimenpiteille strategiasuunnitelman hyväksynnän muodossa samalla kun valtaa jaettiin laajemmalle organisaation sisällä. Neljännen episodin valmistelu oli näin saatettu päätökseen, ja organisaatio oli valmis käynnistämään strategian edellyttämät toimenpiteet. Johtoryhmää lukuun ottamatta muu organisaatio ei tiennyt strategian sisällöstä kolmannen episodin päättyessä.

Episodin aikana johtoryhmän toiminnan luonne muuttui. Alussa se perustui virallistettuun asemaan, ainoana koko organisaatiossa, ja lopussa johtoryhmän laatimaan ja omistajan hyväksymään strategiasuunnitelmaan ja organisaatioon.

Kolmannen episodin päättyessä organisaation tilanne oli seuraava;

- Uusi organisaatiokaavio oli valmis ja siihen liittyvät nimitykset julkistettu
- Toimialan strategiasuunnitelma oli valmis ja hyväksytty





KUVIO 24 Kuvaus tilanteesta kolmannen episodin päättyessä – ydinryhmä laajenee

#### 4.4.4 Episodi 4 – Strategian jalkautus

Neljäs episodi ajoittui 06.06.2004–16.02.2005 väliselle ajalle, ja sen tapahtumat koskivat koko organisaatiota. Toimialan HEXA valmistui 3. episodin aikana. Se syntyi johtoryhmän työn tuloksena, eikä muu organisaatio vaikuttanut juurikaan sen sisältöön. Tulkintaprosessi HEXA:n sisällöstä alkoi johtoryhmän jäsenten ja henkilöstön välillä 4. episodissa.

Neljänten episodiin sisältyi kolme jaksoa, "Tiedotuspäivä", "Strategiapäivä" ja "Yksikköjen kiertue". Kahteen ensin mainittuun tapahtumaan osallistui noin 90 toimialan toimihenkilöä. Joukko koostui pääosin samoista henkilöistä, jotka osallistuivat 19.–20.02.2004 järjestettyyn tilaisuuteen. "Yksikköjen kiertue" oli kaikkiin myynti- ja tuotantoyksiköihin järjestetty kiertue. Sen tavoitteena oli strategian mukaisen toiminnan käynnistäminen lisäämällä paikallista ymmärrystä toimialan tulevasta toiminnasta ja samalla keskustella niiden vaikutuksista kyseisten yksiköiden toimintaan.

"Tiedotuspäivä" järjestettiin 10.06.2004 ja sen tavoitteet määriteltiin seuraavasti;

1. *Kannattavuustoimenpiteiden ja-ajattelun kiireellisyyden ja etusijan korostaminen*
2. *Liiketoimintaketjun roolien selkeytys*
3. *Strategian viestintä*
4. *Valmistautuminen segmenttien liiketoimintasuunnitteluun ja toimenpidesuunnitteluun syksyn aikana*
5. *Liiketoimintaketjun avainhenkilöiden kutsuminen ja haastaminen mukaan strategiseen muutokseen*

(Yhtiön viestintä, 10.06.2004)

Tilaisuudessa käytiin lyhyesti läpi muutoksen syyt, mutta painopiste oli tulevaisuudessa ja uuden strategian lanseerauksessa. Aihetta käsiteltiin "Visiosta toimintaan" (Yhtiön viestintä, 10.06.2004) otsakkeen alla, eli suunnitelmien toteuttamista korostettiin kirjoittamalla auki se, mitä strategiakehyksen eri osat alueet tulisivat merkitsemään käytännön toiminnassa. Päivän päätti ryhmätyö, jossa osallistujista muodostettiin kahdeksan työryhmää pohtimaan ryhmille annettuja kysymyksiä, jotka olivat;

1. *Mitä teet valitun strategian onnistumisen hyväksi?*
2. *Miten johdat henkilöstöäsi muutosprosessissa yhteisiin tavoitteisiin?*

(Yhtiön viestintä, 10.06.2004)

Kysymysten tavoitteena oli käynnistää sisäinen keskustelu siitä, mitä uusi strategia tulisi merkitsemään henkilökohtaisesti sekä omassa toiminnassa että suhteessa alaisiin. Suurimmissa tuotantolaitoksissa oli kysymys satojen henkilöiden organisaatioista, joissa asian käsittely ja sisäistäminen tulisi vaatimaan paljon työtä. Vanhat rakenteet nousivat edelleen vahvasti esiin keskusteluissa.

Tilaisuudessa vahvistettiin aikataulu loppuvuoden toimenpiteille. Segmenttikohtaisten strategiasuunnitelmien (Business Design) valmistuminen aikataulutettiin marraskuulle 2004, joka merkitsi sitä, että segmenttien oli laadittava vuotta 2005 koskevat toimintasuunnitelmansa marraskuun 2004 loppuun mennessä, eli runsaat 9 kuukautta uuden johtoryhmän ja 8 kuukautta muiden organisaatiotasojen nimitysten jälkeen. 21.07.2004 laadittiin kaikki toimialan toimipisteet kattavan Yksikköjen kiertueen aikataulu, josta ilmoitettiin asianosaisille lyhyellä sähköpostilla seuraavasti; "*Yksiköiden kiertue 2004, 13.09.-17.12.2004*" (Sähköposti 21.07.2004).

Asiakassegmenttikohtaisten suunnitelmien lähtökohtana oli liiketoiminnan ohjausmalli, joka määriteltiin 19.-20.02.2004 (ks. episodi 2.) järjestetyssä tilaisuudessa, kun muutosprosessi käynnistettiin. Suunnittelutyöstä vastasivat Business Managerit, jotka saivat uudelta johtoryhmältä työohjeet jatkotyöstöä varten 20.08.2004. Näin merkittävä osa toimialan henkilöistä saatiin mukaan tulevan toiminnan suunnitteluun ja HEXA:n monisäikeinen tulkintaprosessi käynnistyi. "*Strategiapäivä*" järjestettiin 08.09.2004. Tilaisuuden aluksi käytiin läpi alkuvuoden aikana suoritettavat toimenpiteet sekä loppuvuoden 2004 suunnitelmat. Johtoryhmän jäsenten lisäksi merkittävä osa heidän alaisistaan osallistui päivän ohjelman laadintaan ja esityksiin. Tavoitteena oli muutoksesta vastaavan ydinryhmän laajentaminen. "*Yksiköiden*"-kiertueen aikatauluksi vahvistettiin 27.09.-17.12.2004.

**08.09.2004** toimialan strategiakokous N:ssä. Osallistujamäärä oli noin 90 sekä Suomesta että ulkomailta. Päivän ohjelma sisälsi runsaasti Suomessa valmisteltua segmentti- ja strategia-aineistoa.

Organisaatio on edelleen osin kahtia jakautunut. Suomalaiset yksiköt ovat selkeästi ryhmittyneet uuden strategian mukaisesti, mutta ulkomaan yksiköt ovat odottavia oman roolinsa suhteen ja elävät vielä vanhojen toimintaperiaatteidensa ja ajatustensa mukaan. Valinta oli tietoinen, eli ensin johtoryhmän valinta ja miehitys, sen jälkeen organisaatiouudistus Suomessa, Business Designien laadinta ja lopuksi ulkomaisten yksiköiden nivominen osaksi

*kokonaisuutta siten, että ne mahdollistavat Business Designien johdonmukaisen noudattamisen ja toteuttamisen. Tätä eivät kaikki ulkomaan yksiköt näytä ymmärtävän. Kotimaan organisaation yhtenäisyyttä heikentää meneillään oleva YT-neuvottelu.*

*Totesin omassa esityksessäni vallan siirtyvän Business Designin seurauksena segmenteille vanhasta organisaatiosta. Lisäksi mainitsin, että tulevaisuudessa segmenttien ulkopuolella ei tule olemaan businesta. Tätä viestiä ei selvästikään ole vielä sisäistetty.*

(Muutospäiväkirja 08.09.2006)

Road Show-kiertue käynnistyi aikataulun mukaisesti syksyllä 2004 ja tilaisuuksia järjestettiin 33 kappaletta. Tilaisuuksien ohjelma oli seuraava;

- Isäntien, vieraiden ja yksikön esittely
- Kokouksen tavoitteet ja esityslista
- Muutostarve
- Organisaatio ja roolit
- Strategia
- Strategiasta toimintaan
- Jatkuva parantaminen
- Roolimme muutoksessa (yksiköiden viesti)
- Yhteenveto
- Tehdasvierailu

(Road Show-aineisto, syksy 2004)

Yksiköiden kiertueen tavoitteena oli viestiä organisaation jäsenille mahdollisimman nopeasti ja laajasti valituista toimintaperiaatteista sekä samalla suorittaa molemminpuolinen esittäytyminen. Aineisto perustui episodeissa 1-3 esitelyyn materiaaliin ja tietoa välitettiin nyt alemmille organisaatiotasolle. Tilaisuuksiin osallistuivat yksiköiden johtajat, jotka olivat osallistuneet myös aikaisemmin järjestettyihin yhteistilaisuuksiin, joten he tiesivät tulevan muutoksen linjaukset perusteluineen. Yksiköiden kiertueen aikana hahmottui kuva paikallisista alakulttuureista, joissa oli suuria eroja. Erityisesti myyntiyksiköissä korostui pyrkimys itsenäisyyteen ja oman aseman vahvistamiseen liiketoiminnan ohjauksessa. Paikallisen toimitusjohtajan asema oli vuosien mittaan vahvistunut, jonka seurauksena myyntiverkostosta oli kehittynyt vähitellen itsenäisiä saarekkeitä omine strategioineen ja paikallisine palkitsemis- ja toimintatapoineen. Toimialan organisaatio ei toiminutkaan niin yhtenäisesti kuin prosessia käynnistettäessä uskottiin. Käsitteistön, kuten segmentointi ja asiakaslähtöisyys, paikalliset tulkinnat vaihtelivat paljon. Ellei tilannetta olisi pystytty korjaamaan, muutosprosessi olisi pysähtynyt Suomeen.

**01.10.2004** Road Show L:n tehtaalla. Pääkonttorin ja tehtaiden välistä etäisyyttä on lyhennettävä aina kun mahdollista tehdaskäyntien muodossa, joka onnistunee parhaiten johdon katselmusten yhteydessä. Tilaisuuden alussa listattiin osallistujien odotukset tilaisuuden annista ja ne käytiin läpi esityksen jälkeen. Kaikkiin löytyi vastaus esityksestä tai ainakin se, missä vaiheessa vastaukset ovat valmiina. Suhtautuminen muutokseen jäsentyy oman itsen ja oman tehdaspaikkakunnan kautta. Mikä on tulevaisuus? Mitä investointeja tehdään? Mikä on oman yksikön rooli? Muutoksessa onkin rakennettava kaikkien osallisten rooli uudestaan ja kerrottava se heille selvästi. Muutos ilman muutosta on mahdoton. Vaikka mikään ei muut-

*tuisikaan, sekin on kerrottava selvästi ja perustelut sille, miksi joku yksikkö jatkaa vanhan toimintamallin mukaan.*

(Muutospäiväkirja 01.10.2004)

Yksiköiden kiertue toi muutosprosessiin uuden elementin, paikallisesti määritellyt yksityiskohtaiset kysymykset. Paikallisten tilaisuuksien osallistujat oletivat, että kiertueen järjestäjillä, eli johtoryhmän jäsenillä, oli valmis vastaus kaikkiin kysymyksiin ja selkeä suunnitelma tulevaisuuden varalle. Ehkä tähän vaikutti osaltaan tapa, jolla muutosprosessi käynnistettiin (ks. 2 episodi) ja toimialan uusi johtoryhmä nimitettiin tehtävänsä? Muutospäiväkirjan merkintä 24.05.2006, eli runsaat neljä kuukautta ennen yksiköiden kiertueen alkua kuvaa hyvin tunnelmia ja odotuksia myyntiverkostossa.

**24.05.2004** *Aineisto käytiin ensin läpi yhdessä myyntiyhtiön toimitusjohtajan kanssa ja tarkennettiin hallinnollisen ja busineksen perustuvan ohjauksen työnjakoa. Toisaalta oli tärkeää saada hänen kommenttinsa ennen asian yleistä ja yhteistä käsittelyä konttorin henkilökunnan kanssa. Klo 13.00 konttorin avainhenkilöt kokoontuivat palaveriin, joka kesti klo 16.00 asti. Muutos oli alkanut Suomessa jo helmikuun lopussa, mutta konkreettiset vaikutukset näkyivät vasta nyt ensimmäisen kerran X:n konttorissa. Maaailma jäsenyy X:ssä X-keskeisesti, joka on ymmärrettävää. Näin tulee käymään kaikissa myyntiyksiköissä. Keskustelu oli varsin avointa ja vuorovaikutteista. Osin varsin pitkällekin yksityiskohtiin pureutuvaa ja valmiita vastauksia anelevaa. Oman vivahteensa antoivat sarkastiset huomaukset markkina- ja tuotantolähtöisten ajatusmallien aatteellisesta ristiriidasta. Totesin kannattavuuden sanelevan tulevaisuuden toimintamahdollisuudet, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että emme voi olla asiakaslähtöinen ja tehdä samalla tappiota. Ongelmana on erityisesti u-tavara, jonka markkinoilla on voimakas ylitarjonta, varastot ovat täynnä koko toimitusketjussa ja tuote on vakioitu. Mahdollisuuksia differointiin ei juurikaan ole bulkissa. Jalostusastetta on nostettava. Voimakas painotus kannattavuuden suhteen aiheutti jonkin verran ihmettelyä X:n henkilöstön keskuudessa. Kysymyksenä oli; "Kumpaa haetaan volyymia vai kannattavuutta". Asiasta ei ilmeisesti aikaisemmin ole käyty perusteellista keskustelua. Muutokseen onkin hyöä liittää sanoja tai sanontoja, jotka konkretisoivat tavoitteita ja jotka on helppo ymmärtää.*

(Muutospäiväkirja 24.05.2004)

Ulkomaisten yksiköiden henkilöstön ajattelutapa ja kysymykset olivat samoja kuin Suomessakin. Kiinnostuksen kohteena olivat oma kohtalo ja muutoksen vaikutukset paikalliseen toimintaan. Vuosien mittaa muodostuneet käsitykset ja toimintaperiaatteet olivat juurtuneet syvälle organisaation rutiineihin ja ohjasivat paikallista toimintaa. Yksiköiden johtajille järjestetyt yhteistilaisuudet, joita kuvattiin 2. ja 3. episodissa, eivät riittäneet koko organisaation kattavan muutosprosessin käynnistämiseen.

**11.10.2004** *klo 04.45 lähtö T:n Road Shown tiimoilta. Ensimmäinen tilaisuus järjestettiin NÖ:ssä ja osallistujia oli kymmenkunta. Meneillään on uuden strategian jalkauttaminen samansisältöisenä koko organisaatioon. Tilaisuus paljasti varsin konkreettisesti, miten etäällä saman organisaation ihmiset voivat olla toisistaan. Muutos ei onnistu, mikäli ulkomaanyksiköt jäävät noudattamaan vanhaa strategiaa. Nyt ollaan valtakunnan ääri rajoilla. Ihmisten huolenaiheet ja tarkastelunäkökulma ovat vahvasti paikallisia. Mikä on N:n yksikön tulevaisuus? Mitä investointeja T:n saadaan? Miten käy paikallisen päätöksenteon? Muutoksen kannalta haaste on kova, koska T:n organisaatio on erittäin suuri, se on hajasijoitettu useisiin paikkoihin, maassa on kolme tuotantoyksikköä ja päätöksenteko on perustunut paikalliseen näkemykseen ja valtaan. Painotin kannattavuuden merkitystä liiketoiminnan perustana, joka oli NÖ:n ryhmälle uusi näkökulma. Oletusarvona oli, että riittää, kun ollaan asiakaslähtöisiä.*

*Tämä aiheutti myöhemmissä yhteyksissä pelkoja toimintojen säilymisestä nykyisellä tasolla T:ssä.*

(Muutospäiväkirja 11.10.2004)

Pyrkimys paikallisen itsenäisyyden säilyttämiseen ja tilanteen jäädyttämiseen entisen kaltaiseksi oli voimakas. Ajatuksena tuntui olevan, etenkin myyntikonttoreissa se, että muuttakaa asiat Suomessa, mutta älkää puuttuko toimintaamme. Asenne oli sikäli ristiriitainen, että samalla haluttiin tietää oma, kyseisen yksikön rooli meneillään olevassa muutosprosessissa. Osa liiketoiminnan peruskäsitteistä, kuten kannattavuus, tuntui olevan tuntemattomia tai sitten niiden esiinnostaminen tilaisuuksissa koettiin uhkaavaksi.

**04.11.2004** *Road Show TX:ssä. Tilaisuuden tarkoituksena, kuten muissakin ulkomaanyksiköissä, oli uuden strategian sekä sen perusteiden esittely. Myös strategian implementointiin kiinnitettiin huomiota, koska varsin usein strategia-aineisto näyttää jäävän käytännön busineksen ulkopuolelle. Tilaisuuteen osallistuivat myös P-laiset, jotka toimivat TX:n toimipisteen alaisena. TX:n myyntikonttori on lähes kaikissa toiminnoissaan omavarainen. Oma toimitusjohtaja, taloushallinto, budjetti ja myyntihenkilöstö myynnin tukihenkilöineen ja teknisine neuvontoineen. Onko tämä rakenne sellainen, jota uuden strategiamme mukaan tarvitsemme, koska kysymys on myyntiorganisaatiosta eikä itsenäisesti toimivasta osakeyhtiöstä? Toinen vaihtoehto, tosin toiseen ääreen menevä vaihtoehto, olisi hoitaa TX:n markkina esimerkiksi itsenäisen agentin kautta. Kun valta keskittyy segmentteihin, toimitusjohtajien rooli tulee muuttumaan merkittävästi. Enää ei tarvita erillistä maakohtaista, kaikki toiminnot kattavaa strategiaa, vaan strategiat laaditaan segmenttikohtaisesti. Tämä on merkittävä muutos toimitusjohtajuuteen tottuneille henkilöille ja edessä on varmasti samanlainen keskustelu, jota suomalaisten entisten toimitusjohtajien ja yksikönjohtajien kanssa on käyty helmikuun lopun jälkeen. Road Show -tilaisuuksien alussa listataan osallistujien kysymykset ja TX:ssäkin ensimmäisenä kysymyksenä oli "Our role?". Eli mikä on heidän roolinsa. Kysymys on tullut esiin aikaisemmin niin T:ssä kuin VX:ssäkin. Kysymys on jollain tavoin ristiriitainen, koska lähes samaan hengenvetoon todetaan halu säilyttää itsenäisyys ja paikallinen päätöksenteko. Vai onko sittenkin niin, että paikallinen organisaatio ja toimitusjohtaja näkevät tilanteen jollain lailla erilaisena. Toimitusjohtaja tarkkailee omaa valtaansa ja organisaation jäsenet puolestaan oman työsuhteensa jatkuvuutta. Road Show -tilaisuuksia on järjestetty useissa tuotantoyksiköissä ja kolmessa maassa. Tilaisuuksien lisäksi ja niiden kanssa samanaikaisesti etenevät Business Managerit omien segmenttiensä osalta.*

(Muutospäiväkirja 04.11.2004)

Päiväkirjamerkinnot U:sta, K:sta ja V:stä kuvaavat yksittäisten myyntikonttorien ja muun organisaation välistä suhdetta. Toimintatapojen lisäksi asenteissa oli suuria eroja.

**08.11.2004** *Vuorossa on U:n konttorin Road Show. Tunnelma on erilainen kuin TX:ssä; pidättyvämpi ja valvotumpi. Organisaation sisälle on muodostunut omia alakulttuurejaan, jotka rakentavat maailmakuvaan omista lähtökohdistaan. Pyrkimys itsenäisyyteen on voimakas. Emoyhtiön ohjaava ote koetaan osin vastenmielisenäkin puuttumisena ko.yksikön autonomiaan. Tämä tuli U:ssa varsin selväksi. Strategisen muutoksen läpivienti ei onnistu, mikäli sen vaikutuksia ei uloteta läpi koko organisaation. Usein ongelmana on, että alakulttuurien johtajilla on voimakas ote organisaatioonsa, jolloin heidän näkemyksensä jäävät voimaan. Omaa asemaa ja valtaa vahvistetaan palkitsemis- ja etujärjestelmin, joka on vaarallinen yhdistelmä.*

(Muutospäiväkirja 08.11.2004)

**15.11.2004** *Road Show K:ssa. Esitys hioutuu jokaisen esityskerran jälkeen paremmaksi ja aineisto tiivistyy olennaisimpaan. K:n konttori on kuulunut Yhtiölle vasta runsaan vuoden ja toiminnoissa näkyvästi vielä yrittäjämäinen asenne, joka oikein korostettuna on epäile-*

*mättä vahvuus. Konttorin ongelmana on paikoin heikko kielitaito. Mm. yksi segmenttivastavista ei puhu englantia, joka vaikeuttaa asioiden hoitoa segmentin sisällä ilman tulkkia. Tämäkin konttori on oma "yksilönsä", joka kuvastaa varsin hyvin johtajansa asennemaailmaa ja toimintatapoja. Ulkomaankonttorit ovat verkosto itsenäisesti toimintaansa suunnittelevia yksiköitä, jotka jäsentävät toimintaa ja ympäristöö omista näkökohdistaan. Linkki Suomeen on paikoin varsin heikko.*

(Muutospäiväkirja 15.11.2004)

Maakohtaisten erojen ohella samassa maassa sijaitsevien toimipisteiden välillä oli suuria eroja. Jokainen yhdessä toimiva ryhmä näytti kehittäneen oman alakulttuurinsa.

**30.11.2004** *Road Show UM:ssä. Tilaisuudessa ei ollut merkittäviä eroja M:n vastaavaan. V:n organisaatio on jakautunut kahteen leiriin A-tuotteet M:ssä ja B-tuotteet UM:ssa. Kysymyksessä oli viimeinen Euroopan myyntiyksiköissä järjestettävä tilaisuus, joten edessä on yhteenvetod pohdinta siitä, minkälainen on nykyinen myyntiverkostomme ja minkälainen sen pitäisi olla, kun huomioidaan yhtiön strategia ja toimintamalli. Edellytykset seuraaville vaiheille on ainakin luotu ja konttoreiden henkilökunta tiedostaa, mikä on yhtiön strategia. NN:n panos Road Shown onnistumisen kannalta oli ratkaiseva. Selkeä ja johdonmukainen analyysi sekä saamani sparraus pakottivat itsenikin jatkuvasti miettimään muutoksen ja tavoitteiden ydintä. Road Show ei takaa muutosta, vaan nyt vasta varsinainen muutos alkaa. Siinä ovat ratkaisevassa osassa Business Managerit, joiden on otettava johdettavakseen omat kansainväliset segmenttitiiminsä.*

(Muutospäiväkirja 30.11.2004)

Yksiköiden kiertueen jälkeen analysoitiin sen aikana esiin nousseet asiat. Muutos näytti edenneen kohtuullisesti Suomessa, mutta ulkomaiset myyntikonttorit eivät olleet juurikaan muuttaneet toimintatapojaan. Vaarana oli, että organisaation eri osat eivät ymmärtäisi tulevaisuudessa toistensa toimintaa, jolloin toiminnan suunnittelu vaikeutuisi erilaisista tulkinnoista johtuen. Tämä koski toiminnan tehokkuuden mittaamista, kokonaisuuden ohjausta ja tietojärjestelmiä. Muutosprosessin alkamisesta oli kulunut lähes 11 kuukautta ja asiakkaiden suuntaan selkeimmin näkyvä osa organisaatiosta toimi edelleen vanhojen mallien mukaisesti ja pyrkimys mallien säilyttämiseen oli ilmeisen voimakas. Toisaalta vaihtoehtoiset toimintamallit, eli asiakassegmenttikohtaiset suunnitelmat valmistuivat vasta marraskuussa 2004. Seuraavan vaiheena oli myyntikonttoreiden muutosvauhdin lisääminen järjestämällä niiden johtajille yhteistilaisuus 11.01.2005.

**11.01.2005** *Eagle-palaveri N:ssä. Onnistunut palaveri. Tavoitteena on muutoksen ulottaminen kansainväliseen verkostoon. Tämä alue vaatii osaamista, kokemusta, varovaisuutta ja uskottavuutta. Hanke on haasteellisempi kuin ennen Road Show-kierrosta uskoin. Vaarana on, että muutos ei käynnistyäkään. Iltapäivällä kehityskeskustelu GTq:n kanssa. Yhteistyö on kehittynyt alkuhankaluuksien jälkeen hyvin ja GTq alkaa olla yksi parhaista "raskaan sarjan" toimijoista organisaatiossani. Ainakin hänen kohdallaan valmennus näyttää onnistuneen kohtuullisesti. Erittäin hyövä, koska GTq:n rooli muutoksessa on ollut tärkeä.*

(Muutospäiväkirja 11.01.2005)

Myyntikonttorien muutosprosessi eteni kivuliaasti ja joissakin konttoreissa pyrkimys vanhojen työ- ja menettelytapojen säilyttämiseen voimistui entisestään, jolloin kyseisissä yksiköissä turvauduttiin johtajavaihdoksiin.

*10.02.2005 klo 09.05 lento R:stä J:n ja U:n konttorin valjastaminen muutokseen. Neuvottelu Y:n kanssa tj:n tehtävien siirrosta aamupäivällä ja tiedotustilaisuus iltapäivällä koko paikalla olevalle henkilöstölle. Tuskallinen päivä tilaisuuksineen, sekä henkilöstölle, Y:lle että minulle ja EO:lle.*

(Muutospäiväkirja 10.02.2005)

Myyntiverkoston suhteen päädyttiin siihen, että Eagle-palaveri jatkui Eagle-päivän muodossa. Päivän osallistujina olivat myyntikonttoreiden johtajat. Tavoitteena oli saada heidät mukaan ydinryhmään, edistämään muutosprosessia maakohtaisesti omissa organisaatioissaan. Samalla tavalla kuin nykyinen johtoryhmä sai aikanaan toimialajohtajalta toimeksiantonsa tavoitteineen *Muutos ennen muutosta* -episodissa.

*16.02.2005 Eagle-päivä N:ssä, johon osallistuivat ulkomaisten myyntikonttorien vetäjät ja Business Managerit sekä JH, NN ja osan aikaa OP. Onnistunut tapahtuma, jossa uuden toimintamallin ajatukset lanseerattiin uudelleen myyntikonttorien johtajille. Yhteinen illallinen päätti onnistuneen päivän. Välttämätön tilaisuus tulevan toiminnan onnistumisen kannalta. Päivän aikana informoitiin markkinoinnin avainhenkilöjä NN:n ja oman toimenkuvani muutoksista. Uusi rooli vaatii vielä sisäistämistä. Nyt on myös paikallaan hahmottaa se, mikä on toiminnan kannalta oleellista ja toisaalta ne osa-alueet, joille panostukset voi suorittaa myöhemminkin.*

(Muutospäiväkirja 16.02.2005)

Eagle-päivän yhteydessä käsiteltiin "*Ajatuksia etenemismalliksi*" -otsakkeen alla seuraavat myyntikonttorikohtaiset aiheet, joiden toteutus käynnistyi viidennessä episodissa Eagle-projektin nimellä.

1. *Jokaiselle myyntiyksikölle on viitekehys, joka sisältää tavoitteet, toimenpiteet ja projektiryhmän*
  - *Yhteiset tavoitteet on lueteltu myyntikonttoriyhteenvedossa ja konttorikohtaiset tavoitteet erillisessä yhteenvedossa*
  - *Tärkeimmät muutoksen edellyttämät toimenpiteet*
  - *Projektiryhmä vastaa toimenpiteiden toteuttamisesta ja muutosprosessista*
2. *Viitekehysten toteutus alkaa helmikuussa*
3. *STREAM-projekti (selvitys IT-järjestelmästä) etenee yhdessä Eagle-projektin kanssa*

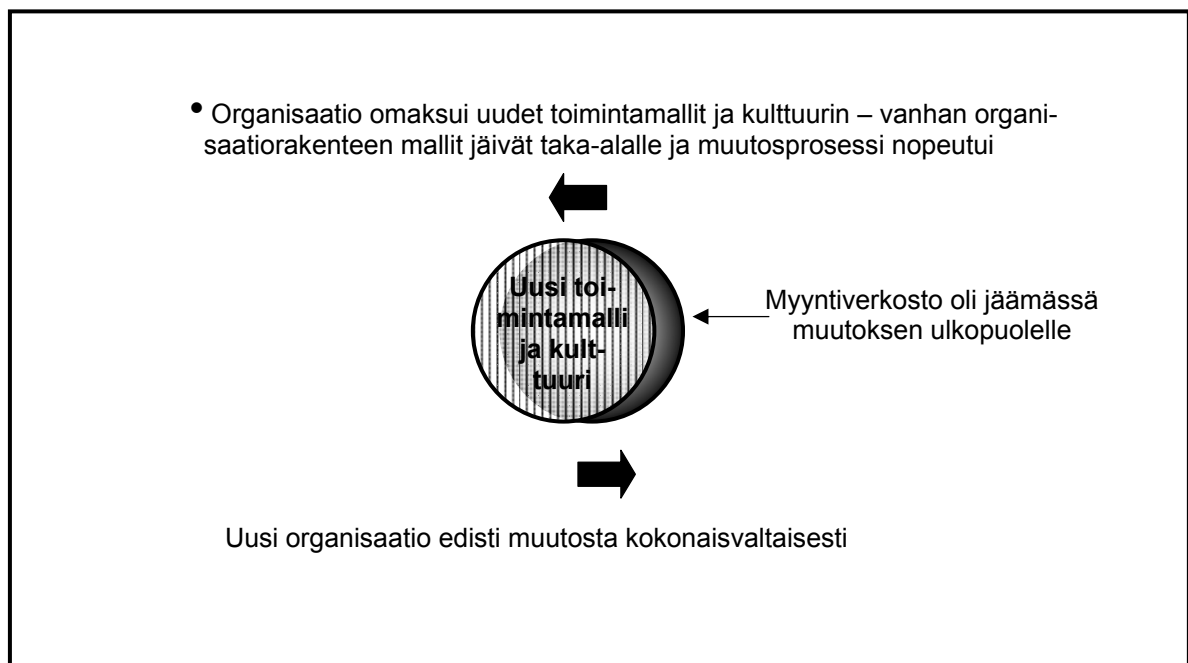
(Yhtiön arkisto 16.01.2004)

Neljännän episodin päättyessä muutosprosessin käynnistämisestä oli kulunut lähes vuosi. Vuosi oli muutosprosessin kannalta tärkeä jakso, koska sen aikana käytiin läpi yrityksen vuosisuunnittelun kaikki vaiheet. Prosessi eteni varsin epätasaisesti ja yksiköiden väliset erot olivat suuria. Johtoryhmän jäsenet alaisneen toimivat muutoksen ydinryhmänä ja suunnittelivat tulevaa toimintaa, mutta merkittävä osa yksiköistä toimi edelleen vanhojen toimintamallien mukaisesti. Myyntikonttoreissa ei tehty merkittäviä muutoksia ja niiden muutos-

prosessi tulisi olemaan ilmeisen vaikea ja aikaa vievä. *Eagle*-päivän yhteydessä käynnistettiin *Eagle*-projekti, jonka tavoitteena oli myyntikonttorien toimintojen yhtenäistäminen Suomessa sovellettavien periaatteiden mukaiseksi. Konttori-kohtaisesti nimettiin muutosprosessia edistämään "*Muutoksenhallintaryhmät*", joiden vetäjinä toimivat konttorinjohtajat ja jäsenistö koostui paikallisista työntekijöistä sekä Suomen organisaatiossa toimivista tukihenkilöistä. Sen vaiheet ja eteneminen on kuvattu viidennessä episodissa.

Neljännän episodin päättyessä organisaation tilanne oli seuraava;

- Strategian jalkauttaminen oli käynnistetty yksikköjen kiertueen yhteydessä toimialan kaikissa Euroopassa sijaitsevilla yksiköissä
- Myyntiyksiköiden ongelmat nousivat esille yksikköjen kiertueen aikana
- Muutos tulisi pysähtymään ellei myyntiyksiköissä suoriteta tarvittavia toimenpiteitä toimintaperiaatteiden yhtenäistämiseksi



KUVIO 25 Kuvaus tilanteesta 4. episodin päättyessä

#### 4.4.5 Episodi 5 - Kulttuurien kohtaaminen

Myyntikonttoreista oli vuosien mittaan muodostunut itsenäisten saarekkeiden verkosto. Jokainen konttori oli erillinen saareke omine kulttuureineen, historioineen ja perinteineen. Myös suhtautuminen yhtiön sisäiseen yhteistyöhön vaihteli. Paikallisista tulkinnoista johtuen vaarana oli, että muutoksen edetessä organisaation eri osat eivät ymmärrä toistensa toimintaa tulevaisuudessa. Neljännessä episodissa kuvatun yksikköjen kiertueen aikana tehdyt havainnot tukivat vahvasti tätä näkemystä. Tässä episodissa kuvataan *Eagle*-projektin ta-



pahtumia. Sen tavoitteena oli harmonisoida myyntikonttorien toimintaa siten, että segmentointiin perustuvaa toimintamallia olisi mahdollista soveltaa koko organisaatiossa. Projektin etenemisessä oli suuria myyntikonttorikohtaisia eroja, joita 18.04.2005 tehty päiväkirjamerkintä valottaa.

*18.04.2005 Eagle-projektin aineiston läpikäynti ja keskustelut muutosprosessiin osallistuvien kanssa. Hanke etenee osin hyvin, osin on syytä huoleen. Joudun todennäköisesti muuttamaan toimintatapaa ainakin muutaman konttorin suhteen. Erityisesti X, T ja K huolestuttavat. Ongelma liittyy organisaation sisäisiin jännitteisiin ja vallan jakoon. X:ssä korostuvat hitaus ja varovaisuus. Päätöksiä ei tunnu syntyvän millään. T:ssä on pyrkimys liiankin itsenäiseen ja kokonaisuuden unohtavaan päätöksentekoon ja K elää edelleen yrittäjämäistä elämäänsä. V on edelleen kysymysmerkki, mutta vaatinee sekin oman lisäpanostuksensa.*

(Muutospäiväkirja 18.04.2005)

Konttorien johtajat toimivat pääosin yhteyshenkilöinä toimialan Suomessa työskentelevien henkilöiden ja oman organisaation välillä ja pystyivät näin koordinoimaan tiedonsiirtoa ja tulkintaa. Yhteistyön taustalla vaikutti vuosien mittaan muodostunut epävirallinen tukihenkilöverkosto, joka toimi näkymättömissä virallisen organisaatiokaavion taustalla. Sen vaikutukset näkyvät ainoastaan silloin, kun verkoston jäsenet hyötyivät sen toiminnasta.

*03.05.2005 keskustelu MPä:n kanssa TX:n tilanteesta. Edessä on pitkä, kallis ja sekava prosessi. Palaveri EOg:n kanssa. Hänen mukaansa DL on valmis muutoksiin, mutta ei tiedä, miten pitäisi muuttua. Tämä enteilee haasteita T:n suunnalta. DL:llä on oma tukijoukkonsa N:ssä ja ymmärtääkseni lobbaus hänen asemansa vahvistamiseksi on käynnistetty. Iltapäivällä keskustelu JH:n ja JO:n kanssa toimialan päivitetystä strategiasta. Perustana on edelleen viime vuonna laadittu HEXA-malli, mutta muutoksia tulee pariin kohtaan.*

(Muutospäiväkirja 03.05.2005)

TX osoittautui jo aikaisemmin haasteelliseksi kokonaisuudeksi ja paikallisen lainsäädännön määräykset tulisivat pitkittämään prosessia. U:n organisaatio oli etäännyntynyt ehkä kaikkein etäimmälle kokonaisuudesta. Suhtautuminen muuhun organisaatioon oli osin vihamielistä ja tilanteeseen haettiin korjausta vaihtamalla paikallinen toimitusjohtaja. Pelkkä toimitusjohtajan vaihto ei kuitenkaan riittänyt yksikön toimintaperiaatteiden muuttamiseen, vaan organisaation jäsenet tarvitsivat perusteellisen perehdyttämisen uuteen toimintamalliin.

*26.05.2005 U, tiedotustilaisuus yhdessä EOg:n:n kanssa. Organisaatiorakenne on nyt mielestäni muutosprosessin edellyttämässä muodossa.*

*U:n prosessin vaiheita olivat;*

- Road Show – syksy 2004
- TJ:n vaihto
- "uuden TJ:n aika"

*EO:n viesti; muutosprosessi vie ennakoitua enemmän aikaa ja muutoksen läpivienti vaatii vetäjältä riittävästi aikaa ja panostuksia. Lisäksi on luotava selkeä kuva siitä, miten konttori on toiminut. Kehityskeskustelujen avulla rakenne ja toimintatavat selkeytyvät. Sen jälkeen on luotava itselle kuva siitä, miten konttorin pitäisi toimia. Jälkivalvontaa ei voi unohtaa, koska*

vaarana on palaaminen entisiin toimintatapoihin. Change Management Team on hyvä tapa toimia, mutta ryhmän ei tarvitse olla virallisesti kokoontuva, vaan kysymyksessä on jatkuva keskustelu muutosprosessiin vaikuttavien henkilöiden kanssa. Uusien toimintatapojen opettelu yhdessä. Jos Suomessa oleva organisaatio ei toimi, ei markkinoillakaan oleva organisaatio toimi. A-teollisuuden toimintatavat ovat selvästi B-teollisuutta kurittomampia. U:n osalla muutos, TJ:n vaihtoineen, edellytti nopeasti uuden TJ:n paikallaoloa. Yllätyksiä tulee, kuten EÄ:n irtisanoutuminen. U:n konttori tulee vaatimaan jatkossakin aktiivista seuranta ja mentorointia, koska vaarana on luiskahtaminen takaisin vanhaan itsekkääseen paikalliseen päätöksentekoon. Samalla korostuu myös Suomessa toimivien Business Managereiden vastuu ja valta. Valtaa on vähennetty U:sta ja jouhea päätöksenteko ja ohjaus edellyttää valtatyhjiön täyttämistä. Jos vanhassa mallissa yhteenlasketuksi "vallan määräksi" muodostui 120 %, eli sekä Suomessa että U:ssa kuviteltiin päätettävän samoista asioista, 80 %:n valtasokaan ei toimi. Silloin vaarana on, että osa asioista jää hoitamatta.

(Muutospäiväkirja 26.05.2005)

Muutoksen käynnistäminen ja aikaansaaminen paikallisin voimin eteni hitaasti. Ratkaisuesityksissä uusi rakenne oli yleensä rakennettu vanhan rakenteen perustuksille siten, että toiminta tulisi käytännössä jatkumaan lähes muuttumattomana. Mikäli tavoitetilaa ei määritelty ja sisäistetty riittävän selkeästi ei muutoksen suunnittelukaan onnistunut. Siksi Eagle-projektin kaltaisen mittavan muutosprojektin kohdalla korostuivat muutoksen johtajien roolit.

**01.06.2005** lento aamukoneella X:n. Paikallinen Change Management Team on laatinut oman versionsa ja tulkintansa siitä miten segmentointiin perustuva organisaatio toimii ja miltä organisaatiokaavio näyttää. Mallissa paikallisen TJ:n rooli näyttää "leijuvan" muun organisaation yläpuolella, joka ei sovi alkuunkaan suoraviivaiseen segmentointiin perustuvaan toimintamalliin. Tämä on jälleen yksi tulkinta segmentoinnista. Muutos ei näköjään onnistu ilman vahvaa mentorointia ja ohjausta.

Keskusteluissa paikallisten työntekijöiden kanssa korostui päätöksenteon hitaus, heikko HR ja jollain lailla saamaton suhtautuminen businekseen. Asioista on pakko puhua suoraan.

(Muutospäiväkirja 01.06.2005)

Tulkintojen erilaisuudessa ei ollut kysymys yksittäisestä ilmiöstä, vaan samat ongelmat tulivat esille kaikissa konttoreissa. Jokainen niistä ymmärsi muutoksen omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan. Asioita käsiteltiin käytännönläheisesti vertailemalla mahdollisen muutoksen vaikutuksia omiin työoloihin. Usein toistuvat samat kysymykset; "Piteneekö työmatka?", "Löytyykö keskustasta pysäköintipaikkoja?" tai "Riittääkö meille kaikille töitä?".

**20.06.2005** lähtö JYk:n kanssa G:n. Matkan tavoitteena on segmentointiin perustuvan organisaatorakenteen viimeistely sekä työnjaon selkeyttäminen. Ongelma on käytännössä sama kuin X:ssa ja aikanaan U:ssa, eli konttori käsittelee itseään edelleen itsenäisenä osakeyhtiönä ja paikallinen johtaja toimii sen mukaan. Saapuminen OC:n myöhään illalla ja nopea päivälinen.

(Muutospäiväkirja 20.06.2005)

**21.06.2005** koko henkilökunnalle tilannekatsaus ja sen jälkeen keskustelut G:n konttorin henkilökunnan ja segmenttivastaavien kanssa. Päälimmäisiä huolia ovat paikallisen toiminnan jatkuminen ja oman työpaikan säilyminen. Suomen tapahtumat eivät niinkään kiinnosta. Tilanne on ymmärrettävää, mutta jollain tavoin nurinkurinen. Myyntikonttoreiden olemassaolonhan pitäisi perustua teollisuuden tarpeisiin eikä päinvastoin. Toimintojen keskittämistä ja siirtymistä D-teollisuuden kanssa yhteisiin toimitiloihin pelättiin myös. Syitä oli jälleen useita. Työmatka pitenee, OC:n keskustassa ei ole pysäköintipaikkoja ja konttoritilojen vuokra on

*kalliimpi. Varmasti tukitoimintojen yhdistämisen pelkokin kävi mielessä. Mitä tapahtuu henkilöstölle, mikäli aikaisemman kahden organisaation sijaan yksi organisaatio pystyykin hoitamaan tukitoiminnot tulevaisuudessa? Illalla lento OK:n ja saapuminen hotellille myöhään yöllä.*

(Muutospäiväkirja 21.06.2005)

**04.07.-08.07.2005** *M:n matka. Tämä osa organisaatiostamme on toiminut viimeiset 1.5 vuotta itsenäisimmin. Yhtäläisyyksiä L:n konttoriin. Osaava ja ajatteleva joukkue. Täälläkään jännitteitä ei juurikaan ole Suomen suuntaan toimitusvolyymeja lukuun ottamatta. Elokuussa toteutettava Yhtiön konttoreiden sijoittaminen samoihin konttoritiloihin näyttää olevan M:n organisaation suurin huoli. Päällimmäiset pelot liittyvät toimintavapauteen, kustannuksiin ja "toisen luokan kansalaisiksi" leimautumiseen. Myös M on meille, L:n tavoin, suuri mahdollisuus tulevaisuudessa.*

(Muutospäiväkirja 08.07.2005)

Runsaan seitsemän kuukauden työskentelyn jälkeen oli syytä analysoida Eagle-projektin tuloksia. Nopeasti ja paikallisin voimin toteutettavaksi aiottu myyntiverkoston muutoshanke oli muuttunut yrityskulttuurien muutosprosessiksi. Konttoreilla oli kokemusta ainoastaan vanhasta, vuosien mittaan muodostuneista kulttuureistaan ja aavistus siitä, mitä meneillään olevalla Eagle-projektilla tavoiteltiin. Näiden yhteensovittaminen ei näyttänyt onnistuvan omin voimin. Erityisesti konttorit, joiden ylin johto oli vaihtunut tai johtamismallia oli muutettu perusteellisesti, tarvitsivat paljon tukea. Muutoksen läpivienti monikulttuurisessa ja -kielisessä sekä jännitteisessä organisaatiossa vaati uskottavuutta ja kokemusta, mutta ennen kaikkea aikaa etsiä ja kehittää toimivia ratkaisuja yhdessä paikallisten organisaation jäsenten kanssa.

**19.09.2005** *klo 09.00 EO:n kanssa Eagle-projektin tilannekatsaus. Projekti on selvästi työlämpi ja raskaampi kuin olemme ennakoineet. Tässä ei auta muu kuin järjestelmällinen eteneminen. Klo 10.30 GUK:n kanssa henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulosten läpikäynti. Tuloksista näkyy selvästi, että muutosprosessi ei ole toteutunut kivuttomasti. Tässä on pakko tarkastella myös omaa johtamista. Taustalla vaikuttaa varmasti oma kokemus edellisessä tehtävässä ennen siirtymistäni N:n vuoden 2004 helmikuussa. Ohjeistusta ei juurikaan tullut, vaan tilanteista oli itse selvittävä omilla keinolla ja suunnitelmilla. Iltpäivä johtoryhmän kokouksessa.*

(Muutospäiväkirja, 19.09.2005)

Eagle-projektissa oli kysymys sukkuloinnista eri kehitysvaiheessa olevien yksiköiden välillä, joka mahdollisti niiden keskinäisen vertailun. Resurssivaje korostui ja muutosprosessin eteneminen hidastui.

**12.10.2005** *aamulla junamatka NT:n ja keskustelu T:n organisaation Change Management Teamin kanssa. Tuntui kuin olisin siirtynyt ajassa pari vuotta taaksepäin. Paikallisen organisaation käsitys toiminnastaan ja oikeastaan koko toimialan toiminnasta jäsenyi paikallisen, tällaisen maailmankuvan mukaan. Myyntiyhtiöiden kehittäminen omina varsinkin itsenäisinä osakeyhtiöinä on ollut virhe, josta nyt maksetaan kallis hinta. Yksiköllä on oma sisäinen laskentajärjestelmänsä, joka poikkeaa täysin virallisesta toimialalaskennasta. Tämä ohjaa paikallista päätöksentekoa. T:n operaatiot tulevat vaatimaan vielä paljon aikaa ja rahaa. Perimmäisenä kysymyksenä toimialan kannalta on; "Tarvitaanko T:ssä omaa myyntiyhtiötä lainkaan?" Paikallinen henkilöstö puolestaan analysoi aktiivisesti omaa tulostaan oman kriteeristönsä avulla. Yhteinen illallinen CMT:n jäsenten kanssa.*

(Muutospäiväkirja, 12.10.2005)

**21.10.2005** U:n Road Show-aineiston valmistelua sekä aineiston läpikäynti. Maanantaina alkava Road Show antaa mielenkiintoisen kuvan siitä, miten muutosprosessi on ymmärretty, mitä se on vaikuttanut ja mitkä osa-alueet vaativat edelleen panostuksia myyntikonttoreissa. Erityisesti T:n konttorin asenne ja tunnelma on kiinnostava, koska entinen toimitusjohtaja siirtyi syrjään helmikuussa 2005 ja organisaation toimintaperiaatteet ovat muuttuneet kaikilta osiltaan, eli;

- Toimitusjohtaja vaihtui ja uusi toimitusjohtaja toimii Suomessa
- Paikallisorganisaation toiminnasta vastaa myyntijohtaja
- Segmentit ohjaavat liiketoimintaa segmenttikohtaisesti
- Tuoteryhmäkohtainen toimintaperiaate on korvattu asiakassegmentteihin perustuvalla mallilla
- Konttorin istumajärjestys on muutettu segmenttijaon mukaiseksi
- Yksi entisistä avainhenkilöistä on vaihtanut työpaikkaa ja organisaatiossa on kaksi uutta jäsentä

*Otimme aikanaan tietoisin riskin uudelleenjärjestelyä toteuttaessamme. Muita käyttökelpoisia vaihtoehtoja ei valitettavasti ollut. Ongelmaksi muodostui se, että prosessi sitoi EO:n työaikaa varsin paljon ja muut konttorit ovat joutuneet odottamaan vuoroaan osin kohtuuttomankin kauan.*

(Muutospäiväkirja 21.10.2005)

Toinen yksiköiden kiertue oli alkamassa. Se tarjosi tilaisuuden analysoida organisaation käyttäytymisessä vuoden aikana tapahtuneita muutoksia. Vuoden 2004 yksiköiden kiertue oli ollut opettelua sekä esiintyjille, johtoryhmän jäsenille, että yleisölle, mutta molemminpuoliset odotukset ja vaatimukset olivat kasvaneet kuluneen vuoden aikana. Vuoden 2005 ensimmäisen tilaisuuden merkittävin havainto oli se miten paljon yksikin henkilö, ollessaan organisaationsa toiminnan kannalta ratkaisevassa asemassa, voi vaikuttaa muiden jäsenten asenteisiin ja toimintaan.

**24.10.2005** lento MÖ:n kautta U:n. Road Show alkoi konttorilla klo 11.00. Tunnelma oli varsin erilainen kuin vuosi sitten, jolloin YI dominoi tilaisuutta ja tukahdutti keskustelun alkunsa. Paikalliset segmenttivoastaavat esittelivät omien segmenttiensä tilannekatsaukset ja paikallisten voimien rooli korostui muutenkin viimevuotista enemmän. Vuoden 2004 Road Show'n tärkein viesti oli muutoksen tarve ja syyt siihen. Nyt viestitään olojen vakiintumisesta ja paikallisen vetovastuun kasvamisesta segmenttikohtaisesti.

(Muutospäiväkirja 24.10.2005)

U:n kokemukset rohkaisivat etenemään suunnitellusti, mutta samalla ne osoittivat muutoksen vaatimien panostusten määrän ja sen miten laaja-alaisesta hankkeesta oli kysymys. Koko organisaatiokulttuuri pitäisi rakentaa uudestaan. Muutos sisälsi uudet toimenkuvat koko henkilökunnalle, selkeän työnjaon, henkilöstöpolitiikan täsmennyksen ja keskusteluyhteyden rakentamisen yli organisaatorajojen.

**26.10.2005** aamupäivällä EO:n kanssa Eagle-aineiston läpikäyntiä. TX on muodostumassa uudeksi ongelmaksi. Iltapäivällä työvaliokunnan kokous.

(Muutospäiväkirja 26.10.2005)

**01.12.2005** *Road Show R:n* tehtaan ruokalassa klo 09.00 alkaen. Johtajien toiminnoissa ja esiintymisessä oli annos kansallista teatraalisuutta. Tilaisuus oli hyvää ja jätti kuvan innostuneesta, nuorekkaasta ja kehityskykyisestä joukkueesta. Aikaa käytettiin noin 2 tuntia.

(Muutospäiväkirja 01.12.2005)

Eagle-projekti alkoi 11 kuukautta sitten. Kokemuksen ja tiedon lisääntyessä se muuttui alun yksinkertaisesta toimintojen muutos- ja harmonisointiprojektista kulttuurien, toimintatapojen ja organisaatorakenteiden muutos- ja kehityshankkeeksi.

**16.01.2006** *N:ssä. Aamupäivä Eagle-projektin tai oikeastaan prosessin aineiston valmistelua. Uskomaton määrä pieniä yksityiskohtia ja suurempia ongelmia, jotka ovat kasautuneet vuosi-en mittaan. Tämä osa-alue on vain hoidettava ja valvottava sen jälkeen, että samaan tilanteeseen ei enää jouduta. Kysymys on yhtenäisen rakenteen ja toimintamallien rakentamisesta. Ehkä sanelustakin.*

(Muutospäiväkirja 16.01.2006)

Organisaation muutosprosessin käynnistymisestä oli kulunut kaksi vuotta ja Eagle-projektin käynnistymisestä vuosi. Muutosprosessi ei kuitenkaan pysähtynyt, jota ennakoitiin 20.02.2006 tehty päiväkirjamerkintä.

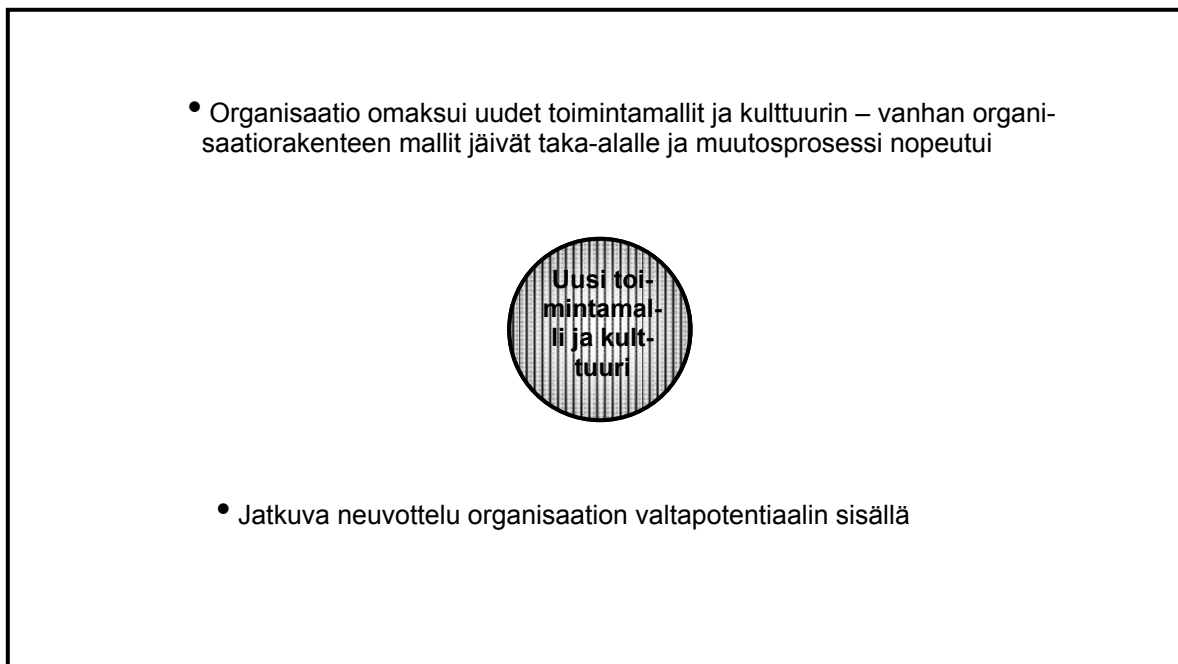
**20.02.2006** *N:ssä MP:n tilannekatsaus T:n tilanteesta. Tilanne näyttää edelleen sotkuiselta ja edellyttäneen asioiden perusteellista läpikäyntiä, kun olosuhteet muualla myyntiverkostossa sen mahdollistavat.*

(Muutospäiväkirja 20.02.2006)

Viidennessä episodissa, jonka käynnistyessä muutosprosessin alkamisesta oli kulunut noin vuosi, alkoi muutosprosessin viimeinen vaihe. Muutos oli edennyt Suomessa kohtuullisesti, mutta myyntikonttorien toiminta ei ollut juurikaan muuttunut. Viidennen episodin tavoitteena oli muuttaa ulkomaisen myyntiverkoston toiminta Suomessa kehitettyjen ja sovellettujen mallien mukaiseksi. Episodin aikana muutos eteni kohtuullisesti osassa myyntikonttoreita, mutta viidennen episodin päättyessä prosessi oli vielä selvästi kesken useassa konttorissa. Hankkeen menestyksenkäs läpivienti tulisi edellyttämään konttorikohtaisia suunnitelmia siitä, miten niiden toimintaa tulisi muuttaa tulevaisuudessa.

Viidennen episodin päättyessä organisaation tilanne oli seuraava;

- Suomessa toimiva organisaatio oli omaksunut segmentointiin perustuvan toiminta- ja suunnittelumallin
- Osa myyntikonttoreista oli muuttanut toimintaansa toivotulla tavalla, mutta osa toimi edelleen vanhojen toimintamallien mukaisesti



KUVIO 26 Kuvaus tilanteesta 5. episodin päättyessä

Kaksivuotisen seurantajakson päättyessä helmikuussa 2006 tutkimuksen kohteena oleva organisaatio oli ottanut käyttöön uuden, segmentointiin perustuvan toimintamallin. Jakson aikana suljettiin kolme tehdasta, saatettiin päätökseen kahden alatoimialan myyntiprosessi ja henkilömäärä pieneni yli 1300:lla. Valtaosa toimialalla työskentelevästä henkilöstöstä kävi läpi muutosprosessin vaiheet. Keväällä 2004, muutoksen käynnistyessä, he toimivat omilla alatoimialoillaan, joiden toiminnanohjauksen, suunnittelun ja tavoitteiden lähtökohtana olivat alatoimialakohtaiset intressit. Keväällä 2006 toimialan johtamis-, suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät oli muutettu siten, että alatoimialakohtainen ohjaus ei enää onnistunut.

## 4.5 Selonteot

Kertovan muutosselonteon menetelmän neljäs vaihe, selontekojen kerääminen toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Kuviossa 27 esitetään selontekojen keräämisen periaate.

### Vaihe 4. Selontekojen kerääminen

#### 4.1 Valitaan avainepisodit

#### 4.2 Kerätään episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta

KUVIO 27 Kertovan muutosselonteon menetelmän 4. vaihe

Selonteot kerättiin joulukuun 2007 ja tammikuun 2008 aikana haastattele-malla tutkimuksen kohdeorganisaation uuden johtoryhmän kaikkia jäseniä. Heistä neljä ei ollut enää yhtiön palveluksessa ja viiden muun jäsenen organisa-torisessa asemassa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia, kun organisaatio ha-jautettiin kahdeksi erilliseksi liiketoiminta-alueeksi keväällä 2007 ja yhtiön pal-veluksessa jatkaneet johtoryhmän jäsenet siirtyivät näiden palvelukseen. Muu-tosten seurauksena myös jäsenten keskinäisen yhteistyön luonne muuttui.

Teemahaastattelut perustuivat episodiseen etenemiskuvaukseen. Mitään episodista ei valittu avainepisodiksi, vaan haastatteluissa käsiteltiin koko seuranta-jaksoa. Episodinen etenemiskuvaus helpotti haastattelutilanteita, koska se ja-koi muutosprosessin kronologisesti helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään sitä, vastasiko kunkin episodin sis-ältö haastateltavan näkemystä tapahtumien kulusta ja toisaalta mitä hänen po-sitionsa näkökulmasta tärkeitä asioita ei mahdollisesti sisältynyt episodeihin.

Haastattelutilaisuudet olivat sekä tutkijalle että haastateltaville aikamatka yhteiseen historiaan, jonka haastateltavat olivat kokeneet aikanaan omalla ta-vallaan omien positioidensa kautta. Samalla tavalla, kuin tämän tutkimuksen tekijä kuvaa omassa episodisessa etenemiskuvauksessaan. Haastateltavien re-aktioista ja vastauksista voi päätellä, että esiin nostettuja teemoja pohdittiin ai-dosti. Haastattelulausunnot vaikuttivat loogisilta perustelujen, haastateltavien positioiden ja kontekstin suhteen. Tapahtumien kulku muistettiin yllättävän hyvin, joka osoittanee sitä miten voimakkaasta henkilökohtaisesta muutos- ja kokemusprosessista oli ollut kysymys. Episodisen etenemiskuvaus jäseni kes-kustelua kronologisesti ja toimi samalla haastattelurunkona, jossa tapahtuma-kulku oli kirjoitettu auki tutkijan toimesta. Oletan, että johtoryhmän toiminnan päättyminen vuoden 2007 keväällä helpotti haastattelujen suorittamista. Haas-tattelijalla ja yhdellä haastateltavalla oli haastatteluhetkellä organisatorinen keskinäinen suora kytkös. Haastatteluissa nousi esiin huomattavasti enemmän asioita, kuin teemahaastatteluun päätyessäni oletin, jolloin haastattelujen intii-mi luonne korostui. Niissä käsiteltiin ihmisten henkilökohtaisia, varsin voimak-kaitakin kokemuksia tavalla, joka edellytti tässä tutkimuksessa ja kaikessa sen jälkeenkä käytävässä keskustelussa ehdotonta luottamusta. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että haastattelulausuntoja ei lainattu tavalla, joka mahdollistaisi lausunnon antajan tunnistamisen ilman hänen lupaansa. Jokaisella oli oikeus omiin kokemuksiinsa ja jokainen myös päätti itse siitä miten ja kenen kanssa hän niitä jakoi. Tutkijana koen olleeni etuoikeutetussa asemassa jakaessani osan haastateltavien kokemuksista. Heidän lausuntonsa vahvistivat ja tukivat tutki-musongelman ratkaisua, koska muutuskertomus nousi niiden avulla episodista etenemiskuvausta yleisemmälle tasolle ja sen kerronta oli moniäänistä. Muu-tuskertomus jakautuu ajallisesti samoihin viiteen kokonaisuuteen kuin episodi-nen etenemiskuvaus. Tutkijan omat päiväkirjamerkinnot jäivät pois ja tilalle tu-livat muiden johtoryhmän jäsenten autenttiset lausunnot. Kuviossa 1 (ks. sivu 21) esitetty yhteinen alue, muutuskertomus, oli helppo tunnistaa ja kirjoittaa lausuntojen perusteella.

## 4.6 Muutuskertomus – yhdessä koettua

Johtoryhmän jäsenten kokemukset tapahtumista olivat varsin samanlaisia. Tämän luvun lopussa, kohdassa 4.6.6, *Yhteinen maailma, erilaiset näkökulmat*, on esitetty kooste episodisen etenemiskuvauksen ja muutuskertomuksen niistä osaluista, jotka erottivat haastateltavat toisistaan ja vaikuttivat heidän lausuntoihinsa.

Muutuskertomuksessa oli kysymys narratiivisesta analyysistä, eli uudesta kertomuksesta, joka kirjoitettiin episodisen etenemiskuvauksen ja johtoryhmän jäsenten haastatellulausuntojen pohjalta. Tavoitteena oli varmistaa se, että episodinen etenemiskuvaus on mahdollinen kuvaus tapahtumien kulusta ja toisaalta laajentaa tarkasteluperspektiiviä siten, että johtoryhmällä oli yhteinen näkemys mahdollisesta tapahtumien kulusta.

**Vaihe 5. Muutuskertomuksen kirjoittaminen**  
**5.1 Episodista etenemiskuvausta korjataan ja täydennetään selonteosta saadulla aineistolla**

KUVIO 28 Kertovan muutosselonteon menetelmän 5. vaihe

Kertovan muutosselonteon menetelmän 5. vaiheen, muutuskertomuksen kirjoittamisen periaate on kuvattu kuviossa 28. Muutuskertomuksessa jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oma kirjaintunnuksensa. Kirjaimet ovat A, B, C, D, E, F, G ja Z. Kirjaimet A-G jaettiin sattumanvaraisesti, mutta toimialajohtajan kohdalla käytettiin Z-kirjainta. Kirjaintunnukset numeroitiin juoksevasti 1:stä alkaen. Numerointi viittaa kyseisen lainauksen järjestysnumeroon teemahaastateluaineistossa.

### 4.6.1 Alkukertomus – muutoksen valmistelu ja muutos ennen muutosta

*"Tietysti voi sanoa, että eihän tämä prosessi välttämättä silloin alkanut, koska se oli vain se hetki, jolloin se tuotiin julkisuuteen. Voi kuvitella, että ennen sitä hetkeä on ollut pitkät pohdinnat." (Johtoryhmän jäsen C, C1)*

Useimmat helmikuussa 2004 nimitetyn uuden johtoryhmän jäsenet eivät osanneet juurikaan ennakoida tai odottaa toimialajohtajan joulukuussa 2003 tapahtuneen vaihtumisen mahdollisia vaikutuksia omaan tai toimialan toimintaan. Muutos huomioitiin ja ennakoitiin, että jotain tapahtuisi, jota kuvaa haastateltava A:n lausunto; *"Senhän minä noteerasin, että Z nimitettiin toimialajohtajaksi. Silloin oletettiin, että jotain tulee tapahtumaan."* (A1) Hiljainen jakso kesti lähes kuukauden, jonka jälkeen tapahtumat kehittyivät nopeasti ja haastateltavien näkökulmasta osin yllättävästikin. A kutsuttiin Helsinkiin noin viikko sen jälkeen, kun henkilövalinnoissa avustanut konsultti oli haastatellut häntä. *"Ja sitten noin viikon päästä, kun Z soitti ja pyysi seuraavana aamuna Helsinkiin kello 09.00. Kello*



10.00 alkoi ensimmäinen johtoryhmän kokous. Silloin kun Z soitti en osannut arvata, että minä olisin johtoryhmän jäsen." (A2) Myös G koki johtoryhmänimityksensä yllätyksellisenä toteamalla; "Ehkä se oli semmosta mielenkiintoista odottelun aikaa. Kuvittelin, että jotain on tapahtumassa, mutta en kuvitellut, että niin suurta muutosta olisi tullut mitä lopulta tapahtui. En ole koskaan ollut mukana aikaisemmin. Se yllätti." (G1) F:n lausunnossa painottuu yllätyksellisyyden lisäksi hänen muutosprosessia edeltänyt organisatorinen asemansa; *Kyllä se tietysti oli jollain lailla yllätys, koska ei siinä ollut mitään sellaisia rooleja ainakaan itse ajatellut ja hoiti niitä sen aikaisia tehtäviä.*" (F1)

1. episodin aikana muutoksen valmistelu eteni kahtalaisena prosessina. Uuden toimialajohtajan lausunnot valottavat tätä noin kahden kuukauden mittaista jaksoa, jonka aikana valmisteltiin perustaa tuleville muutoksille seuraavasti; *"Ja varasin itselleni aikaa noin kuukauden, jolloin toimin juuri niin kuin olet kirjoittanut, organisaation ulkopuolella, koska tiesin kokemuksesta sen, että jos tunnen ihmiset liian hyvin, eli henkilökohtaisella tasolla, niin en pysty tekemään sitä mitä on pakko tehdä."* (Z1) Kysymys ei ollut kuitenkaan pelkästään johtoryhmän henkilövalinnoista, vaan samalla valmisteltiin myös tulevan toiminnan strategialinjauksia. Valmistelutyö ei näkynyt toimivan organisaation toiminnassa muuten kuin henkilöhaastattelujen muodossa. Valinta oli tietoinen, jonka toimialajohtajan seuraava lausunto vahvistaa; *"Näillä konsulteilla oli kaksi tehtävää. Nyt puhut vain toisesta. Toinen oli tutkia perusstrategiaa, ongelmia ja hakea myöskin ratkaisumalleja."* (Z2)

Strategiavaihtoehtoja kartoittivat sekä uusi toimialajohtaja että hänen tukeanaan toiminut konsulttiryhmä. Strategiatyön tuloksia vertailtiin kun työ oli jatkunut kuukauden, jolloin kahden osin toisistaan erillään toimineen tahon selvitystyön tuloksena syntyi konsensus valittavasta linjasta. Toimialajohtaja kuvaa selvitystyön tuloksia seuraavasti; *"Ja yllätys, yllätys, tämä oli se asia, joka auttoi minua siinä prosessissa, kun me päädyimme täsmälleen samoihin asioihin. Eli meillä oli melkein identtiset paperit."* (Z3) Muutoksen valmisteluun osallistui myös kohdeorganisaation jäsenistä koostuva kolmijäseninen referenssiryhmä, jonka tehtävää, toimintaperiaatteita ja suhdetta toimialajohtajaan E kuvaa seuraavasti; *"Hän tavallaan kokeili niitä ideoita. Me kerroimme kysymyksistä omia näkemyksiämme ja he kertoivat miten he näkevät. Mutta hyvin pitkälle se on juuri niin kuin sinä kuvaat (viittaus episodiseen etenemiskuvaukseen), muutosta ennen muutosta ja sen reaalielämän ulkopuolella, sillä siellähän selvästi alkoi tapahtua ja itsekin tajusi sen referenssiryhmän kautta, että nyt ihan oikeasti siellä valmistellaan jotakin, joka tulee mulle listamaan kaiken."* (E1) E jatkaa edelleen tulevan toimintamallin syntyhistorian kuvaamista seuraavasti; *"Sellaiset perusperiaatteet hänellä oli aivan varmasti käsissä jo siinä vaiheessa. Kysymys oli vain siitä minkä ilmiön ne saavat."* (E2)

Organisaation miehitys oli tarkoitus toteuttaa siten, että muutokset etenisivät organisaatiokerroksittain ylhäältä alas. Ensin johtoryhmä, sitten heidän alaisensa ja niin edelleen, kunnes kaikki organisaatiotasot olisi käyty läpi. Ongelmana oli se, että uusi toimialajohtaja ei juurikaan tuntenut henkilöitä, jotka tulitaisiin valitsemaan johtoryhmään, kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Lähtökohtana oli valitun strategialinjauksen mukaisen toiminnan varmistaminen, joka käytännössä merkitsi vanhan rakenteen perusteellista muuttamista niin

organisatorisesti kuin toiminnallisestikin. Seuraava lausunto valottaa toimialajohtajan valinnoissaan painottamia seikkoja; *"Tutkin näitä papereita, taustoja, minkälaisia kokemuksia näillä ihmisillä oli, mutta paljon enemmän annoin arvoa mahdollisille potentiaaleille. Eli mikä oli sen henkilön potentiaali, se painoi paljon enemmän siinä vaakakupissa kuin entinen kokemus."* (Z4) Henkilökohtaisten ominaisuuksien painotus kuvastuu myös B:n lausunnossa, jossa kuvattiin konsulttien työskentelytapoja ja tavoitteita. Hän kuvasi konsulttien työtapaa ja tavoitteita seuraavasti; *"Se oli varmasti hyvin tärkeä. Se oli aika jännittävä tilanne, ne haastattelut sinänsä, koska siellä tehtiin niin paljon persoonallisuuteen liittyviä asioita, ei pelkästään haastateltu siihen strategiaan ja aikaisempaan kokemukseen liittyviä asioita, vaan neidän hakivat tietyn tyyppistä dynamiikkaa siihen ryhmään. Minä uskon, että sillä oli aika iso merkitys ja myöskään itse en ole koskaan aikaisemmin nähnyt, että lähdetään rakentamaan johtoryhmää aika paljon tällaisen dynamiikka-ajattelun kautta."* (B1)

Ensimmäisen episodin päättyessä uusi johtoryhmä oli nimetty, sen jäsenet tunsivat toisensa ja 2. episodin tapahtumien valmistelu alkoi hyvin lyhyellä valmistautumisajalla. Valmistautumisen yllätyksellisyyttä ja nopeutta kuvattiin elävästi A:n lausunnossa; *"Kun hän oli kertonut tavoitteensa, hän kysyi minulta, lähdetkö mukaan? Sanoin, että OK. Hän sanoi, että 20 minuutin kuluttua alkaa ensimmäinen kokous siellä 306:ssa, eli siitähän ei ollut kuin hyvin vähän aika siihen Utalon kokoukseen. Sehän oli saman viikon torstaina."* (A3) Nimitys johtoryhmään tuli yllätyksenä myös E:lle, joka kuvaa omia kokemuksiaan seuraavasti; *"Kyllä, mutta minähän en tiennyt, ennen kuin siinä tilaisuudessa missä johtoryhmä kokoontui ensimmäisen kerran, mitä varten minä siellä olin."* (E3)

Ensimmäisen episodin aikana muutosprosessin liittyvä vallankäyttö tapahtui toimivan organisaation ulkopuolella. Toimialajohtajan nimityksen lisäksi toimialalla ei toteutettu muita nimityksiä. Vanha organisaatorakenne vastasi toiminnasta, mutta organisaatiomuutoksen valmistelu eteni vallitsevan rakenteen taustalla.

*"Kyllä, että tavallaan silloin sillä konsulttiryhmällä oli aika iso valta sinun suhteesi?"* (tutkija) *"Siis kyllä minun mielipiteisiini heillä oli valtaa."* (Z5) Näin kuvasi toimialajohtaja omaa ja konsulttien välistä suhdetta. B toteaa konsulttien vallasta ja sen siirtymisestä uudelle johtoryhmälle seuraavaa; *"Se oli hyvin jännittävä. Heillä oli sitä paljon, mutta se loppui sitten hyvin nopeasti ja he eivät olleet valmistautuneet siihen. Tavallaan heillä oli sitä valtaa eniten siitä 100%:sta silloin, kun sitä ryhmää valittiin, mutta heti, kun me oltiin siinä huoneessa X E:lla, niin se vallan määrä romahti, koska me otimme kyllä porukkana sitä palloa."* (B2) *"Eli kun tämä uusi ryhmä ryhmittyi, siitä tuli ilmeisen vahva?"* (tutkija) *"Hyvin vahva ja nopeasti."* (B3)

#### 4.6.2 Organisaatio organisaation sisällä – neuvotteluprosessin valmistelu

*"Ensimmäistä kertaahan siinä joutui silloin astumaan sinne joukkojen eteen ja todetaan, että tässä on se joukko, joka lähtee muokkaamaan uutta toimialaa, divisioonaa, koska siellähän lueteltiin vain ne teesit, jotka naulattiin kirkon oveen. Todettiin, että johtoryhmä lähtee tätä pyörittämään."* (E4)

Toinen episodi sisälsi kaksipäiväisen tapahtuman, joka järjestettiin 19.-20.02.2004 toimialan avainhenkilöille. Tilaisuuden ennakkokutsu lähetettiin

toimialajohtajan toimesta 14.01.2004. Kutsussa ei kerrottu tarkkaan päivän ohjelmasta tai tavoitteista, mutta se kerrottiin, että tapahtuman tavoitteena oli kertoa tulevaisuuden suunnasta ja tavoitteista sekä keskustella yhdessä näiden toimeenpanosta. Lisäksi kutsussa todettiin, että osallistujille lähetään yksityiskohtainen kutsu, kun suunnitelmat on viety pidemmälle. Johtoryhmän nimityksiä ei ollut tehty kutsun lähettämisaikana, vaan ne varmistuivat kuukausi ja 3 päivää sen jälkeen ensimmäisessä johtoryhmäkokouksessa. Konsulttien valta oli jo tässä vaiheessa siirtynyt selvästi toimialajohdolle, jota kuvaa seuraava haastattelulausunto. *"Miten sitten, jos mennään siihen U-talon tilaisuuteen, se on se toinen episodi, tämä ensimmäinenhän on noin pari kuukautta. Se toinen on vain kaksi päivää, se on varsin teatraalinen ja näyttävä, ja niin kuin aikaisemmin sanoit, konsultit olisivat halunneet, että sitä tilaisuutta ei järjestettäisi?"* (tutkija) Toimialajohtaja vastasi edellä esitettyyn kysymykseen seuraavasti; *"Kyllä mutta niin kuin sanoin, olin silloin jo niin varma tästä tilanteesta ja uskoin niin kovasti siihen mitä oli suunnitteilla, että minä vain kerroin heille, että järjestän tilaisuuden."* (Z6) Tilaisuudessa kohtasivat vanhat johtoryhmät ja uusi johtoryhmä ja tilaisuutta ohjasi F:n seuraavan lausunnon mukaan uusi toimialajohtaja; *"No kyllähän se toimialajohtaja oli orkesterin johtaja aika kirkkaasti ja selkeästi. Hän oli ainut sellainen varma henkilö tässä tulevassa uudessa maailmassa."* (F2) B kiinnitti huomiota tilaisuuden teatraalisuuteen, kuten haastattelijakin, seuraavassa lausunnossaan; *"No sehän oli hyvin, äärettömän teatraalinen, että minä olen miettinyt jälkikäteen, että se oli hyvin epäsuomalainen. Niin epäsuomalaisteollinen, se oli täysin poikkeava tapa tehdä tuollainen tempku, niin minä uskon, että ne ihmiset, jotka ovat siinä olleet, ovatpa kaikki missä tahansa roolissa, muistavat sen teatraalisuuden vuoksi, joka, se teko saavutettiin."* (B4) E:n näkemys samasta tilaisuudesta vahvistaa myös sitä, että kysymyksessä oli varsin mieleenpainuva tapahtuma; *"Se oli kyllä mielestäni surrealistinen koko tilaisuus. Tavallaan siinä oli iso joukko ihmisiä, jotka tavallaan virkamieshallituksena hoitivat tehtäviään siinä divisioonassa, joka koostui edelleen niistä viidestä tulosityksiköstä."* (E5) Tilaisuus oli sikäli erikoinen, että johtoryhmän jäsenten, joiden vastuulla tilaisuuden järjestäminen oli, asema oli vahvistunut vain kaksi päivää ennen tilaisuuden järjestämistä. A kuvaa tuntojaan tilaisuuden suhteen seuraavasti; *"Se oli aika jännittävä tapahtuma."* (A4) *"Mikä siinä oli jännittävää tai erikoista?"* (tutkija) *"No tietysti henkilökohtaisesti se, että pääsi ihan uuden tyyppiseen toimintaan mukaan."* (A5)

Tilaisuus päättyi ja alkoi kolmannen episodin tapahtumien valmistelu. A tiivistää tuntemuksensa seuraavassa lausunnossa; *"Se oli vähän outo tunne. Ei oikein tiennyt mitä tästä puhuisi sen jälkeen kun tämä tilaisuus on loppu."* (A6)

Toisessa episodissa toteutettiin vaikuttava kaksipäiväinen tilaisuus, joka mahdollisti uuden johtoryhmän jäsenten avoimen toiminnan. Tilaisuus virallisti heidän asemansa, mutta samalla se jätti runsaasti avoimia kysymyksiä, joista merkittävin liittyi vanhan organisaation asemaan ja sen jäsenten tuleviin tehtäviin. Toimialajohtaja halusi selkeästi linjata tulevan toiminnan suuntaa, johon hänen oheinen lausuntonsa viittasi; *"Siis se koko tilaisuus oli kerta kaikkiaan vallan käyttöä, jos haluat tätä termiä käyttää, mutta näin sen ehkä eri tavalla, koska halusin heti alusta lähtien näyttää, että tuohon suuntaan me menemme ja tavoitteena oli se, että ihmiset ymmärtävät. Eli valtakäsite ei sopinut oikeastaan minun arvomaailmani sil-*

loin." (Z7) Suunnalla tarkoitettiin 1. episodissa määriteltyjä toiminnallisia linjauksia, joiden pohjalta muutosprosessia valmisteltiin. Vanhan toimintamallin ja toimialarakenteen mukainen toiminta haluttiin rajata yksiselitteisesti pois. Tältä osin toimialajohtaja valotti tavoitteitaan toteamalla; *"Minun tavoitteenani oli se, että tämä viesti on selkeä eikä anna minkään näköisiä tulkintamahdollisuuksia ainakaan periaatetasolla. Silloin ihmisten ajatukset ohjautuvat siihen suuntaan eikä siihen, että aloittavat puolustamaan ja rakentamaan omia reviierejään. Minä en tajunnut edes kuinka paljon minulla oli valtaa, koska näin vain siinä sen, että nyt meillä on yksi tavoite, koko tämän busineksen ja mahdollisimman monen työpaikan pelastaminen."* (Z8)

B:n kuvaus samasta tilaisuudesta tukee näkemystä, jonka mukaan toimialajohtajan viesti oli mennyt perille; *"Kyllä, tietyllä tavalla siinä oli tämä vallan poisotto äärettömän konkreettisesti, joka tavallaan, kun kuvattiin mitkä näiden ihmisten tehtävät olivat, niin siellä oli väkisinkin ymmärrettävä, että omaa tehtävää ei enää ole."* (B5) B jatkaa edelleen samasta teemasta myöhemmin haastattelussa. *"Ohjasiko se mielestäsi ajattelua jonnekin suuntaan?"* (tutkija) *"Ohjasi ja se, että oli tehty yksi johtoryhmä, ne henkilövalinnat ja heidän taustansa kertoivat, että sitä kahtiajakoa ei siellä ole."* (B6) B:n mukaan johtoryhmän valta oli suurimmillaan toisen episodin päättyessä. Hän kuvaa sitä seuraavasti; *"Oli, että valta oli siellä, jolla oli tieto. Sillä uudella johtoryhmällä ei ole koskaan ollut valtaa niin paljon kuin ennen kuin muut oli nimitetty."* (B7) Silloin uudella johtoryhmällä oli valtuutus tehdä koko toimialaa koskevia ratkaisuja.

#### 4.6.3 Vallankäyttäjien työkalut

*"Mielestäni HEXA kaikessa yksinkertaisuudessaan ja yksilutteisuudessaan toimi erinomaisesti siinä tilanteessa. Siinä annettiin mandaatti tehdä tiettyjä asioita. Sen mandaatin antoi tämä HEXA-kuva, vaikka se oltiin tehty itse."* (E6, E7 ja E8)

Kolmas episodi eteni vaiheittain siten, että ensin määriteltiin liiketoiminnan ohjausperiaatteet ja organisaatorakenne, jonka jälkeen suoritettiin henkilövalinnat testitulosten ja haastattelujen perusteella. Samanaikaisesti laadittiin toimialan uusi strateginen viitekehys, jossa kuvattiin pelkistetysti toimialan rakenteisiin ja prosesseihin liittyvät periaatteet. Se sai nimekseen HEXA (ks. kuvio, 9 sivu 71).

Kolmas episodi, erityisesti sen ensimmäiset viisi viikkoa, oli raskas koko organisaatiolle. Se ajoittui 21.02.-02.06.2004 väliselle ajalle ja käynnistyi välittömästi toisen episodin jälkeen. Uusi johtoryhmä toimi ilman organisaatiota ja vanha organisaatorakenne ylläpiti päivittäisiä toimintoja. Ainoastaan organisaation ylin taso, johtoryhmä, tiesi asemansa ja sen jäsenet omat tehtävänsä. Muut organisaation jäsenet odottivat nimityksiään. Toimialajohtaja kuvaa 3. episodin alkuaikaa seuraavasti; *"Koska olin ollut niin monta kertaa ennen tällaisissa tilanteissa ja tiesin, että kun ihmisiin luotetaan ja kerrotaan, luotin siihen, että he hoitavat. Kyllä hyvin harva pettää. Ja näin tapahtui tässäkin tapauksessa, vaikka tilanne oli organisaation sisällä täysin kaaottinen, koska meillä oli kaksi päällekkäistä organisaatiota, ihmiset sen hoitavat."* (Z9) B kuvaa näkemyksiään muun organisaation tunnoista kolmannen jakson alussa seuraavasti. *"Olihan se, sen täytyi olla rankkaa aikaa niille ihmisille, koska koko ajan tuli niitä muutoksia. Ensin toimialajohtaja ja sitten yhtäkkiä johtoryhmä, sitten mennään seuraavaan portaaseen. Niistä jokainen ottaa*

*aina sen oman aikansa, jolloin asema on hyvin häilyvä, plus sitten siinä on se surutyö siitä vanhasta, että eikö me tehty oikein asioita, eikö me olla hyviä ihmisiä, kun meitä ei nyt valittu tähän." (B8) Hän vertasi ihmisten toisen episodin kokemusten vaikutuksia luonnonkatastrofin jälkeiseen selviämisprosessiin toteamalla seuraavaa. "Ehkä vähän niin kuin luonnonkatastrofin jäljiltä, että keskitytään perusasioihin. Mutta sitten toisaalta koko ajan odotetaan, että koska tämä on ohi ja koska elämä normalisoi- tuu." (B9)*

Johtoryhmän tavoitteena oli julistaa muiden organisaatiotasojen nimitykset 31.03.2004, ja näin myös tapahtui. Toimialajohtaja kuvasi kiireen syytä seuraavasti. *"Kyllä, olin todennut oppikirjoista ja kokemuksesta, että meillä on sata päivää aikaa saada nämä varsinaiset muutokset liikkeelle, koska kun se kausi on mennyt, niin minä en enää edustaisi näitä uusia mahdollisuuksia, vaan tätä vanhaa ongelmaa." (Z10) B:n seuraava näkemys tukee nopean etenemisen tärkeyttä organisaation nimityksissä; "Se dead line oli hirmoan tärkeää sille ja oli hirmoan tärkeää, että se tehtiin kohtuullisen nopeasti. Musta se oli ihme, että siihen pystyttiin. Viimeisiä soitettiin suunnilleen muutamaa tuntia etukäteen." (B10) "Miten sitten, kun se lähestyi se hetki, 31.03., ihmisten positiot alkoivat olla valmiit, muuttuiko ihmisten käyttäytyminen silloin, kun heidän positionsa oli selvä?" (tutkija) "Aina, se oli oikeastaan niin kuin yö ja päivä. Sitten se naksautti, ja näki, että ne ihmiset, jotka oli viimeisenä siinä listalla tiesivät olevansa siinä. He näkivät ja kuulivat, että monella muulla alkoi olla selvillä ja tiesivät, että tämä ei ole hyvä merkki tässä." (B11) Myös F kiinnitti huomiota nimityksiään odottavien organisaation jäsenten asemaan toteamalla; "Oli vain sen muun porukan kärsivällisyys ja odotus siinä, että mitä tapahtuu seuraavaksi. Mikä on seuraava organisaatiotaso ja henkilötasolla varmasti risteili se kysymys, että mikä on tämä minun roolini? Että kyllähän se sellainen tuskainen vaihe niille kaikille ihmisille oli." (F3)*

Organisaatio nimitettiin suunnitelman mukaisesti, mutta se tarvitsi toimintansa tueksi yhteisen viitekehyksen, johon oli mahdollista liittää yksinkertaisella ja selkeällä tavalla tulevan toiminnan kannalta oleelliset tekijät. Siinä muodossa, että ne olisi helppo viestiä kaikille sidosryhmille. Kysymys oli strategiatyökalusta, joka sisälsi kuvauksen organisaation tavoitteista sekä prosesseista ja rakenteista, joihin toimenpiteet tulitaisiin kohdentamaan. Työkalu sai nimekseen HEXA ja sen valmistelu alkoi varsin pian ensimmäisen johtoryhmäkokouksen jälkeen. B muistelee HEXA:n syntyhistoriaa seuraavasti; *"Kyllä se syntyi silloin varmaan ihan sen kokouksen jälkeen, kun me olimme siellä pääkonttorilla." (B12) Toimialajohtaja kuvaa puolestaan HEXA:n alkuvaiheita, jolloin sen vaihtoehtona olisi ollut muutoksen kannalta tärkeiden toimenpiteiden luettelomainen listaaminen, seuraavasti; "Jos otetaan HEXA pois ja olisi kirjoitettu yksi A4 tai monta A4:sta, ei olisi toiminut. Muistanet, että mehän yritimme tehdä näin aluksi?" (Z11) "Siitä minulla ei ole ihan tarkkaa muistikuvaa." (tutkija) "Ensiksi yritimme listata kaikki nämä toimenpiteet ja siitä tuli valtava luettelo." (Z11) HEXA:lla oli suuri merkitys toimialan tulevalle toiminnalle, jota toimialajohtaja valotti seuraavassa lausunnossaan; *"Se on uskomattoman älykäs oivallus tuo HEXA. Kesti aika kauan ennen kuin me kaikki ymmärsimme kuinka hieno se oli. Johtoryhmässä me olimme puhuneet kaikista näistä eri asioista, mutta N oli se, joka pystyi hahmottamaan sen yhdeksi kokonaisuudeksi." (Z12) HEXA tarjosi yksinkertaisuudessaan valtavan määrän**

tulkintamahdollisuuksia sekä yhdisti uuden toimialarakenteen tavalla, johon toimialajohtaja viittaa seuraavassa kommentissaan; "Se kertoo kaiken hyvin yksinkertaisella tavalla ja tuohon kuvaan voidaan ankkuroida kaikki mahdolliset toimenpiteet." (Z13)

Kolmas episodi oli tämän tutkimuksen ja vallan näkökulmasta ehkä mielenkiintoisin. Sen aikana uuden johtoryhmän jäsenet omaksuivat uudet roolinsa ja käynnistivät organisaation aktiivisen muutosprosessin koko organisaation kattavana. Toimialajohtaja kuvaa uuden johtoryhmän jäsenten sopeutumista uusiin tehtäviinsä seuraavasti; "Miten nämä johtoryhmän jäsenet, jos käytetään vielä tätä valtasanaa, ottiko se heti valtaa?" (tutkija). "Yllättävään nopeasti. Ei sillä tavalla, että se on se annettu, vaan kyllä jokainen sen otti. Nimenomaan otti, ja jokainen lähti sitten hakemaan uusia, omia alaisiaan ja omia reviierejään ja alueitaan. Se oli juuri niin kuin halusinkin." (Z14) HEXA:n nousu tärkeään roolin osana muutospuhetta korostui toimialajohtajan lausunnossa, jossa hän totesi; "Se oli myöskin työkalu, joka valotti tietä. Mutta se oli myös kuin kirves, mikä meni läpi seinän ja vuoren." (Z15) A koki HEXA:n vaikutuksen oman organisaationsa toimintaan seuraavasti; "Siis HEXA antoi ihan selvästi meidän tiimillemme valtaa." (A7) Ja vastasi edelleen kysyttäessä HEXA:n vallan lähteistä seuraavasti; "Se varmaan tuli siitä, että siinä oli yksinkertaistettu ne asiat ja niitä ei ollut kovin paljon. Ne olivat hyvin selvästi nähtävillä ja jo otsikkotasolla ymmärrettäviä ja järkeviä kaikki." (A8)

#### 4.6.4 Valtapiirin laajentaminen

"Vallankäytön mielessä strategiapäivät ja Info Dayt ja muut ovat kiinnostavia. Niihin tulevat kutsuttuina eri yksiköiden edustajat ja johtajat. Realistisesti, vallankäytön kannalta sen muutosvaikutus on tosi pieni eikä ulotu sen kyseisen yksikön omaan organisaatioon juuri mitenkään. Road Show on vastakohta, siinä yritysjohto tulee organisaation luo ja sitä on pakko kuunnella." (C2)

Neljäs episodi ajoittui 06.06.2004-16.02.2005 väliselle ajalle ja sen aikana toteutettiin uuden strategian jalkautus koko organisaation kattavasti. Kysymys oli johtoryhmän kolmannessa episodissa laatimasta HEXA:sta, jonka valmisteluun muu organisaatio ei juurikaan osallistunut. Tulkinta HEXA:n vaikutuksista organisaation eri osa-alueilla oli tekemättä ja tulkintaprosessi sen sisällöstä alkoi johtoryhmän jäsenten ja henkilöstön välillä 4. episodissa. Episodi sisältää kolme kokonaisuutta. Kahteen ensimmäiseen, *Info Dayhin* ja *Strategy Dayhin*, osallistui noin 90 toimialan avainhenkilöä. Joukko koostui pääosin samoista henkilöistä, jotka osallistuivat 19.-20.02.2004 järjestettyyn tilaisuuteen. Kolmas kokonaisuus oli kaikissa myynti- ja tuotantoyksiköissä toteutettu *Road Show*. Tavoitteena oli paikallisen ymmärryksen lisääminen toimialan tulevan toiminnan päälinjauksista ja samalla käydään keskustelua niiden vaikutuksista kyseisten yksiköiden toimintaan ja käynnistää muutosprosessi.

*Info Day* järjestettiin 10.06 ja sen tavoitteet on kuvattu kohdassa 4.4.4. Tilaisuuden painopiste oli tulevan toiminnan suunnittelussa ja uuden strategian lanseerauksessa. Kaikki osallistujat pyrittiin kytkemään tulevan toiminnan suunnitteluun ryhmätyön avulla, jossa jokaiselle varattiin tilaisuus kertoa miten he edesauttaisivat strategian toteuttamista ja mitä muutokset merkitsevät hei-

dän omassa johtamistyössään. Tavoitteena oli käynnistää organisaation sisäinen keskustelu ja analyysi siitä, mitä uusi strategia merkitsi henkilötasolla sekä omassa toiminnassa että suhteissa alaisiin. Toimialajohtaja perusteli tilaisuudessa sovellettua menetelmää seuraavasti; *"Kyllä, muistan hyvin ja tavoite oli täysin selkeä, koska yleensä tällaisissa prosesseissa puhutaan siitä mitä muiden pitää tehdä, mutta se ei vie mihinkään. Että jonkun pitää tehdä sitä, jonkun pitää tehdä tätä. Jokaisen pitää tietää mitä minun pitää tehdä. Ja, ja kun ne ihmiset miettivät sitä, kaikilla oli kokonaiskuva jo aika hyvin selvillä."* (Z16) Toimialajohtaja valotti tilaisuuden omakohtaisia jälkitunnelmia toteamalla; *"Kyllä minä olin äärimmäisen tyytyväinen tilaisuuden jälkeen."* (Z17) F:n mukaan tilaisuus onnistui, muuta uuden mallin omaksuminen tulisi vielä vaatimaan paljon työtä; *"No varmaan se tilaisuus sinänsä onnistui, mutta se ihmisten sisäistäminen näiden asioiden suhteen jäi vielä osittain sellaiseksi kypsymättömäksi."* (F4)

Road Show-kiertue järjestettiin 13.09.-17.12.20004. Tilaisuuksissa olivat läsnä paikallisjohdon lisäksi työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat. Myyntikonttoreissa tilaisuuksiin osallistui koko henkilökunta. Aikaisemmin järjestettyihin tilaisuuksiin oli osallistunut ainoastaan yksiköiden ja toimialan keskushallinnon ylin johto. B kuvaa tuntemuksiaan Road Shown osalta seuraavasti; *"Minusta se Road Show oli aika vahva. Tunnelma muuttui ja oikeastaan ihmisen suuri tarve tulla kuulluksi. Niiden ihmisten, jotka osallistuivat, niin niiden osalta päästiin eteenpäin."* (B13) A:n näkemyksen mukaan HEXA:n vaikutukset eivät alkaneet näkyä organisaation toiminnassa kuitenkaan kovin nopeasti; *Miten HEXA tai sen vaikutus alkoi näkyä meidän organisaatiomme toiminnassa?"* (tutkija) *"Koko organisaation toiminnassa se ehkä alkoi näkyä aika hitaasti."* (A9) A jatkaa edelleen pohdiskelua mahdollisista ongelmista strategian jalkautuksessa toteamalla seuraavaa; *"Niin, meillähän syntyi se strategia, mutta en minä sitä väheksy, mutta kun siinä ei ollut tätä kansan syvien rivien edustusta millään tavoin mukana, niin vaikeuttiko se vähän sen omaksumista tuolla tehtailla?"* (A10)

HEXA osoittautui paljon monipuolisemmaksi ja käyttökelpoisemmaksi johtamisvälineeksi kuin alunperin oli ehkä ajateltu. A kuvasi sen käyttöä omassa työssään seuraavasti; *"Minähän käytin sitä näissä koulutustilaisuuksissa varsin paljon kertoakseni sen, että me lähdemme myynnistä, sitten tulee tuotekehitys ja jos meillä ei ole jotain tavaraa, se kehitetään ja sitten hankitaan sitä varten raaka-aineet. Jos niistä on pulaa ne ohjataan sinne mistä saadaan paras tulos."* (A11) Hän tarkensi edelleen HEXA:n syntyhistoriaa ja tulkintaansa sen sisällöstä seuraavasti; *"Siitä kuvasta ja puheista, joita me johtoryhmässä olimme käyneet."* (A12)

Neljännessä episodin alkaessa uusi johtoryhmä oli vakiinnuttanut asemansa, se oli suorittanut henkilövalinnat ja nimitykset sekä laatinut uuden toimialastrategian, HEXA:n. HEXA:sta muodostui kerronnan perusta. A kommentoi sen asemaa ja vallankäyttöä seuraavasti; *"Kyllä siinä varmasti sellaista piilovaltaa oli ja valtaahan on jo siinä, että se Road Show-materiaali ja HEXA-strategia oli kokonaan johtoryhmän tekemä ja sitä lähdettiin kertomaan muille valmiina tuotteena. Sehän pitää melkoisen vallan sisällään."* (A13) Tapahtumien kytkentä aika-akselille, niin historiaan kuin tulevaisuuteenkin oli tyypillistä 4. episodille. B kuvaa sen vaikutuksia vallankäytön näkökulmasta seuraavasti; *"Se on hirveän voimakas. Se*

*on eteenpäin, mutta se on myöskin taaksepäin. Yksi sellainen vallankäytön boosteri oli se, että me kerroimme koko ajan mitä oli jo tehty." (B14)*

#### 4.6.5 Viimeisten linnakkeiden valloitus

*"Ehkä se valta oli niin päin, että sinne yhteen konttoriin oli otettu koko organisaation johtamisvalta ja sieltä johdettiin koko sitä organisaatiota ja pääkonttori on tällainen varjoorganisaatio siinä rinnalla, ehkä se oli enemmän sellainen ongelma." (G6)*

Viides ja viimeinen episodi käynnistyi 16.02.2005, kun toisessa episodissa kuvastusta kaksipäiväisestä tilaisuudesta oli kulunut lähes vuosi. Myyntikonttoreista oli vuosien mittaan muodostunut voimakkaiden itsenäisten saarekkeiden verkosto. Kaikki konttorit olivat erilaisia omine kulttuureineen, toimintamalleineen ja perinteineen. Toimialajohtaja esitti näkemyksensä syistä, jotka olivat aikanaan johtaneet heterogeeniseen rakenteeseen, seuraavasti; *"No ne olivat niin kauan eläneet niissä omissa ympyröissään, missä ne olivat päässeet rakentamaan omia strategioitaan niin kuin itse halusivat. Ne olivat rakentaneet omia kuningaskuntiaan eikä kukaan ollut johtanut kokonaisuutta. Kyllä suurin syy oli se, että kukaan ei ollut johtanut kokonaisuutta." (Z18)* Myös suhtautuminen yhtiön sisäiseen yhteistyöhön vaihteli paljon eri konttoreiden välillä. B kuvasi konttoreiden vahvaa asemaa seuraavasti; *"Se oli ensimmäinen kohta kun ihan oikeasti vallan käytössä tuli vastakkain ihmisiä, joista kukaan ei joutanut piiruakaan." (B15)* Paikallisesti oli syntynyt runsaasti erilaisia tulkintoja yhtiön sisäisestä terminologiasta, toimintatavoista ja strategiasta. Vaarana oli, että Suomessa toimiva organisaatio ja myyntiverkosto eivät ymmärtäisi toistensa toimintaa, koska rakenteissa ja ajatusmalleissa oli niin suuria eroja. Road Show-kiertueella kerätyt havainnot tukivat tätä näkemystä. B tiivisti tämän jakson haasteen seuraavasti; *"Jälkikäteen ottaen, ehkä jälkiviisautena voisi olla se, että etäältä isoa dramaattista muutosta ei voi kauhean tehokkaasti johtaa." (B16)* Jakso yllätti myös toimialajohtajan ja hän kuvasi sitä seuraavasti; *"Kyllä, tämä on se episodi, joka minut ehkä eniten yllättää vielä tänäkin päivänä. Että näiden myyntikonttoreiden muuttaminen oli niin äärimmäisen vaikeaa." (Z19)*

#### 4.6.6 Yhteinen maailma, erilaiset näkökulmat

*"Uskon, että meillä oli erilaisia, hyvin erilaisia tunnelmia siinä johtoryhmässä, jotka eivät silloin ehkä näkyneet hyvin, eikä niitä silloin juurikaan käsitelty. Luojan kiitos." (B20)*

Tässä tutkimuksessa tutkijan kirjoittaman episodisen etenemiskuvauksen sisältö korostui, koska se esitetään osana tutkimusraporttia ja toisaalta muut johtoryhmän jäsenet lukivat sen ennen haastattelujen suorittamista. Johtoryhmän jäsenten haastatteluja ei esitetä täydellisinä, vaan niistä on lainattu heidän luvullaan kohtia, jotka selventävät ja tukevat muutuskertomusta juonellisena tarinana. Se on johtoryhmän yhteinen näkemys mahdollisesta tapahtumien kulusta. Haastatteluissa nousi esiin kolme osa-aluetta, jotka erottivat haastateltavien kokemukset toisistaan. Nämä osa-alueet olivat;



- Johtoryhmän jäsenten taustat
- Johtoryhmän jäsenten roolit uudessa johtoryhmässä
- Johtoryhmän jäsenten kokemukset muutosprosessin onnistumisesta

Tarkastelen näitä osa-alueita seuraavaksi, koska ne täydentävät ja selkeyttävät osaltaan kokonaiskuvaa.

#### 4.6.6.1 Johtoryhmän jäsenten taustat

*"Ehkä minä henkilökohtaisesti koin sen sillä lailla haasteelliseksi, koska tulin aika keskeiseltä paikalta siitä vanhasta organisaatiosta ja minulla oli siellä iso joukko vanhoja ikään kuin kollegoja tai niitä läheisiä yhteistyökumppaneja." (G2)*

Kaikilla johtoryhmän jäsenillä oli erilainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta ja heidän organisatorinen asemansa oli varsin erilainen ennen muutosprosessin alkua. Uusissa tehtävissään he olivat toimialajohtajaa lukuun ottamatta tasavertaisia. Jokaisella jäsenellä oli muutosprosessin käynnistyessä oma ymmärryksensä organisaation, vallan, muutoksen, yrityskulttuurin, strategian ja johtajuusposition käsitteistä, mutta johtoryhmän käynnistäessä toimintaansa alkoi dynaaminen muutos- ja ymmärrysprosessi, jossa uuden tilanteen mukaiset komponentit tulkitettiin uudelleen. Uusi tilanne oli jäsenyys toimialan uudessa johtoryhmässä.

#### 4.6.6.2 Johtoryhmän jäsenten roolit uudessa johtoryhmässä ja vallanjako

*"Se on vahvin ryhmä mitä minä olen koskaan missään nähnyt." (B17)*

Johtoryhmä toiminta ja sisäinen vallanjako muuttivat luonnettaan tutkimuksen seurantajakson aikana. C tarkasteli johtoryhmän sisäisiä valtablokkeja ja totesi ryhmän keskinäisestä vallanjaosta seuraavaa; *"Kyllä siellä oli ihan selkeästi. Siellä oli vähemmän valtaa ja enemmän valtaa." (C3)* C nimesi toimialajohtajan lisäksi kolme johtoryhmän jäsentä, joilla asemansa perusteella oli muita jäseniä enemmän valtaa kuvaamalla heidän rooliaan seuraavasti; *"Te muodostitte sellaisen kovan ytimen johtoryhmälle, jolla oli enemmän valtaa, siis sillä tavalla, että valmistelu oli sellaista, että se tuotti johtoryhmälle jo ratkaisuja." (C4)* G näki johtoryhmän keskinäisen valta-asetelman seuraavasti; *"No minun mielestäni siellä ei oikeastaan vallan suhteen ollut kilpailua." (G3)* C liitti johtoryhmän jäsenten keskinäisen vallanjaon laajempaan kontekstiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin toteamalla; *"Mutta sitten se on toinen juttu kokonaan, jos alkaa pohtia johtoryhmän valtapyrkimyksiä ihan henkilöinä, että oliko joukossa sellaisia, joiden valtapyrkimykset olivat erilaisia kuin koko toimialan." (C9)* C:n näkemys on mielenkiintoinen ryhmän sisäisen dynamiikan, toimintakyvyn ja jatkuvuuden kannalta. Muutosprosessin alussa tarvittiin vahva ryhmä käynnistämään ja viemään läpi vallansiirto vanhoilta johtoryhmitä uudelle johtoryhmälle. Kun uusi johtoryhmä saavutti tavoittelemansa aseman, ryhmää vastaan ei enää tarvittu ryhmää, ainakaan yhtä paljon kuin muutosprosessin alussa, ja se tarjosi jokaiselle ryhmän jäsenelle mahdollisuuden laajentaa omaa valtapäiriään. D perusteli tätä ilmiötä seuraavasti; *"Mielestäni se oli*

*tasan tarkalleen niin, että niin kauan kaikki meni presisi hienosti ja yhteistyössä, kun kaikilla oli riittävästi ja paljon tekemistä. Kun tilanne yhtään normalisoitui, se joidenkin ihmisten välinen toisen ihmisen haastaminen alkoi." (D4) B liittyy ryhmän sisäisten jännitteiden ja sen ulkopuolisten vastustajien välisen suhteen yhteen toteamalla; "Ehkä siinä saattaa olla, kun johtoryhmissä on suhteellisen osaavia ja usein aika älykkäitä ihmisiä ja niillä on aika valtava määrä energiaa, joka on purettava jonnekin, mutta se energian purkaminen ulos siitä ryhmästä, ilman että on vihollisia, on haaste." (B21)*

#### 4.6.6.3 Muutoksen onnistumisesta

*"Jos luen tämän ja jos en tietäisi, minulle syntyisi tämän pohjalta se kuvitelma, että muutoksia ei juuri onnistuttu viemään läpi. Se on se mistä minulla on hyvin erilainen kuva." (B22)*

Kolmas episodisen etenemiskuvauksen ja haastattelujen välinen ero liittyi näkemykseen siitä, mitä muutoksella saatiin aikaan. Prosessin käynnistyessä helmikuussa 2004 sen tavoitteeksi asetettiin kannattavuuden merkittävä parantaminen. B kiinnitti huomioita siihen, että episodisessa etenemiskuvauksessa ei otettu kantaa siihen mitä muutoksella saatiin aikaan toteamalla; *"Tässähän tämä muutos kuvataan hyvin voimakkaasti organisatoristen asemien kautta ja kuitenkin se mikä tästä jäi piiloon oli se oikea iso businessmuutos, joka tehtiin. Siitä jäi se kannattavuusmuutos...mehän teimme ihan valtavan määrä asioita, jotka toimivat eri tavalla vuonna 2006, kuin ne toimivat vuonna 2004 ja ne jäivät tässä casessa piiloon." (B18)* Toimialajohtaja kuvasi samaa asiaa ja liitti toimialan positiivisen tuloskehityksen, vallan ja uskottavuuden toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi seuraavassa lausunnossaan; *"Se valta pysyi meidän käsissämme sen takia, että tuloskehitys oli myöskin positiivinen. Koska kaikilla toimenpiteillä pyrittiin siihen, että tuloskehitys parane ja näin tapahtui. Hyvin selkeästi. Ja sitten meillä oli hyvää tuuria, että täysin suunnitelmien mukaan. Eli tämä todellinen tuloskäyrä vastasi melkein prikulleen meidän tekemiämme ennusteita ja tavoitteita. Tämä oli aika yllättävä asia ja tämä antoi sitten uskottavuutta." (Z20)* Muutoksen onnistumisesta esitetyt näkemykset olivat oikeutettuja, koska toimialan tuloskehitys oli muutosprosessin aikana selvästi suuria suomalaisia kilpailijoita parempi ja se kehittyi positiivisesti ja suunnitellulla tavalla koko seurantajakson ajan. Muutosprosessia perusteltiin sen käynnistyessä toimialan historiallisella tuloskehityksellä ja tulevaisuuteen suunnatuilla kannattavuuden parantamistavoitteilla, joten näiden valossa muutosprosessia voidaan perustellusti pitää onnistuneena.

## 4.7 Muutoskertomuksesta neuvotteleminen

*"Ei meillä koskaan tule olemaan siitä ihan samanlaista kuvaa. Siitä ei tule yhteistä subjektiivisuutta, vaan jokaisen subjektiivisuus on varmasti erilainen." (B23)*

Kuviossa 29 kuvataan kertovan muutosselonteon menetelmän viimeinen, 6. vaihe. Se oli työläämpi kuin kyseiseen menetelmään päätyessäni ennakkoin.

Haastattelut tehtiin luottamuksellisina ja samalla sovittiin, että haastattelulausuntoja ei lainata ilman haastateltavien lupaa ja luvankin kanssa lainaukset tehdään siten, että lukija ei pysty tunnistamaan niiden perusteella haastatellun henkilöllisyyttä.

6. vaiheen ensimmäisessä osiossa päädyttiin kaksivaiheiseen menettelyyn. Ensimmäisessä osiossa varmistettiin haastatelluilta se, että heidän lausuntojaan voidaan lainata alkuperäisessä muodossa. Tämä tapahtui siten, että he saivat luettavakseen omat haastatteluyltteenvetonsa ja muutuskertomuksen, josta oli poistettu muiden haastateltavien lausunnot. Lisäksi varmistettiin ja kuvattiin se millä tavoin haastateltavien lausunnot erotetaan toisistaan. Jokainen haastateltava sai oman kirjaintunnuksensa ja lainatut lausunnot merkittiin alleviivauksin haastatteluista kirjoitettuihin paperitulosteisiin ja numeroitiin juoksevasti. Numerointi näkyy myös muutuskertomuksessa. Muutuskertomus lähetettiin kaikille haastatelluille kommentoitavaksi, kun lupa haastattelulausuntojen käyttöön oli saatu.

#### **Vaihe 6. Muutuskertomuksesta neuvottelemisen**

##### **6.1 Muutokseen osallistuneet henkilöt lukevat kirjoituksen**

##### **6.2 Keskustellaan siitä, miten muutuskertomus saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan tapahtunutta**

KUVIO 29 Kertovan muutosselonteon menetelmän 6. vaihe

Kukaan haastateltavista ei kyseenalaistanut episodisen etenemiskuvauksen sisältöä ja siinä sovellettua kronologista jakoa viiteen kokonaisuuteen, joten se on yksi mahdollinen muutoksen tarkastelutapa. Haastattelut lisäsivät merkittävästi haastattelijan tietoa haastateltavien vastuualueiden tapahtumista. Samalla ymmärrys ja kokonaisnäkemys muutosprosessin aikaisista tapahtumista lisääntyi. Oman position kehittymisen ja tapahtumien rinnalla eteni nyt kahdeksan erilaista kertomusta samasta ajanjaksosta. Kuitenkin siten, että episodit rytmittivät kerrontaa. Muutuskertomukseen tiivistettiin johtoryhmän yhteinen näkemys. Tarkasteluperspektiivi oli laajempi. Yksittäinen tapahtuma ei ollut enää tärkeä, vaan se miksi tapahtumasarjat toteutettiin kuvatussa muodossa, miten niitä perusteltiin ja miten niihin vaikutettiin.

## 5 TUTKIMUSONGELMAN RATKAISU

Laadullisen tutkimuksen haasteena on suuren tietomäärän käsittely siten, että perustiedon määrää vähennetään, oleellinen erotetaan yleisesti tiedetystä, merkittävät toimintamallit tunnistetaan ja muodostetaan kehys, jonka avulla on mahdollista kuvata se mitä tutkimustieto paljastaa ja muuttaa tieto löydöksi. Virallista kaavaa prosessin läpiviemiseen ei ole, vaan tarjolla on joukko erilaisia menetelmiä. Lopulliset valinnat tekee tutkija itse. Tutkijan on laitettava itsensä peliin hyödyntäessään osaamistaan mahdollisimman hyvin, kun hän kuvaa tasapuolisesti käytössä olevaa tietoa ja sitä miten se palvelee tutkimusongelman ratkaisua. Patton (2001, 432-433) Tutkimuksen tässä vaiheessa tutkijan tehtäväksi jäi tutkimusaineiston työstäminen ja tulkinta siten, että sen perusteella oli mahdollista ratkaista tutkimusongelma. 1500- ja 1600-luvuilla elänyt japanilainen soturi ja strategi Miyamoto Musashi kuvasi aikanaan osuvasti tämän tutkimuksen tekijän tavoitetta ja tunteita tutkimusprosessin lähestyessä ratkaisuvaiheitaan. Hänen mukaansa strategiassa on oleellista nähdä etäiset asiat ikään kuin ne olisivat lähellä ja ottaa etäisyyttä lähellä oleviin asioihin. (Patton 2001, 38) Musashin kuvasi strategiontia, mutta kuvaus sopi hyvin myös tähän tutkimukseen.

Pattonin (2001, 37) mukaan strategiasana on johdettu kreikan kielen sanasta *strategos*, joka merkitsee yleiseen liittyvää ajattelua ja toimintaa. Tämän tutkimusprosessin aikana kertyi runsaasti aineistoa. Muistiinpanoja, kertomuksia, haastatteluja sekä eri muodoissa olevaa sähköistä ja kirjallista aineistoa, lähikuvia tapahtumista. Tutkimusongelman ratkaisussa etäännyttiin yksityiskohdista ja tarkasteltiin kokonaisuutta niin etäältä, että oli mahdollista tunnistaa tekijät, jotka kytkivät yksityiskohdat uskottavalla tavalla yhteen. Tekijät, jotka yhdistivät alkutilan, muutosprosessin ja lopputilan ja liittyivät tunnistettavasti tutkimuksen ydinkäsitteeseen, valtaan. Lähikuvat pyrittiin liittämään yleiseen ajatteluun ja toimintaan.

Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet valta, muutos ja organisaatio, määriteltiin pääkäsitteiden määrittelyssä. Samassa yhteydessä kehitettiin *valta-potentiaalin* (ks. kuvio 12, sivu 89) käsite. Tutkimusongelman, *Miten valta ilmeni muutosprosessissa?*, ratkaisua kehiteltiin koko tutkimusprosessin ajan hermeneuttisen kehän periaatteen mukaisesti. Tulkinnan perustana oli kaikki tutkimushankkeen aikana kertynyt aineisto. Tutkimusraportin eri lukuihin jäi

useita kiinnostavia kysymyksiä, jotka nousivat esiin kyseistä raportin kohtaa kirjoitettaessa. Niitä kaikkia ei pyritty ratkaisemaan tässä tutkimuksessa, vaan ne jätettiin tekstiin ja merkittiin kysymysmerkein odottamaan mahdollista ratkaisuaan joko tämän tutkimuksen tekijän tai muiden aiheesta kiinnostuneiden tutkijoiden toimesta.

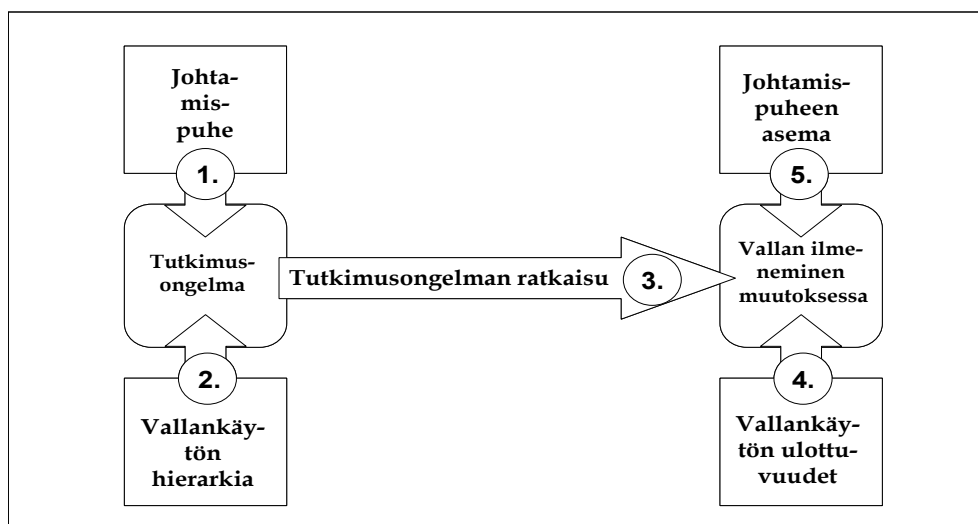
Tutkimuksessa sovellettiin menetelmätriangulaatiota, johon sisältyneet kolme tutkittavan ilmiön ympärille kiertyvää kehää kuvattiin kuviossa 3. (ks.sivu 31) Etnografisessa kehässä laadittiin muutospäiväkirja, narratiivisessa kehässä kirjoitettiin muutospäiväkirjan merkintöjen, episodisen etenemiskuvauksen ja selontekojen pohjalta muutuskertomus ja tulkitsevassa kehässä, josta tässä luvussa on kysymys, ratkaistiin tutkimusongelma tulkitsemalla. Kertovan muutosselonteon menetelmän avulla laadittu viisiosainen episodinen etenemiskuvauksen tiivistelmä runsaan kaksivuotisen seurantajakson tapahtumista. Se on juonellinen tarina, narratiivi siitä mitä jakson aikana tapahtui tämän tutkimuksen tekijän kokemana. Episodisen etenemiskuvauksen valmistuttua kerättiin selonteot muilta johtoryhmän jäseniltä teemahaastattelujen avulla. Haastattelulausuntojen ja episodisen etenemiskuvauksen pohjalta kirjoitettiin muutuskertomus, josta lopuksi neuvoteltiin johtoryhmän jäsenten kanssa sen varmistamiseksi, että se vastasi mahdollisimman hyvin heidän näkemyksiään mahdollisista tapahtumien kulusta muutosprosessin aikana. Episodit sisältävät suoria lainauksia päiväkirjamerkinnöistä, tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenten muutosprosessin aikana laatimasta kirjallisesta aineistosta sekä tutkijan tutkimusta tehdessään kirjoittamasta tekstistä, joka liittyy tapahtumat yhteen loogiseksi ja juonelliseksi tarinaksi. Episodeihin sisältyy myös tapahtumien kulun ja keskinäisten suhteiden tulkintaa, jonka tarkoituksena on selventää lukijalle päiväkirjamerkintöjen, episodien juonen ja tämän tutkimuksen välistä suhdetta.

Eskolan ja Suorannan (2005, 149) mukaan analyysin ja tulkinnan välistä suhdetta voidaan tarkastella hermeneuttisen kehän määrittämänä kokonaisuutena, jossa aineistosta tehdään analyysin pohjalta tulkintoja, jotka ohjaavat analyysiä Ronkaisen (2007, 7-8) mukaan tulkinnan muoto ja sen tutkijalta edellyttämä toiminta vaihtelee. Tulkinnassa voi olla kysymys kokoavasta merkityksenannosta, tarinan ja juonen luomisesta, hahmon tai tyypin luomisesta jollekin, teoreettisen viitekehyksen kautta merkityksellistämistä, arvioinnista ja kontekstoivasta arvioinnista. Tulkinnassa on kysymys kokoamisesta, sijoittamisesta, esiin nostamisesta, juonen kehittelystä, perspektiivin tarjoamisesta ja hahmottamisesta. Se on myös tutkijan ja tutkittavien välistä empatiaa, sympatiaa ja samaistumisesta. Toista ääripäätä edustaa aineiston tarkkailu ulkopuolisena valittujen tutkimusintressien, normistojen ja asenteiden pohjalta. Tutkimusprosessia voi verrata oppimisprosessiin, jossa tulkinnalla tarkoitetaan tutkijalle tutkimusprosessin aikana syntyneitä intuitiota ja ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa tulkintaa tapahtui koko tutkimusprosessin ajan ja se tiivistyi tässä luvussa tutkimusongelman ratkaisun muodossa. Lähtökohtana oli se, että episodinen etenemiskuvauksen ja sen, sekä muilta johtoryhmän jäseniltä kerättyjen selontekojen perusteella laadittu muutuskertomus olivat mahdollisia kuvauksia muutosprosessin tapahtumista. Tulkinnassa oli kysymys merkityksenannosta ja hahmon luomisesta. Merkityksenanto, eli tulkintaprosessi tapahtui päällekkäisinä tul-

kintoina siten, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation johtoryhmän jäsenet tulkitsivat haastatteluissaan muutosprosessin tapahtumia omien positoidensa kautta. Tutkija koosti haastattelujen pohjalta muutoskertomuksen, jonka jälkeen hän tulkitsi kokonaisuutta oman positionsa kautta. Pyrkimyksenä oli tutkimushankkeen aikana koostetun aineiston logiikan tavoittaminen. Parrilan (2002, 84) mukaansa tutkijan kulttuurinen kompetenssi, eli se miten hyvin hän on perillä tutkimuskohteestaan, vaikuttaa hänen kykyynsä tavoittaa tutkimusaineistoon tallentuneiden käsitysten ilmisältö taustamerkityksineen. Syrjälän et al. (1995, 96) mukaan onnistunut tulkinta tekee ilmeisen ilmeiseksi, kyseenalaistaa ilmeisen ja tuo esiin piilevän. Tulkinnallisten selitysten avulla sosiaalisten ilmiöiden tarkoitukset ja merkitykset paljastuvat, jolloin tulkinnan avulla on mahdollista nähdä mitä samankaltaisiin tilanteisiin saattaa kytkeytyä ja mitkä ovat eri tekijöiden väliset kytkökset. Tutkijan positio tarjosi tässä tutkimuksessa erinomaisen lähtökohdan tutkimuskontekstin ymmärrykseen. On siis perusteltua olettaa, että hänellä oli tulkintaa tehdessään kulttuurinen kompetenssi. Tulkinnan taso ja johdonmukaisuus jäivät kuitenkin viime kädessä lukijan päätettäväksi. Tutkimuksessa episodien ja muutoskertomuksen tapahtumat sijoitettiin kuviossa 15 (ks.sivu 92) esitetyn tutkimuksen pääkäsitteiden viitekehyksen sisälle. Tulkinta eteni kronologisesti ja se tehtiin tunnistamalla muutosprosessin vaikutukset valtapotentiaaliin ja toimialajohdon kerrontaan. Tutkimusongelman ratkaisu tapahtui dialogina teoreettisen viitekehyksen, episodisen etenemiskuvauksen viiden episodin ja muutoskertomuksen välillä. Tutkimusongelman ratkaisuun edettiin tukikysymysten ratkaisun kautta. Ne määriteltiin tutkimuksen ensimmäisessä luvussa seuraavasti.

- *Mitkä prosessit vaikuttivat vallan ilmenemiseen?*
- *Miten vallankäyttö jäsentyi muutosprosessin aikana?*

Tukikysymykset voidaan pelkistää siten, että ensin mainitussa oli kysymys siitä mitä muutosprosessin aikana tehtiin ja jälkimmäisessä puolestaan siitä mitä tekemisestä seurasi.



KUVIO 30 Tutkimusongelman ratkaisun vaiheet

Tutkimusongelman ratkaisun vaiheet on kuvattu kuviossa 30. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin muutospuheen luonnetta osana johtamispuhetta, jonka jälkeen tarkastelunäkökulmaa muutettiin siten, että muutospuhetta tarkasteltiin valtapotentiaalin (ks.kuvio 12, sivu 89) näkökulmasta. Tutkimusongelman ratkaisun jälkeen tarkasteltiin vallankäytön ulottuvuuksia ja johtamispuheen asemaa.

## 5.1 Johtamispuhe muutospuheena

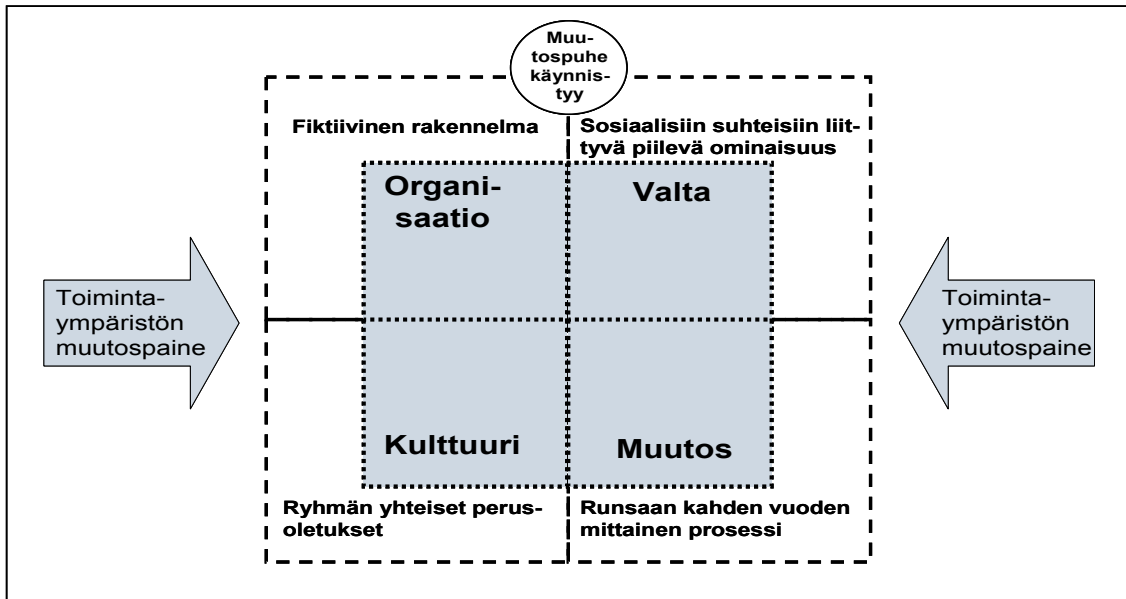
Tässä tutkimusraportissa esitetään kaksi narratiivia, tarinaa ja tulkintaa muutospuheen tapahtumista. Tutkija esittää oman näkemyksensä ensimmäisessä narratiivissa ja jälkimmäinen narratiivi perustuu pääosin johtoryhmän jäsenten haastattelulausuntoihin. Jälkimmäinen tarina on hermeneuttisen kehän periaatteen mukaisesti aikaisemman syntyneen tarinan, eli episodisen etenemiskuvauksen mukaisen tulkinnan testaamista. Tulkinta tehtiin tutkimuksen tässä vaiheessa, hermeneuttisen kehän lähestyessä päätepistettään, episodisen etenemiskuvauksen mukaisessa järjestyksessä. Jokaisen episodin yhteydessä kuvattiin uuden toimialajohdon muutospuheen asemaa suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tavoitteena oli tunnistaa johdon muutospuhe, Juutin (2003, 199-203) kuvaama "*Johdon suuri peli*", jota käydään organisaation sisällä, jonka vaikutukset huomioidaan päivittäisessä toiminnassa, joka määrittelee hyväksyttävän diskurssin rajat ja pyrkii asettumaan oikeana pidettävän diskurssin asemaan. Tutkimusraporttiin sisältyvässä episodisessa etenemiskuvauksessa ja muutuskertomuksessa korostuu johdon puheen ja kerronnan merkitys. Johtaminen oli kerrontaa ja kerronta johtamista. Teoreettinen viitekehys toimi nelikenttänä, jonka avulla kuvattiin miten muutospuheen tulkittiin edenneen, voimistuneen ja kehittyneen muutospuheen aikana. Episodiin alussa on esipuheena lainaus muutospuheen aikana tuotetusta tekstistä, joka liittyi oleellisesti kyseisen episodin tapahtumiin.

### 5.1.1 Muutospuhe alkaa

*"Nyt tehdyillä päätöksillä Yhtiö tähtää myös hallittuun sukupolvenvaihdokseen tulevina vuosina", sanoo yhtiön toimitusjohtaja LP". (Yhtiön viestintä, 16.12.2003)*

1. episodin tapahtumista ei ole päiväkohtaista tietoa, koska vanha toimialajohto ei osallistunut niiden suunnitteluun ja tapahtumat ajoittuvat varsinaista muutospuhea edeltävälle ajalle. Muutoksen käynnistyessä organisaation valtapotentiaali määriteltiin omistajan toimesta. Ensimmäisen episodin aikana analysoitiin sekä keskitetyt että hajautetun toimintamallin etuja. Hajautettu malli olisi merkinnyt vanhan rakenteen säilyttämistä, ainakin osittain, ja keskitetty malli vahvojen alatoimialojen aseman heikentämistä ja päätösvallan siirtoa toimialajohdolle. Valtapotentialin näkökulmasta oli kysymys siitä miten toimialan sisäiset, yksikkökohtaiset valtapotentiaalit määriteltiin. Se ohjasi myö-

hemmin toimialajohdon ja yksiköiden välistä työnjakoa. Ratkaisuksi valittiin toimialan teollisen toiminnan yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi ja T-tarvikekaupan alistaminen yhdelle tulevan johtoryhmän jäsenelle (ks. kuvio 19, sivu 105). Valittu rakenne säilyi muuttumattomana koko muutosprosessin ajan. Johtoryhmän kokoonpano oli valmis ensimmäisen episodin päättyessä, jolloin johtoryhmän kehitys käynnistyi. Samalla alkoi sisäinen neuvotteluprosessi toimintatilasta valtapotentiaalin puitteissa sopimalla johtoryhmän jäsenten työnjaosta, vastuualueista ja yhteisistä toimintamalleista.



KUVIO 31 Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 1. episodissa

Ensimmäisessä episodissa valta ilmeni uuden toimialajohtajan mahdollisuutena valmistella muutosta tutkimuksen kohdeorganisaation ulkopuolella, testata ja valita tulevan johtoryhmän jäsenet sekä nimittää heidät tehtäviinsä. Muutospuheen ytimen muodostivat keskustelut organisaation jäsenten kanssa, jolloin tavoitteena oli valita tulevan johtoryhmän jäsenet ja hahmotella uusi toimialarakenne toimintamalleineen. Puhetta johti tehtäväänsä nimitetty uusi toimialajohtaja, jolla oli koko episodin ajan virallistettu asema. Vanhassa organisaatiokenteessä ei tapahtunut muutoksia ja sen jäsenet toimivat entisissä tehtävissään. Toimialan valtapotentiaali oli ensimmäisen episodin päättyessä ennallaan.



## 5.1.2 Muutospuhe voimistuu

### "Alustava kutsu

Suunnitelmiamme mukaan meillä on 19.-20. helmikuuta N:ssä kokous, jonka tavoitteita ovat;

a) kertoa toiminnan tulevasta suunnasta ja tavoitteista

b) keskustella ja suunnitella yhdessä toimenpiteistä

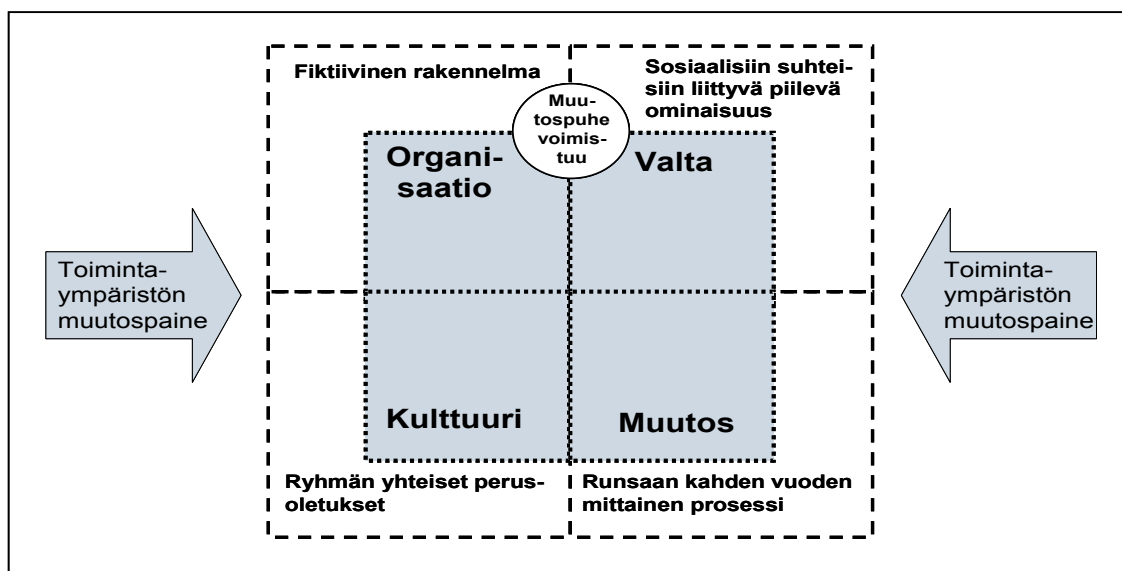
Varaa edellä mainitut päivät kalenteristasi. Lähetämme sinulle yksityiskohtaisen kutsu, kun suunnitelmamme ovat konkreettisempia.

Parhain terveisin

JH"

(Yhtiön viestintä 14.01.2004)

2. episodi, "Organisaatio organisaation sisällä", oli kaksipäiväinen tapahtuma, joka ei vaikuttanut millään tavoin vanhaan organisaatorakenteeseen. Vanha organisaatio vastasi tilaisuuden jälkeenkin päivittäisistä rutiineista ja liiketoiminnasta. Tilaisuuden teema, "Kehitysprosessi C-tuotetoimialalla – Mikä muuttuu ja miksi?" ja uuden toimialan johtoryhmän viesti, "Organisatorinen strategia – Yksi yhtenäinen toimiala", edustivat uutta johdon muutospuhetta. Organisaatiolle viestittiin selkeästi, että keskitetty malli tulisi korvaamaan vahvojen alatoimialojen varaan rakentuneen mallin. Viestiä tuki organisaatiokaavio (ks. kuva 17, sivu 103), jossa toimialan johtaminen keskitettiin yhdelle johtoryhmälle. Tilaisuuden jälkeen johtoryhmä käynnisti organisaation muutosprosessin, mutta organisaatorakenteessa tapahtui muutoksia ainoastaan uuden johtoryhmän jäsenten asemassa. Episodin tapahtumat mahdollistivat heidän toimintansa ja muutospuheensa vanhan organisaatorakenteen sisällä.



KUVIO 32 Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 2. episodissa

Toisessa episodissa valta ilmeni mahdollisuutena nimittää uusi toimialan johtoryhmä, linjata organisaation tulevan toiminnan periaatteet ja järjestää toimialan vanhalle johdolle tilaisuus, jonka valmisteluun he eivät osallistuneet ja jonka sisältöä he eivät ennakkoon tienneet. Muutospuhe siirtyi organisaation sisälle. Episodin tapahtumat poikkesivat organisaation normaalista toiminnasta ja sen aikana vallankäyttöä ohjasivat uusi toimialajohtaja ja hänen nimittämänsä johtoryhmä. Episodien päättyessä uuden johtoryhmän jäsenet tunnistettiin organisaatiossa, mutta heiltä puuttui organisaatio.

### 5.1.3 Muutospuhe strategiaideologiana

#### **"YHTIÖ, C-TOIMIALA TOIMINTOJEN ORGANISAATIOT JA NIMITYKSIÄ**

*C-toimialan toimintojen organisaatiot ovat 1.4.2004 alkaen seuraavat:*

#### **Myynti & Markkinointi -organisaatio**

*Toimialalle on luotu asiakassegmentteihin perustuva myynti- ja markkinointiorganisaatio.*

#### **T&K-organisaatio**

*Tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa ohjataan asiakassegmentteittäin.*

#### **R-raaka-aineen hankintaorganisaatio**

*C-raaka-aineen hankintaa ohjataan yhdessä Yhtiö M:n kanssa asiakassegmenttien tarpeiden mukaisesti.*

#### **Tuotanto-organisaatio**

*Tuotantolaitokset on jaettu C-lajien mukaan valmistamaan asiakassegmenttien C-tuotteita.*

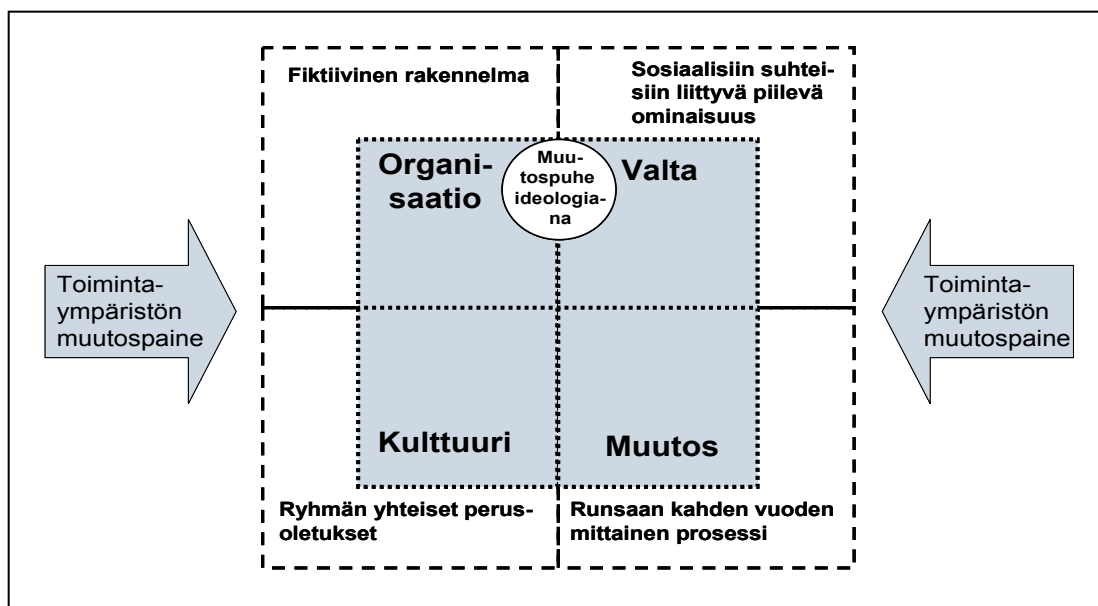
#### **Muut yhteiset toiminnot**

*Talous-, IT- ja viestintäorganisaatiot säilyvät pääosin ennallaan. "*

(Yhtiön viestintä, 31.03.2004)

Kolmannessa episodissa, "Ydinryhmä laajenee", toteutettiin organisaation rakenteelliset muutokset ja määriteltiin toimialan uusi strategia, jonka symboliksi muodostui HEXA. Uusi organisaatio korvasi vanhan, vuosien neuvottelu- ja tulkintaprosessien tuloksena syntyneen rakenteen ja asiakassegmentointiin perustuva liiketoiminnan ohjausmalli korvasi muut ohjausmallit. Uusi toimialajohto määritteli toimialan sisäisen työnjaon päättämällä organisaation uusista toimintaperiaatteista ja nimittämällä organisaation jäsenet tehtäviinsä. Samalla vanhan organisaatorakenne lakkasi olemasta. Uusi rakenne perustui johtoryhmän aikaisemmassa muutospuheessaan tekemiin toimintaperiaatteita koskeviin linjauksiin. HEXA:sta tuli uuden johtoryhmän kahtalainen työkalu ja val-

lankäytön viitekehys. Emoyhtiön johdolle kuvattiin sen avulla toimialajohdon tulkinta siitä mitä toimialalle määritelty valtapotentiaali tulisi merkitsemään sen tulevassa toiminnassa. Toimialan sisällä uusi johtoryhmä säilytti itsellään tulkintavapauden HEXA:n sisällön suhteen. Episodin aikana käynnistyivät organisaation sisäisten ryhmien neuvotteluprosessit toimintatiloissa ja toimintatiloista. Neuvotteluissa sovittiin sisäinen työnjako, vastuualueet ja yhteiset toimintamallit. Kolmannen episodin päättyessä uusi organisaatio oli nimetty ja toimialan strategia oli valmis sekä emoyhtiön ylimmän johdon hyväksymä.



KUVIO 33 Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 3. episodissa

Kolmannessa episodissa valta ilmeni organisaation jäsenten valintaprosessin ja nimitysten sekä toimialan strategian määrittelyn muodossa. Henkilöstö ei vaihtunut, joten tehtävät jaettiin uudelleen samojen henkilöiden kesken uuden liiketoimintamallin edellyttämällä tavalla. Muutospuheen painopiste oli organisaatorakenteen muutosten ja strategiavalintojen perusteluissa.

#### 5.1.4 Strategisen muutospuheen asema voimistuu

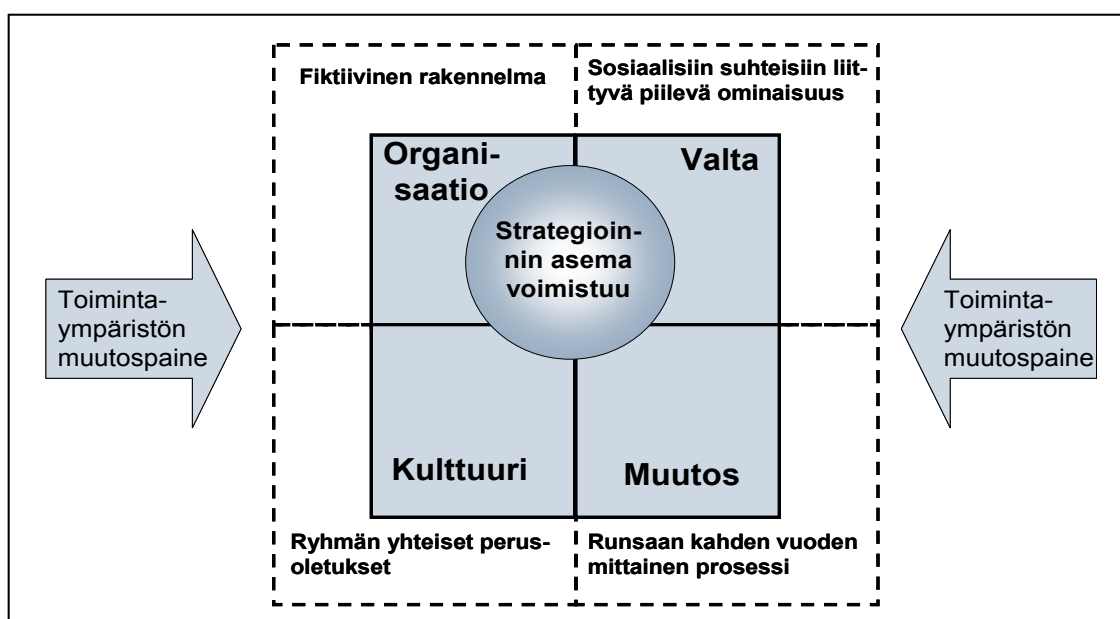
- " 1. Mitä teet valitun strategian onnistumisen hyväksi?
2. Miten johdat henkilöstöäsi muutosprosessissa yhteisiin tavoitteisiin?"

(Yhtiön viestintä, 10.06.2004)

4. episodissa, "Strategian jalkautus", käynnistettiin organisaation sisäisen työnjaon ja roolien täsmennys yksiköiden kiertueen muodossa ja HEXA:n tukemana. Tulkinta HEXA:n sisällön vaikutuksista toimialan toimintaan ei ollut episodin alkaessa valmis, vaan se tarkentui sisäisen neuvotteluprosessin tuloksena, joka koostui tehtävänimikkeistä, toimenkuvista, kehityskeskusteluista, segmenttikohtaisista toimintasuunnitelmista, ennusteista, koulutussuunnitelmista ja epävirallisista keskusteluista. Ryhmien erilaisista kehitysvaiheista joh-

tuen neuvottelut eivät tapahtuneet samanaikaisesti, jolloin organisaation sisäisten ryhmien kyky ymmärtää toistensa toimintaa näyttäisi heikentyneen. Ryhmän jäsenen näkökulmasta oli ratkaisevaa, minkä joukon hän koki ryhmäkseen ja miten hän oletti valtapotentiaalin vaikuttavan ryhmänsä toimintaan. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tulkintavaihtoehtoja oli runsaasti ja niitä myös käytettiin.

Episodin päättyessä Suomessa toimivien yksiköiden ja organisaation rooli- tus ja työnjako oli edennyt pitkälle. Sama koski toimialan suhdetta emoyhtiöön. Myyntikonttoreiden toimintaperiaatteet oli määritelty, mutta Suomessa toimiva organisaatio ja paikalliset myyntikonttoriorganisaatiot tulkitsivat ne eri tavoin. Myyntikonttoreiden neuvottelumekanismi perustui niiden omiin lähtökohtiin ja vanhan aseman säilyttämiseen.



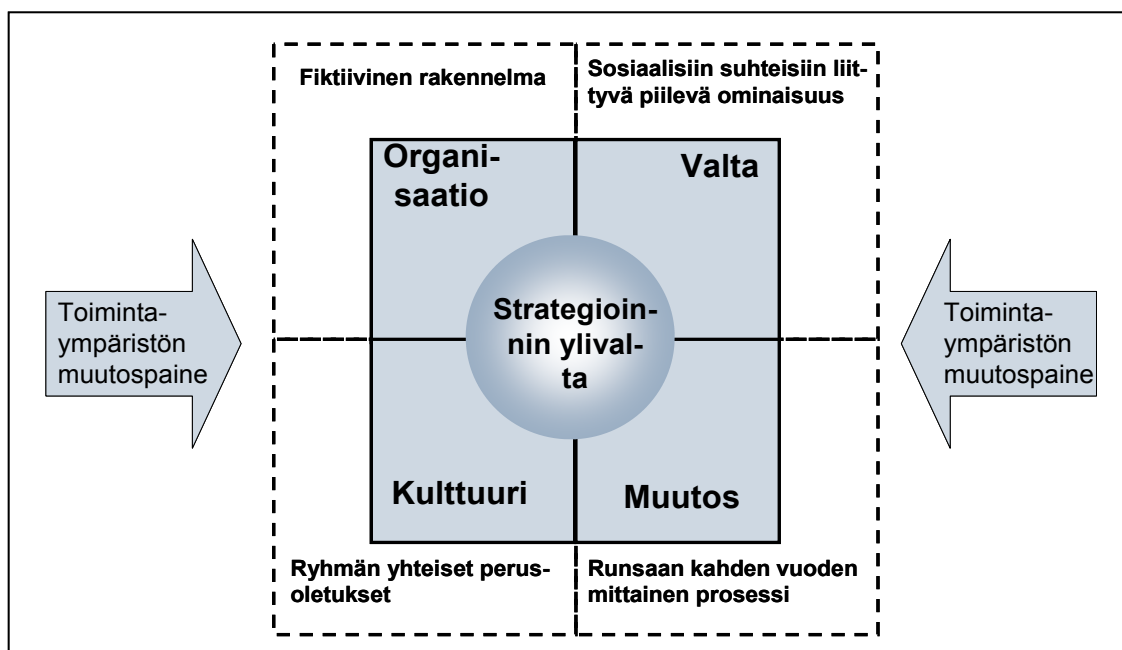
KUVIO 34 Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 4. episodissa

Neljännessä episodissa uuden johtoryhmän vallankäyttö muuttui koko organi- saation kattavaksi prosessiksi. Muutospuheen ytimenä oli HEXA:n tulkintaoi- keus ja kerronnan vieminen kaikkiin toimialan yksikköihin samansisältöisenä sekä koko organisaation yhtenäistä toimintatapaa ja ohjausta korostava kerron- ta. Ensimmäisen kerran muutosprosessin aikana vastakkain oli kaksi ryhmit- tymää, joilla oli selvästi erilainen näkemys toimialan työnjaosta. Suomessa toi- miva organisaatio ja myyntikonttoreista muodostuva myyntiverkosto. Aikai- semmissa episodeissa muutoksen kohteena olivat yksittäisten organisaation jä- senten tehtävät ja organisatoriset asemat. He siirtyivät yksitellen organisaatiota- so kerrallaan uuden rakenteen mukaisiin tehtäviin. Myyntikonttorit olivat va- kiinnuttaneet asemansa vuosien mittaan ja niiden rakenteisiin, ideologiaan, kulttuuriin ja osaamiseen liittyvät suhteet olivat lähtökohtana neuvottelulle. Ne haluttiin säilyttää.

### 5.1.5 Strategisen muutospuheen ylivalta

5. episodin, "*Kulttuurien kohtaaminen*", alussa uuden johtoryhmän nimityksestä oli kulunut noin vuosi. Organisatoristen ja toiminnallisten muutosten painopiste oli neljän ensimmäisen episodin aikana Suomessa. Neljännessä episodissa kuvatun yksikköjen kiertueen avulla toimialan tehtaissa ja myyntikonttoreissa toimivan henkilöstön ymmärrystä muutoksesta ja uudesta strategiasta kaikkine vaikutuksineen pyrittiin lisäämään. Suomessa toteutettujen muutosten vaikutukset näkyivät rakenteissa, toiminnan suunnittelussa ja päivittäisessä toiminnassa, mutta myyntikonttorien muutosprosessi oli tapahtunut selvästi hitaammin. Konttorien tulkinta asemastaan aiheutti ristiriitoja niiden ja Suomessa toimivan organisaation välillä. Seurauksena oli Eagle-projektin käynnistyminen, jossa määriteltiin konttorien asema uudelleen.

Organisaatorakennetta ja sisäistä työnjakoa muutettiin 5. episodin aikana siten, että uusi johtoryhmä organisaatioineen pystyi ohjaamaan toimialaa yhtenä kokonaisuutena toivomallaan tavalla. Runsaan kaksivuotisen seurantajakson päättyessä organisaation sisäiset, yksikkökohtaiset suhteet oli määritelty uudelleen, mutta konttorikohtainen määrittelytyö oli edelleen osittain kesken. Organisaation sisällä toimivien ryhmien kehittyminen tapahtui muutosprosessin edetessä portaittain. Seurantajakson päättyessä Suomessa toimiva organisaatio toimi *ryhmän työskentelyvaiheessa*, mutta osa myyntikonttoreista kävi läpi *ryhmän muodostumis- ja rakentumisvaiheita*.



KUVIO 35 Teoreettinen viitekehys ja uusi johdon muutospuhe 5. episodissa

Viidennessä episodissa valta ilmeni puuttumisena niiden yksiköiden toimintaan, jotka eivät olleet siirtyneet uuden toimialajohdon määrittelemään toimintaan.

tamalliin. Muutospuheen ytimenä oli organisaation sisäisen yhtenäisen toimintatavan ja roolijaon korostaminen.

### 5.1.6 Muutospuhe ja valta

Edellä kuvattiin episodien tapahtumia ja johtamispuhetta niiden aikana sijoittamalla uuden toimialajohdon käynnistämä ja ylläpitämä muutospuhe tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisälle. Muutospuheen luonne näyttäytyi varsin erilaisena prosessin eri vaiheissa. Ensimmäisessä episodissa, muutoksen käynnistyessä, vallankäyttö keskitettiin toimialan ulkopuolelle yhdelle henkilölle, uudelle toimialajohtajalle. Hän käynnisti muutospuheen, joka eteni episodisessa etenemiskuvauksessa ja muutuskertomuksessa kuvatulla tavalla läpi koko organisaation. Tässä luvussa, ratkaistaessa tutkimusongelmaa, pyrittiin nousemaan episodien yläpuolelle.

Ennen muutosprosessin käynnistymistä jokaisella alatoimialoilla (ks. kuvio 18, sivu 104) oli itsenäinen ja vahva johtoryhmä. Toimialalle oli määritelty useita valtapotentiaaleja, joiden lähtökohtana oli alatoimialakohtainen liiketoiminnan ohjaus. Rakenne antoi niille paljon päätösvaltaa omissa asioissaan, mutta samalla se vähensi toimialajohdon päätösvaltaa, koska horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio ja osin koordinaatiokin oli varsin olematonta. Rakenne mahdollisti alatoimialojen voimistumisen ja etääntymisen toisistaan, joka vähensi integraatiotarvetta ja -mahdollisuuksia. Uusi muutospuhe oli alatoimialoja ja niiden rakenteita yhdistämään pyrkivää kerrontaa.

Uusi johtoryhmä teki toimialan kaikki yksiköt kattavaa uuden valtapotentiaalın määrittelytyötä koko muutosprosessin ajan. Jokaista määrittelyvaihetta seurasi sisäinen neuvotteluprosessi toimintatilasta. Neuvottelu käynnistyi toimialan uudesta johtoryhmästä ja viidennen episodien päättyessä myyntikonttorien neuvotteluprosessi oli edelleen osittain kesken. Kysymys oli Lintulaa (2005, 74-77) lainaten taistelusta toimintatilassa ja toimintatilasta.

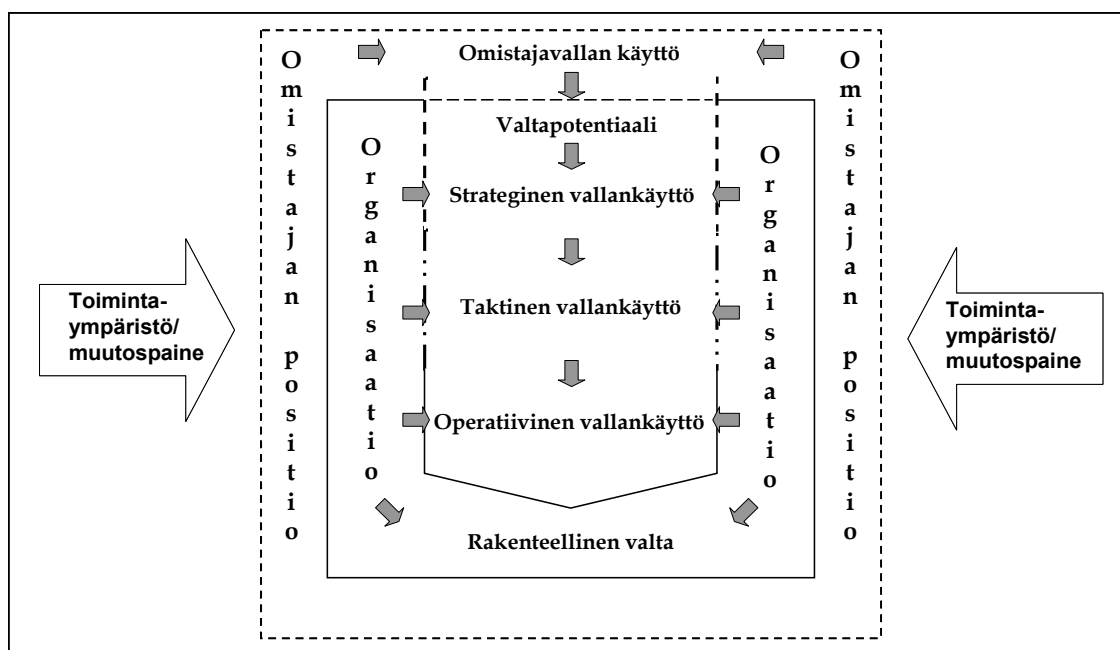
Organisaation koosta ja suuresta, varsin itsenäisesti toimineiden yksiköiden lukumäärästä johtuen valtapotentiaalın rajojen tunnistaminen oli kohdeorganisaation jäsenille ajoittain vaikeaa. Samasta syystä toimialan sisäinen neuvotteluprosessi ei edennyt yhtenäisen aikataulun mukaan, vaan neuvotteluja käytiin koko seurantajakson ajan. Ongelmalliseksi näyttää muodostuneen sen tunnistaminen, mitä organisaatiolla kulloinkin tarkoitettiin. Toimialan johtoryhmä käsitteli koko toimialaa organisaationa, mutta yksiköiden kohdalla, joita myyntikonttorit edustivat, ensisijaisena organisaationa koettiin paikallinen myyntikonttori. Johtoryhmä määritteli toimialan sisäisen työnjaon periaatteet asiakassegmenttien kautta, mutta myyntikonttorit puolustivat vanhoja, vuosien mittaan vakiintuneita toimintatapojaan. Näiden pohjalta paikalliset toimintatilat oli aikanaan neuvoteltu ja sellaisina ne haluttiin säilyttää. Seurauksena oli organisaation eri osien osin päällekkäinen päätöksenteko. Tämä aiheutti epäselvyyttä työnjaossa kyseisen yksikön ja muun organisaation välillä.

Valta ilmeni, eli vallankäyttöä oli mahdollista tarkastella runsaan kaksivuotisen seurantajakson aikana johdon kykynä ylläpitää muutosprosessia muu-

toksen välttämättömyyttä korostavan johtamispuheensa avulla ja toteuttaa puheen avulla valmistellut muutokset.

## 5.2 Johtamispuhe ja vallankäytön hierarkia

Edellisessä aluvussa tarkasteltiin johdon muutospuhetta ja sen ylläpitämistä muutosprosessin aikana. Tässä aluvussa tarkastellaan johtamispuhetta ja vallankäytön hierarkiaa. Johtamispuheen hierarkiassa (ks. kuvio 10, sivu 74) kuvattiin strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamispuheen keskinäistä suhdetta. Clegg et al. kuvasivat (ks. kuvio 7, sivu 49) valtaa jakamalla se eri ulottuvuuksien avulla neljään kategoriaan, yksi-, kaksi-, kolmi- ja nelikulotteiseen valtaan. Tarkastelen johtamispuheen ja vallan suhdetta muutosprosessin aikana näiden kahden kuvion pohjalta kehittelemäni *vallankäytön hierarkia*-viitekehyksen avulla (ks. kuvio 36). Kuvion taustaolettamana on ajatus siitä, että hierarkisesti eri tasoille sijoittuvat johtamispuheet sisältävät erilaisen vallankäytön mahdollisuuden. Kuvaan alla ensin kuvion kerroksittaista rakennetta ja siinä esitettyjen käsitteiden keskinäistä suhdetta, jonka jälkeen tiivistän episodeittain vallankäytön ilmenemisen tämän viitekehyksen pohjalta.



KUVIO 36 Vallankäytön hierarkia

### 5.2.1 Omistajavallasta organisaation valtaan

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa omistajan position liittyvä *omistajavalta* oli kiistaton suhteessa organisaation johdon valtaan ja sitä käytettiin valtapotentiaalilla. Omistajalla oli oikeus- ja toisaalta velvollisuus, mikäli organisaatio

tion tila sitä edellytti, puuttua organisaation toimintaan. Näin myös meneteltiin, kun tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessi käynnistyi. Vallankäytön hierarkian viitekehyksessä organisaation johdon vallankäyttö jaettiin *strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen vallankäyttöön*, jolloin lähtökohtana oli se, että ne kaikki sisältävät erilaisen vallankäytön mahdollisuuden. Vallankäytön muotojen tarkka rajaaminen ja erottaminen toisistaan ei tehty, joten kuviossa ei ole rajalinjoja näiden välillä. Strateginen, taktinen ja operatiivinen taso vastasivat Clegg et al. kuvaamaa vallan kolmijakoa. HEXA, joka saavutti hegemonian aseman, edusti radikaalia kolmiulotteista valtaa ja siinä määriteltiin organisaation tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat muutokset. HEXA:n tulkinta edusti reformistista kaksiulotteista valtaa, jossa ratkaistiin se miten HEXA:ssa määriteltyjen muutosten haluttiin vaikuttavan organisaation toimintaan. HEXA:sta johdettujen toimenpiteiden toteuttaminen organisaation toiminnassa oli operatiivista, liberaalia yksiulotteista vallankäyttöä, jonka avulla varmistettiin se, että organisaation toiminta muuttui HEXA:n periaatelinjausten mukaisesti. Kuviossa esitetään myös *rakenteellinen vallan* käsite, joka sijoittuu saamalle tasolle Clegg et al. kuvaamaan systemisen, kokonaisvaltaisen neliulotteisen vallan kanssa. Sen perustana ovat verkostot ja rakenteet ja sen avulla pyritään vaikuttamaan kaikkeen organisaation sisäiseen vallankäyttöön. Kaikki organisaation jäsenet, mukaan luettuna organisaation johto, ylläpitävät ja vahvistavat sitä omalla toiminnallaan. Rakenteellisessa vallassa kumuloituu kaikki se mikä holistisen ihmiskäsityksen mukaan vaikuttaa organisaation jokaisen jäsenen ymmärrykseen nykyisyydestä. Silloin mukana ovat myös henkilökohtaiset arvot, normit ja erilaiset ideologiat.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vanha ja uusi rakenne, vallankäytön hierarkiat, toimivat muutoksen käynnistyessä osin rinnakkain. Alla on kuvattu vallankäyttöä ensisijaisesti muutoksentehtävien näkökulmasta.

## 5.2.2 Omistajavallan esiintulo

Vanha toimiva johto ei muuttanut ensimmäisen episodin aikana organisaation toimintaa millään tavoin, eikä se myöskään suunnitellut merkittäviä rakenteellisia tai toiminnallisia muutoksia organisaation toimintaan. Uuden rakenteen ja liiketoiminnan ohjausperiaatteiden suunnittelu tapahtui toimialan ulkopuolella uuden toimialajohtajan toimesta. Hän käytti *omistajavaltaa*, jolloin vaihtoehtoina olisi ollut joko suunnittelutyö yhdessä vanhan johdon kanssa tai suunnittelun toteuttaminen ulkopuolisten tahojen kanssa. Toimialajohtaja päätyi jälkimmäiseen, joka käytännössä merkitsi toimialan uuden valtapotentiaalin määrittelyä.

Myös toisessa episodissa käytettiin *omistajavaltaa* toimialan uuden johtoryhmän nimitysten muodossa ja kutsumalla organisaatio kaksipäiväiseen tilaisuuteen, jossa nimitykset julkistettiin. Uusi toimialajohtaja nimitti uuden toimialan johtoryhmän jäsenet itsenäisesti, ilman, että vanha johto vaikutti millään tavoin valintoihin. Uudet nimitykset ja 2. episodissa kuvattu tilaisuus vaikutti valtasuhteisiin kahtalaisesti. Uudelta johtoryhmältä puuttui organisaatio ja toisaalta valtapotentiaalissa rajattiin tulevalle organisaatorakenteelle kaksi määri-



tettä. Toimialasta haluttiin tehdä yksi yhtenäinen kokonaisuus ja liiketoiminnan ohjausperiaatteeksi määriteltiin asiakassegmentointiin perustuva malli. Määrittely ohjasi tulevaa strategiatyötä, kun uusi johtoryhmä siirtyi *strategisen vallan käyttöön*.

### 5.2.3 Omistajavallasta organisaation toimintaan

Uusi toimialajohto käynnisti 3. episodissa uuden organisaation nimitys-, suunnittelu- ja strategiatyön, jolloin vallankäytön painopiste siirtyi *strategisen vallan käyttöön*. Uusi strategiaviitekehys, HEXA, joka korvasi kaikki aikaisemmat strategiasuunnitelmat, siirsi strategisen vallan toimialajohdolle. HEXA sijoittui vallankäytön hierarkiassa omistajavallan ja taktisen vallan väliin, koska emoyhtiön ylin johto hyväksyi viitekehysten ja toisaalta se oli lähtökohtana taktiselle vallankäytölle. HEXA:ssa yhdistyivät omistajavallassa määritellyt periaatteet, eikä muu organisaatio osallistunut sen suunnitteluun. Uuden toimialajohdon strategista valtaa vahvasti uusi toimintamalli, joka perustui asiakassegmentointiin.

Muutosprosessissa siirryttiin neljännessä episodissa strategisen vallan käytöstä *taktisen vallan käyttöön*, jossa oli kysymys strategiaviitekehyksessä määriteltujen tavoitteiden muuttamisesta eri yksiköjä ja toimintoja koskeviksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden suunnitelmien viestiminen sekä yhteistilaisuuksien että yksiköiden kiertueen muodossa. Tilaisuuksissa uusi johtoryhmä ohjasi tulkintaprosessia, jossa määriteltiin HEXA:n vaikutus eri toimintojen ja yksiköiden tulevaan toimintaan. Uusi, 31.03.2004 nimitetty organisaatio laati taktiset suunnitelmat johtoryhmän linjausten perusteella. Siirryttäessä taktisen vallan käyttöön HEXA syrjäytti kaikki muut suunnitelmat ja taktinen suunnittelu siirsi sen askelta lähemmäs toteuttamista. Organisaation kaikki toiminta suunnittelusta, toteutukseen ja tulosten seurantaan kiinnitettiin HEXA:ssa määriteltäviin periaatteisiin. Laitosten, toimintojen ja organisaation jäsenten menestys oli menestystä HEXA:sta johdetuilla ehdoilla. Muuta mittaristoa ei enää ollut. *Operatiivista valtaa* käytettiin koko seurantajakson ajan organisaation toiminnan kannalta välttämättömien päätösten ja toimenpiteiden muodossa. Muutosprosessi ei missään vaiheessa keskeyttänyt organisaation toimintaa.

### 5.2.4 Rakenteellinen valta vastavoimana

*Rakenteellinen valta* ilmeni pyrkimyksenä säilyttää vakiintuneet organisatoriset asemat, toimintatavat ja rakenteet. Kolmannessa episodissa kuvattu Suomessa toimivan organisaation uudelleenjärjestely ja 31.03.2004 julkistettu yli kolmesadan organisaation ylimmän toimihenkilön nimitys muuttivat rakenteellisen vallan perustaa. Vanha organisaatorakenne lakkasi virallisesti olemasta ja koko Suomessa toimivan organisaation uusia valtasuhteita koskeva tulkintaprosessi käynnistyi. Ilman muutoksia uudella johtoryhmällä olisi ollut johdettavanaan rakenteellisen vallankäytön ja vanhojen rakenteiden puolustamisen näkökulmasta vahvempi organisaatio. Muutosten seurauksena organisaation ylimmissä kerroksissa käynnistyi eri ryhmien kehitysprosessi, jolloin ryhmän kypsyysvaiheessa olevia ryhmiä ei ollut, koska ryhmän rakentamisvaiheessa toimivien

ryhmien energia kohdennettiin uusien toimintamallien käyttöönottoon ja opeteluun. Myyntikonttoreiden kohdalla tilanne oli erilainen. Niiden ohjausperiaatteita muutettiin, samanaikaisesti Suomen organisaation kanssa, mutta organisaatorakenteet säilyivät ennallaan. Viidennessä episodissa, *Kulttuurien kohtaaminen*, kuvataan prosessia, jossa myyntikonttoreiden organisaatorakenteet muutettiin vastaamaan Suomessa toteutettua organisaatorakennetta, jolloin niissä käynnistyi ryhmien kehitysprosessi.

### 5.2.5 Vallankäytön hierarkia ja organisaation todellisuuden määrittely

Kuviossa 35 (ks. sivu 155), vallankäytön hierarkia, kuvataan viisi vallankäytön hierarkista tasoa, jotka ovat kaikki luonteeltaan erilaisia. Omistajavallan avulla ohjattiin organisaation johdon toimintaa, joka johti strategisen, taktisen ja operatiivisen vallan käyttöön. Organisaatiosta, jonka jäseniä myös johtoryhmän uudet jäsenet olivat, muodostui rakenteellisen vallan kautta vastavoima, jonka ensimmäiset merkit näkyivät toisessa episodissa ja joka ilmeni koko muutosprosessin ajan.

Vallankäytön hierarkiaa kuvaavassa viitekehyksessä määriteltiin vallankäytön avulla organisaation sosiaalista todellisuutta kaikilla tasoilla. Toimintatapojen, tavoitteiden, työnjaon ja rakenteiden, jotka olivat ennen muutoksen käynnistymistä toiminnan perustana, rinnalle nostettiin vaihtoehtoja, jotka muutosprosessin edetessä syrjäyttivät ne ja muuttuivat organisaation toiminnalliseksi todellisuudeksi. Toiminnallisella todellisuudella tarkoitan tässä sitä, että se ohjasi organisaation tavoitteiden määrittelyä, suunnittelua ja toiminnallisia prosesseja. Todellisuutta oli se, jonka organisaation jäsenet uskoivat todeksi ja vallankäytössä oli kysymys tämän uskomuksen aikaansaamisesta siten, että se kattoi johdonmukaisesti vallankäytön hierarkian kaikki kerrokset. Omistajavallan ytimenä oli tuottotavoite. Sen saavuttaminen olisi todennäköisesti säilyttänyt valtapotentiaalin ennallaan ja mitään muutosta ei olisi tapahtunut. Organisaation sisäisessä vallankäytön hierarkiassa todellisuutta määriteltiin uudelleen kaikilla tasoilla. Strategisen vallankäytön ytimenä olivat HEXA ja asiakassegmentointiin perustuva organisaatorakenne. Ne olivat perustana taktiselle vallankäytölle, jonka avulla ohjattiin operatiivista vallankäyttöä.

## 5.3 Vallan ilmeneminen muutosprosessissa

Tutkimuksen tukikysymykset ratkaistiin HEXA:sta tutun kahtalaisuuden avulla tulkitsemalla sitä miten muutosprosessin aikana vaikutettiin tutkimuksen kohdeorganisaation prosesseihin ja rakenteisiin. HEXA:n vasen puoli kuvasi prosesseja ja oikea vastaavasti rakenteita.

### 5.3.1 Vallan ilmenemiseen vaikuttaneet prosessit

Tarkastelen seuraavaksi vallan ilmenemiseen vaikuttaneita prosesseja kahdella eri lähestymistavalla. Ensimmäisessä osiossa, joka painottuu muutoksen käynnistysvaiheeseen, tarkastellaan omistajavallan, organisaation ja persoonallisuuden suhdetta ja tavoitteita. Tapahtumat ajoittuvat pääosin ensimmäisen, toisen ja kolmannen episodin ajalle, eli 16.12.2003-02.06.2004. Kysymys on siitä miten muutos käynnistettiin ja miten muutoskykyinen organisaatio saatiin aikaan. Toinen osio kattaa koko seurantajakson 16.12.2003-19.02.2006, ja siinä kuvataan vallankäytön hierarkian näkökulmasta sitä mitkä prosessit vaikuttivat vallan ilmenemiseen ja muutosprosessin etenemiseen.

#### 5.3.1.1 Omaisuus, organisaatio, persoonallisuus ja vallan ilmeneminen

Galbraithin (1984, 51-84) mukaan vallan lähteitä ovat omaisuus, organisaatio ja persoonallisuus. Muutosprosessin käynnistämisessä korostui omaisuuden rooli. Se näkyi aktiivisena omistajavallan käyttönä, ensimmäisenä vallan ilmenemiseen vaikuttaneena prosessina, kun toimialan tuloskehitys ei vastannut asetettuja tavoitteita. Omistajavaltaa käytettiin eniten ensimmäisen episodin aikana 16.12.2003-19.12.2004, jolloin muutoksen linjauksia valmisteltiin toimivan organisaation ulkopuolella. Toinen vallan ilmenemiseen vaikuttanut prosessi oli organisaation rakenteellinen muutos. Foucault'n (1994, 340-342) mukaan valta on sisäänrakennettuna pysyviin rakenteisiin ja se ilmenee ainoastaan silloin kuin sitä käytetään, jolloin vallankäytön kohteina ovat toimivat subjektit ja heidän toimintansa. Valta on tapa jolla ihminen käyttäytyy muita ihmisiä kohtaan tai vaikuttaa heihin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation rakennetta muutettiin, jolloin organisaation eri ryhmien kehitysvaiheet käynnistyivät, joka osaltaan heikensi ryhmien ja koko organisaation rakenteellista valtaa. Toimihenkilöiden vaihtuvuus ei ollut muutosprosessin aikana normaalia suurempi. Heidät sijoitettiin uusiin tehtäviinsä uudessa organisaatorakenteessa, jolloin uusi rakenne toimi rakenteellisen vallan viitekehystenä. Uusi johtoryhmä liitti omistajan tavoitteet osaksi HEXA-viitekehystä, joka legitimoiti heidän asemansa. Siinä yhdistyivät omistajan, toimialan valtapotentiaalin määrittelijän ja uuden johtoryhmän tavoitteet. Sama henkilöstö, joka ennen prosessin käynnistymistä ylläpiti vanhaa rakennetta, muutti sitä aktiivisesti uusissa tehtävissään HEXA:ssa määriteltyjen periaatteiden mukaisesti. He olivat aluksi muutospuheen kohdeyleisönä, mutta siirtyivät nimitystensä jälkeen johtoryhmän ohella muutospuheen puhujiksi ja ylläpitäjiksi. Kolmannessa vallan ilmenemiseen vaikuttaneessa prosessissa korostettiin persoonallisuuden merkitystä tutkimuksen kohdeorganisaation henkilövalinnoissa. Johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli vaikutusta heidän valintaansa ja he sovelsivat samoja kriteerejä organisaation muiden jäsenten nimityksissä.

### 5.3.1.2 Strategista, taktista ja operatiivista vallankäyttöä

Edellisessä kohdassa kuvattiin omistajavallan käyttöä ja ilmenemistä. Tässä kohdassa tarkastellaan strategista, taktista, operatiivista ja rakenteellista vallankäyttöä. Ne kaikki ilmenivät samanaikaisesti, mutta olivat luonteeltaan erilaisia. Hierarkiassa ylempi taso määrittä seuraavan tason vallankäyttöä. Omistajavalta strategista vallankäyttöä, strateginen taktista ja taktinen edelleen operatiivista vallankäyttöä. Rakenteellinen vallankäyttö vaikutti kaikkeen vallankäyttöön. Se oli joko muutosta edistävää tai sitä hidastavaa.

Uusi johtoryhmä käynnisti kolmannessa episodissa strategisen suunnittelun ja organisaatiouudistuksen. Strategiatyössä oli kysymys strategisen vallan käytöstä, jonka tavoitteena oli laatia strateginen viitekehys, joka tulisi syrjäyttämään kaikki muut toimialalla aikaisemmin laaditut strategiasuunnitelmat. Strategiaviitekehys nimettiin HEXA:ksi. Samanaikaisesti uusi johtoryhmä käytti operatiivista valtaa neuvottelemalla uuden organisaationsa jäsenten kanssa heidän tulevista tehtävistään. *Strateginen vallankäyttö* mahdollisti kummankin prosessin samanaikaisen toteutuksen. Niiden avulla pyrittiin muuttamaan organisaation toimintaa siten, että omistajan asettama tulostavoite olisi mahdollista saavuttaa. Organisatoriset muutossuunnitelmat johtivat välittömästi rakenteellisiin muutoksiin, mutta HEXA oli toimialatason suunnitelma, jonka yksikkökohtaiset vaikutukset eivät olleet johtoryhmänkään jäsenten tiedossa. HEXA hyväksyttiin yhtiön hallituksessa 02.06.2004, jolloin kolmas episodi päättyi. Kolmannen episodin aikana organisaation sisäinen keskustelu painottui uuden organisaatorakenteen toimivuuden varmistamiseen. HEXA oli valmis suunnitelma siirrettäväksi vallankäytön hierarkiassa seuraavalle tasolle.

Neljäs episodi käynnisti 03.06.2004, jolloin siirryttiin taktiseen suunnitteluun ja toiminnan ja vallankäytön luonne muuttuivat. HEXA:n laadinnassa uusi johtoryhmä käytti strategista valtaansa, mutta taktisessa suunnittelussa siirryttiin *taktiseen vallankäyttöön*, kun keskustelu HEXA:n vaikutuksista alkoi uuden johtoryhmän ja muun organisaation välillä, jonka rakenne ja nimitykset oli vahvistettu 31.03.2004, runsaat kaksi kuukautta ennen neljännen episodin alkua. Taktisessa suunnittelussa johtoryhmä ohjasi toiminto- ja yksikkökohtaista suunnittelua järjestämällä kierteuen, jonka yhteydessä määriteltiin HEXA:n vaikutukset eri toimijoiden toimintaan yhtenäisen esityslistan mukaisesti. Taktinen suunnittelu tiivistyi asiakassegmenttikohtaisissa suunnitelmissa, jotka valmistuivat marraskuussa 2004. Ne ohjaisivat yksiköiden ja toimintojen operatiivista toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden suuntaan.

*Operatiivisessa vallankäytössä* oli kysymys organisaation toiminnan varmistamisesta kokousten, neuvottelujen, henkilökohtaisten keskustelujen ja erilaisen rutiinien muodossa. Muutoksen käynnistyessä operatiivisen vallankäytön perustana olivat alatoimialakohtaiset strategiat ja niiden pohjalta johdetut taktiset suunnitelmat. Operatiivisen vallankäytön näkökulmasta muutosprosessissa oli kolme käännekohtaa. Jotka olivat;

- 31.03.2004 – Uuden organisaatorakenteen ja organisaation jäsenten nimitysten julkistaminen loi rakenteellisen yhteyden uuden johtoryhmän ja muun organisaation välille
- Marraskuu 2004 – Asiakassegmenttikohtaisten suunnitelmien valmistuminen uuden strategiasuunnitelman pohjalta muutti liiketoiminnan ohjausperiaatteet uuden johtoryhmän tavoitteiden mukaiseksi
- 18.04.2005 käynnistetyn myyntikonttorien rakenteellisten muutosten seurauksena niiden ohjaus oli mahdollista yhtenäistää muun organisaation ohjausperiaatteiden kanssa

Edellä mainittujen muutosten seurauksena uusi johtoryhmä pystyi ohjaamaan koko toimialan operatiivista toimintaa yhtenä kokonaisuutena, joka oli muutoksen käynnistyessä asetettu tavoitteeksi.

Tutkimuksen käsiteiden täsmennyksessä valta määriteltiin sosiaalisiin suhteisiin liittyväksi piileväksi ominaisuudeksi, jolloin kysymys oli ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Rakenteellisessa vallankäytössä oli kysymys organisaation jäsenten pyrkimyksestä vaikuttaa uuden johtoryhmän päätöksentekoon ja vallankäyttöön strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Rakenteellista vallankäyttöä ilmeni koko muutosprosessin ajan ensimmäistä episodina lukuun ottamatta. Silloin ainoastaan uuden toimialajohtajan asema oli virallistettu ja tulevan muutoksen suuntaviivoista ei ollut tietoa, joten tarvetta rakenteellisen vallan käyttöön normaalista poikkeavalla tavalla ei ollut. Toisen lyhyen episodin aikana rakenteellinen vallankäyttö ilmeni pyrkimyksenä henkilökohtaisten asemien säilyttämiseen. Kolmannessa episodissa rakenteellinen valta ilmeni sekä uutta rakennetta tukevana että arvostelevana puheena ja organisaation jäsenten henkilökohtaisiin asemiin liittyvinä neuvotteluprosesseina. Neljännessä episodissa korostui pyrkimys säilyttää yksiköiden paikallinen itsenäisyys ja päätöksenteko. Viidennessä episodissa korostuivat samat asiat, mutta uutena ilmiönä näyttäytyivät paikalliset tulkinnat uuden toimintamallin vaikutuksista kyseisen yksikön toimintaan. Rakenteellisen vallan ilmenemismuodot muuttuivat muutosprosessin edetessä, kun muutoksen vaikutukset eri henkilöiden, ryhmien ja yksiköiden asemaan ja toimintaan tulivat esille.

Tutkimuksessa korostui kerronnan merkitys. Kerronta käynnistyi ensimmäisen episodin aikana ja jatkui läpi koko viisiepisodisen etenemiskuvauksen. Ensin uusi toimialajohtaja tulkitsi käytössä olevan aineiston perusteella, mitä muutosprosessin aikana tulisi tehdä omistajan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi, määritteli organisaation toiminnalliset linjaukset ja valitsi itselleen uuden johtoryhmän.

Sen jälkeen prosessi jatkui uuden strategiasuunnitelman, HEXA:n, tukevana, joka vahvasti aikaisemmin tehtyjä peruslinjauksia. Vähitellen kaikki organisaation ryhmät olivat jollain tavoin mukana muutosprosessissa tulkitsemassa omaa rooliaan ja asemaansa uudessa organisaatorakenteessa. Käytän muutosprosessissa sovelletusta kerronnasta käsitettä;

### *Tulkitsevan kerronnan prosessi*

*Tulkitsevan kerronnan prosessin* avulla organisaation jäsenille välitettiin viestejä tulossa olevista toimenpiteistä ja ennalta tehdyistä periaatelinjauksista, jolloin tavoitteena oli heidän tulkintansa ohjaaminen ja valmistelu muutoksentehtävien toivomaan suuntaan. Tulkitsevan kerronnan prosessi läpäisi kaikki vallankäytön hierarkian kerrostumat. Sen avulla määriteltiin strategian peruslinjaukset, ohjattiin taktista suunnittelua ja sitä käytettiin tarvittaessa myös operatiivisen toiminnan tukena.

#### **5.3.2 Vallan jäsentymisen muutosprosessissa**

Uusi johtoryhmä pyrki *tulkitsevan kerronnan prosessilla* kahtalaiseen tavoitteeseen. Se halusi nopeuttaa muutospuheellaan uudessa strategiassa määriteltyjen toimintamallien käyttöönottoa. Johtoryhmän muutospuheen vastavoimana oli vanhojen rakenteiden ja toimintamallien säilyttämispuhe, rakenteellisen vallan käyttö. Se nousi voimakkaasti esiin myyntikonttorien pyrkimyksissä neljännen ja viidennen episodin aikana. Sen vaimentaminen oli toinen tavoite.

Ennen muutoksen käynnistymistä toimialan vallankäyttö oli jaettu kuuden ryhmän, toimialajohdon ja viiden alatoimialan johtoryhmän, kesken (ks. kuvio 18, sivu 104). Muutoksen käynnistyessä uusi toimialajohto keskitti koko toimialan ohjauksen itselleen. Organisaation toiminnan kannalta muutos oli merkittävä, koska uusi johtoryhmä osallistui aktiivisesti liiketoiminnan ohjaukseen ja suunnitteluun. Sen ja liiketoimintojen välille ei sijoitettu erillisiä alatoimialakohdattaisia johtoryhmiä. Rooli poikkesi selvästi vanhan johtoryhmän roolista. Toisessa episodissa kuvataan miten uuden johtoryhmän suhde alatoimialoihin muutettiin muutosprosessin käynnistyessä. Silloin vallankäytön työnjako näkyi tavassa, jolla uuden johtoryhmän jäsenet esiteltiin toimialan avainhenkilöille sekä organisaatiokaavion (ks. kuva 19, sivu 105) rakenteessa. Tilaisuudessa käytettiin omistajavaltaa. Muutosprosessia ohjattiin sen jälkeen aktiivisesti johtoryhmän toimesta koko runsaan kaksivuotisen seurantajakson ajan, kun koko toimialan kattava uusi johtamismalli otettiin vaiheittain käyttöön.

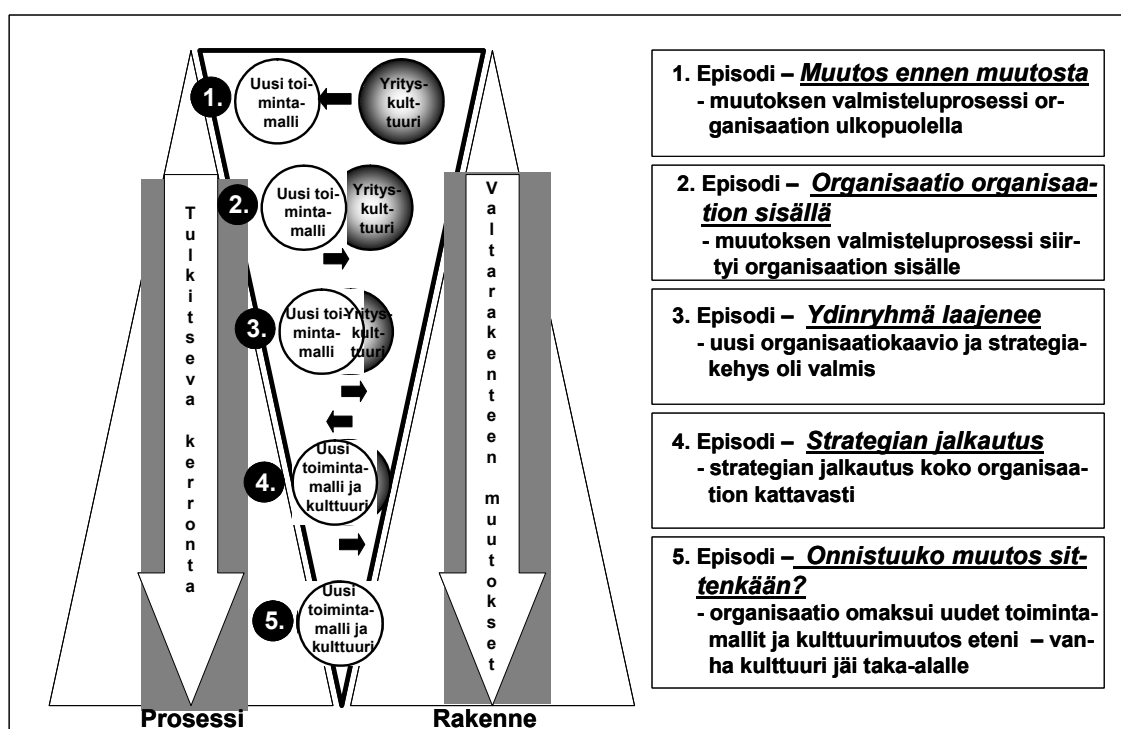
Vallankäyttö jäsenyi muutosprosessissa organisaation toimintaperiaatteiden ja rakenteiden kerroksittaisina muutoksina ja toimivan johdon tehtäväkierroksena siten, että HEXA:ssa kuvatut muutokset saatiin aikaan. Muutoksen kohteena olivat sekä rakenteet että henkilöiden organisatoriset asemat.

#### **5.3.3 Vallankäyttö ja uusi rakenne**

Tukikysymysten ratkaisulla oli merkittävä vaikutus tutkimusongelman, "*Miten valta ilmeni muutosprosessissa*", ratkaisuun. Ne on kuvattu edellä kappaleissa 5.3.1, *Vallan ilmenemiseen vaikuttaneet prosessit* ja luvussa 5.3.2, *Vallan jäsentymisen muutosprosessissa*. Ensin mainitussa päädyttiin useamman prosessin sijaan yhteen prosessiin, joka nimettiin *tulkitsevan kerronnan prosessiksi*. Vallan jäsentymisessä oli kysymys organisaation rakenteissa ja sen jäsenten toimenkuvissa

tapahtuneista muutoksista, joiden avulla toimialan muutosprosessia pyrittiin edistämään uuden johtoryhmän toivomalla tavalla.

Kuviossa 37 tiivistetään kolmen kolmion avulla tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisu. Keskimäinen kolmio kuvaa muutoksen etenemistä ja organisaation toiminnan siirtymistä vanhasta toimintamallista uuteen. Numerointi viittaa episodisen etenemiskuvauksen numerointiin. Vasemmanpuoleinen kolmio kuvaa *tulkitsevan kerronnan prosessia*, jolla ohjattiin organisaation jäsenten tulkintaa ja toimintaa. Se ilmentää uuden johtoryhmän vallankäyttöä muutoksessa. Oikeanpuoleinen kolmio kuvaa organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa tapahtuneita muutoksia, vallan jäsentymistä muutosprosessissa. Tulkitsevan kerronnan prosessi edelsi ja valmisteli rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia.



KUVIO 37 Vallan ilmeneminen muutosprosessissa

Kuvion 37 esitystavalla on yhtäläisyyksiä HEXA:n esitystavan kanssa. Siinäkin kuvion vasen puoli kuvaa prosessimuutoksia ja oikea puoli vastaavasti rakennemuutoksia. Muutos kuvattiin tässä tutkimuksessa viiden episodin avulla vaiheittain etenevänä prosessina, jota valmisteltiin ja ohjattiin kerronnan avulla. Taulukkoon 5 koostettiin episodeittain tulkitsevan kerronnan prosessin ja valtarakenteen muutoksen ydinkohdat.

TAULUKKO 5 Episodit, tulkitsevan kerronnan prosessi ja vallan jäsentymisen muutosprosessissa

Episodin nimi	Prosessi - tulkitseva kerronta	Rakenne - muutokset valtarakenteessa
<b>1. Muutos ennen muutosta</b> - muutoksen valmistelu kohdeorganisaation ulkopuolella	Tulevaisuuden suunta ja tavoitteet	Toimialajohdon vaihto
<b>2. Organisaatio organisaation sisällä</b> - muutoksen valmistelu kohdeorganisaation sisällä	Organisaation rakenne ja peruslinjaukset	Toimialan uuden johtoryhmän jäsenten nimitykset
<b>3. Ydinryhmä laajenee</b> - muutoksen valmistelu koko organisaation kattavana	Uusi liiketoiminnan ohjausmalli, organisaatio ja strategia	Toimialan uuden organisaation jäsenten nimitykset
<b>4. Strategian jalkautus</b> - muutoksen käynnistäminen koko organisaation kattavana	Organisaation jäsenten rooli strategian toteutuksessa	Toimialan uuden HEXA-strategiaviitekehyksen käyttöönotto koko organisaatiossa
<b>5. Onnistuuko muutos sittenkään?</b> - myyntiverkoston harmonisointi	Myyntikonttorien yhtenäinen toimintamalli	Asiakassegmentteihin perustuvan toimintamallin läpivienti myyntiverkostossa

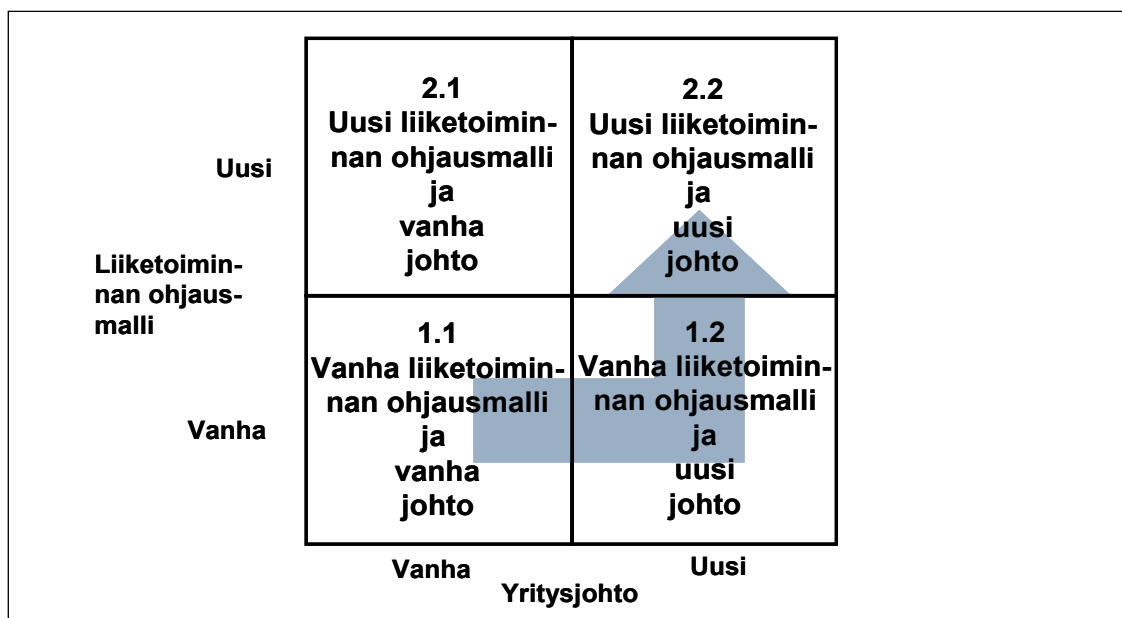
## 5.4 Vallankäytön ulottuvuuksista

Tarkastelen tässä luvussa vallankäytön ulottuvuuksia ja valintoja tutkimusongelman ratkaisun ja tutkimuksen kohteena olleen muutosprosessin näkökulmasta. Luvun alussa esitellään omistajan vaihtoehdot muutoksen käynnistyessä ja niiden vaikutukset omistajavallan käyttöön. Ratkaisut olivat osa vallankäyttöä, mutta ne vaikuttivat osaltaan myös siihen miten valta ilmeni myöhemmin muutoksen aikana. Luvun lopussa kuvataan valtaa riippuvuussuhteina ja tarkastellaan vallan määrää. Riippuvuussuhteiden kuvauksessa nousevat esille rakenteellisen vallan asema ja merkitys.

Liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käynnistettiin muutosprosessi, koska sen tuloskehitys ei vastannut omistajan asettamia tavoitteita. Muutoksessa valtaosa toimialan teollisesta rakenteesta, jolla tässä tarkoitetaan tehtaita henkilökuntineen, ja asiakaskunta, säilyi ennallaan tai lähes muuttumattomana. Muutoksen kohteena olivat sekä liiketoiminnan ohjausperiaate; "*Organisaation strategia - Yksi yhtenäinen toimiala !*" (ks. sivu 111), että liiketoiminnan ohjauksesta vastaava toimialajohto alaisineen, "*YHTIÖ, C-TOIMIALA - TOIMINTOJEN ORGANISAATIO JA NIMITYKSET*" (ks. sivu 117). Kuviossa 38 esitetään neljä vaihtoehtoista muutoksen toteutusmallia. Vaihtoehdoissa 1.1 ja 2.1 toimialan tulosparannukseen olisi pyritty vanhan toimialajohdon toimesta. Vaihtoehto 1.1 olisi merkinnyt liiketoiminnan ohjausmallin säilyttämistä, jolloin kannattavuuden parantaminen olisi edellyttänyt toiminnan tehostamista joko tuottoja lisäämällä tai kustannuksia vähentämällä. Vaihtoehdossa 2.1 vanha johto olisi toteuttanut tässä tutkimuksessa ku-



vatun tai jonkun vaihtoehtoisen liiketoiminnan ohjausmallin muutoksen. Vaihtoehto 1.2 olisi merkinnyt vanhan johdon korvaamista uudella ja liiketoiminnan ohjausmallin säilyttämistä ennallaan. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vaihtoehto 1.2 oli välivaihe, jonka kautta siirryttiin vaihtoehtoon 2.2. Ensin vaihdettiin toimialajohto ja uusi johtoryhmä aloitti toimintansa, jonka jälkeen toteutettiin liiketoiminnan ohjausmallin muutos.



KUVIO 38 Vaihtoehtoiset toimintamallit organisaation strategisessa muutosprosessissa

Tutkimuksen kohteena olevassa muutosprosessissa omistajan ensimmäinen päätös liittyi valintaan kuviossa 38 esitettyjen vaihtoehtojen kesken. Valinnassa oli kysymys siitä, käynnistetäänkö organisaation muutos vanhan johdon vai omistajan toimesta. Kumpikin edellytti omistajavallan käyttöä, mutta eri tavoin. Vanhan johdon toteuttamana se olisi merkinnyt joko taloudellisen tuloksen parantamista tavoitteiden mukaiseksi vanhan strategian pohjalta tai strategian muutosta. Mikäli strategiaa olisi muutettu, omistajalla olisi edelleen säilynyt oikeus hyväksyä tai hylätä uusi vaihtoehtoinen strategia. Omistajan käynnistämässä muutoksessa, jollainen toteutettiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, omistajavallankäytön luonne muuttui. Silloin sitä käytettiin aktiivisesti rakenteiden, toimintamallien ja organisaation johdon valinnoissa sekä muutosprosessin ohjauksessa. Muutosta ennakoivaa omistajavaltaa käytettiin ensimmäisen kerran julkisesti 16.12.2003 oheisen tiedotteen muodossa.

*"Yhtiö uudistaa johtajistonsa kokoonpanoa ja sen jäsenten vastuualueita. "Tavoitteena on asiakaslähtöinen ja aikaisempaa nopeampi päätöksentekomalli. Työkierron myötä saamme johtajiston jäsenten kokemuksen ja vahvuudet entistä laajemmin hyödynnettyä. Nyt tehdyillä päätöksillä Yhtiö tähtää myös hallittuun sukupolvenvaihdokseen tulevina vuosina", sanoo yhtiön toimitusjohtaja LP."*

(Yhtiön viestintä, 16.12.2003)

### 5.4.1 Valta riippuvuussuhteina

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa päädyttiin vaihtoehtoon 1.2 kautta vaihtoehtoon 2.2. Toimialajohtaja perusteli valintaansa seuraavasti; *"Ja varasin itseleni aikaa noin kuukauden, jolloin toimin juuri niin kuin olet kirjoittanut, organisaation ulkopuolella, koska tiesin kokemuksesta sen, että jos tunnen ihmiset liian hyvin, eli henkilökohtaisella tasolla, niin en pysty tekemään sitä mitä on pakko tehdä."* (Z1) Tässä tutkimuksessa organisaatiota tarkasteltiin fiktiivisenä rakennelmana, joka oli samanaikaisesti jäsenilleen yhteistyön näyttämö ja kilpakenttä. Valta määriteltiin sosiaalisiin suhteisiin liittyväksi piileväksi ominaisuudeksi, joka ilmeni sitä käytettäessä. Toimialajohtajan lausunto, tavoite välttää tietoisesti riippuvuussuhteen syntymistä, tukee Rainion (1968, 82) näkemystä, jonka mukaan vallan taustalla vaikuttaa pohjimmiltaan ihmisten välinen riippuvuus. Ehkä toimialajohtajan pyrkimyksenä oli minimoida rakenteellisen vallan vaikutus päätöksentekoon? Muutospuheen käynnistäminen ja ylläpito organisaation ulkopuolella mahdollisti avoimen keskustelun muutoksista ilman, että riippuvuussuhdetta syntyi hänen ja organisaation välille. Sen sijaan konsulttien ja toimialajohtajan välinen riippuvuussuhde oli olemassa. Tätä näkemystä tukevat seuraavat haastattelulausunnot; *"Kyllä, että tavallaan silloin sillä konsulttiryhmällä oli aika iso valta sinun suhteesi?"* (tutkija) *"Siis kyllä minun mielipiteisiini heillä oli valtaa."* (Z5) Konsulteilla oli valtaa, eli he pystyivät vaikuttamaan toimialajohtajan päätöksentekoon. Uuden johtoryhmän jäsenten nimitykset muodostivat riippuvuussuhteen toimialajohtajan ja johtoryhmän uusien jäsenten välillä. B kuvaa konsulttien aseman heikkenemistä ja uuden johtoryhmän vahvistumista seuraavasti; *"Se oli hyvin jännittävä. Heillä oli sitä paljon, mutta se loppui sitten hyvin nopeasti ja he eivät olleet valmistautuneet siihen. Tavallaan heillä oli sitä valtaa eniten siitä 100%:sta silloin, kun sitä ryhmää valittiin, mutta heti, kun me oltiin siinä huoneessa X E:lla, niin se vallan määrä romahti, koska me otimme kyllä porukkana sitä palloa."* (B2) *"Eli kun tämä uusi ryhmä ryhmittyi, siitä tuli ilmeisen vahva?"* (tutkija) *"Hyvin vahva ja nopeasti."* (B3) Uuden johtoryhmän jäsenet käynnistivät omat organisaatioidensa perustamis- ja nimitysprosessinsa nopeasti. Tätä vaihetta kuvaavat seuraavat haastattelulausunnot; *"Miten nämä johtoryhmän jäsenet, jos käytetään vielä tätä valtasanaa, ottiko se heti valtaa?"* (tutkija). *"Yllättävän nopeasti. Ei sillä tavalla, että se on se annettu, vaan kyllä jokainen sen otti. Nimenomaan otti, ja jokainen lähti sitten hakemaan uusia, omia alaisiaan ja omia reviierejään ja alueitaan. Se oli juuri niin kuin halusinkin."* (Z14) Johtoryhmän jäsenten riippuvuussuhteissa tapahtui merkittävä muutos, koska uusi johtoryhmä oli ollut tähän asti sen jäsenten ainoa virallistettu viiteryhmä. Nyt jokaisella johtoryhmän jäsenellä oli oma, vastuualuekohtainen organisaationsa. Tutkimuksen seurantajakson päättyessä myyntikonttoreiden muutosprosessi oli edelleen osittain kesken, mutta seuraava lausunto antaa viitteitä siitä miten ne mahdollisesti kokivat omat riippuvuussuhteensa; *"Ehkä se valta oli niin päin, että sinne yhteen konttoriin oli otettu koko organisaation johtamisvalta ja sieltä johdettiin koko sitä organisaatiota ja pääkonttori on tällainen varjoorganisaatio siinä rinnalla, ehkä se oli enemmän sellainen ongelma."* (G6)

Vallan kuvaaminen riippuvuussuhteiden avulla valottaa sen asemaa vaihtokaupan kohteena ja vaihdon välineenä. Tässä tutkimuksessa se ilmeni muutosprosessin edetessä organisaation jäsenten erilaisten pyrkimysten muodossa. Ensin tarvittiin vaihtoehtoinen liiketoiminnan ohjausmalli ja uusi johtoryhmä, seuraavaksi uusi organisaatorakenne ja strategiasuunnitelma ja lopuksi organisaatio toteuttamaan suunnitellut muutokset. Useat Morganin mainitsemista 14 vallan lähteistä (ks. sivu 79) olivat kaupankäynnin kohteena. Kaupankäynnin luonne ja osapuolet muuttuivat prosessin edetessä, kuten edellä kuvattiin. Ensin ne ilmenivät uuden toimialajohtajan aktiivisena pyrkimyksenä pysyä erossa uudesta organisaatiostaan oman riippumattomuutensa varmistamiseksi. Tämä kuvasi rakenteellisen vallan voimaa ja tuki näkemystä vallasta ihmisten väliin käyttäytymiseen ja riippuvuussuhteisiin liittyvänä ja vaikuttavana ilmiönä. Kun uusi liiketoimintamalli oli hyväksytty ja uusi johtoryhmä nimitetty, riippuvuussuhdetta uuden johdon ja organisaation välillä haluttiin jälleen vahvistaa siten, että uusi rakenne syrjäyttäisi vanhan, vahvojen alatoimialojen vaaraan rakentuvan rakenteen. Muutosprosessissa oli osaltaan kysymys tämän riippuvuussuhteen ylläpidosta ja vahvistamisesta.

#### 5.4.2 Vallan määrästä

Vallankäyttöön liittyy oleellisesti kysymys vallan määrästä, eli miten paljon valtaa oli käytettävissä, miten paljon sitä käytettiin ja miten sitä oli mahdollista mitata. Tässä tutkimuksessa ei määritelty vallan määrää, joten sitä ei pyritty myöskään mittaamaan. Vallankäyttö liittyi sosiaalisiin suhteisiin, jolloin kontekstilla ja suhteen osapuolilla oli merkitystä sille millä tavoin valtaa käytettiin. Muutosprosessin käynnistyessä omistaja rajasi uuden toimialajohdon vallankäytön alueen valtapotentiaalin avulla. Valtapotentialin tulkintaa tapahtui sekä omistajan että organisaation johdon ja sen muiden jäsenten toimesta. Valtaa oli resurssina ja sitä käytettiin riittävästi, kun muutosprosessi eteni ja omistajan asettamat tavoitteet saavutettiin. Silloin toimialajohdon strateginen, taktinen ja operatiivinen vallankäyttö oli riittävä suhteessa omistajavaltaan ja organisaation rakenteelliseen valtaan.

### 5.5 Tulkitsevan kerronnan prosessin asema ja voima

Yksittäisten ilmiöiden tai käsitteiden ja niissä tapahtuvien muutosten pikkutarkka havainnointi olisi ollut vaihtoehtoinen tutkimusstrategia, mutta todennäköisesti se olisi johtanut erilaiseen lopputulokseen kuin se mitä tässä tutkimusraportissa on raportoitu. Varsin pian tutkimushankkeen käynnistyttyä ihmisen rooli tulkitsijana ja tulkinnan ohjaajana nousi keskeiseen rooliin tutkimusongelman ratkaisussa. Tutkimuksessa tunnistettiin uuden toimialajohdon valmistelema ja ohjaama *tulkitsevan kerronnan prosessi*, joka asettui yksittäisten tapahtumien yläpuolelle ja edelle sekä läpäisi kaikki vallankäytön hierarkiata-

sot. Se oli kerrontaa, jonka avulla ohjattiin organisaation jäsenten tulkintaprosessia koko seurantajakson ajan. Samalla se oli toimialajohdon muutoksenhallinnan väline, kun toimintaan liittyi Stenvallin ja Virtasen (2007, 35) kuvaamia epäjatkuvuuksia, joita ei ollut mahdollista hallita rationaalisen suunnittelun avulla. Silloin tarinoiden avulla pyrittiin luomaan identiteettejä kuvaamalla eri toimijoiden toimintaa, avaamalla näkökulmia ja luomalla ihanteisia mielikuvia. (Juuti, 2005, 17) Mattila (2006, 215) liittyy tutkimuksessaan muutosprosessiin *kehystämisen*. Siinä on kysymys johdon luomasta kehuksesta. Sen avulla johto perustelee samanaikaisesti useita ratkaisuja. Kehys nopeuttaa muutosprosessin toimeenpanoa ja toisaalta johto voi vedota yksittäistapausten argumentoinnin sijaan suurempaan viitekehukseen. Kehystämiseen liittyy kolme riskitekijää. Kehyksen väljä määrittely aiheuttaa kritiikkiä, liian kaukainen tulevaisuudenkuva ei toimi usein riittävänä motivaationa ponnisteluille ja johto voi olettaa, että kehysten toistuva esittäminen voi merkitä samaa kuin hyvä tiedottaminen. Kehystämällä näyttäisi olevan yhtäläisyyksiä tulkitsevan kerronnan prosessiin sekä sisällön että kerronnan tavan suhteen.

Hallitseva kerronta saavuttaa muutosprosessissa vahvimman aseman ja syrjäyttää muun vaihtoehtoisen kerronnan. Sen avulla vaikutetaan päätöksentekoon, muutoksen vauhtiin ja muutosprosessissa sovellettaviin toimintatapoihin. Hyvin rakennettu kertomus ja osaava tarinankertoja on toimiva yhdistelmä, kun hallitsevan kerronnan asemaa ryhdytään tavoittelemaan. (Dawson 2003, 7-8) Tässä tutkimuksessa *tulkitsevan kerronnan prosessin* ensimmäiset karkeat peruslinjaukset toiminnan suuntaviivoista muuttuivat strategiaviitekehystessä, HEXA:ssa, kokonaisuudeksi, joka jätti tilaa uuden johtoryhmän tulkinnoille. Kokonaisuus esiteltiin kaikissa organisaatioon kuuluvissa yksiköissä yksikköjen kiertueen yhteydessä. Daveportin ja Leitchin (2005, 1619) mukaan strategian tarkoituksellinen moniselitteisyys voi olla hyödyksi, kun osallisten käyttäytymistä pyritään muuttamaan strategian edellyttämällä tavalla. Erityisesti muutosprosesseissa sen avulla voidaan hallita muiden toimijoiden kilpailevia vaatimuksia ja vahvistaa muutoksenteekijöiden asemaa. Uusi johtoryhmä nimettiin ensimmäisenä tehtävänsä, jolloin sen kehittyminen alkoi ennen muita ryhmiä, jolloin se pystyi aloittamaan muutospuheen ja liittämään tarinat osaksi johtamista Parryn ja Hansenin (2007, 293) kuvaamalla tavalla. He tarkastelevat johtamista suurempana kokonaisuutena, jossa tarinoilla on tärkeä merkitys. Johdon viestit voivat levitä nopeasti ja laajalle, mikäli kerronnan avulla saadaan aikaan organisaation "sisäinen sosiaalinen tartunta". Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kerronta ja johtaminen muodostivat tiiviin kokonaisuuden koko seurantajakson ajan. Dawsonin (2003, 10) mukaan kerronnan tavoitteen ei ole pelkästään yhteinen merkityksenluonti, vaan sen aseman ja uskottavuuden vahvistaminen. Silloin kertojilla, yleisöllä ja kontekstilla on tärkeä keskinäinen kytkös. Tässä tutkimuksessa korostui positioiden merkitys, eli muutoksenteekijöiden ja yleisön oli muutosprosessin edetessä tunnistettava asemansa ja keskinäinen suhteensa. Ilman organisaatiokaavioissa kuvattua rakennetta, olkoonkin, että se oli vasta perusta organisaation jäsenten tulkinnoille asemastaan suhteessa muihin, muutoksenteekijöiden työ suuren muutosprosessin ohjaajana olisi vaikeutunut. Tulkinnan avulla määriteltiin kunkin position tehtäväsisältö ja se

miten siinä pitäisi toimia. Ilman tätä kahtalaisuutta muutoksenteijä ei Dawsonin (2003, 11) mukaan onnistu pyrkimyksessään saada yleisöä mukaansa ja hyväksymään markkinoimaansa toimintatapa.

*Tulkitsevan kerronnan prosessi* ei ollut sidottu aikaan, vaan se muutti muotoaan muutosprosessin edetessä. Kerronnan sisältöä perusteltiin sekä historiallisin että tulevaisuudesta johdetuin argumentein ja sen asema muistutti Poultonin kuvaaman alkukertomuksen asemaa. Alkukertomus ohjaa organisaation jäsenten ajattelua siten, että he muodostavat käsityksensä organisaatiosta kertomuksen sisällön perusteella, jolloin siitä tulee olemassaolon perusta. (Poulton, 2005, 7) Tässä tutkimuksessa kerronnan asema ja voima perustuivat neljään tekijään, jotka olivat *kertojan positio, kerronnan ajoitus, kerronnan sisältö* ja *kertojien voimaantuminen*. *Kertojan positiossa* oli kysymys siitä, että prosessi edellytti käynnistäjältään ja ylläpitäjiltään organisatorista asemaa, joka oikeutti ja mahdollisti organisaation jäsenten tulkinnan ohjaamiseen ja siihen vaikuttamisen. Ilman positiota kerronta olisi mahdollisesti jäänyt marginaaliin, pysynyt pelkkänä muutospuheena tai muuttunut organisaation sisäiseksi tyytymättömyyspuheeksi. *Kerronnan ajoituksen* merkitys ilmeni ajallisesti kahtalaisena. Ennakoidussa kerronnassa valmisteltiin yksittäisiä toimenpiteitä ennakolta ja jälkikäteen tapahtuvassa kerronnassa analysoitiin niiden vaikutuksia toimenpiteiden suorittamisen jälkeen. Historian avulla perusteltiin tulevia toimenpiteitä. Strategiadiskurssiin sisältyy valittujen strategioiden ja toimintatapojen oikeuttamispuhe, jonka perustana on oikeuttavan asian ja auktoriteetin yhteenkietoutuminen, jolloin diskurssiin osallistujan asema vahvistuu. (Vaara & Laine, 2006, 165-169) *Kerronnan sisältö* muuttui prosessin edetessä ja johtoryhmän oman ymmärryksen lisääntyessä. *Tulkitsevan kerronnan prosessin* onnistuminen riippui prosessin osapuolista sekä kertojina että tulkitsijoina. Juutin (2004, 144-145) mukaan puhuja ei määritä sanomansa tulkintaa, vaan tulkinnat syntyvät vuorovaikutustilanteissa osapuolten omien kokemusten ja odotusten perusteella. Se mitä ihmiset kuulevat on tärkeämpää, kuin se mitä heille sanotaan. Tässä tutkimuksessa yhteistä merkitystä tavoiteltiin *tulkitsevalla kerronnalla*, jonka avulla pyrittiin vastaamaan Takalan (2001, 8) esittämään kysymykseen; "*Muutoksen johtaminen onnistuu jos johtaja saa joukot taakseen. Mutta miten ja onko olemassa yhtä yleispätevää mallia?*". Pelkkä prosessi ei kuitenkaan riitä, vaan sen tueksi tarvitaan johdonmukainen ja uskottava tarina, kertomus siitä miksi muutos tehdään, mitä sen avulla saavutetaan ja mitä se merkitsee organisaation ja eri toimijoiden toiminnassa. Scheinin (2007, Internet 5) mukaan yksi organisaation jäsenten suurimmista motivaation lähteistä on muutoksen etenemisen säännöllinen seuranta ja raportointi. Mattila (2006, 234) puolestaan kehottaa välttämään käytäntöjä, jotka heikentävät organisaation jäsenten luottamusta ja tulevaisuudenusko ja tarjoaa tilalle vaihtoehtoisia malleja. Se perustuu ennakoivan pitkäjänteisen luottamuksen rakentamiseen, joka mahdollistaa eri osapuolten toiminnan ymmärtämisen ja yhteensovittamisen. Kertojien positiot, kerronnan sisältö ja ajoitus olivat lähtökohtana, kun organisaation muutosprosessia ohjattiin. Tapa, jolla muutoksenteijät hyödynsivät näitä vaikutti muutosprosessin etenemiseen positiivisesti.

### 5.5.1 Kertojien positiot

*"Niin, kyllä valmisteluvalta on sellainen, minkä olen aina kokenut olevan varsin merkittävään. Se, joka pääsee aikaisemmin tekemään hyöää työtä, ottamaan etulyöntiaseman tässä valmistelussa, se on kyllä saanut mielestäni jo puoli voittoa." (C7 ja C8)*

Muutoksentehtäviltä edellytettiin jäsenyyttä uudessa johtoryhmässä, joka valmisteli kerrontaa ennen organisaation sisäisen kerronnan aloittamista. Ensimmäisessä episodissa vanhojen johtoryhmien jäsenet toimivat tehtävissään, eikä heidän positioissaan ei tapahtunut muutoksia. Toisessa episodissa julkistettiin uuden johtoryhmän kokoonpano ja toimialan uusi toimintamalli, jolloin samanaikaisesti käynnistyi uuden johtoryhmän position vahvistuminen ja vastaavasti vanhojen johtoryhmien positioiden heikkeneminen. Kolmannessa episodissa muutettiin organisaatorakenne uuden johtoryhmän suunnitteleman tavalla, suoritettiin henkilövalinnat ja julkistettiin tehtäviin valittujen henkilöiden nimitykset. Uusi organisaatio siirsi vanhat johtoryhmät positioon, jossa niillä ei ollut enää mahdollisuutta jatkaa omaa tulkitsevan kerronnan prosessiin siten, että se olisi tehokkaasti ohjannut organisaation toimintaa. Uuden johtoryhmän vahvistuessa vahvistuivat myös sen jäsenten positiot.

### 5.5.2 Kerronnan sisältö

*"Hän lähti tasan täsmälleen puhtaalta pöydältä. Hänellä oli blanko paperi, jota hän lähti täyttämään." (D2)*

Ensimmäisen episodin aikana kerronta ei vielä alkanut, koska C:n mukaan; *"Ei ollut oikeastaan mitään puhuttavaa. Ainoa asia, joka tiedettiin, oli se, että edellinen toimialajohtaja lähtee eläkkeelle ja uusi tulee tilalle. Ja mitään muuta tietoa ei ollutkaan." (C6)*

Ensimmäisen episodin jälkeen aktiivisten muutoksentehtävien lukumäärä kasvoi. Muutosprosessin alussa johtoryhmä perusteli ja tulkitsi muutosprosessin tarpeellisuutta historiallisin syin ja yleisönä oli koko muu organisaatio. Muutosprosessin edetessä passiivinen yleisö muuttui aktiivisiksi kertojiksi ja toimijoiksi, uusi toimintamalli selkiytyi ja organisaation jäsenten asemat varmistuivat, jolloin kerronnan teho lisääntyi. Kerronnan sisällön avulla pyrittiin vaikuttamaan organisaation jäsenten tilanteen ideaalisiin komponentteihin siten, että heidän toimintansa muuttuisi uuden toimintamallin edellyttämällä tavalla. Kerronta perustui samanaikaisesti kerronnan hetkeä edeltävien tapahtumien ja muutoksen tavoitteiden kuvaamiseen. Ensimmäisessä episodissa ideaali komponentti jätti runsaasti tilaa tulkinnoille ja organisaation jäsenten tilanteet pysyivät muuttumattomina. Organisaatio odotti silloin mahdollisia muutoksia ja toimi tilassa, jossa Rauhalan mukaan tiedostamattomat, epätäydellisessä kehitysvaiheessa olevat merkityssuhteet voivat vaikuttaa kokonaistajunnassa hyvin dynaamisesti, koska niiden funktio ei ole vielä määrittynyt tietoisuudessa. Niiden paikkaa ja mahdollisia vaikutuksia tasapainotilaan ei tunnettu. (Rauhala 1983, 106-109) Tasapainotilaa edusti vanha organisaatorakenne kulttuureineen ja toimintatapoineen. Se oli sen jäsenille *läsnä oleva*. Toisessa episodissa, tulkit-

sevan kerronnan prosessin voimistuessa sen avulla perusteltiin muutosprosessin käynnistämistä ja *läsnä olevan* kyseenalaistamista siten, että organisaation jäsenet olisivat valmiita muuttumaan toimintaansa sen kaltaiseksi kuin situaation ideaalit komponentit edellyttivät.

### 5.5.3 Kerronnan ajoitus

*"Se pääsanoma, pääviestit, oli aina sama, mutta niitä saatettiin painottaa matkan varrella. Painotuserot olivat suuria kohderyhmistä riippuen."* (D3)

Tulkitsevan kerronnan prosessi sijoittui muutoksessa vanhan ja uuden rakenteen väliin. Sen avulla pyrittiin valmistelevaan organisaation jäseniä tuleviin muutoksiin käynnistämällä esiyymmärrysprosessi, joka muuttui aikanaan tulkinnan kautta ymmärrykseksi, kun toimenpiteet käynnistettiin. He toimivat vanhoissa situaatioissaan ja viestin avulla pyrittiin määrittelemään *läsnä olevaa* sekä sitä miten se tulisi muuttumaan. Ensimmäinen episodi oli poikkeus. Sen aikana puuttui sekä osin näkemys siitä miten muutos tulisi muuttamaan organisaation toimintaa että tulkitsevan kerronnan prosessin käynnistäjät ja ylläpitäjät, uuden johtoryhmän jäsenet. Ei ollut mitään kerrottavaa, Rauhala lainaten; *"Tiedostamattomasta itsestään tiedostamattomana ei voida ilman tietoisuutta tietää mitään."* (Rauhala, 1983, 143)

### 5.5.4 Kerronta ja kertojien voimaantuminen

*"Tämä oli ikään kuin raamattu tai brändi, joka ohjasi sitä työtä."* (D1)

Muutoksenteekijöiden tehtävänä oli muuttaa muutospuhe muutokseksi. Lähtökohtana olivat organisatorinen asema, joka mahdollisti muutospuheen käynnistämisen ja työkalu, jonka avulla muutospuhe kytkettiin organisaation tulevaan toimintaan ja sen jäsenten toiminta- ja käyttäytymismalleihin. Strateginen viitekehys HEXA määriteltiin tässä tutkimuksessa muutoksenteekijän työkaluksi ja sellaisena sitä pitivät haastattelujen perusteella kaikki johtoryhmän jäsenetkin. Sen avulla kuvattiin organisaation jäsenille sekä tavoitteet että niiden toteutumisen kannalta tärkeinä pidetyt toimenpiteet. HEXA:ssa ei otettu yksityiskohdaisesti kantaa siihen, mitä siinä kuvatuilla kuudella osa-alueella piti tehdä, vaan se oli perustana koko toimialan kattavalle taktiselle toimenpidesuunnitelmalle. HEXA vaikutti johtoryhmän jäseniin tavalla, joka muistuttaa voimaantumista. E perusteli HEXA:n toimivuutta toteamalla; *Mielestäni HEXA kaikessa yksinkertaisuudessaan ja yksiulotteisuudessaan toimi erinomaisesti siinä tilanteessa.* (E6) ja perusteli sen tukea johtoryhmän vallankäytölle seuraavasti; *Mielestäni se perustui siihen, että siinä annettiin tavallaan mandaatti tehdä tiettyjä asioita.* (E7) *"Sen mandaatin antoi tavallaan tämä HEXA-kuva, vaikka se oli itse tehty."* (E8) G vahvistaa E:n näkemystä ja liittyy HEXA:n toteutettuun muutokseen ja muutoksenteekijöiden omaan ymmärrykseen toteamalla; *"Se sopi harvinaisen hyvin siihen tilanteeseen, mikä meillä oli silloin käsillä."* (G4) *Että tavallaan se punainen lanka kävi siitä yhdestä kalvosta hyvin ilmi."* (G5) A:n mukaan HEXA antoi hänen ryhmäl-

leen valtaa ja hänen mukaansa; "*Siis HEXA antoi ihan selvästi meidän tiimille valtaa.*" (A7) , ja perusteli sen asemaa seuraavasti; *Se varmaan tuli siitä, että siinä oli yksinkertaistettu ne asiat ja niitä ei ollut kovin montaa. Ne olivat hyvin selvästi nähtävillä ja jo otsikkotasolla ymmärrettäviä ja järkeviä kaikki.*" (A8) HEXA oli johtoryhmää vahvasti yhdistävä symboli, jonka voimaa B perusteli seuraavasti; "*Antoi, nämä ovat niitä toteemipaaluja tai sulkapäähineitä. Kaikilla ei ole valtaa tulkita mitä kristallipallosta tulee.*" (B19) C:n näkemys oli samansuuntainen ja hän vertasi HEXA:aa ikoniin toteamalla; "*Siitä tuli meidän uuden toimialan ikoni ja se iskostui hyvin paitsi meidän omiin mielikuviin johtoryhmässä, niin laajempiinkin joukkoihin.*"(C5) Voimaantumisella oli tärkeä rooli muutoksen käynnistämisessä ja ylläpidossa, jossa oli kysymys sekä henkilökohtaisesta että sosiaalisesta prosessista. HEXA oli johtoryhmän jäsenten yhteinen aikaansaannos, he tulkitsivat sitä yhdessä ja se tuki heidän toimintaansa silloin kun he toimivat yksin omilla vastuualueillaan. F tiivistä HEXA:n roolin seuraavasti; "*HEXA oli erinomainen kuva, joka helposti havainnollisti sen pelikentän, jota haluttiin lähteä muuttamaan.*" (F5)

### 5.5.5 Strategian asema

Juutin et al. (2004, 199-200) mukaan oikean tiedon määrittely päättyy, kun organisaatioon on hahmottunut muita parempina pidettäviä argumentteja, jotka muodostavat kulloisenkin oikean diskurssin puitteet. Samalla määrittyy organisaation jäsenten asema suhteessa oikeaksi määriteltyyn diskurssiin. Muutospuheisiin sisältyy väite, jonka mukaan ne sisältävät keinot, joilla organisaatio selviää tulevaisuuden haasteista luomalla uudenlaisia ideaaleja ja muuttamalla käsityksiä mahdollisesta ja mahdottomasta. HEXA:ssa tiivistyi muutospuheen perusta visuaalisessa muodossa. Keskimmäisessä osiossa on kolme keskeistä tavoitetta, joiden avulla omistajan asettama tuottotavoite pyrittiin saavuttamaan. Kuvion vasen puoli, *Strategiset prosessimuutokset*, kuvaa muutoksen kohteena olevia prosesseja ja oikea puoli, *Strategiset rakennemuutokset*, liiketoiminnan rakenteissa tapahtuvaksi suunniteltuja muutoksia. Kuvioista muodostui muutoksen symboli, jolla oli brändille tyypillisiä piirteitä, joiden tavoitteena, oli Kotleria ja Armstrongia (1996, 283-284) lainaten, erottaa omistajansa tarjonta kilpailijoiden tarjonnasta. Brändin osatekijöinä ovat sen lupaamat ominaisuudet, edut, arvot ja "persoonallisuus". Brändin rakentajan suurimpana haasteena on ratkaista mitä merkityssisältöjä brändin yhteydessä halutaan painottaa. HEXA sisälsi runsaasti brändin tunnusmerkistöä. Sen ulkomuoto erosi selvästi muista organisaation käyttämistä merkeistä, se nimettiin HEXA:ksi ja siinä tiivistyivät ne asiat, joita toimialan johto piti tulevan toiminnan kannalta tärkeinä. Varsinainen brändin rakentaminen, eli organisaation sisäinen merkityssisältöjen määrittely ja tulkinta alkoi, kun HEXA oli hyväksytty Yhtiön ylimmän johdon toimesta. Kysymys oli ensisijaisesti toimialan sisäisestä prosessista, jossa kilpailevina "brändeinä" olivat alatoimialojen ja muiden organisaation osien omat "brändit", eli strategiasuunnitelmat. HEXA:n asema vahvistui, kun uusi johtoryhmä korvasi sen avulla kaikki aikaisemmat strategiasuunnitelmat. Yhteiseen malliin liittyi Määtän (2005, 301-305) kuvaama strategian ja strategisen



informaation merkitystulkinnan haaste. Hänen mukaansa jokaisen organisaation jäsenen tulkintahorisontti on yksilöllinen ja ainutlaatuinen, jolloin se ei riitä ryhmässä muodostuvien merkitystulkintojen ymmärtämiseen, vaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva tulkinta edellyttää tulkintahorisontin laajentamista. Jokainen organisaation jäsen tulkitsi HEXA:n merkitystä itsenäisesti, mutta sen aseman vahvistaminen edellytti yhteistä tai mahdollisimman yhtenäistä tulkintaa, johon *tulkitsevalla kerronnalla* pyrittiin. Tavoitteena oli tulkintahorisontin laajentaminen uuden johtoryhmän toivomalla tavalla. HEXA:lla oli kahtalainen asema. Sen avulla rajattiin ja ohjattiin suunnittelua kokonaisvaltaisesti arvoketjun kaikilla osa-alueilla. Arvoketjulla tarkoitetaan Porterin (1991, 51-53) kuvaamaa mallia, jonka avulla on mahdollista tarkastella yrityksen kaikkia toimintoja ja niiden vuorovaikutussuhteita. Arvoketju sijoittuu arvojen järjestelmään, jossa ovat mukana muiden toimijoiden, kuten tavarantoimittajien ja jakelukanavien arvoketjut. Yrityksen kilpailukyky perustuu siihen, miten hyvin se sopii arvojen järjestelmään ja ymmärtää oman arvoketjunsä. HEXA:n toinen rooli perustui toimialan ja sen toimintaympäristön välisen suhteen määrittelyyn.

## 5.6 Tulkitseva kerronta ja johtamistutkimus

Dawsonin (2003, 2-3) mukaan muutuskertomusten kerronta ja esittely vaihtelee johtamistutkimuksessa. Laadullisen pitkittäistutkimuksen tekijät esittävät usein tulkintanaan organisaation muutuskertomuksen, joka perustuu monimutkaiseen ja yksityiskohtaiseen analyysiin. Se esitetään usein siinä muodossa, kuin kohdeyleisön oletetaan sitä haluavan, jolloin monivaiheisten muutosprosessien yksinkertaistaminen saattaa johtaa virheellisen tiedon tuottamiseen. Tässä tutkimusraportissa esitetään tutkijan laatima episodinen etenemiskuvaus sekä johtoryhmän jäsenten haastattelujen pohjalta laadittu muutuskertomus. Niiden perusteella ei tehty tulkintaa Dawsonin kuvaamalla tavalla tutkimusraportin mahdollisten lukijoiden toivomaan suuntaan. Kummankaan kertomuksen tavoitteena ei ollut kuvata muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä, vaan sitä miten tämän tutkimuksen tekijä, episodisessa etenemiskuvauksessa, ja tutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet, muutuskertomuksessa, kokivat muutosprosessin omassa positiossaan. Työssään he käyttivät valtaa vaikuttaessaan kerronnan avulla organisaation jäsenten tulkintaan siitä miten heidän tulisi toimia muutoksen aikaansaamiseksi ja pyrkivät samalla siirtämään muut tulkinnat marginaaliin.

Lawrence et al. (2005, 180) mukaan vallan ja politiikan avulla on mahdollista muuttaa yksilön ja ryhmien oivallukset organisaation käytännöiksi. Valtaa käytetään oppimisprosesseissa, joissa intuitioihin liittyy kurinalaisuus, vaikuttamaan pyrkivä tulkinta, pakottava integrointi ja hallintaan perustuva institutionaalistaminen. Tutkimalla näitä vallankäytön muotoja on mahdollista ymmärtää miksi ainoastaan osa oivalluksista institutionaalistuu. Hayesin (2008,

266) mukaan institutionaalistaminen on erittäin poliittinen prosessi, jolle on leimallista jatkuva ristiriita ja neuvotteluprosessi kilpailevien näkemysten välillä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmassa kysyttiin miten valta ilmeni organisaation muutosprosessissa ja tutkimusongelman ratkaisussa päädyttiin *tulkitsevan kerronnan prosessiin*. Se oli kerrontaa, jonka tavoitteena oli uuden johtoryhmän neuvotteluaseman vahvistaminen ja kilpailevien näkemysten syrjäyttäminen. Dawsonin ja Buchananin (2005, 861-862) mukaan kausaalista valtaa sisältävien tarinoiden asema perustuu siihen, että niissä kuvataan miten tulevien toimenpiteiden avulla saavutetaan toivottuja tuloksia. Voimakkaalle ja vaikuttavalle kertomukselle on tyypillistä johdonmukaisuus, kiinnostavuus ja osallistavuus ja sitä on valmisteltava ja ylläpidettävä ennakoivasti sekä kuulijakunnan erilaisuus huomioiden. Kerronnan on oltava lisäksi niin voimallista, että se kestää vastahyökkäykset, mutta tarvittaessa sitä on pystyttävä muuttamaan ilman, että kertoja menettää uskottavuuttaan. Muut kilpailevat kertomukset voivat korvata sen ellei näin menetellä. *Tulkitsevan kerronnan prosessia* kerronnan perustana oli HEXA, mutta kerronnan sisältöä ja muotoa muutettiin muutosprosessin edetessä uuden johtoryhmän valmistellessa muutosprosessia vaiheittain.

Boonstran ja Bennebroek Gravenhorstin (1998, 115) mukaan demokraattisen keskustelun ja kommunikoinnin varaan rakentuvasta oppimis- ja poisoppimisprosessista, jota käydään organisaation toimintalogiikkaa muutettaessa, on olemassa vähän tietoa. Geislerin (1999, 18-19) mukaan mekanismi, jolla johtajat luovat muutosprosessissa merkityssisältöjä on edelleen suurelta osin epäselvä. Organisaatiokoulukuntien paine ymmärtää mekanismia, jolla johtajat keräävät käytössä olevaa tietoa ja muuttavat sen edelleen mielekkäiksi kokonaisuuksiksi kasvaa, kun kiinnostus johtamiskäytännöistä ja organisaatioista tietoa välittävinä järjestelminä lisääntyy. *Tulkitsevan kerronnan prosessi* kuvasi sekä uuden johtoryhmän tapaa kerätä tietoa ja muuttaa se organisaation toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi että heidän tapaansa edistää organisaation oppimisprosessia organisoitumisen eri vaiheissa.

Boonstran (2004, 467-471) mukaan muutoksentehtävien asemaan sisältyy kontrollivaltaa, joka mahdollistaa organisaation rakenteiden ja toiminnallisten prosessien muuttamisen sekä sen jäsenten valvonnan. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa kielen avulla sosiaaliseen todellisuuteen, tavoiteasetantaan ja muutoksen ohjaukseen, jolloin aikaisemmat merkityssisällöt voivat muuttua. Apunaan hän voi käyttää sanktioita ja palkkioita luodessaan kontekstia, jossa organisaation jäsenet saadaan mukaan yhteiseen peliin. Kysymyksessä on dynaaminen peli, josta Boonstran mukaan kaivataan lisää tietoa. Kiinnostuksen kohteina ovat erityisesti seuraavat näkökulmat;

- Miten luottamusta voidaan luoda ja käsitteellistää kun uusia merkityksiä luodaan?
- Miten organisaation sisäiset suhteet vaikuttavat vakiintuneiden vastuualueiden muutoksiin ja miten valta liittyy näihin muutoksiin?

- Mikä on kielen ja viestinnän merkitys muutosprosessissa, kun tarinoita, metaforia, kerrontaa, vuoropuhelua, merkityksenantoa ja identiteettejä hyödynnetään?
- Miten osaaminen ja toiminta yhdistetään sekä miten paikallinen tieto ja oivallukset esitetään?

Erityisesti kielen ja viestinnän merkityksen tutkimus on alikehittynyttä, joka tarjoaa lupaavia mahdollisuuksia selvittää sitä mitä muutoksissa tapahtuu moniselitteisessä toimintaympäristössä. Keskustelut ovat omakohtaisia, jaettuina ja paikallisesti värittyinä, jolloin postmodernit teoriat ja näkemykset sekä sosiaalinen konstruktionismi voivat yhdessä edistää uuden tiedon ja käytäntöjen kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tunnistettu *tulkitsevan kerronnan prosessi*, yritysjohtajan johtamispuhe muutosprosessissa, valotti kielen ja viestinnän merkitystä suunnitellussa muutoksessa. Tulkitseva kerronta teki muutoksesta suunnitellun, koska sen avulla ohjattiin organisaation jäsenten tulkintaa. Kerronnan avulla muutettiin omistajavallan käyttö organisaation sisäiseksi vallankäytöksi. Tulkinnan kohteena oli se miten toimialan uusi strategiaviitekehys vaikutti eri toimijoiden toimintaan. Uuden johtoryhmän jäsenet tulkitsivat myös omia roolejaan, mutta heillä oli positiossaan mahdollisuus vaikuttaa myös ennakoivasti muiden tulkintaan. Tämän tulkintaprosessin ylläpitäminen ja ohjaaminen moniselitteisessä toimintaympäristössä oli organisaation ylimmän vallan käyttöä omistajavallan ja organisaation sisäisen vallankäytön risteyskohdassa.

### 5.6.1 Muutoksen luonteesta ja tulkitsevasta kerronnasta

Boonstran (2004, 1-2) mukaan *suunnitellussa muutoksessa* organisaation johto suunnittelee ja ohjelmoi organisaation rakenteiden ja järjestelmien muutosprosessia. *Organisaation kehittämisen* lähtökohtana on yksilön ja organisaation etujen yhdistäminen luottamuksen rakentamisen ja osaamisen kehittämisen avulla. Suunnitellussa muutoksessa korostuvat nopeus sekä dramaattiset toimenpiteet, joita ei voida toteuttaa pitkäkestoisen suunnittelun avulla. Lähestymistavoissa on selvä ero, mutta kummassakin tarkastellaan organisaatiota ihmisten ja resurssien muodostamana kokonaisuutena, jota pyritään optimoimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutettiin suunniteltu muutos, joka käynnistettiin omistajan toimesta. Muutosprosessin alussa uusi johtoryhmä toimi suunnitellun muutoksen periaatteiden mukaisesti ja muu organisaatio, kunnes uusi organisaatorakenne oli valmis, organisaation kehittämisen mukaisesti. Muutosta ohjattiin *tulkitsevan kerronnan avulla*, mutta kerronnan todellisia vaikutuksia organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan ei pyritty mittaamaan. Garrety et al. (2003, 16) mukaan kerrontaan sisältyvä vallankäyttö ei ole yksisuuntaista eikä yksiselitteistä, koska organisaation jäsenet eivät seuraa passiivisina vallankäytön vaikutuksia omaan toimintaansa. Siitä on vaikea tehdä yleistyksiä, koska organisaation epävarmoista ja moniselitteisistä valvontajärjestelmistä johtuen alaisten sitoutumista kerronnan sisältämiin malleihin on vaikea ennustaa. Boonstran (2004, 465-466) mukaan or-

ganisaation jäsenten vastareaktioita tarkastellaan perinteisesti johtamiskirjallisuudessa oikeudettomana, häiriintyneenä ja itsekkäänä käyttäytymisenä, joka on pystyttävä eliminoimaan. Muutoskirjallisuudessa sama käyttäytyminen nähdään luonnollisena, psykologisiin tekijöihin kuten pelkoon, alhaiseen motivaatioon, itsevarmuuden puutteeseen ja epävarmuuteen perustuvana ilmiönä. Taustalla voi vaikuttaa myös pelko omien etujen menettämisestä tai muutosprosessin tarkoitusperien väärinymmärrys.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten valta ilmeni tutkimuksen kohdeorganisaatiossa muutosprosessin aikana. Tutkija kytkettiin muutosprosessiin alustavasti 09.02.2004 ja lopullinen kytkentä tapahtui 17.02.2004 järjestyksessä ensimmäisessä uuden johtoryhmän kokouksessa. Silloin käynnistyi tutkimushanke, josta laadittiin tämä tutkimusraportti. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa metodologiasta, tutkimukseen tarvittavasta ajasta, mahdollisista tutkimustuloksista ja niiden muodosta ei ollut selkeää kuvaa. Muutosprosessin edetessä ja sen edellyttämien toimenpiteiden ja mittasuhteiden paljastuessa esiin nousivat ratkaisut, jotka on esitetty tässä tutkimusraportissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaation muutoksilla pyrittiin parantamaan sen tuloskehitystä. Ensin muutettiin organisaatorakenne, jonka jälkeen uusi organisaatio sai tehtäväkseen toiminnan uudelleenjärjestelyn. Muutoksen nopeus ja mittakaava olivat haasteellisia kaikille mukana olleille. Kysymys ei ollut muutajista tai muutettavista, vaan lähes kaikkien organisaation toiminnan kannalta merkittävässä asemassa työskentelevien toimihenkilöiden asema muuttui. Koko organisaatio omaksui uutta ja unohti vanhaa samanaikaisesti. Silloin nousivat keskeiseksi kysymykset siitä missä vaiheessa eri organisaatiotasojen muutokset tapahtuivat, miten muutokset saatiin aikaan ja miten muutosprosessiin vaikutettiin, jolloin ontologisen määrittelyn perustaksi valittiin holistinen ihmiskäsitys ja ihmisen maailmankuvan kehittyminen hänen tajunnassaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tarkkojen käsitelmäärittelyjen tai -rajausten sijaan oleellista oli tunnistaa miten käsitteiden tulkintaan vaikutettiin.

### 6.1 Tutkimusprosessin reflektointi ja johtopäätökset

Reflektiivisessä prosessissa tutkija pyrkii tuottamaan uutta tietoa ja näkökulmia oppimiskokemustensa pohjalta tavoitteenaan teorian ja käytännön ymmärtäminen.

Reflektio sisältää myös affektiivisiä, tunteisiin ja arvoihin liittyviä tekijöitä, kun kokemukset palautetaan mieleen myönteisine ja kielteisine tunteineen. Niiden uudelleenarvioinnilla pyritään itsekriittisesti ja kokonaisvaltaisesti arvioimaan tapahtumien kulkua ja omaa sekä muiden osuutta niihin. Reflektion tuloksena syntyy uusia näkökulmia ja valmius soveltaa niitä käytäntöön. (Verkkotutor, Internet) Ihminen etäännyttää itsestään ja tarkastelee toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta, ulkopuolisen silmin. Tavoitteena on oman ajattelun ja toiminnan ymmärtäminen. (Heikkinen & et al., 1999, 36)

Varton (1992, 64) mukaan tulkinta on empiirisesti tavoitettujen merkityssuhteiden avaamista ja ymmärryksen lisäämistä siten, että esiin tulevat osat ja tasot yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, merkityssuhteeksi, josta muodostuu tutkimuskohteesta saatu mieli. Tutkimuskohde koostetaan tematisoivasti uudeksi kokonaisuudeksi. Tutkija ottaa haltuunsa tutkimuskohteesta saatavan mielen, jolloin tutkimuskohde on autonominen ja ulkopuolinen ja tutkija sen tämänhetkinen ymmärtäjä. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi tutkijan roolinsa ohella tutkimuksen kohteena olevan organisaation johtoryhmän jäsenenä. Johtoryhmäjäsentyys mahdollisti aktiivisen osallistumisen muutoksen valmisteluun jo toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa, joka asetti hänet ja kyseisen ryhmän jäsenet selvästi erilaiseen asemaan kuin muut organisaation jäsenet ja ryhmät. Tutkijan positio vaikutti muutosprosessin tulkintamahdollisuuksiin ja näkökulmaan, joten sillä oli oleellinen vaikutus siihen, minkälaiseksi tämän tutkimusraportin tulkinta vallan ilmenemisestä tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessin aikana muodostui. Tutkimusraportin sisältö olisi todennäköisesti erilainen, mikäli tutkimuksessa olisi tarkasteltu jonkun muun ryhmän tai organisaatiotason näkemyksiä, tai jos tutkijan organisatorinen asema olisi ollut erilainen. Erityisesti myyntikonttorien henkilöstön näkemykset olisivat laajentaneet merkittävästi tutkimuksen näkökulmaa. Muutoksen kohteena olevassa organisaatiossa työskenteli myös henkilöitä, joiden tehtäviin ja toimenkuvaan muutos ei vaikuttanut millään tavoin. Heidän kokemuksensa olisivat myös todennäköisesti poikenneet tässä tutkimusraportissa esitetyistä tulkinnoista.

Tutkimusprosessiin perustuva ensimmäinen johtopäätös oli se, että muutos ei ollut erillisprosessi, joka tapahtui organisaation normaalin, vakiintuneen toiminnan ja johtamiskäytäntöjen ulkopuolella, vaan se oli osa organisaation päivittäistä toimintaa. Tutkimuksen kohteena oli transformaation kaltainen muutos, jossa organisaation toimintatapoja muutettiin perusteellisesti. Muutoksen johtaminen nivoutui erillishankkeen sijaan osaksi yritysjohton johtamiskokonaisuutta, jossa tulkitsevan kerronnan prosessin avulla valmisteltiin organisaatiota uuteen toimintatapaan.

Toinen johtopäätös oli se, että transformatiivisen muutoksen läpivienti suuressa organisaatiossa oli moniportainen ja haasteellinen oppimisprosessi sekä muutoksentehtävien että muille organisaation jäsenille. Muutoksentehtäviltä edellytettiin Scheinin (2007, Internet, 7) kuvaamaa oppimisen johtamista. Ilman selkeää kuvaa rooleista ja odotuksista oppimisprosessi voi vaarantua, jolloin muutos jää tekemättä. (Ruohotie 2000, 294-296) Muiden organisaation jäsenten haasteena oli tulkitsevan kerronnan prosessin avulla määriteltyjen periaatteiden

omaksuminen ja soveltaminen omassa toiminnassaan siten, että organisaation toiminta muuttui.

Kolmas johtopäätös oli se, että muutokseen ei ollut oikotietä, vaan se tapahtui ihmisten ajattelun ja toiminnan kautta. Lähtökohtana oli ymmärrys muutoksen edellyttämistä toimenpiteistä. Organisaatorakenteet ja -kaaviot, liiketoiminnan johtamismallit ja yrityskulttuurissa tavoitellut muutokset olivat tämän ajattelun ja toiminnan tuloksia, jotka käsitteellistivät sitä. Tulkitsevan kerronnan prosessin avulla pyrittiin ohjaamaan ja nopeuttamaan niiden tulkin-  
taa.

Neljäs, ja muutosprosessin kannalta ehkä tärkein, johtopäätös oli muutoksentekijöiden sitoutumisen merkitys. Heillä oli vastassaan vakiintuneissa olosuhteissa toiminut organisaatio kulttuureineen. Kotterin (1996, 155) mukaan organisaatiokulttuuri on suurin organisaatiomuutosten este, koska siinä on kysymys organisaation jäsenten mielen ohjelmoinnista ja heidän ajatuksissaan muodostamasta virtuaalisesta rakennelmasta joka saa ihmiset toimimaan tiedostamattaan ja automaattisesti. Tavoitteena on ryhmäkäyttäytymisen säätely palkitsemisen ja rangaistusten avulla. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa muutosprosessissa muutoksentekijöiksi valittiin henkilöt, joiden oletettiin kykenevän muodostamaan vastavoiman vallitsevalla yrityskulttuurille ja viemään läpi tavoitellut muutokset. Toimialajohtaja tiivistä uuden johtoryhmän jäsenten valintakriteerit seuraavasti;

*"Tutkin näitä papereita, taustoja, minkälaisia kokemuksia näillä ihmisillä oli, mutta paljon enemmän annoin arvoa mahdollisille potentiaaleille. Eli mikä oli sen henkilön potentiaali, se painoi paljon enemmän siinä vaakakupissa kuin entinen kokemus." (Z4)*

## 6.2 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen empiirinen aineisto perustui lainauksiin seurantajakson aikana tuotetusta kirjallisesta aineistosta ja tutkijan laatimasta muutospäiväkirjasta. Episodinen etenemiskuvaus rakentui näiden lainausten varaan. Se oli perustana muutuskertomukselle, joka koostettiin johtoryhmän jäsenten haastattelujen pohjalta. Lähtökohtana oli konstruktivismin näkemys siitä, että ihminen rakentaa kertomusten avulla tietonsa ja identiteettinsä aikaisemman tiedon ja kokemusten pohjalta. Tolskaa (2002, 92) lainaten kertomusten tavoitteen ei ollut fyysikaalisen todellisuuden selittäminen yleisten lakien avulla, vaan psyykkisen todellisuuden ja inhimillisyyden ymmärtäminen.

Tulkinta perustui episodiseen etenemiskuvaukseen, virallisiin tiedotteisiin, muutuskertomukseen ja johtoryhmän jäsenten haastatteluihin. Kaikilta haastatelluilta varmistettiin haastattelulausuntojen oikeellisuus ja lupa lausuntojen käyttöön osana muutuskertomusta. He lukivat myös valmiin muutuskertomuksen ennen tutkimusraportin julkistamista. Tutkijan tuntemus tutkimuskohteen empiirisestä maailmasta vaikutti tulkintaan, joka Pihlannon (2006, 111) mukaan vähentää riskiä ongelmien syntymisestä tutkijan käsite- ja hypo-

teesimaailman ja todellisuuden välille. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös liittää siinä käytetyt uudet termit, *valtapotentiaali* ja *tulkitsevan kerronnan prosessi*, vallasta, vallankäytöstä ja johtamisesta käytävään keskusteluun. Ne tarjoavat useita mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Erityisen kiinnostavaksi aiheeksi nousi yrityksen omistajaohjauksen näkökulma, jonka analyysiin ja tutkimukseen *valtapotentiaali*- käsite sopi hyvin. Sen avulla oli mahdollista määrittellä rajapinta yrityksen omistajan ja toimivan johdon välillä.

Tutkijan toimintaa ja kaksoisroolia kuvattiin luvussa 2.4. Tutkimuksen re-  
 liaabeliuden arvioinnissa suurin riskitekijä liittyy tutkijan laatimaan episodi-  
 seen etenemiskuvaukseen. Sen pohjalta laadittu muutuskertomus on johtoryh-  
 män yhteinen näkemys siitä mitä muutosprosessissa mahdollisesti tapahtui.  
 Yksikään haastatelluista ei kyseenalaistanut muutosprosessin tai episodisen  
 etenemiskuvauksen sisältöä. Tutkimuksen sisäisen validiteetin pahimpia uhkia  
 olivat tutkijan mahdollinen vaikutus tutkimukseen ja väärät johtopäätökset.  
 Syrjälän et al. (1994, 100-101) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät  
 uhat vältetään parhaiten tutkimuksen vaiheiden, käsitteiden, tekniikoiden ja  
 teorioiden mahdollisimman tarkalla raportoinnilla. Tämän tutkimusraportin  
 koostamisessa pyrittiin toimimaan näin, mutta validiteetti jää viime kädessä lu-  
 kijan arvioitavaksi ja päätettäväksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 208-211) mu-  
 kaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja  
 se, että hän on tutkimuksessaan keskeinen tutkimusväline. Tutkija on itse pää-  
 asiallinen luotettavuuden kriteeri, joten luotettavuutta arvioitaessa on tarkastel-  
 tava koko tutkimusprosessia. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija tar-  
 kastaa ovatko hänen tulkintansa ja käsitteellistämisensä yhdenmukaisia tutkit-  
 tavien käsitysten kanssa. Siitä ei kuitenkaan ole varmuutta, että tutkimuksen  
 uskottavuus lisääntyisi tutkittavien arvioinnin perusteella.

### 6.3 Tulevaisuus, muutos ja kaoottisuus

Juuti et al. (2004, 246) kehottavat organisaatiomuutosten tarkasteluun *sukeltamalla*  
 mukaan niiden monivivahteiseen toimintaan. Tässä tutkimuksessa tulevaisuus,  
 muutos ja kaoottisuus muodostivat toisiinsa limittyvän monivivahteisen ja -  
 ulotteisen kokonaisuuden. Aula (1999, 243) kuvaa tulevaisuutta *vuorovaikutuksen*  
*maisemaksi*, jossa yritys ja sen toimintaympäristö luovat toisilleen muospaineita.  
 Näin tapahtui myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, kun sen tuloskehitys  
 heikkeni eikä vastannut omistajan asettamia tavoitteita ja tässä tutkimusraportis-  
 sa kuvattu muutosprosessi käynnistyi. Åhmanin (2003, 22-23) kuvaama postmo-  
 derniuden ajanjakso ja ajattelutapa merkinnee sitä, että muutoksia tulee tapah-  
 tumaan joko yritysten aktiivisen oman toiminnan seurauksena tai jonkun intres-  
 siryhmän pakottamana. Kauppalehden 16.12.2008 julkaisema otsikko; "*Kriisin*  
*uusi käänne: jättiyhtiö lopetti ennusteet*" (ks. Internet), näyttäisi ennakoivan samaa.  
 Samassa artikkelissa todetaan edelleen; "*GE vahvisti tiistaina, että sen vuoden 2008*  
*tulos on aiempien odotusten mukainen. Se ei kuitenkaan kertonut mitään vuoden 2009*



näkymistä." ja; "Markkinoilla uskotaan, että muutkin pörssiyritykset seuraavat GE:n esi-merkkiä." Ennustamisen vaikeus lisää yllätysten mahdollisuuksia, kumpaankin suuntaan. Molemmat suunnat edellyttävät nopeita muutoksia ja hyvää reagointikykyä. Omistaja voi määrittellä uudelleen yrityksen valtapotentiaalin, rahoittajilla on mahdollisuus vaikuttaa toimintamahdollisuuksiin rahoituspäätösten muodossa ja työntekijät voivat irtisanoutua tehtävistään, mutta muutosprosessi käynnistyy aina ulkoisen paineen vaikutuksesta.

*Tulkitsevan kerronnan prosessin* avulla ohjattiin organisaatiota kohti tulevaisuuden *vuorovaikutuksen maisemaa* määrittelemällä toiminnan rajoja ja periaatteita. Se käynnisti kuulijoiden tulkintaprosessin siitä miltä organisaation tulevaisuus saattaisi näyttää. Vaikka kukaan ei ole käynyt tulevaisuudessa, kuten Aula (1999, 243) asian ilmaisee, kerronnan avulla osa siitä pyrittiin siirtämään kerronnan hetkeen, jolloin lukemattomien vaihtoehtojen joukosta valikoitui se, joka muuttui aikanaan organisaation toiminnaksi. Kerronta sijoittui vanhan ja uuden maailman, muutoksessa tavoiteltavan uuden läsnä olon, väliin. *Tulkitsevan kerronnan prosessi* käynnisti kuulijoiden tulkintaprosessin, mutta ohjasi ja oikeutti samanaikaisesti kertojien toimintaa. Tulevaisuus oli heille yhtä lailla arvaamaton ja yllätyksellinen kuin muillekin organisaation jäsenille. Muutoksentehtävien etuna oli se, että heillä oli mahdollisuus yrittää kurkistaa sinne ensimmäisenä, muodostaa siitä oma ymmärryksensä ja liittää se kerronnan avulla organisaation sisäiseen diskurssiin. Juuti et al. (2004, 246-247) kuvaavat organisaatiota moniäänisinä, sekavina ja erilaisia argumentteja sisältävinä maailmoina, jotka jäsenyvät jännitteisinä sisäisen valtapelin kenttänä. *Tulkitsevan kerronnan prosessin* tavoitteena oli nostaa kertojien, muutoksentehtävien kerronta ja sanoma organisaation muun moniäänisen kerronnan yläpuolelle ja ohjata valtapeliä kertojien kannalta edulliseen suuntaan.

## 6.4 Kriittinen näkökulma

Kovalaisen (2005, 76-78) mukaan kriittinen näkökulma ilmenee liiketaloustieteissä kritiikkinä valtavirtaan kuuluvia liiketaloustieteitä ja niissä saavutettuja tutkimustuloksia kohtaan. Vaara ja Laine (2006, 155-158) kuvaavat samaa ilmiötä toteamalla liiketaloudellisen tutkimuksen tavoitteena olevan johtamisen kannalta hyödyllisen tiedon ja toiminnallisten suositusten tuottaminen korostamalla kritiikittömästi yritysjohton näkemyksiä, jolloin valtavirrasta poikkeavia tutkimuksia ei ole juurikaan ollut.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin myös kriittistä näkökulmaa kuvaamalla muutoksen kompleksisuutta ja sen aikana ilmenneitä ristiriitoja. Organisaation ja yritysjohton käsitteet hämärtyivät ajoittain, jolloin valtapotentiaalin tulkinta tapahtui osin päällekkäin ja muutos oli vaarassa pysähtyä kokonaan. Kriittistä näkökulmaa edustanee havainto siitä, että yhteistoimintajärjestelmäksi tarkoitettusta organisaatiosta tuli muutosprosessissa jäsenten ja sisäisten alaryhmien kilpakenttä. Organisaatiokokonaisuudelle ajateltu yhteinen

päämäärä muuttui joukoksi alaryhmien erillistavoitteita, jotka olivat perusteltu- ja kyseisten ryhmien näkökulmasta, mutta ristiriitaisia koko organisaation, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin toimialaa, tavoitteiden näkökulmasta.

#### 6.4.1 Strategioinnin ylivallasta

Strategialla ja tulevan toiminnan ennakkoinnilla oli keskeinen rooli tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessissa. Kettusen mukaan tulevaisuuteen suunnatun taloudellisen keskustelun logiikka on odotusten ja riskien logiikkaa. Hän toteaa tulevaisuuden arvaamattomuudesta ja armottomuudesta seuraavaa;

*"Kaikki on kaupan tässä maailmassa ja kaikella on hintansa. Vain tulevaisuus merkitsee jotain, menneisyys ei mitään. Se, mitä jonkun tekeminen tai hankkiminen on joskus maksanut, ei merkitse mitään. Vain tulevaisuudessa olevat tulot ja menot sekä niihin liittyvä epävarmuus ovat kiinnostavia."*

Tehokkaassa markkinamekanismissa katse on suunnattu tulevaisuuteen ja se saa käyttöönsä kaiken tulevaisuutta koskevan tiedon ja huomioi sen hinnoittelussa. Pehmeät faktat ja tuntematon tulevaisuus muuttavat päätöksenteon epävarmaksi, jolloin toiveet ja tahto ohjaavat keskustelua ja tulevaisuudenkuvan muodostumista. Mukaan tulee subjektiivisuuden elementti, kun puuttuva tieto korvataan tahdolla, arvioilla ja arvauksilla, jolloin osaavan ja kypsän ihmisen maailmankuvan perustana on kolme logiikkaa. *Pelimerkkien logiikka* toimii menestyksen mittana ja varmistaa hengissäselviämisen, *tulevaisuuden ja riskien logiikasta* on tullut pysyvä olotila ja *subjektiivisuuden logiikka* ohjaa arviointeja, suunnitelmia ja visioita. (Kettunen 1997, 339-341) *Tulkitsevan kerronnan prosessi* toi esiin neljännen logiikan, *tulkinnan logiikan*. Sen avulla tulevaisuutta muutetaan tutummaksi, uskottavammaksi ja varmemman tuntuiseksi. Samalla menneisyys ja nykyisyys, on mahdollista kuvata epävakaammaksi ja vaarallisemmaksi, jos niin halutaan. Druckerin (1999, 43) mukaan yritykset voivat olla strategioinnissaan tarkoituksellisen opportunistisia. Tulkinnan laskelmoivaa logiikkaa tarvitaan, kun vastakkain ovat faktinen historia ja nykyisyys sekä fiktiivinen tulevaisuus.

Tulevaisuuden ennakkoinnista välittyy näin kuvattuna varsin spekulatiivinen ja arvaamaton kuva. Se ei ehkä olekaan markkinatoimijoita varten ylläpidetty matemaattisten lainalaisuuksien varaan rakentuva verkosto, vaan ne ovat luoneet sen itse, ylläpitävät sitä itse ja yrittävät suhteuttaa omaa toimintaansa siihen erilaisten strategiointimallien avulla. Kettunen (1997, 146) haluaa painottaa strategisen ajattelun siirtymistä suunnittelupainotteisuudesta ihmispainotteisuuteen. Hänen mukaansa ihminen pitäisi saada mukaan oman tulevaisuudenkuvansa hahmottamiseen ja toimintansa suunnitteluun, jolloin kaiken perustana olisi maailmankuva, jossa ihminen on mukana. Tämän tutkimuksen holistinen ihmiskäsitys tukee vahvasti tätä näkemystä. Ihmiset laativat strategioita ihmisinä, eivätkä pelkkinä ennusteautomaatteina.

Onko strategioinnissa jäänyt jotain huomaamatta, vai ovatko kaikki toimijat nähneet jotain liiankin samalla tavalla? Tässä tutkimuksessa HEXA-viitekehys nousi kaiken organisaation kehitys-, suunnittelu- ja toimintadiskurs-

sin yläpuolelle ja se sekä siitä johdetut tulkinnat ottivat ylivallan määriteltäessä hyväksyttävän ja hylättävän toiminnan rajoja. Tulkitsevan kerronnan prosessin avulla rajattiin kunkin HEXA-viitekehyksen nuolen sisältöä, jolloin tulkintaa tapahtui tulkinnan sisällä. Entä jos tulkinta ja siitä edelleen johdetut tulkinnat olisivatkin jostain syystä osoittautuneet virheellisiksi? HEXA:sta näyttäisi puuttuvan jotain, olipa tulkinta minkälainen tahansa. Missä ovat Kettusen mainitsemat ihmiset? He edustavat ylimmän tason vallankäyttöä, joka sijoittuu omistajavallan yläpuolelle, vaikuttaa kaikkeen vallankäyttöön ja jonka vaikutuksia liiketoimintansa tuloksellisuuteen monialajittiläinen GE ei ennusta julkisesti vuoden 2009 osalta. Kysymys on rakenteellisesta vallasta.

## 6.4.2 Strategiointi ja dynaaminen tulevaisuus

Strategioinnin suhteen nousee esiin perinteisen strategiadiskurssin kannalta haasteellisia kysymyksiä seuraavasti;

- Onko strategioinnissa jäänyt jotain katveeseen?
- Riittääkö strategiasuunnittelun vaiheittainen mekaaninen suorittaminen vai pitäisikö strategioinnin moniulotteisuutta lisätä?

Edellä mainitut kysymykset ovat merkittäviä tämän tutkimuksen näkökulmasta, koska HEXA-viitekehysessä oli kaksi ulottuvuutta. Visuaalinen ulottuvuus teki siitä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle helposti tunnistettavan brändin, mutta verbaalinen sisältö perustui perinteisen strategia-ajattelun malleihin ja oletuksiin. Lähtökohtana oli tuottotavoite, jota tavoiteltiin tutkimuksen kohteena olevan toimialan rakenteisiin ja prosesseihin suunnitelluilla muutoksilla. Ihminen, jonka elämisen, asumisen ja olemisen tarpeisiin päätyvät kaikkien arvoketjujen ja arvojen järjestelmien tuotokset, näyttäisi saaneen varsin vähän huomiota osakseen, vaikka hänellä on tärkeä rooli silloin, kun strategioiden todellinen toimivuus punnitaan. Yrityksillä on valta päättää strategisista linjauksistaan, mutta ihmisellä, kuluttajalla, tällä markkinavoimien peruskomponentilla on valta päättää siitä, toimiiko ja toteutuuko strategia. Kohtaavatko kerronta ja ymmärrys, tarjonta ja kysyntä? Ihmisestä käynnistyvät kassavirrat pieninä puolina, jotka arvojen järjestelmien läpi kulkiessaan aikanaan päätyvät näissä järjestelmissä mukana olevien yritysten tuloslaskelmien miljooniksi ja miljardeiksi. Ne luovat paineita uusille ja vahvemmillä kassavirroille, jotka hakeutuvat sinne missä kerronta ja ymmärrys kohtaavat.

### 6.4.2.1 Ihminen strategioinnin katvealueella

Suuret teräspalkit ja -levyt, sahatavarapaketit, muoviraaka-ainetonnit ja kiiviaineskuutiot muuttuvat arvoketjuissa ja arvojen järjestelmissä ihmisen ostettaviksi, käsiteltäviksi ja kulutettaviksi tuotteiksi. Jollei suoraan, niin välillisesti hänen kulutus päätöksensä ohjaamina, joita tehdessään ihminen toimii Kettusen mukaan seuraavasti;

*"Yksittäisen ihmisen kohdalla rahalla on arvo ensi sijassa oman elämänmuodon ja elämänsuunnitelman toteuttamisen välineenä." (Kettunen, 1997, 291)*

Miten käy, kun ihminen, joka saattaa olla piilossa monen arvoketjun takana, jätetään huomiotta ja analyysin kohteena ovatkin muiden arvojen järjestelmän jäsenten arvoketjut? Näkyvätkö todelliset muutokset arvojen järjestelmän alkupäähän, missä perusteellisuuden toimijat usein istuvat, vai muuttuvatko ihmisen kulutus päätökset matkalla sinne kasvottomiksi tonneiksi, kuutioiksi, kasvu- ja muutosprosentteiksi, bruttokansantuotteiksi, hintakehityksiksi ja -trendeiksi ja erilaisiksi ennusteiksi? Ne ovat kaikkien toimijoiden käytössä. Onko ihminen sittenkin jäänyt katveeseen strategisessa suunnittelussa, kun terminologiaan ovat tulleet asiakassegmenttien, asiakkuuksien, avainasiakkaiden, Business to Businessmarkkinoiden ja asiakasryhmien käsitteet ja onko yksittäistä ihmistä ja teollista mittakaavaa yleensäkin mahdollista yhdistää? Teollinen jättiläinen Nokia on ainakin yrittänyt sitä varsin onnistuneesti kytkemällä nerokkaasti pienen ihmisen vuoropuheluun itsensä ja muiden ihmisten kanssa toteamalla; *"Connecting people"*. Sloganissa puhutaan ihmisestä. Ihmisen viesti ihmiselle. Keskusteluyhteys toimii hyvin.

Ihmisen asemalle strategiadiskurssissa ei löytyne yleispätevää vastausta. Yrityskohtainen pohdiskelu aiheesta on kuitenkin ilmeisen hyvä aloittaa käymällä yhtiön, tulosityksikön tai minkä tahansa strategiointiyksikön tuorein strategia-aineisto läpi ja kysyä; *"Missä näkyy ihmisen rooli, käyttäytyminen ja toiminta?"* Jos se ei näy, olisiko paikallaan miettiä näkymättömyyden mahdollisia vaikutuksia omaan liiketoimintaan? Kettusen mukaan (1997, 363) ihminen on oman elämänsä subjekti ja uskoo pystyvänsä vaikuttamaan siihen liittyviin asioihin. Ehkä ihminen ei olekaan niin rationaalinen toimija kuin strategioinnissa on tähän asti uskallettu uskoa, vaan paljon rationaalisempi. *"Enemmän, nopeammin ja halvempia tuotteita"* -ajattelu ei ehkä toimikaan. Muuttuuko silloin voitosta ja tuloksen maksimoinnista tai optimoinnista käytävä keskustelu keskusteluksi siitä, kenen koneet, laitteet ja tehtaat käyvät viimeiseksi? Silloin ollaan ilmeisesti lähellä lopun alkua, ainakin heikoimpien toimijoiden kohdalla, jonka ensi oireita Kettunen (1997, 37) kuvaa seuraavasti;

*"Kun kasvu hiipuu hiljaiseksi tai loppuu tykkäänään, koko yhteiskunta saa vaikeita vieroitusoireita. Riippuvuus kasvusta on rakenteellinen ongelma. Olemme sopeutuneet ja sopeutaneet paitsi ajattelumme myös toimintamme aina tuotannollista rakennetta myöten jatkuvasti kasvavan talouden mukaiseksi. Kaikki on hyvin ja strategia oikea, kunhan kasvua vain löytyy Suomesta tai jostain ulkomailta."*

#### **6.4.2.2 Strategiointi - mekaniikkaa, ajattelua ja oivaltamista**

Mihin strategiointi johtaa, jos kaikki soveltavat siinä samoja malleja? Kettunen osuu asian ytimeen kysymällä;

*"Yhteinen todellisuus – siunaus vai kirous?"*,

ja toteaa yhteisten mallien rajoittavan ja ohjaavan ajattelua valmiiden käsitteiden ja mallien suuntaan. (Kettunen, 1997, 72) Voivatko toimintamallit edes ero-

ta toisistaan, kun kaikki toimijat käyttävät strategiointinsa perustana samaa lähdeaineistoa, samoja menetelmiä, elävät yhteisessä maailmassa ja arvoketjujen rakenne on lähes samanlainen? Jos voivat, kenellä riittää rohkeus erottua, kun strategiadiskurssin kriittinen massa tukee virallista teollisuus- tai toimialaparadigmaa? Tulevatko yllätykset perinteisen strategiahorisontin ja mekaanisten suunnittelumallien ulkopuolelta, kun kilpailija-analyyseissä ei ole huomioitu todellista markkinan syvärakenteen vaikuttajaa, ihmistä, joka käyttää kulutuspäätöstensä muodossa omistajavallankin yläpuolelle sijoittuvaa valtaansa? Ihminen ja ilmasto, ihminen ja luonnonsuojelu, ihminen ja korkotaso, ihminen ja Internet, ihminen ja sähköinen tiedonvälitys, ihminen ja vapaa-aika. Edellä on joukko sanapareja, joilla on todennäköisesti vaikutuksia lähes kaikkeen liiketoimintaan. Yhteisenä nimittäjänä on ihminen, jolla on taipumus jäädä objektin asemaan strategiadiskurssissa, ja jonka käyttäytymistä pyritään päättelemään erilaisten ryhmien käyttäytymisen kautta. Tämä tasapäistäminen avaa näkökulman ryhmien sisälle. Siellä yksittäiset ihmiset suunnittelevat omaa toimintaansa ja ovat aina valmiina siirtymään houkuttelevampiin ryhmiin sopivan tilaisuuden tullen.

Porterin (1991, 17) mukaan toimialan kannattavuuteen vaikuttaa viisi tekijää, jotka ovat; asiakkaat, hankkijat, korvaavat tuotteet, potentiaaliset tulokkaat ja alalla olevat kilpailijat. Näiden viiden tekijän avulla on hänen mukaansa mahdollista päätellä minkälaisen pääoman nettotuoton yritys voi saavuttaa. Olisiko analyysissä tilaa kuudennelle tekijälle, ihmiselle? Ei kuitenkaan pelkääntään kuluttavana kuluttajana vaan aktiivisena ajattelijana, joka kriittisen ja vertailevan toimintansa avulla saa aikaan pysyviä yhteiskunnallisia muutoksia, jotka eivät näy perinteisen toimiala-analyysin tuloksissa ennen kuin ne voidaan jollain tavoin mitata. Ehkä aavistus siitä, että edellä kuvattujen sanaparien kohdalla on tapahtumassa ajattelun tasolla muutoksia, tarjoaisi yritykselle kilpailuedun jo ennen kuin ensimmäiset merkit näkyvät Porterin analyysimallissa? Silloin on kysymys liiketoiminnoista ja liiketoimintamalleista, joita ei ole vielä olemassa.

*Tulkitsevan kerronnan prosessin* avulla on mahdollista liittää sekä strategian valmistelutyöhän että toteutusprosessiin tekijöitä ja näkökulmia, jotka muuttavat työn mekaanista luonnetta, mahdollistavat uuden ajattelun ja nostavat esiin uusia oivalluksia. Silloin kerronnan tavoitteena on laajentaa tarkastelunäkökulmaa, kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevaa teollisuus- tai toimialaparadigmaa, tukea uusien, yksilöllisten strategiointimallien syntymistä ja varmistaa, että ihminen ei jää katveeseen strategiatyössä.

## 6.5 Valta tutkimuskohteena

Valta on tulevaisuudessakin tutkijoille ehtymätön tutkimusaihe. Tässä tutkimuksessa se ilmeni yritysjohton ja organisaation välisenä diskurssina, jossa yritysjohto *tulkitsevan kerronnan prosessin* avulla ohjasi organisaation jäsenten tulkintoja muutosprosessissa. Kerronnan avulla määriteltiin tulevan toiminnan ja vallankäytön rajoja ja organisaation sisäistä työnjakoa, valtapotentiaalin leveyttä. Tulkinta tapahtui organisaation jäsenten toimesta, jotka käynnistivät valtapotentiaalin määrittelyn jälkeen neuvotteluprosessin sen vaikutuksista omaan toimintatilaansa. Organisaation tulkintavapaus oli sitä laajempi, mitä epämääräisemmin valtapotentiaali määriteltiin. Ensimmäisten kahden kuukauden aikana organisaation toiminta ei muuttunut, vaan se perustui vanhaan rakenteseen ja valtapotentiaaleihin ja niistä vuosien mittaan johdettuihin ja neuvoteltuihin toimintatiloihin.

Valta osoittautui tutkimushankkeen aikana juuri niin kiinnostavaksi ja moniulotteiseksi ilmiöksi kuin hankkeen käynnistysvaiheessa ounastelin. Alussa pyrin havainnoimaan sen ilmenemistä yksittäisten tapahtumien kautta, ikään kuin lajittelemalla niitä mielessäni erilaisiin ryhmiin. Ilmeisesti tutkimuksen toteutus olisi onnistunut näinkin menetellen? Muutoksen kompleksisuus johti kuitenkin varsin pian siihen, että yksittäiset tapahtumat eivät näyttäneet selittävän riittävän hyvin vallan ilmenemistä, koska muuttujia oli liian monta. Johdoryhmä kehittyi ryhmänä, organisaatorakenteet muuttuivat koko seurantajakson ajan ja oma ajattelunikin muuttui varsin paljon. Muutoksia tapahtui monessa kerroksessa ja moniulotteisesti. Missä kulki raja normaalin toiminnan ja vallankäytön välillä? Siirsinkin tarkasteluperspektiivin astetta etäämmälle ja pyrin tunnistamaan ilmiön, joka vaikutti yksittäisten tapahtumien taustalla tai yläpuolella, kytki ne yhteen ja läpäisi kaikki organisaation vallankäytön hierarkiakerrokset.

Valta ilmeni muutosprosessin aikana monin tavoin. Parhaimmillaan se oli erinomainen käsite tai ilmiö, joka lähes huomaamatta siivittää organisaatiot uskottomiin suorituksiin. Pahimmillaan se voi olla näkymätön negatiivinen voima, joka muuttaa organisaatiot epäluulon ja keskinäisen kyräilyn pesäkkeiksi, jotka vähitellen näivettyvät kyvykkäimpien osaajien hakeutuessa muualle. Kysymys on ihmisten tulkinnasta, sekä vallan subjekteina että objekteina. Tässä tutkimuksessa organisaation jäsenten roolit muuttuivat kumpaankin suuntaan. Objekteista tuli subjekteja ja päinvastoin. Silloin oli sekä koko organisaation että yksittäisen jäsenen näkökulmasta tärkeää tiedostaa mitä rooleihin kuului ja mitä toimijoilta niissä odotettiin. Silloin tulkitsevan kerronnan prosessilla oli tärkeä tehtävä. Sen avulla kirkastettiin sekä subjektiuden että objektiuden positioita.

Vallasta muodostuu helposti negatiivinen käsite ja niin oli vaarana käydä tässäkin tutkimuksessa. Erityisesti vanhan organisaation näkökulmasta muutos ja siihen liittyvä vallankäyttö koetaan usein negatiivisena. Vallasta pitäisi kuitenkin nähdä myös sen toinen puoli. Se mahdollistaa uusiutumisen, helpottaa järjestäytyntä toimintaa ja voi pelastaa koko organisaation olemassaolon. Val-

lankäyttö on johtajan oikeus ja velvollisuus. Hän on vallankäytön risteyskohdassa, jossa ei ole muita vaihtoehtoja kuin käyttää valtaa. Joko vapaaehtoisesti tai jonkun pakottamana. Ellei hän käytä valtaansa, joku muu tekee sen hänen puolestaan. Johtajalla tarkoitetaan tässä kaikkia esimiehiä, joilla on alaisia tai jotka toiminnallaan ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. Ristiriitatilanteissa heillä on oikeus tehdä valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Velvollisuudessa on puolestaan kysymys käänteisestä ilmiöstä, jossa organisaation jäsenet, omistajat, rahoittajat tai muut intressitahot odottavat, että johtaja käyttää valtaansa. Tämän tutkimuksen tuloksena esiin nousseita mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ovat;

- Miten moraalit ja yrityksen arvomaailma näkyvät valtapotentiaalin määrittelyssä?
- Miten valtapotentiaalin määrittelyä voidaan käyttää strategisen ohjauksen välineenä?
- Onko valtapotentiaalin määrittelyn avulla mahdollista nopeuttaa muutosprosessia?

Tämä tutkimus on tuonut muutosjohtamisen tutkimuskenttään uusia näkökulmia metodologian, johtamisen ja uusien käsitteiden muodossa. Näitä ovat;

- Tutkimus on valottanut uudella tavalla suuren organisaation mittavan ja pitkäkestoisen muutosprosessin tutkimuksen mahdollisuuksia
- Tutkimus on nostanut ja täsmentänyt johtamispuhekäsitteen asemaa strategisessa muutosprosessissa
- Tutkimus on avannut käsitteellistä hahmotusta muutosprosessiin uusilla käsitteillä, joita ovat tulkitsevan kerronnan prosessi, valtapotentiaali (ks. kuvio 12, sivu 89) ja vallankäytön hierarkia (ks. kuvio 36, sivu 157)

## 6.6 Muutos ja valta metaforisena mallina

Tutkimuksen alkuvaiheissa muutoksen ja vallan yhdistelmä nosti esiin lukemattomia tutkimusnäkökulmia ja -mahdollisuuksia. Tehdyt valinnat ja tutkimuksen rakenne selkeytyivät, kun muutosprosessista piirtyi tutkimushankkeen aikana metaforinen malli, joka yksinkertaisti mutkikasta ja moniulotteista tapahtumasarjaa. Muutoksen tarkastelu kemiallisena reaktiona kuvaa muutoksentekijöiden ja muutoksen kohteena olevan organisaation välistä suhdetta. Siinä muutosprosessista piirtyy samankaltainen kuva kuin vesiliukoisen mustepisaran liukenemisestä lasilliseen vettä. Johtoryhmän uudet toiminta- ja ajatusmallit kuvasivat mustetta ja vesilasi organisaatiota. Veteen joutuessaan pisara

erottui aluksi selvästi ympäristöstään, mutta liukenemisen käynnistyttyä se hajosi ensin moniulotteiseksi rihmastoksi ja hävisi vähitellen kokonaan näkyvistä värjäten samalla veden. Organisaatio sai uuden muotonsa ja alkoi uuden mustepisaran odotus, muutos ennen muutosta.

## 6.7 Lopuksi

Tämän tutkimuksen tekeminen ja koostaminen palautti tutkijalle mieleen muutosprosessin vaiheet, mutta samalla se auttoi myös ymmärtämään sitä mutkasta maailmaa, joka muutoksen pyörteissä jää usein huomaamatta. Muutos on paljon muutakin kuin sarja perättäisiä tapahtumia, kiirettä ja yllätyksiä. Valta tarjosi mielenkiintoisen näkökulman muutoksen tarkasteluun, vaikka sen olemassaolosta ei aina edes tiedetä. Tutkimuksen kohteena olevassa muutosprosessissa tunnistettiin *tulkitsevan kerronnan prosessi*. Se oli muutoksenteekijöiden muutospuhetta, jonka avulla pyrittiin yksinkertaistamaan ja selkeyttämään organisaation toimintaa käynnistämällä sen sisäinen tulkintaprosessi ennen varsinaisten toimenpiteiden suorittamista.

Johtoryhmässä toimineiden kollegojen haastattelut olivat tutkijalle avartava kokemus. Ne avasivat uusia näkökulmia tutkimuskohteeseen ja mahdollistivat muutuskertomuksen kirjoittamisen siinä muodossa kuin se on esitetty tässä tutkimusraportissa. Erityisen arvokkaaksi haastattelut teki se, että kyseistä johtoryhmää ei enää ole ja sen jäsenet toimivat omissa organisaatioissaan. Haastattelujen perusteella yleisvaikutelmaksi jäi, että haastateltavat tarkastelivat tutkimuksen kattamaa runsaan kahden vuoden jaksoa positiivisena ja haasteellisena kokemuksena, joka tarjosi tilaisuuden kokeilla ja oppia jotain ainutkertaista muuttamalla suuressa organisaatiossa muutospuhe todelliseksi muutokseksi.

Suurissa transformatiivisissa ja normaalista poikkeavissa muutoksissa, joissa joudutaan reagoimaan sisäisiin tai ulkoisiin paineisiin, organisaatio on alttiina kilpailevien, vakaissa olosuhteissa toimivien organisaatioiden hyökkäyksille. Organisaatiossa käydään sisäistä kamppailua siitä miten valtapotentiaali määritellään ja minkälaisiksi toimintatilat muodostuvat jäsenten keskinäisissä neuvotteluissa. Energia kohdistuu sisäiseen maailmaan, jossa vanhat toimintamallit jäävät taka-alalle uusien mallien korvatussa ne. Silloin on tärkeää varmistaa, että jompikumpi malleista toimii, kun kilpailijat suorittavat iskujaan markkinoilla, pyrkimällä rekrytoimaan muutoksen kohteena olevan organisaation avainhenkilöitä tai yrittämällä hyötyä jollain tavoin tilanteesta.

Tämän tutkimuksen kohdassa 3.1, "*Organisaatio, yhteistyön näyttäminen ja kilpailu*", kuvattiin neljää perustaltaan erilaista organisaation kehitys- ja muutosprosessien koulukuntaa. Niiden rinnalle on nousemassa viides koulukunta, jossa Garudin ja Van de Venin (2002, 226) mukaan on kysymys siitä, että muutoksista tulee moninaisten tekijöiden vaikutuksesta yhä monimutkaisempia, jolloin meillä on oltava strategisen muutoksen tarkastelumalli, joka sopii monimutkaiseen toimintaympäristöön. Garud ja Van de Ven viittaavat edellä uuden-



tyyppiseen ajattelutapaan, jota tarvitaan, kun muutoksia tehdään mutkikkaassa toimintaympäristössä. He käyttävät johtamisen yhteydessä sanaa "*navigate*", joka viittaa sekä suunnistukseen että navigointiin, aluksen ohjaamiseen. Metafora sopi hyvin tähänkin tutkimukseen ja siinä kuvattuun johtamiseen, uuden johtoryhmän työskentelyyn muutosprosessin aikana. Muutoksenteekijöiden tehtävänä oli ohjata organisaation jäsenten toimintaa siten, että he korvasivat vanhat ajatus- ja toimintatavat uusilla malleilla, jonka seurauksena koko organisaatio muutti muotoaan. Tulkitsevan kerronnan prosessilla oli keskeinen rooli tässä ohjausprosessissa.

## SUMMARY

### **Power and Change. Interpretation of the Top Management about the power arising from a strategic change process: qualitative case study within a Forest Industry Organization**

This doctoral thesis intends to examine the relationship between power and change from the perspective of the management group of one division in a large multi-national industrial company going through an organizational change process during a period of about 2 years that started in February 2004. I had a dual role in this study as one of the nine management group members of the research subject organization and simultaneously a researcher. These two different roles complemented each other well and enabled the creation of this research report in its existing form. There were three reasons for selecting the concept of power as the research topic. Firstly, my own long working experience in different organizations, secondly the size of the organization, (over 7700 employees and 6-8 organizational layers) and thirdly the power construct itself. My starting point for doing this thesis was excellent since I was involved in the planning and implementation of the actions from the very beginning of the change process, which had a clear beginning when the old management group was replaced by the new management in an unusual and dramatic manner. During the follow-up period I wrote a daily diary charting the course of events. This was later the basis for the chronological narrative covering the whole of the follow-up period of about 2 years.

This thesis was based on management research influenced by social constructionism and postmodernism. The management group was studied from a discursive perspective, as a social process developing between the management and the other members of the organization. This study examines the change narration of the management. The research question was as follows; "*How did power arise in the change process?*", additionally there were two supplementary questions: "*What were the processes that influenced the rise of power?*" and "*How did the use of power become visible during the change process?*" The aim of the first question was to describe the use of power as a resource by the new management group and the latter ones to describe the impact of the use of power on the organization. The key words of the thesis were power, change, organization and organization culture. In the conceptual definition power was defined as a latent phenomenon related to the social relationships, the organization as a fictional structure created by its members, change as a process and organization culture as a cumulation of the history of the organization, existing way of thinking and a vision of the future. A new term, *power potential*, was developed by the researcher during the study process. This is a tool to define the distribution of power between the owner and organization within the limits of legislation. Its counterforce was the structural power of the organization that came up as a

counter reaction of the members of the organization against the actions of those who made the changes.

The study represents a qualitative case study from a methodological perspective. Research material was collected by participatory observation and interviews of the other management group members. The researcher had two positions in the management group. During the first year he was responsible for sales and marketing and in the second year for business development and marketing. Empirical material was summarized by using the narrative change report method developed by Ph.D. Matti Laitinen. This is a 6 phase method to construct a change narrative. In the first phase the researcher of this study wrote an opening story in first person describing in brief his working history and how he became a part of the new management group. The next phase, description of the context of the research, included a description of the organization structure before the beginning of the change process and when the change process started. Key figures of the organization are provided in order to help the readers to understand the scale of degrees. The chronological progress narrative was summarized in the third phase and it includes five episodes. The first one begins on December 16th 2003 and the last one ends on February 19th 2006. The names of the episodes are: "*Change before change*", "*Organization inside an organization*", "*Core team expands*", "*Strategy implementation*" and "*Crash of the cultures*". In the fourth phase, collection of expositions was carried out by interviewing the members of the management group individually in person with half structured theme interviews. The interviewees were not aware of each others comments and all such comments included in the report were coded unidentifiable. The story of change was written in the fifth phase following the chronological order of episodic change narrative, and it includes direct quotes from the interviews of management group members. It is a shared account by the management group members and edited by the researcher. In the final stage, negotiation about change narrative, all members read the change story to make sure it was a plausible description of the chain of events during the change process.

Answering the research question was the final stage of the study and it was made according to the hermeneutic circle principle. The basis for interpretation were empirical material collected during the process, interviews of the management group members, the episodic progress narrative and change story. By default the episodic progress narrative and change story were plausible descriptions of the change process and the researcher had, due to his position as a member of the management group, cultural competence. Ultimately it is up to the readers of this study to evaluate the quality and logic of this research process and the interpretations based on it. Firstly the characteristics of change narration were viewed as a part of management narration and after that the change narration was viewed from the perspective of power potential. The research question was answered by examining the scope of the use of power and position of management narration during the change period of 2 years, which followed the chronological sectioning of the episodic progress narrative and change story. Change narration started in the first episode outside the organiza-

tion and strengthened in the second episode when the old management group was replaced by the new management group. In the third episode the new strategy created by the new management replaced all other strategies and it was the basis for the organizational change narration?) in the fourth episode. In the last episode the new strategic change narration had achieved the position of hegemony. *Interpretative narrative process* was the new management's method of steering the change process by influencing the existing thought process of the members of the organization. It was a narrative that settled between the old and new structures and covered all hierarchic layers of power, and was involved in defining the strategic definition of policy, dealing with the tactical planning and supporting the operational actions if required. Interpretative narrative process was a tool for the new management to speed up the implementation of the new strategy and on the other hand silence the narration supporting the old structures and operations models. It was the process influencing the rise of power, and power became visible in structural changes and changes in the operations models of the organization. Together these two factors provide the answer to the research question: "*How did the power arise in the change process?*" The position of the *interpretative narrative process* was based on the position of the narrators, the timing of the narration, the content of the narration and the empowerment of the narrators.

Power is and will be a challenging phenomenon and research subject. In this doctoral thesis it arose as a discourse between the management and other members of the organization. As opposed to individual actions it was a process using a resource called power. It was not a negative phenomenon but a resource that enabled the completion of a long lasting dynamic change process of a large organization when the different subgroups of that organisation proceeded asymmetrically with their own change processes.

This study has established new ways of thinking in respect of methodology, management and concepts in the field of change management study as follows:

- It has illustrated in a new way the possibility to research long-lasting complicated change and transformation processes of large organizations
- It has clarified the position of management narration and discourse in a strategic change process
- It has opened a conceptual outlook to change process in the form of new terminology

## LÄHTEET

- Abrahamson, E. 2006. Change without pain. Teoksessa Harvard Business Review on Leading Through Change. Harvard Business School Publishing Corporation. USA Boston, MA 02163: Harvard Business School Press.
- Ahonen, P. 2000/2001. Kulttuurin pesäpaikka, yhteiskunnallisia lähestymistapoja kulttuuriteoriaan. Werner Söderström Osakeyhtiö. Vantaa: Tumma-  
vuoren kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1993/1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Albert, M. 1993. Capitalism against Capitalism. Whurr Publishers London. Newcastle upon Tyne. UK: Athenaeum Press Ltd.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. Loki-Kirjat ja P. Aula. Nord Print Oy.
- Balogun, J. & Johnson G. 2005. From Inteded Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Receptient Sensemaking. Organization Studies 26 (11):1573-1601. Verkkojulkaisu.  
Saataavilla: <http://oss.sagepub.com/cgi/reprint/26/11/1573>. Viitattu 24.12.2008.
- Bauman, Z. 1996. Postmodernin lumo. Suomentaja Jyrki Vainonen. Toimittaneet P. Ahponen & T. Cantell. Vastapaino Tampere. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bauman, Z. 1997. Sosiologinen ajattelu. Suomentaja Jyrki Vainonen. Osuuskunta Vastapaino. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Berger, P. L. & Luckmann T. 1966/1995: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. (2.painos) Suomentaja Vesa Raiskila. Gaudeamus. Helsinki: Kirjapaino Oy Like.
- Berghout E., Nijland M. & Grant K., 2005. Seven Ways to get Your Favoured IN Project Accepted - Politics in IT Evaluation. The Electronic Journal of Information Systems Evaluation, Vol.8, Iss. 1, pp 33-40, available online at at [www.ejise.com](http://www.ejise.com). Verkkojulkaisu.  
Saataavilla: <http://www.ejise.com/colume-8/v8-iss-1/v8-i1-art4-berghout.pdf>. Viitattu 30.11.2008.
- Boje, D.M. 2006. How to consult to storytelling organizations. Verkkojulkaisu. Saataavilla:  
<http://peaceaware.com/storytellingorganization/book/STOch9.pdf>. Viitattu 11.11.2008.
- Bolman, L. G. & Deal T. E. 1997. Reframing Organizations. Jossey-Bass. San Francisco, CA 94104 USA: A Wiley Company.
- Boonstra J.J. & Bennebroek Graevenhorst K.M. ,1998. Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1998, 7(2), 97-120. University of Amsterdam, Faculty of Social Sciences, Amsterdam, The Netherlands. Verkkojulkaisu. Saataavilla:

- <http://www.pluspolve.nl/pdf/EJWOP%20perspectives.pdf>. Viitattu 2.11.2008.
- Boonstra, J. 2003. Dynamics of Organizational Change and Learning. reflections and Perspectives. University of Amsterdam. Department of Communication Science. Netherlands. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [mics&20of%20organizational%20change%20and%20learning.pdf](http://www.pluspolve.nl/pdf/EJWOP%20perspectives.pdf). Viitattu 11.11.2008.
- Boonstra, J. 2004. Dynamics in Organizational Change and Learning: Reflection and new Perspectives. University of Amsterdam. Dean Sioo, Inter-university center for organizational change and learning. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.sioo.nl/\\_upload/artikelen/26\\_artikel\\_dokument.pdf](http://www.sioo.nl/_upload/artikelen/26_artikel_dokument.pdf). Viitattu 15.11.2008.
- Boonstra, J. 2004. Some Reflections and Perspectives on Organizing, Changing and Learning. Julkaistu tekoksessa Dynamics of Organizational Change and Learning. Edited by J.J.Boonstra. John Wiley & Sons.Ltd. Aineisto saatu tekijältä pdf-tiedostona sähköpostilla 12.11.2008.
- Braynion, P. 2004, Review Essay, Power and Leadership. Journal of Health Organization and Management. Vol 18, No. 6, 2004, pp. 447-463. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.emerald-insight.com/insight/viewPDF.jsp?File name=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0250180605.pdf>. Viitattu 29.11.2008.
- Buchanan, D. & Badham R. 1999. Power, Politics and Organizational Change. SAGE Publications Ltd. Trowbridge, Wiltshire Great Britain: The Cromwell Press Ltd.
- Burrell, G. & Morgan G. 1989. Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Gower Publishing Company Limited Hants UK. Guildford and King's Lynn UK: Biddles Ltd.
- Bushe, R.B. 1998. Power and the Empowered Organization: The Design of Power in Highly Adaptive Organizations. Organization Development Practitioner (1998) 30:4, pp.31-43. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.clearlearning.ca/pdf/power.pdf>. Viitattu 08.12.2008.
- Clegg, S. R., Courpasson D. & Phillips N. 2006. Power and Organizations. SAGE Publications Ltd. London. Noida, India: Gopsons Paper Ltd.
- Davenport, S & Leitch S. 2005. Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. Organization Studies 2005, Vol 26, 1603-1623, originally published online Sep 20, 2005. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://sagepub.com/cgi/reprint/26/11/1603>. Viitattu 19.11.2008.
- Dawson, P. 2003. Organizational Change Stories and Management Research: Facts or Fiction. University of Wollongong, Faculty of Commerce – Papers. Australia. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://ro.upw.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1223&Context=commpapers>. Viitattu 11.11.2008.

- Denning, S. 2006. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, Vol. 34, No. 1, 2006, pp. 42-48. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/261030106.pdf>. Viitattu 13.12.2008.
- Dietz, K. 2004. Stages of Organizational Change & the Stories that Go with Them. National Storytelling Network. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://wakeupmycompany.com/articles/StagesOrgChangeStories.pdf>. Viitattu 10.11.2008.
- DiVanna, J., & Austin F. 2004. Strategic Thinking in Tactical Times. PALGRAVE MACMILLAN. Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York N.Y. 10010. Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/Top?channelName=jyvaskyla&cpage=1&docID=101037770&f00=text&frm=smp.x&hitsPerPage=20&layout=document&p00=tactical+steering&sch=sch&sch.x=0&sortBy=score&spOrder=desc>. Viitattu 22.12.2008.
- Dowding, K. 2008. Agency and Structure: Interpreting power relationships. *Journal of Power* Vol. 1, No. 1, April 2008, 21-36. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://pdfserve.informaworld.com/895244\\_791731091.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/895244_791731091.pdf). Viitattu 10.12.2008.
- Drucker, P.F. 1999. *Management Challenges of the 21st Century*. Butterworth-Heinemann Oxford, Great Britain. Printed and bound in Great Britain by Biddles
- Emerson, R.M. 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, Vol.27, No.1. (Feb., 1962), pp. 31-41. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://www.soms.ethz.ch/sociologycourse/R\\_M\\_Emerson\\_Power\\_Dependence\\_relations](http://www.soms.ethz.ch/sociologycourse/R_M_Emerson_Power_Dependence_relations). Viitattu 30.01.2009.
- Engelstad, F. 2006. *Vad är makt*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm. Danmark: Norhaven Paperback.
- Enkenberg, J. 2005. Yliopistopedagogiikka haasteena ja kehittämisen kohteena. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/tutkivaope/pdf/enkenberg.pdf>  
 Viitattu 30.11.2007.
- Eskola, A. 1966/1975. *Sosiologian tutkimusmenetelmät*. (2.painos) Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2001: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ford, J.D. 1999. Organizational change as shifting conversations. *Julkaistu Journal of Organizational Change Management Year 1999 Volume 12 Issue 6 Page: 480-500*. Verkkojulkaisu.

- Saatavilla: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/Emerald FullText Article/Pdf/0230120602.pdf>. Viitattu 15.12.2008.
- Forest, H. 2006. *The Power of Word: Leadership, Metaphor and Story*. Proceedings of 8th Annual International Leadership (ILA) Conference., Leadership at the Crossroads. Verkkojulkaisu.  
Saatavilla: <http://storyarts.org/docs/The-Power-of-Words-Leadership-Metaphor-and-Story.pdf> Viitattu 11.11.2008.
- Foucault, M. 1994/2000. *Power*. Edited by James D.Faubion. New York: The New Press.
- Garrety, K, Badham, R., Morrigan, V., Rifkin, W., & Zanko, M. 2003. *The Use of Personality Typing in Organizational Change: Discourse, Emotions & the Reflektive Subject*. University of Wollongong, Faculty of Commerce – Papers. Australia. Julkaistu alunperin julkaisussa: *Human Relations*, 2003, 56(2), 211-235. Sage Publications Ltd 2003. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=commpapers>. Viitattu 15.11.2008.
- Genin, P., Thomas A. & Lamouri S. 2007. *How to manage tactical planning with an APS (Advanced Planning Systems)*. *J Intell Manuf* (2007) 18: 209-221. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.springerlink.com/content/0748q0n132765p72/fulltext.pdf>. Viitattu 20.12.2008.
- Gjerstad Eevastiina 2005, *Ethics and Power in Governance: Avoiding totalitarianism, dogmatism and relativism*. University of Helsinki, Finland. Verkkojulkaisu.  
Saatavilla:[http://soc.kuelven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS1\\_pdf/Eevastiina%20Gjerstad.pdf](http://soc.kuelven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS1_pdf/Eevastiina%20Gjerstad.pdf). Viitattu 30.11.2008.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford University Press Inc., New York. Padstow, Cornwall Great Britain: T. J. International Ltd.
- Galbraith, J.K. 1984. *Vallan anatomia*. Suomentanut Leevi Lehto. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset 1984.
- Garud, R. & Van de Ven A. H. 2002. *Strategic Change Process*. Teoksessa A.Pettigrew, H.Thomas & R.Whittington *Handbook of Strategy and Management*. London SAGE Publications Ltd. Trowbridge, Wiltshire, Great Britain: The Cromwell Press Ltd, 206-231.
- Geisler E. 1999. *Organizational Change Phenomena, Managerial Cognition, and Arcival Measrues: Reconceptualization and New Emprical Evidence*. Stuart School of Business, Illinois Institute of Technology. Chicago, USA. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://stuart.iit.edu/shared/shared\\_stuartfaculty/whitepapers/geisler\\_organizational.pdf](http://stuart.iit.edu/shared/shared_stuartfaculty/whitepapers/geisler_organizational.pdf). Viitattu 12.11.2008.



- Gergen, K.J.1998. Narrative, Moral Identity and Historical Consciousness: a Social Constructionist Account. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.swarthmore.edu/SocSci/kgergen1/web/printerfriendly.phtml?id=manu3>. Viitattu 18.12.2006.
- Gotho´ni, R. 2005. Vuoropuhelun ylläpitäminen ja toiseuden ymmärtäminen globalisaation suurimpia haasteita. Tieteessä tapahtuu 67 1/2005. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0105/gothoni.pdf>. Viitattu 28.12.2006.
- Hardy Cynthia, 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, Vol 7, Special Issue, S3-S16 (March 1996). Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=38&hid=105&sid=c5c29d81-6ea4-46fd-b784-c9deaa1de4ea%40sessionmgr107>. Viitattu 30.11.2008.
- Handolin, V-V. & Saarinen E. 2006. Palkitsevuus ja systeemiäly. Teoksessa R.P. Hämäläinen ja E. Saarinen *Systeemiäly. Teknillinen korkeakoulu, Systemianalyysin laboratorio*, Helsinki. 133-158. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.sal.hut.fi/Publications/pdf-files/systemialy/2006.pdf>. Viitattu 29.11.2007.
- Hannula, A. 2007. Systemaattinen tekstianalyysi. Kohteena Paulo Freiren pedagogian klassikkoteokset. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värrri *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere Univesity Press ja tekijät. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 111-125.
- Hardy C. & Leib-O’Sullivan S. 1998. The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations*, Vol. 51, No. 4, 1998. pp. 451-483. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://springerlink.com/content/mr3j731841607745/fulltext.pdf> . Viitattu 28.12.2008.
- Hardy C., Palmer I. & Nelson P., 2000. Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations* 2000. Vlo 53, 1227-1248. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://hu.sagepub.com/cgi/reprint/53/9/1227>. Viitattu 30.11.2008.
- Hayes, N. 2008. InstitutionalizingChange in a High-technology Optronics Company: the Role of Information and Communication Technologies. *Human Relations* 2008, Vol 61, 243-269. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://hum.sagepub.com/cgi/reprint/61/2/243>. Viitattu 19.11.2008
- Hayward C., & Lukes S. 2008. Nobody to shoot? Power, structure, and agency: A dialogue. *Journal of Power* Vol. 1, No. 1, April 2008, 5–20. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://pdfserve.informaworld.com/217792\\_791731364.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/217792_791731364.pdf). Viitattu 10.12.2008.
- Head T.C., & Amoroso L.M. 2008. *Group Dynamics in the Multinational Organization: A Study of Cultural Clashes*. Roosevelt University, Walter E.Heller College of Business Administration, Schaumburg, IL 60173. Verkkojulkaisu. Saatavilla:

- [http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2008/Papers/Head&Amoros\\_3.pdf](http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2008/Papers/Head&Amoros_3.pdf). Viitattu 13.12.2008
- Hearn, J. 2008. What's wrong with domination? *Journal of Power* Vol. 1, No. 1, April 2008, 37-49. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://pdfserve.informaworld.com/794995\\_791731248.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/794995_791731248.pdf).  
Viitattu 11.12.2008.
- Heikkilä, I. & Holma A. 1990. Tieto ja elämä. Kirjastopalvelu Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkinen H.L.T. & J. Jyrkämä 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen Siinä tutkija missä näkijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. PS-Viestintä Oy, Jyväskylä. Juva: Atena kustannus, WSOY-kirjapainoyksikkö. 25-56.
- Heikkinen, H.L.T. 2001. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PK-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 116-132.
- Helsingin Sanomat 20.03.2007 Sivun B5, Jyrki Iivonen.
- Hirsijärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki University Press. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. ja H. Hurme 1995,. Teemahaastattelu. (7. painos) Yliopistopaino. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1997/2005. Tutki ja kirjoita. (10.painos) Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. Suomentanut Ritva Liljamo. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset 1993.
- Holbeche, L. 2006. Understanding Change. Butterworth-Heinemann. Cornwall Great Britan: MPG Books Ltd 2006.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirjatutkimus. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja talouden laitos. Saatavilla:  
<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-0808-6.pdf>.  
Viitattu: 15.08.2008.
- Hyvärinen, Matti 2006: Kerronnallinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.hyvarinen.info/page02-kerrot.html>. Viitattu 23.12.2006.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Osuuskunta Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu: Otavan painolaitos.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. JTO-Palvelu Oy. Keuruu 2005: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. JTO-Palvelu Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- Juuti, P., Rannikko H. & Saarikoski V. 2004. Muutospuhe - Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Kustannus-osakeyhtiö Otava. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kaarre, S. 1994. Foucault: historian, totuuden ja vallan filosofi. Filosofinen aikakauslehti 2/94. Verkkodjulkaisu. Saatavilla: [http://www.netn.fi/294/netn\\_294\\_kaar.html](http://www.netn.fi/294/netn_294_kaar.html). Viitattu 01.04.2008.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti K. 2006. Mitä tutkimus on? Gaudeamus Kirja Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Tampere: Tammer-Paino.
- Karvonen, E. 2000. Vertauskuvista näkymiä työyhteisöön. Julkaistu Aamulehdessä 07.09.2000. Verkkodjulkaisu. Saatavilla: <http://www.uta.fi/~tierka/vertaus.htm>. Viitattu 18.11.2006.
- Karvonen, E. 2003. Merkitystä ei saisi irrottaa toiminnasta. Julkaistu Tiedotustutkimuslehdessä 4-5/2003, s.18-25. Verkkodjulkaisu. Saatavilla: <http://www.uta.fi/~tierka/Mteoriakomm.pdf>. Viitattu 19.11.2006.
- Katila, S. & S. Meriläinen 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa K. Rolin, M-L. Kakkuri-Knuuttila & E. Henttonen Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus Kirja Oy Yliopistokustannus Press Finland Ltd. Helsinki: Hakapaino Oy. 134-154.
- Kauppalehti 12.01.2007 Sivun 12, Jorma Pöysä
- Kauppalehti 16.12.2008, Olli Herrala, Verkkodjulkaisu. Saatavilla: <http://kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2008/12/17384>. Viitattu 01.01.2009.
- Keskinen, J. 1998. Käsittämisen vaikeus - historia Toisen kuvana. Verkkodjulkaisu. Saatavilla: <http://personal.inet.fi/koti/jounike/historianvaikeus.html>. Viitattu 22.11.2006.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Ateena Kustannus Oy. Juva: WSOY:n Kirjapainoyksikkö.
- Kettunen, P. 2004: Johtamisen tutkimuksen suuntia. Verkkodjulkaisu. Saatavilla: [http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/Johtamisentutkimuksen\\_suuntia.pdf](http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/Johtamisentutkimuksen_suuntia.pdf). Viitattu 20.03.2008.
- Koskinen, L. 2000. Kannattaako etiikka? LIKE. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. & Armstrong G. 1996. Principles of Marketing, Seventh Edition. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ 07632, USA, Printed in the United States of America.
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School. Boston, MA 02163: Harvard Business School Press.
- Kovalainen, A. 2005. Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteelle. Teoksessa P. Räsänen, A-H. Anttila & H. Melin Tutkimus menetelmien pyörteissä. PS-kustannus. Juva: BS-Bookwell Oy. 67-82.
- Kuusi, P. 1991. Ihmisen eloonjäämisoppi. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

- Lahti, A., M. Salmimäki & P. Killström 2004. Strateginen ryhmä - Teoria - Suomalaisen liiketoimintaosaamisen huipputuote. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://www.micromeeting.fi/kotisivut/tutkimus/Arto\\_Lahti\\_aineisto2.pdf](http://www.micromeeting.fi/kotisivut/tutkimus/Arto_Lahti_aineisto2.pdf). Viitattu 16.12.2006.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PK-kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 26-43.
- Laitinen, M. 1998. Interventio ja muutos kokoonpanotyössä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Laitinen, Matti. 1999. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Aikuiskasvatus 3. (19), 204- 212. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.jyu.fi/edu/laitokset/kas/opiskelu/perustiedot/Teksti2.pdf>. Viitattu 14.10.2006.
- Lassila, H. 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. University of Jyväskylä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Laurila, J. 2008. Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja. Julkaistu Liiketalouden aikakauskirjassa 1/2008 79-83. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://lta.hse.fi/2008/1/lta\\_2008\\_01\\_d3.pdf](http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_d3.pdf). Viitattu 15.08.2008.
- Lawrence T.b., Mauws M.K., & Kleysen R.F. 2005. The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. Julkaistu Academy of Management Reviewssa 2005, Vol.30, N:o 1, 180-191. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.sfu.ca/~tblawren/research/publications/2005,%20Lawrence%20et%20al,%20AMP.pdf> Viitattu 15.11.2008.
- Leijon S. & Söderbom A. 2007. Builders and cleaners. A longitudinal study of strategic narratives. Julkaistu Journal of Organizational Change Management Year 2008 Volume 21 Issue 3 Pages 280-299) Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/Emerald/FullTextArticle/Pdf/0230210302.pdf>. Viitattu 18.08.2008
- Leonard D. & McAdam R. 2002. The strategic impact and application on the business excellence model: implications for quality training and development. Journal of European Industrial Training. 26/1 (2002) pp.4-13. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/pdf/0030260101.pdf>. Viitattu 23.12.2008.
- Lindblom, A. 2006. Keskustelua päätöksentekoon liittyvän epävarmuuden olemassaolosta. Liiketalouden aikakauskirja 2/06. 224-225.

- Lintula, P. 2004. Kriittinen organisaatiotutkimus, luento 27.09.2004. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/YJOL10Syys2004.pdf>. Viitattu 22.12.2006.
- Lintula, P. 2005. Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknisrationaalisessa ajassa. School of Business and Economics, University of Jyväskylä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Futurix. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=34767&selres=347676](http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2_metodit/5_actix?C:D=34767&selres=347676). Viitattu 26.12.2007.
- Lucas, C. 2008. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization* Vol. 15, No 3, 2008 pp.277-287. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/pdf/1> Viitattu 15.12.2008
- Lukes S. 2005. Power a radical view. Second edition. Palgrave Macmillan division of St.Martin's Press LLC ans of Palgrave Macmillan Ltd. Great Britain: Ebbw Vale.
- Luoma, P. 2000: Vihreät viirit - Muutos ja pysyvyys Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliiton ympäristöpolittisissa näkemyksissä vuosina 1980 - 2000 Maataloustuottaja-lehden valossa. Väitöskirjatutkimus. Oulun Yliopisto, kasvatustieteiden ja opettajainkoulutuksen yksikkö. Saatavilla: [http://herkules.oulu.fi/isbn\\_9514267745/html/index.html](http://herkules.oulu.fi/isbn_9514267745/html/index.html). Viitattu 01.01.2007.
- Lämsä, A-M. & Sintonen T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 No.2. 106-120.
- Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuus - murroksesta mosaiikkiin. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu: Kustannusosakeyhtiön Otavan painolaitos.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006. Helsinki: Yliopistopaino.
- Metsäteollisuus ry 2006: Avain Suomen metsäteollisuuteen. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/pdf/metsateollisuus\\_FIN\\_LR.pdf](http://www.forestindustries.fi/files/julkaisut/pdf/metsateollisuus_FIN_LR.pdf). Viitattu 27.12.2006.
- Mintzberg, H. 1994: The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 107-114. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://tamarackcommunity.ca/downloads/CCI\\_downloads/fall\\_rise\\_Strat\\_plan.pdf](http://tamarackcommunity.ca/downloads/CCI_downloads/fall_rise_Strat_plan.pdf). Viitattu 19.12.2008.
- Moran, J. W. & B. K. Brightman 2001. Leading organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol 6, Issue 2. 111-118. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://emerald-insight.com/Insight/view>

- PDF.jsp? Filename= html/ Output/Published/Emerald FullText Article/PDF/ 1370060206.pdf. Viitattu 18.03.2007.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization*. SAGE Publications, Inc. California USA. Printed in the United States of America.
- Mur-Veeman, I. Eijkelberg I., & Spreeuwenberg C. 2001. How to manage the implamentation of shared care. A discussion of the role of power, culture and stucture in the development of shared care arrangements. *Journal of Management in Medicine*, Vol 15, No. 2, 2001, pp.142-155. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0250150203.pdf>. Viitattu 13.12.2008.
- Mustonen, K. 2003. *Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa*. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kajaanin opettajankoulutusyksikkö. Väitöskirjatutkimus. Saatavilla:  
<http://herkules.ouku.fi/isbn9514270037/html/c126.html>. Viitattu 20.03.2008.
- Mäntylä, R. 2007. *Kertovan muutosselonteon menetelmä*. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värrin Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere Univesity Press ja tekijät. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 40-61.
- Määttä, S. 2005. *Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja*. Valtiovarainministeriö. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Esa Print. Verkkodokumentti. Saatavilla:  
[http://www.tukkk.fi/julkaisut/vk/Ae2\\_2005.pdf](http://www.tukkk.fi/julkaisut/vk/Ae2_2005.pdf). Viitattu 18.11.2007.
- Natunen, J. & T. Takala 2006. *Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta*. University of Jyväskylä, School of Business & Economics.
- Niiniluoto, I. 1980/1997. *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Ollila, M-R. 2005. *Persoonan valta*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Parrila, S. 2002. *Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen*. Väitöskirjatutkimus. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Merkikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Saatavilla:  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/isbn514268741.pdf>. Viitattu 03.04.2008.
- Parry K.W. & Hansen H. 2007. *The Organizational Story as Leadership*. *Leadership* 2007, Vol 3, 281-300. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://lead.sagepub.com/cgi/reprint/3/3/281>. Viitattu 19.11.2008.
- Patton, M.Q. 2001. *Qualitative Research & Evaluation methods*. Sage Publications International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks California USA, London United Kingdom, New Delhi India. Printed in the United States of America.

- Peltola, T. 2006. Metaforista paradigmoihin – Postmoderni teoria. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.taloustieteet.oulu.fi/opiskelu/kurssiinfo/org-teoria-tp-loppuluento-06.pdf>-. Viitattu 27.12.2006.
- Peltonen, L. 2005. Matkalla itsenäiseksi tutkijaksi. Tieteenfilosofisten taitojen rooli jatko-opintojen haasteiden voittamisessa. Teknillinen korkeakoulu, Opetuksen ja opiskelun tuki. Helsinki: Multiprint Oy. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.dipoli.tkk.fi/ok/palvelut/tieto/julkaisut/documents/matkalla\\_itsenaiseksi\\_tutkijaksi-laura\\_peltonen-tkk\\_opetuki\\_julk-1-2005.pdf](http://www.dipoli.tkk.fi/ok/palvelut/tieto/julkaisut/documents/matkalla_itsenaiseksi_tutkijaksi-laura_peltonen-tkk_opetuki_julk-1-2005.pdf). Viitattu 31.03.2008.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/04. 199-204. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://lta.hse.fi/2004/2/lta2004\\_02\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2004/2/lta2004_02_d5.pdf). Viitattu 18.08.2008.
- Pihlanto, P. 2003. Humanistinen laskentatoimi: ihmistä etsimässä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/03. 534-537. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.lta.hse.fi/2003/4/lta\\_2003\\_04\\_d5.pdf](http://www.lta.hse.fi/2003/4/lta_2003_04_d5.pdf). Viitattu 31.01.2008.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet Haasteet. Liiketalouden aikakauskirja 2/04. 199-204.
- Pihlanto, P. 2005. Yksilö toimijana talouden tutkimuksessa. Teoksessa M. Vihanto Instituutitaloustieteen nykyisiä suuntia. Turun kauppakorkeakoulun yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys: Turku 2005, s. 15-29. Verkko julkaisu. Saatavilla: <https://www.tukkk.fi/ylytalous/kt/mvihanto/tyoppp.pdf>. Viitattu 14.12.2007.
- Pihlanto, P. 2006. Tutkimussuunnitelman ja -raportin laatimisesta erityisesti nomoteettisessa tutkimuksessa. Liiketalouden aikakauskirja 1/06. 109-112. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.lta.hse.fi/2006/1/lta\\_2006\\_01\\_d5.pdf](http://www.lta.hse.fi/2006/1/lta_2006_01_d5.pdf). Viitattu 31.01.2008.
- Pikkarainen, E. 2004. Merkityksen ongelma kasvatustieteessä. Lähtökohta pedagogisen toiminnan perusrakenteen semioottiseen analyysiin. Väitöskirjatutkimus. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden ja opettajakoulutuksen yksikkö. Saatavilla: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514273214/isbn9514273214.pdf>. Viitattu 22.11.2007.
- Pitkänen, M.H. 2006. Muutos, roolit ja autenttinen olemus. Systemiäly B26, kesäkuu 2006, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.sal.hut.fi/Publications/pdf-files/systemialy2006.pdf>. Viitattu 21.11.2007.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirjatutkimus. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6751-5.pdf>. Viitattu 16.12.2006.
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. SEFEK ja Weilin + Göös. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Poulton, M.S. 2005. Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behaviour in Organizations. Electronic Journal of

- Business Ethics and Organization Studies Vol.10, No2 (2005).  
Verkkojulkaisu Saatavilla:  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol10\\_no2\\_pages\\_4-9.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_4-9.pdf). Viitattu 04.11.2007.
- Pykäläinen, J. 2000. Teemahaastattelu vuorovaikutteisessa metsätaloudessa. Julkaistu Metsätieteen aikakauskirjassa 1/2000. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff00/ff001072.pdf](http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff00/ff001072.pdf). Viitattu 15.01.2008.
- Rainio, Kullervo 1968: Valta ja vallan käyttö. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino.
- Rantala, Taina 2007: Kokemuksen etnografia - avain koulun arjen tunteisiin. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värri Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere University Press ja tekijät. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 126-158.
- Rautio, P. 1999. Työpaikkakonflikti identiteettisotana. Merja Katajamäen tapaus Foucault'n valtateorian valossa. Verkkodokumentti. Saatavilla: <http://uku.fi/ssf/sospsyk/perttirautio3.pdf>. Viitattu 01.04.2008.
- Rèe, J. 1998. Heidegger. M. Salmela, O. Loukola & A-M. Latikka (toim.) Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu 2000: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rissanen, R., Säski K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Ronkainen, S. 2007. Tiedon tehtävät ja tulkinnan taju. Virkaanastujaisesityelmä 28.02.2007. Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://www.upalpland.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=23414&fileid=10399&file=20070307100825.pdf&pdf=1](http://www.upalpland.fi/includes/file_download.asp?deptid=23414&fileid=10399&file=20070307100825.pdf&pdf=1). Viitattu 23.11.2007.
- Ropo, A. 1989. Leadership and organizational change. Tampereen yliopisto. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Saaristo, K. & Jokinen K. 2004. Sosiologia. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sajomaa, S. 2003. Argumentaatio 2003. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <http://www.joensuu.fi/oikeustieteet/filo/argumentaatio%20yleinen%20osa.pdf>. Viitattu 27.12.2006.
- Sarmela, M. 1989. Rakennemuutos tulevaisuuteen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Schein, E. H. 1991. 3. painos Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin + Göös. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. H. 2007. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in The Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. [a2zzpsychology.com](http://a2zzpsychology.com). Verkkojulkaisu. Saavilla: [http://www.a2zzpsychology.com/ARTICLES/KURT\\_LEWIN'S\\_CHANGE\\_THEORY.HTM](http://www.a2zzpsychology.com/ARTICLES/KURT_LEWIN'S_CHANGE_THEORY.HTM). Viitattu 21.10.2007
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirjatutkimus. Oulun Yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavilla: <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>. Viitattu 31.12.2007.



- Sole, D., Wilson D.G. 1999. Storytelling in Organizations: The Power and traps of using stories to share knowledge in organizations. LILA Harvard University. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://lila.pz.harvard.edu/\\_upload/lib/ACFI4F3.pdf](http://lila.pz.harvard.edu/_upload/lib/ACFI4F3.pdf). Viitattu 11.11.2008.
- Stadtländer, C. T.K.-H. 2006. Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol.11, No 1 (2006). Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no1-pages\\_17-25.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no1-pages_17-25.pdf). Viitattu 04.11.2007.
- Stenvall, J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Strebel, P. 2006. Why do Employees Resist Change? Teoksessa Harvard Business Review on Leading Through Change. Harvard Business School Publishing Corporation. USA Boston, MA 02163: Harvard Business School Press.
- Sulkunen, P. 1990/1992: Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä Kvalitatiivisen aineistona analyysi ja tulkinta. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki: Priima Offset Ky. 264-285.
- Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Rauma 1995: Kirjapaino West Point Oy.
- Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol.6, No 1.(2001). Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601\\_3](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601_3). Viitattu 17.03.2007.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden yhdistymisessä. Väitöskirjatutkimus. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.  
 Saatavilla: <http://www.uku.fi/vaitokset/2005/isbn951-27-0365-3.pdf>. Viitattu 31.12.2007.
- Taylor-Bianco, A. & J. Schermerhorn Jr 2006. Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol 19, Issue 4.457-470. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/PDF/230190404.pdf>. Viitattu 18.03.2007.
- Tekes 2006: Pk-yrityksen määritelmä. Verkkojulkaisu. Saatavilla <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html> - 25k. Viitattu 28.12.2006.
- Thornhill, A., Lewis P., Millmore M. & Saunders M. 2000. Managing Change. Person Education Limited. Great Britain, Dorchester, Dorset: Henry Ling Ltd., at the Dorest Press.

- Thurlow, A. & Mills J.H., Change, Talk and Sensemaking. The University of Waikato, Waikato Management School, New Zeland. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/talkpowerandorganisational/thurlow.pdf>. Viitattu 18.08.2008.
- Tolska, T. 2002. Kertova mieli. Väitöskirjatutkimus. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Saatavilla: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/tolska/kertovam.pdf>. Viitattu 18.12.2006.
- Tossavainen, P. J. Transformation of Organizational Structures in a multinational Enterprise. Helsinki School of Economics. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a253.pdf>. Viitattu 11.03.2007.
- Tullberg, J. 2006. Organizational Change – A Remedy Prescribed in Overdose? Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.11, No 1 (2006). Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no1-pages\\_30-35.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no1-pages_30-35.pdf). Viitattu 04.11.2007.
- Tyson, S. & Jackson T. 1992. The Essence of Organizational behaviour. Prentice Hall Europe, Hertfordshire, United Kingdom. Wiltshire, United Kingdom: Redwood Books.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vaaherikko-Meija, P. 2003. Termikirjasto. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/konteksti.html>. Viitattu 08.08.2006.
- Vaara, E. & P-M. Laine 2006. Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa K. Rolin, M-L. Kakkuri-Knuutila & E. Henttonen Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus Kirja Oy Yliopistokustannus Press Finland Ltd. Helsinki: Hakapaino Oy. 155-173.
- Vakola M. & Nikolau I. 2005. Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment. Employee Relations Vol.27 No.2, 2005 pp. 160-174. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
[http://www.dmst.aueb.gr/nikolau/Papers/Vakola\\_Nikolau\\_Stress\\_change.pdf](http://www.dmst.aueb.gr/nikolau/Papers/Vakola_Nikolau_Stress_change.pdf). Viitattu 12.12.2008.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Juha Varto ja Kirjayhtymä Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Varto, Juha 2005: Elokuvan katsomisesta. Verkkodokumentti. Saatavilla: <http://arted.uiah.fi/synnyt/pdf/varto01.pdf>. Viitattu 22.11.2006.
- Verkko-tutor. Reflektio oppimisessa. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Verkkojulkaisu. Saatavilla:  
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/reflekt.htm>. Viitattu 20.03.2008.
- Virtanen, T. 1994. Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Walker H., Armenakis A.A., & Berneth J.B. 2007. Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change

content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 20 No. 6, 2007. pp. 761-773.  
Verkkojulkaisu. Saatavilla:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/PDF/0230200602.pdf>.

Viitattu 07.12.2008

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice. Learning Meaning and Identity*. Press Syndicate of University of Cambridge, United Kingdom. USA New York: Cambridge University Press.

Wikman, O. 1997. Investointilaskelman käyttötapoja, holistinen ihmiskäsitys ja päätöksenteko. Julkaistu *Liiketalouden aikakauskirjassa* 3/1997 328-345.  
Verkkojulkaisu. Saatavilla: [http://lta.hse.fi/1997/3/lta\\_1997\\_3\\_a5.pdf](http://lta.hse.fi/1997/3/lta_1997_3_a5.pdf).

Viitattu 31.01.2008.

Yhtiön Vuosikertomus 1996. Helsinki: F.G. Lönnberg

Yhtiön Vuosikertomus 1997. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 1998. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 1999. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2000. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2001. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2002. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2003. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2004. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Yhtiön Vuosikertomus 2005. Helsinki: F.G. Lönnberg.

Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilönmenestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Väitöskirjatutkimus. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.

Saatavilla: <http://www.huntingminds.com/artikkelit/vaitoskirja.pdf>.

Viitattu 01.02.2008.