

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

School of Business

Johtaminen ja Organisaatiot

**Ulkopuolelta tullut johtaja muutoksen tekijänä – Puhetta
muutoksesta**

**New leader from outside as changemaker – Discussion about
change**

AC30A8000 Kandidaatin tutkielma

Tekijä: Jani Suninmäki

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	2
1.1	Kontekstin taustaa	2
1.2	Tutkimusasetelma, tutkimusongelma ja rajaukset.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	4
1.5	Tutkielman tarkoitus.....	5
1.6	Tutkimuksen rakenteesta.....	6
2	MUUTOKSEN ULOTTUVUUDET	7
2.1	Organisaatiomuutos.....	7
2.1.1	Muutoksen tyypit ja muutostarve	7
2.1.2	Muutoksen kohteet organisaatiossa	9
2.1.3	Muutoksen ulkopuoliset voimat.....	10
2.2	Muutosjohtamisen mallit	11
3	JOHTAJA MUUTOKSESSA	13
3.1	Uusi johtaja	13
3.2	Ulkopuolelta tulleen toimitusjohtajan vaikutuksia	15
3.3	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	16
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	18
4.1	Laadullinen tutkimus	18
4.2	Diskurssianalyysi	19
4.3	Taustalla retorinen diskurssianalyysi	21
4.4	Aikaisempaa tutkimusta	22
5	TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ.....	23
5.1	Tutkimusaineiston esittely.....	23
5.2	Neljä yrityksen ulkopuolelta tullutta johtajaa	25
5.3	Diskursseja tunnistaen.....	27
5.3.1	Yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen diskurssi	27
5.3.2	Uudelleenjärjestelyn ja voimien tunnistamisen diskurssi	29
5.3.3	Artikkeleista löydettyjä muita keskeisiä diskursseja.....	33
5.3.4	Yksilöllisen johtamistavan ja sen jalkauttamisen diskurssi	33
5.3.5	Suomalaisuuden ja sen kannustamisen diskurssi	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
	LÄHDELUETTELO	41
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia muutosjohtamista ja sitä kuinka yritysten ulkopuolelta tulleet johtajat tuovat esiin muutosta puheissaan. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmetodiksi olen valinnut diskurssianalyysin ja sitä tukevaksi työkaluksi retorisen diskurssianalyysin. Aikaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa johtajien rooleja muutoskontekstissa on tutkittu lähinnä keskijohdon ja päällikkötason näkökulmasta. Tutkimukseni pyrkii kuvaamaan ulkopuolelta yritykseen nousseen johtajan tuomia vaikutuksia ja mahdollisuuksia muutosprosessissa ja näin tuomaan uudenlaista ajattelua myös tähän näkökulmaan. Seuraavassa tulen esittelemään tutkimuksen yhteiskunnallisen ulottuvuuden, sekä linkittymisen ajankohtaisuuteen.

1.1 Kontekstin taustaa

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja se osallistuu omalla tavallaan yhteiskunnalliseen keskusteluun muutoksesta ja muutosjohtajuudesta. Yritysten ja kuntien toimintaympäristö on viimeaikoina läpikäynyt voimakkaan muutoksen. Varsinkin kuntien kuntaliitokset ovat muokanneet karttaa uudelleen. Suomessa mietitään sitä miten korvataan eläkkeelle siirtyvä sukupolvi. Valtava määrä väestöä on siirtymässä eläkkeelle ja se tuo jo yksinään haasteita ja tarvetta muutoksille. Yritykset muuttavat ulkomaille ja ihmisten on varauduttava yhä kiihtyvään globalisaatio – vauhtiin. Tehokkuus käsite on noussut kaikkien huulille ja yritykset ovat karsineet kannattamattomia osastojaan joka on osaltaan ohjannut niitä ydintoimintojen keskittämiseen. Kansainvälisen kilpailun puristuksessa uusi sukupolvi on nousemassa yritysten johtoon ja muokkaavat pelikenttää erilaiseksi. Valtava määrä yrityksiä maailmalla ja meillä on viimeaikoina palkannut toimitusjohtajan paikalle jonkun yrityksen ulkopuolelta. Jokainen uusi johtaja tuo aina mukanaan uusia toimintatapoja ja ajatuksia yritykseen ja mielenkiintoista onkin keskustella siitä

millaisen roolin he ottavat uudessa toimessaan. Ollaanko kiinnostuneita muutoksesta vai pidetäänkö asiat entisen laisina?

1.2 Tutkimusasetelma, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimukseni keskittyy muutosjohtamiseen ja organisaatiomuutokseen sekä ulkopuolelta tulleen johtajan rooliin muutoksessa. Tutkimukseni kirjallisuuskatsaus pyrkii kuvaamaan muutosjohtamista yleisesti sekä niitä tekijöitä, jotka ovat sen takana. Mukaan on otettu empirian kannalta olennainen tekijä tarkasteluun ja se on yrityksen ulkopuolelta tullut johtaja.

Tutkimukseni pääkysymys: ***Miten uudet johtajat uusissa toimissaan keskustelevat muutoksesta?*** Alakysymykset: ***Millä tavoin johtajat ilmentävät muutosta puheissaan? Mitä tekijöitä on puheiden taustalla, ja millainen rooli heillä on muutoksen tekijänä?***

Tutkimus keskittyy yleisesti muutosjohtamiseen tai organisaatiomuutokseen ja se pyrkii esittelemään ulkopuolelta tulleen johtajan aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata organisaationmuutosta yleisellä tasolla ja siinä ei ole keskitytty sellaisiin käsitteisiin kuin organisaatiomuutos ja kulttuuri, organisaatiomuutos ja strateginen johtaminen. Total quality management muutosstrategiana on myös jätetty rajauksen ulkopuolelle samoin kuin muutos vastarinta. Teorian toisessa osuudessa tarkasteluun on otettu mukaan ainoastaan johtajan ja toisaalta uuden johtajan rooli muutoksessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessani olen käsitellyt pääasiassa kahta käsitteellistä kategoriaa. Ensimmäisenä muutosjohtaminen ja toisena uusi johtaja. Muutosjohtamisen käsite pitää sisällään sellaiset tekijät kuin yksilön muutos, tiimien muutos, organisaation muutos ja yhteisön muutos. Tässä tutkimuksessa pääpaino on organisaatiomuutos käsitteessä. Jonesin (2001, 424) mukaan organisaatiomuutos on prosessi missä

organisaatio siirtyy aikaisemmasta tilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan kasvattaakseen tehokkuuttaan. Organisaatiomuutoksen päämääränä on löytää uusi parempi keino käyttää voimavaroja ja kyvykkyyksiä. Niiden avulla on tarkoituksena saavuttaa parempia tuloksia ja luoda esimerkiksi arvoa yrityksen osakkaille. Muutos voi lähteä kahdesta eri lähteestä: Yrityksen ulkopuolelta tai yrityksen sisäpuolelta. Yrityksen sisäpuolelta lähtevät muutokset ovat yleensä suunniteltuja ja ne saattavat koskea esimerkiksi parempien palveluketjujen luomisia. Ulkopuolisia muutoksia ei aina voida ennakoida ja ne saattavat lähteä esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden muutoksista tai kilpailijoiden innovaatioista. Ulkopuoliset muutokset eivät myöskään koskaan ole suunniteltuja.

Uusi johtaja voidaan määritellä monella tavalla, mutta tässä tutkimuksessa se nähdään muutoksen tekijänä tai viejänä. Ettoren (2006, 13–15) mukaan uuden toimitusjohtajan liittyessä mukaan ihmiset odottavat näkevänsä muutoksia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia yritykseen. Tällöin onkin tärkeää miettiä kuinka paljon muutosta halutaan ja kuinka nopeasti sen on tultava. Uuden toimitusjohtajan nimeäminen yrityksen ulkopuolelta katsotaankin olevan ainutlaatuinen tilanne yrityksen historiassa ja sitä voidaan kutsua ajaksi jolloin kaikki pidättävät hengitystään.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen perustana ovat valitut artikkelit, jotka ovat ilmestyneet Talouselämälehdessä verkkojulkaisussa tarkasteluvälillä. Polttopisteenä tutkimuksessa ovat ulkopuolelta tulleet johtajat ja heidän puheensa. Millä tavoin uudet johtajat keskustelevat artikkeleissa muutoksesta ja tuovat muutosta esiin puheissaan.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja Alasuutarin (1999, 27–28) mukaan se voidaan ymmärtää laajimmillaan tutkimukseksi, jossa käytetään tutkittavien itsensä joko kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja tutkijan tuottamia havaintoja aineistosta, jotka sitten muutetaan kirjalliseen muotoon. Laadullinen tutkimus perustuu vahvasti aineistoihin ja siinä oletetaan teorian ja empirian välillä olevan selvä vuorovaikutus.

Tutkimusmetodina aineiston analysoinnissa olen käyttänyt diskurssianalyysiä sillä tarkennuksella, että kyseessä on retorinen diskurssianalyysi. Retorinen analyysi toimii tässä tutkimuksessa eräänlaisena työkaluna jonka avulla aineistoa tarkastellaan. Diskurssianalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä ja sen perusideana on tutkia kielenkäyttöä tekemisenä, joka osaltaan muodostuu sosiaalisista prosesseista ja tätä kautta rakentaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen, 2006, 19). Retorisessä analyysissä tarkastellaan merkityksen tuottamisen kielellisiä prosesseja siitä näkökulmasta, kuinka jotkut todellisuuden versiot pyritään saamaan vakuuttaviksi ja kannatettaviksi sekä kuinka kuulijat, lukijat tai keskustelukumppanit saadaan sitoutumaan niihin (Jokinen, 2006, 126).

Tähän tutkimukseen valikoitunut aineisto ja sieltä esiin nousseet teemat tukevat teoriaosuudessa esitettyjä tekijöitä ja käsitteitä. Tutkimus on myös rajattu käsittelemään suomalaista kontekstia ja ylempää johtoa sen vuoksi, että artikkelit ovat suomalaisesta julkaisusta ja ne käsittelevät suomalaisia johtajia. Teorian toisessa osuudessa paneudutaan pitkälti uuden ja toisaalta ulkopuolelta tulleen johtajan rooliin muutoksessa.

1.5 Tutkielman tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda ajankohtaista aihetta esille ja osallistua keskusteluun muutosjohtamisesta ja muutoksesta. Tavoitteena on saada vastauksia siihen, miten valituissa artikkeleissa ulkopuolelta tulleet johtajat keskustelevat muutoksesta ja minkälaisia asioita he tuovat esiin muutoksesta. Tarkoituksena on peilata heidän tuomiaan tekijöitä kirjallisuuskatsauksessa esittämiini tekijöihin ja teorioihin sekä vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näkökulman taustalla on vahva kiinnittyminen ajankohtaisuuteen ja se on osaltaan vaikuttanut aineiston valikoitumiseen. Tutkimukseni tarkoitus on toimia eräänlaisena puheenvuorona ilmiölle muutos ja samalla herättää keskustelua ulkopuolelta tulleen johtajan vaikutuksesta tässä nimenomaisessa kontekstissa

1.6 Tutkimuksen rakenteesta

Tutkimukseni runko pitää sisällään kuusi olennaista kappaletta ja se on rakentunut kolmeen pääasialliseen osuuteen. Teoriaosuudessa tarkastellaan valittuja käsitteitä aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Tutkimuksen toisessa osuudessa on kerrottu tutkimusmenetelmistä ja suoritettu varsinainen tutkimus. Tutkimuksen viimeisessä osuudessa eli johtopäätöksissä tai kappaleessa kuusi on analysoitu saavutettuja tuloksia ja tuotu esille tutkimuksen tarpeellisuutta.

Johdannon jälkeisessä kappaleessa kaksi tarkastellaan muutosjohtamista yleisesti ja paneudutaan tarkemmin käsitteeseen organisaatiomuutos. Kolmannen kappaleen muodostavat käsitteet uusi johtaja ja ulkopuolelta tullut johtaja, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä. Nämä kappaleet muodostavat yhdessä varsinaisen tutkimuksen teoriaosuuden ja ne on esitetty aikaisemman kirjallisuuden pohjalta.

Tutkimuksen toisessa osuudessa paneudutaan tutkimuksen metodologiaan ja suoritetaan varsinainen tutkimus. Kappaleessa neljä kerrotaan valituista tutkimusmenetelmistä ja kerrotaan miksi ne ovat kyseiselle tutkimukselle arvokkaita. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmetodina on käytetty diskurssianalyysiä ja työkaluna retorista diskurssianalyysiä. Kappaleessa viisi on kerrottu aineiston valikoitumisesta ja suoritettu varsinainen tutkimus. Tutkimuksen pohjana ovat valikoituneet artikkelit ja niissä esiintyneet ulkopuolelta tulleet johtajat. Käydään vuoropuhelua artikkeleiden avulla ja tulkitaan sitä miten ulkopuolelta tulleet johtajat tuovat puheissaan esille muutosta.

Tutkimuksen tärkeimmässä osuudessa eli johtopäätöksissä olen pyrkinyt kuvaamaan kaikkein olennaisimmat asiat, jotka nousivat esiin tutkimuksesta ja antamaan niille merkityksen. Johtopäätöksissä olen myös käynyt empirian ja aikaisemman kirjallisuuden välistä analyttistä keskustelua.

2 MUUTOKSEN ULOTTUVUUDET

Muutos voidaan määritellä monin tavoin. Muutos voidaan nähdä kehittymisenä tai kehitystyönä kohti uutta. Muutoksen aikaisempi korvataan uudella ja lopputulos on jotakin erilaista verrattuna aiempaan (Russel-Jones, 2000, 10.) Arvosen (1991, 144) mukaan muutosten tapahtuminen on luonnollista, mutta ei ole olemassa mitään yhtenäistä teoriaa siitä miten ne tapahtuvat.

Szamosi & Duxbury (2002, 184) mukaan muutos on osa elämää. Muutos on ollut meille pelottavaa, mielenkiintoista ja mystistä jo monen vuosikymmenen ajan ja tulee jatkumaan haasteena vielä monilla eri alueilla. Viimeaikoina liike-elämän sektorilla termi ”muuttaa” on muodostunut synonyymiksi sellaisten sanojen kanssa kuin mullistus ja kaaos. Muutoksista johtuvien seurauksien vuoksi yrityksille on tullut yhä tärkeämmäksi ymmärtää niitä keinoja miten hallitaan ja selviydytään muutoksesta.

2.1 Organisaatiomuutos

Muutos on aina yksilöllinen, koska yritykset ovat yksilöllisiä (Erämetsä, 2003, 151). Organisaatiomuutos on prosessi missä organisaatiot siirtyvät niiden tämänhetkisestä tilasta tiettyyn toivottuun tilaan lisätäkseen tehokkuuttaan. Suunnitellun organisaatio uudistuksen tavoite on löytää uusi tai parempi keino käyttää resursseja ja kyvykkyyksiä jotta saataisiin lisättyä organisaation kykyä luoda arvoa sen omistajille ja mahdollistaa mahdollisimman suuri voittojen palautus heille (Jones, 2001, 389.) Kanterin et. al. (1992, 8) mukaan muutoksen moderni määritelmä mielletään liikkumiseksi aikaisemmasta erillisestä tilasta jonnekin korjattuun vakiintuneempaan tilaan. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksen johtaminen on eräs johtamisen vaikeimmista ja haasteellisimmista tehtävistä

2.1.1 Muutoksen tyypit ja muutostarve

Molemmat sekä julkinen sektori, että yksityinen sektori sekä organisaatiot kohtaavat muutosta joka päivä. Muutoksen voima voi tällöin tulla kahdesta eri lähteestä.

Ensimmäinen näistä on organisaatiosta itsestään lähtevä sisäinen muutos, jotka muodostuvat yrityksen rakenteista ja prosesseista, suunniteltuina ja toteutettuina. Niillä saatetaan tavoitella liiketoiminnan kannattavuuden parantamista ja ne saattavat koskea sellaisia tekijöitä kuin parempaa tuottavuutta tai parempien palveluketjujen luomisia. Kyseiset muutokset ovat yleensä suunniteltu, organisoitu ja johdettu yrityksen johdon ja omistajien tai mahdollisesti työntekijöiden toimesta. Tämän vuoksi sisäiset muutokset ovat aina odotettuja. (Nixon, 2004, 1) Jonesin (2001, 391) mukaan sisäinen muutos on vaiheittainen, pienissä määrin lisääntyvä ja nimenomaisesti määritelty.

Toinen muutoksen voima tulee yrityksen ulkopuolelta, jolloin niihin ei voida organisaation tai liiketoiminnan kannalta vaikuttaa suoraan. Ulkoisia muutoksia ovat esimerkiksi Ulkomaisten ja kotimaisten rahoitusmarkkinoiden heilahtelut, poliittiset, teknologiset sekä mahdolliset lakien muutokset. Tämän tyyppiset muutokset saattavat olla ennakoitavissa, mutta niiden vaikutukset ja laajuus eivät ole koskaan ennakoitavissa. (Nixon, 2004, 1) Ulkopuolelta tuleva muutos on yllättävä, radikaali ja organisaation laajuinen. Organisaatiot voivat ottaa käyttöön yhden monista lähestymistavoista ja hyödyntää ulkopuolelta lähtevää muutosta saavuttaakseen nopeita tuloksia. Näitä lähestymistapoja ovat: organisaation prosessien uudelleen suunnittelu, rakenteelliset muutokset ja innovaatiot (Jones, 2001, 391.)

Sillä aikaa, kun yrityksen sisäpuolelta lähtevä muutos heijastaa vaikutuksiaan yrityksen normaaleihin toimiin, ulkopuolinen muutos yrittää löytää kokonaan uuden tavan tehokkuuden lisäämiseen. Ulkopuolinen muutos saattaa pitää sisällään dramaattisiakin tuloksia. Ne saattavat aiheuttaa tai mahdollistaa kokonaan uuden tavan tehdä asioita, muokkaamalla uusia päämääriä ja uusia rakenteita yritykselle. (Jones, 2001, 391)

Jonesin (2001, 393) mukaan yritysten täytyy sopeutua jatkuvasti uusiin tilanteisiin, koska ympäristö missä ne toimivat on jatkuvassa muutoksessa ja selviytyäkseen tästä niidenkin on muututtava. Muutostarve syntyy, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on tieto siitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa:

millaiseen markkina-asemaan pyritään, millaista yrityskulttuuria arvostetaan tai millaista taloudellista tulosta tavoitellaan. Niin raadollista kuin se onkin, perimmäisen kysymyksen tulisi aina olla raha. Miten varmistetaan, että yritykseen virtaa tarpeeksi rahaa, sitä ei itse kuluteta liikaa eikä varastoida liian kauan vaihto-omaisuuteen? Jos muutostarpeen perustelussa ei keskitytä rahaan, organisaation olemassaolon tärkeimpään edellytykseen, ajaututaan helposti kehitysprojekteihin, jotka eivät ratkaise yrityksen todellisia ongelmia. (Lanning et. al.1999, 33)

Arvosen (1991, 154) mukaan tarve on ensimmäinen edellytys organisaation muutokselle. Toinen edellytys on hänen mukaansa johtajuus, joka luo sekä sisällön, että suunnan muutokselle. Johto toimii eräänlaisena samaistumisobjektina, missä personoituvat ideat uusista päämääristä ja prosessin onnistuminen.

2.1.2 Muutoksen kohteet organisaatiossa

Suunniteltu organisaatiomuutos on yleensä suunnattu koskemaan enemmän kuin yhtä organisaation tasoa ja näin parantamaan niiden suorituksia. Näitä tasoja ovat: Henkilöstövoimavarat, funktionaaliset osat, teknologiset kyvykkyydet ja organisatoriset muut kyvykkyydet. Henkilöstövoimavarat ovat yrityksen kaikkein tärkein kilpailuetu tai voimavara. Yleisesti ottaen yritysten yksilölliset kompetenssit lepäävät sen työntekijöiden taitojen ja kyvykkyyksien varassa. Koska nämä taidot ja kyvykkyydet antavat organisaatiolle kilpailullisen etulyöntiaseman, organisaatioiden tulee jatkuvasti suunnata voimavarojaan mahdollisimman tehokkaasti niihin ja motivoida ja organisoida henkilöstövoimavaroja kehittymään ja käyttämään taitoja. (Jones, 2001, 389) Beerin (1997, 49) mukaan kilpailu, globalisaatio ja jatkuva muutos markkinoilla ja teknologiassa ovat merkittävimmät syyt muutoksiin myös henkilöstöjohtamisessa.

Jonesin (2001, 389) mukaan toinen organisaation muutoskohde on funktionaaliset voimavarat. Kuten yrityksen toimintaympäristönkin muutokset, organisaatiot siirtävät usein voimavarojaan funktioihin tai kohteisiin, mitkä tuottavat sille eniten arvoa. Organisaatiot voivat tuottaa lisäarvoa sillä mitä nämä yrityksen funktiot tuottavat, muuttamalla rakenteita, kulttuuria ja teknologiaa. Esimerkkinä muutoksesta joka

lähtee näistä funktioista voi olla tuotanto-osaston rakenne, joka nopeuttaa tuotekehitysprosessia. Kolmanneksi Jones mainitsee teknologiset kyvykkyydet, jotka antavat organisaatioille suuriakin mahdollisuuksia muuttaa itseään jotta voitaisiin hyödyntää markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Viimeisenä Jones esittää organisatoriset kyvykkyydet muutoksen kohteena. Tällä tarkoitetaan muutoksia jotka ilmenevät esimerkiksi yksilöiden välisissä suhteissa tai tiimien välisessä toiminnassa, heijastukset voivat ilmetä muutoksina aina yrityksen johtotasolla asti.

2.1.3 Muutoksen ulkopuoliset voimat

Yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Harvey-Jonesin (1991, 8-10) mukaan teollisuuden muutospaineet tulevat kolmelta pääasialliselta alueelta. Ensimmäinen on muutokset ihmisissä – niin yrityksessä kuin sen ulkopuolellakin – ja heidän pyrkimyksistään. Toinen muutokseen pakottava voima on tekniikan kehittyminen. Se mahdollistaa esimerkiksi tavaroiden valmistamisen yhä pienemmällä työvoimalla. Viimeisenä taustavoimana hän näkee kilpailun, joka pitää yritykset liikkeessä. Muutokset ovat koskeneet viimeisten vuosikymmenten aikana monenlaisia nimikkeitä: laatujohtamista, uudelleen organisointia, ylimääräisten toimintojen karsimista, rakenne muutosta, kulttuurin muutosta ja taloudellista kehitystä. Mutta melkein jokaisessa tapauksessa perustavoite on ollut sama: tehdä perustavanlaatuisia muutoksia siitä kuinka liiketoiminta on järjestetty, jotta se auttaisi selviytymään uudesta haasteellisemmasta markkinaympäristöstä. (Kotter, 2007, 96)

Jonesin (2001, 393) mukaan yritysten toimintaympäristössä on monenlaisia voimia, joilla on vaikutuksia niihin. Näiden voimien alkuperän tunnistaminen on eräs johtajien tärkeimmistä tehtävistä. Mikäli johtajat reagoivat hitaasti näihin voimiin organisaatio saattaa jäädä jälkeen sen kilpailijoista ja muutoksen vaikutukset saattavat jäädä alhaisiksi. Hän on listannut kirjassaan muutoksen voimat seuraavasti: Kilpailulliset voimat, taloudelliset voimat, poliittiset voimat, globaalit voimat, demografiset voimat, sosiaaliset voimat ja eettiset voimat.

2.2 Muutosjohtamisen mallit

Jonesin (2001, 399–401) mukaan mallit helpottavat johtajia suunnittelemaan heidän seuraavia muutos pyrkimyksiään. Mallien avulla johtajat hahmottelevat tämän hetkisen tilanteen ja päättävät mihin suuntaan he haluavat viedä organisaatiota tulevaisuudessa. Tämän jälkeen johtajat vierittävät muutoksen yli esteiden tavoitteenaan saavuttaa hahmottelemansa tulevaisuuden tila.

Jonesin esittelemä malli on varsin perinteinen johtajalle suunnattu apukeino muutosprosessissa. Hänen mukaansa Johtajan tulee tunnistaa aluksi nykyinen tilanne ja hahmottaa haluamansa tulevaisuuden tila. Tärkeää on, että johtajat löytävät aluksi ongelman joka tulee ratkaista. Sen jälkeen tulee hahmotella erilaisia mahdollisuuksia ja valita keinot millä muutos saadaan jalkautettua parhaiten. Kyseistä tasoa hän kutsutaan myös muutoksen tarpeiden määrittelyksi. Muutoksilla on aina esteensä ja siksi johtajan tulee aluksi tiedostaa nämä esteet ja sitä kautta pyrkiä ylittämään ne mahdollisimman nopeasti. Esteet joita voi tulla vastaan saattavat olla organisatorisia, toiminnallisia yhteisöllisiä tai toisaalta yksilöllisiä. Tämän jälkeen johtajien tulee valita strategia jolla muutos viedään eteenpäin. Muutos strategia voi Jonesin mielestä olla vallankumouksellinen ylhäältä/alas – malli tai kehityksellinen/alhaalta ylös – malli. Johtajat jotka valitsevat vallankumouksellisen mallin tekevät äärimmäisiä muutoksia organisaation strategiaan ja rakenteisiin aikaisemmasta poiketen. kehityksellinen malli nähdään perinteisenä ja hieman pienemmässä mittakaavassa toteutuvana keinona muutokseen ja se saattaa koskea vain jotain yrityksen yksittäisiä funktioita(Jones, 2001, 399–401.)

Kotter on luonut kahdeksan askeleen mallin menestyksekkääseen muutokseen. Kyseinen malli on kaikkein tunnetuin ja siihen perustuu valtaosa muutosjohtamisen malleista. Sitä on kehitetty vuosien saatossa monen tekijän toimesta tukemaan monenlaisia funktioita. Tässä yhteydessä malli esitetään vain sen perustavanlaatuisessa muodossaan ja tiedoksi sen olemassaolosta.

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutokseen ohjaavan tiimin perustaminen
3. Selkeän vision luominen

4. Muutoksesta viestiminen
 5. Muiden valtuuttaminen muutoksen päämäärään
 6. Suunnitella lyhyen aikavälin onnistuminen
 7. Muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten suunnittelu
 8. Aikaansaattajien muutosten juurruttaminen ja niiden käsittely
- (Kotter, 2007, 99)

Kotterin malli painottuu voimakkaasti yhteisen vision luomiseen ja levittämiseen sekä johdon sitoutumisen ja henkilöstön valtuuttamisen varmistamiseen. Yhteinen visio määrittää suunnan, johon kaikki kehittämistoimintaan osallistuvat pyrkivät. Ilman tätä suuntaa kehitys voi päätyä pieniin ristiriitaisiin projekteihin ja yksilösuorituksiin, jotka vievät organisaatiota väärään suuntaan tai eivät minnekään. Ennen kaikkea malli on vahvasti johdon toimenpiteitä painottava. (Lanning et. al. 1999, 17–18)

Lanning et. al. (1999, 19) esittävät kirjassaan toisen 1990-luvun muutoksenhallinnan klassikko mallin, jonka ovat kehittäneet Beer, Eisenstat ja Spector. Malli painottuu Kotteria enemmän käytännön toteutukseen, mutta ei silti huomioi kehitysprojektien projektiluonnetta.

1. Hanki muutokselle laaja sitoutuminen käsittelemällä yhdessä yrityksen ongelmia.
2. Kehitä yhteinen visio, siitä miten kilpailukykyä saadaan lisättyä.
3. Aja visiolle yksimielisyyttä, varmista sen vaikutusvalta ja edistä yhteenkuuluvuuden tunnetta.
4. Levitä muutosajatusta koko organisaatioon, mutta vältä samalla idean ylhäältä työntämistä.
5. vakiinnuta toimivat muutokset formaaleilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla.
6. Seuraa kehitystä ja tarvittaessa muuta muutosstrategiaa muuttuneiden olosuhteiden ja uuden tiedon mukaan.

3 JOHTAJA MUUTOKSESSA

Jokainen uudistus vaatii alullepanijansa. Jokainen muutos vaatii omat agenttinsa tai soihdunkantajansa, muutoksenviejät, jotka omalla toiminnallaan näyttävät muille mallia (Erämetsä, 41, 2003). Karlöfin (1995, 117) mukaan johtajuudesta puhutaan, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät. Päällikkyydellä tarkoitetaan vastuuta, joka saadaan ylhäältä; johtajuus taas merkitsee, että alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajan rooliin. Johtajuus voidaan hänen mukaansa tiivistää kolmeen kohtaan, jotka ovat toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1 Uusi johtaja

Ettoren (1996, 13–15) artikkelissa, joka käsittelee uuden johtajan tulemistä yrityksen ulkopuolelta on keskustelujen omaisesti nostettu esille seuraavanlaisia asioita. Uuden toimitusjohtajan liittyessä mukaan ihmiset odottavat näkevänsä muutoksia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia yritykseen. Tällöin onkin tärkeää miettiä kuinka paljon muutosta halutaan ja kuinka nopeasti sen on tultava. Käytännöllisesti katsoen kaikki uudet ulkopuolelta tulleet yritysjohtajat on palkattu sellaisen hallituksen toimesta, jotka antavat heille laajasti valtaa muuttaa organisaatiota. Asiantuntijat ovat painottaneet, että mikäli uusi toimitusjohtaja ei tee edes yhtä tai kahta havaittavissa olevaa muutosta ensimmäiseen kuuteen kuukauteen, hän menettää sen hetkisen edun ”momentumin” jota on vaikea saada enää takaisin.

Uuden toimitusjohtajan nimeäminen yrityksen ulkopuolelta katsotaankin olevan ainutlaatuinen tilanne yrityksen historiassa ja sitä voidaan kutsua ajaksi jolloin kaikki pidättävät hengitystään. Sanotaan ettei ole parempaa aikaa muutoksille kuin uuden toimitusjohtajan palkkaaminen ja hänen onkin parempi heti tehdä nopeasti selväksi (mikäli muutosta on tulossa), että muutos on jalkautunut organisaatioon. (Ettore, 1996, 14)

Greinerin et. al. (2003, 1) mukaan tahdoton muutos alkaa yleensä siinä vaiheessa kun yrityksen tulot alkavat merkittävästi laskea ja päätetään korvata vanha johtaja uudella, joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Viimeaikainen ilmiö on ollut, että seuraava kandidaatti on valittu yrityksen ulkopuolelta – valittujen määrä kolminkertaistunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Toinen ilmiö on ollut valita yrityksen sisältä, joku ”musta hevonen”. Nimitys on perustunut enemmänkin yrityksessä vallitsevaan tilaan tai perinteisiin yrityksen politiikassa.

Suurimmalla osalla nykyisistä johtajista ei ole kuitenkaan aikaa viettää hetkeäkään paikallaan, koska heidät on haastettu heti alkujaan yrityksen hallituksen toimesta tekemään suuria muutoksia ja parantamaan taloudellisia suorituksia. Suurin ero ulkopuolisella suhteessa yrityksen sisältä nousseeseen toimitusjohtajaan näyttäisi olevan se, että ulkopuolelta tulleella on ollut tapana tehdä enemmän lyhyen aikavälin organisatorisia muutoksia kuin sisäpuolelta nousseella. Kuitenkin keskimäärin tärkeimmäksi on nähty, että molemmat kykenevät esittämään taloudellisia tuloksia mahdollisimman nopeasti. (Greiner et. al. 2003, 1) Uudelleen järjestelyjen ongelmana monissa yrityksissä on usein nähty olleen kysymys siitä, kun uusi johtaja palkataan hallituksen toimesta, tehdäänkö tämän henkilön toimesta ylipäänsä oikeat muutokset oikeassa laajuudessa? (Ettore, 1996, 18).

Muutokset ovat aina hektistä ja haastavaa aikaa yrityksessä. Uuden toimitusjohtajan saapuminen on usein kaikkein optimaalisin vaihe yrityksessä aloittaa suuret organisaatiomuutokset. Näitä mahdollisuuksia ei ole kuitenkaan aina osattu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Uuden johtajan paras aika vakiinnuttaa uudet organisaatiokäytännöt on yleensä ensimmäisten kuukausien aikana. Hsie & Bear esittelevät artikkelissaan kuusi avainkeinoa, jotka saattavat auttaa uutta toimitusjohtajaa laatimaan ja vakiinnuttamaan tämän lyhyen aikavälin muutoksia:

1. *Aloita siitä mikä on päämääräsi*
2. *Tutki systemaattisesti koko organisaatio*
3. *Valitse odotukset muutokselle, kunniallinen vai puolusteleva*
4. *Kerää uusi tiimisi nopeasti kokoon*
5. *Keskity vain muutama suuntaukseen kerrallaan*
6. *Pyri löytämään tasapaino lyhyen aikavälin- ja pitkänaikavälin muutoksille*

(Hsie & Bear, 1994, 47-59)

3.2 Ulkopuolelta tulleen toimitusjohtajan vaikutuksia

Coyne & Coyne (2007,62–65) ovat tutkineet artikkelissaan ”*Surviving Your New CEO*” uuden toimitusjohtajan vaikutuksia yrityksen johtotason henkilöihin. Tutkimuksen ideana oli tutkia, ovatko johdon työpaikat vaarassa, kun organisaation astuu uusi toimitusjohtaja. Tutkimuksessa käsiteltiin myös johtotason henkilöiden keinoja ja mahdollisuuksia suojautua muutoksilta. Toimitusjohtajat yrityksissä oli kategorisoitu kolmeen osaan. Yritykset missä toimitusjohtajaa ei vaihdettu, yritykset missä toimitusjohtaja oli noussut yrityksen sisältä ja toimitusjohtajat jotka oli palkattu yrityksen ulkopuolelta. Tutkimuksen tuloksena saatiin seuraavanlaista tietoa:

Kun uusi toimitusjohtaja tulee yrityksen ulkopuolelta, mitä tapahtuu yleensä vain yrityksissä missä toiminta on keskitasoa tai niiden toiminta on huonoa (yritykset joilla menee tutkimuksen mukaan hyvin, harvoin tai eivät juuri koskaan korvaa toimitusjohtajaa ulkopuolisella). Johtotason henkilöihin kohdistunut erottaminen nousi yli nelinkertaiseksi verrattuna yrityksiin, jotka eivät ole vaihtaneet toimitusjohtajaa. Tutkimuksen mukaan tilanne näyttää siis huolestuttavalta. Toimitusjohtajat jotka olivat nousseet yrityksen ulkopuolelta erottavat keskimäärin yhden viidestä johtotason henkilöstä vuoden aikana, kun tulos osoittaa samaan aikaan, että ulkopuolinen erottaa noin kaksi viidestä samalla tarkasteluperiodilla. (Coyne & Coyne 2007, 64–65)

Yrityksen kaikkein ylimpään johtoon heijastuvat muutokset tutkimus osoitti seuraavasti. Ylimmän johdon muutokset ja erottamiset näyttäisivät noudattavan samansuuntaista linjaa, mutta tilanne vähemmän huolestuttavampi heidän joukossaan. Sisältä noussut toimitusjohtaja näyttäisi erottaneen vain hieman normaalia enemmän ylintä johtoa kuin aikaisemmassa vanhassa positiossa, mutta ulkopuolelta tullut toimitusjohtaja melko paljon. Jälkimmäisessä tapauksessa tutkimus osoitti, että 25 % lähti vuoden sisällä ja mahdollisuudet lähdölle enemmän kuin kaksinkertaistuivat. (Coyne & Coyne, 2007, 65)

3.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella käsitteet muutosjohtaminen ja organisaatio muutos voidaan mieltää lähes synonyymeiksi. Käsitteet ovat ajan myötä sekoittuneet ja useissa ulkomaalaisissa artikkeleissa puhutaan muutoksesta kun halutaan käsitellä ihmisten tai toisaalta organisaatioiden muutosta. Muutosjohtamisen käsite nähdään vanhentuneena terminä ja sen tilalle on tullut organisaatiomuutos. Kirjallisuudessa on havaittavissa selkeästi edellä esitetty muodin vaihdos. Toisaalta voidaan olla sitä mieltä, että muutosjohtaminen nähdään isompana kokonaisuutena ja mm. organisaatiomuutos sijoittuisi tämän otsakkeen alle. Ennen kaikkea sana muutos riittää kuvaamaan hyvin tilannetta riippuen puhutaanko muutoksen johtamisesta vai organisaatiomuutoksesta, kuitenkin konteksti missä se esitetään on tärkein. Käsitteelle muutos onkin olemassa lukuisia määritelmiä ja määrittäjiä.

Jones (2001, 389) määrittelee organisaatiomuutoksen prosessiksi missä organisaatiot siirtyvät niiden tämänhetkisestä tilasta tiettyyn toivottuun tilaan lisätäkseen tehokkuuttaan. Organisaatiomuutokseen johtavat voimat saattavat tulla yrityksen sisältä tai ulkoa. Ne saattavat koskea useita organisaation rakenteita, missä varsinkin vaikutukset henkilöstövoimavaroihin ovat olennaisia. Ulkopuoliset muutokset ovat aina haasteellisia ja ne voivat lähteä yllättävistäkin käännteistä esimerkiksi rahoitusmarkkinoilta tai kilpailijoiden innovaatioista (Nixon, 2004, 1.)

Muutosjohtamisen malleja on kritisoitu voimakkaasti siitä, että ne ovat sidottu tietynlaiseen horisontaaliseen näkökulmaan, mitä tulisi noudattaa. Useimmat malleista ovatkin ns. ylhäältä alas tai alhaalta ylös – malleja, jotka eivät suvaitse liikkumista eri osien välillä. Kotterin kahdeksan askeleen malli on näistä kaikkein tunnetuin ja sitä on vuosien saatossa sovellettu ja kehitetty erilaisiin suuntiin sekä hyödyntämään yrityksen erilaisia funktioita. Useimmat muutoksenhallinnan teoriat painottavat muutoksen mahdollisia tekijöitä, kuten johdon sitoutumista, henkilöstön osallistamista tai muutosjohtajan toimintaa, mutta jättävät huomiotta muutoksen käytännön toteutuksen. Vaiheittain toteutettuun muutokseen perustuvat mallit ovatkin viimeaikoina saaneet osakseen kritiikkiä edellä esitettyjen tekijöiden vuoksi (Lanning

et. al. 1999, 19.) Kyseistä tutkimusta ne tukevat kuitenkin osaltaan siksi, että mallien painotus on vahvasti johdon toimenpiteissä.

Uuden toimitusjohtajan palkkaamista yrityksen ulkopuolelta on tutkittu aikaisemmassa kirjallisuudessa vähän. Usein tutkimusten kohteet ovat sijoittuneet yrityksen keskijohtoon ja heidän rooliaan on pyritty esittämään muutosten tärkeänä osatekijänä ja linkkinä. Termi ”uusi johtaja” tai ”uusi toimitusjohtaja” – New CEO mielletään kuitenkin kaikissa ulkomaisissa artikkeleissa yleensä tahoksi joka tuo yritykseen aina jotain uutta. Kaikissa aikaisemmissa tutkimuksissa voi havaita sanaan ”radikaali muutos”, kun puhutaan uudesta johtajasta organisaation muutos kontekstissa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu vahvasti esiin myös yritysten hallitusten roolia toimitusjohtajan palkkaamisesta ulkopuolelta. Uusi ulkopuolelta tullut johtaja mielletään siis yrityksen sisäisiin, että ulkoisiin muutoksiin puuttuvana osatekijänä ja keulakuvana. Viimeaikainen tutkimus aiheesta on selvästi lisääntynyt, koska esimerkiksi valtaosa yhdysvaltalaisista yrityksistä on viimeisen vuosikymmenen aikana turvautunut ulkopuolelta tulleen johtajan näkökulmaan. Näiden tekijöiden vaikutuksesta tutkimuskenttä laajenee automaattisesti koskemaan myös kyseistä näkökulmaa. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että toimitusjohtajien vaihtuvuus heijastuu Yhdysvalloissa suuressa määrin myös muihin johtajiin ja sitä kautta heidän työpaikkoihinsa. Coyne & Coyne (2007, 62) esittävät, että tällä tahdilla melkein 50 % suurimmista Yhdysvaltalais- yrityksistä tulee olemaan uusi toimitusjohtaja seuraavan neljän vuoden aikana. Toiset 250000 yritystä ovat myös raportoineet vastikään hankkivansa uuden johtajan.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen toisessa osuudessa kerron valitusta tutkimusmetodologiasta ja siitä miksi se sopii kyseiseen tutkimukseen.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkielma on muodoltaan laadullinen tutkimus. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta (Eskola & Suoranta, 2003, 15.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et. al. 1997, 152). Laajimmillaan ymmärrettynä laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään tutkittavien itsensä tai joko kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja tutkijan aineistosta tuottamia havaintoja, jotka muutetaan kirjalliseen muotoon (Alasuutari 1999, 27–28).

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän tutkielman pohjaksi, koska se tukee mielestäni parhaiten kyseisen tutkimuksen tarpeita. Analyysimenetelmäksi olen valinnut diskurssianalyysin, joka mahdollistaa laadullisen menetelmän käyttämisen tutkielmassa ja sopii erinomaisesti valmiiden aineistojen analyysitavaksi. Tätä valintaa tukee myös Eskolan & Suorannan (2003,117) maininta siitä, että tutkijan ei suinkaan aina tarvitse kerätä itselleen uutta aineistoa empiiristä tutkimusta tehdäkseen. Nimenomaan laadullisesta tutkimuksesta kiinnostuneelle tutkijalle on käytettävissä ehtymätön määrä valmiita aineistoja. Monissa tapauksissa saattaisi olla järkevää turvautua sekundaariaineistoon sen sijaan, että keräisi kokonaan uutta. Samalla voi väitteiden mukaan jopa säästyä monelta oman aineiston keräämisen tuottamalta tuskalta (Ehrnrooth 1990, 39, cit. Eskola & Suoranta, 2003, 117).

Eskolan & Suorannan (2003, 208–210) mukaan erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin

subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia

4.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysillä tarkoitetaan tutkimussuuntausta, joka tutkii tekstiä ja puhetta tai kielenkäyttöä erilaisista näkökulmista. Analyysin kohteena on diskurssien, tekstien, puheen, viestien, dialogien ja keskustelujen maailmat. Diskurssi tarkoittaa tapahtumien diskursiivista esitystä, esitystapaa eli kerrontaa. Diskurssianalyysissä yhdistyy kriittinen suhtautuminen tekstiin ja toisaalta tieteellinen objektiivinen ote. Hyvä tekstianalyysi hyödyntää diskurssianalyysin peruskysymyksiä: kuka sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi, mihin pyrki ja kehen pyrki vaikuttamaan. (Metsämuuronen, 2006, toim. 106–107)

Jokisen et. al. (2004, 9) mukaan diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tukeudutaan konstruktionistiseen näkökulmaan, missä kielen käyttöä ei tarkastella siltana todellisuuteen, vaan osana todellisuutta itseään. Jokisen et. al. (2004, 17–18) mukaan diskurssianalyysiä ei ole mielekäs luonnehtia selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi, vaan pikemmin väljäksi teoreettiseksi viitekehykseksi, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia. Tämän viitekehyksen näemme rakentuvan seuraavista teoreettisista lähtöoletuksista:

1. Oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta
2. Oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassa olosta
3. Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta
4. Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssystemeihin
5. Oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta

Valitsin tutkielman analyysimenetelmäksi diskurssianalyysin oman mielenkiintoni perusteella ja osittain myös siksi, että aineiston keruuseen ei tarvitse uhrata paljoakaan aikaa, vaan se on ikään kuin valmiina tulkittavaksi. Toisaalta

diskurssianalyysissä tutkija joutuu paneutumaan tekstien taustoihin ja puheeseen entistä analyyttisemmin ja löytämään niistä tutkimukselleen merkityksen.

Diskurssianalyttisen orientaation mukaisesti tutkimus nähdään yhtenä puheenvuorona puheenvuorojen ketjussa. Tutkimuksen keskeinen tehtävä on tällöin uuden keskustelun synnyttäminen, ei pyrkimys keskustelun lopettamiseen tarjoamalla kaiken kattavia todellisuuden selityksiä. Millainen puheenvuoro diskurssianalyttinen tutkimus voi sitten olla? Olennaiseksi nousee tällöin se, mihin keskusteluun tutkimuksella halutaan osallistua ja mille yleisölle se ensisijaisesti halutaan suunnata. Tutkimuksen voidaan sanoa näiden kysymysten osalta asettuvan janalle, jonka toisessa päässä on kriittinen ja toisessa päässä analyyttinen diskurssianalyysi. (Jokinen & Juhila, 2006, 85–86)

Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohtana on yleensä oletus joidenkin alistussuhteiden olemassaolosta ja tutkimuksen tehtäväksi asettuu niiden (kielellisten) käytäntöjen tarkastelu, joilla näitä suhteita ylläpidetään ja oikeutetaan. Erialaisten valta-asemien näyttäminen ja poliittisten tekijöiden korostaminen ovat olennaisia merkkejä kriittiselle diskurssianalyysille. Analyttisen diskurssianalyysin erottaa kriittisestä sen pyrkimys tiukkaan aineistolähtöisyyteen, jolloin tutkijan tavoitteena on olla mahdollisimman avoin aineistolle ja sieltä löytyville jäsenyyksille. Tällöin ei tehdä oletuksia joidenkin alistussuhteiden olemassa olostaan vaan analyysin jälkeen otetaan kantaa näiden suhteiden rakentumiseen. Aineistojen luvun lähtökohtana on siten - mahdollisimman ”ei-tietäjän” positioista asetettu – kysymys siitä, kuinka sosiaalinen järjestys rakentuu (Jokinen & Juhila, 2006, 86.) Tutkimuksessani keskitytään pääasiallisesti analyyttiseen diskurssianalyysiin. Aineistosta olen pyrkinyt löytämään ne tekijät jotka viittaavat muutosjohtamiseen ja taas toisaalta havainnoimaan aineiston taustalla olevia odottamattomia ja ennakkoletusten vastaisia tekijöitä. Tutkimukseni näkökulmana ollessa muutos yhdistettynä ulkopuolelta tulleiden johtajien puheeseen ei mielestäni sulje pois analyyttistä tapaa tarkastella aineistoa vaikka taustalla on tietämys kriittisestä kulttuurikontekstista alistus- ja valtasuhteineen. Jokisen & Juhilan (2006, 87) mukaan kriittinen ja analyyttinen lähestymistapa eivät ole välttämättä toisiaan poissulkevia.

Tulkitsijan positiolla on myös tärkeä asema diskurssianalyttisessä tutkielmassa. Positiota on olemassa useita, mutta selvyyden vuoksi kerron tässä vain tutkielmani kannalta oleellisesta positiosta eli tulkitsijan positiosta. Juhilan (2006, 212) mukaan tulkitsijan positioon asettuvalla diskurssianalyttikolla tutkimusaineistot, erilaiset puheet ja tekstit, näyttäytyvät monenlaisten mahdollisuuksien maailmana. Niitä voi kuvailla ja lukea lukuisilla eri tavoilla. Keskeistä on siten tutkijan ja tutkittavan, toisin sanoen analyysin (kuuntelemisen ja lukemisen) sekä aineiston välinen vuorovaikutuksellinen suhde. Analyysin koodi ei ole kokonaan aineistossa itsessään, vaikka se on ehdottomasti oltava siellä.

4.3 Taustalla retorinen diskurssianalyysi

Aineiston analysoinnissa olen tukeutunut retorisen diskurssianalyysin keinoihin ja siinä tarkastellaan merkityksen tuottamia kielellisiä prosesseja. Yksinkertaistaan retoriikaksi ymmärretään yleisön vakuuttaminen jonkin argumentin pätevyydestä ja pyrkimys saada yleisö sitoutumaan siihen (Jokinen, 2006, 46). Retorisessa analyysissä analysoijan tehtävä ei ole arvuutella onko retoristen keinojen käyttö harkittua toimintaa vaan huomio on toiminnassa ja toiminnan seurauksissa. Retoristen keinojen käyttö ei myöskään ole itsetarkoituksellista vaan huomio keskittyy lähinnä siihen mitä näillä keinoilla saavutetaan todellisessa käytössä. Keinoja ei myöskään tule ymmärtää kaikki tilanteet kattavana luettelona ”takuuvarmoista” vakuuttamisen keinoista vaan tulee ymmärtää, että argumentaatio on aina tilanteesta riippuvainen. (Jokinen, 2006, 131–132) Retorisessa diskurssianalyysissä on ennen muuta tarkoituksena tutkia argumentointia. Sitä tarkastellaan tekemisen sosiaalisena toimintana, missä käsitteet asenne, fakta ja kategoriat ovat vahvasti läsnä (Jokinen, 2006, 127). Argumentointi ei koskaan tapahdu tyhjiössä vaan on aina osa laajempaa kontekstia (Billig, 1991, 87 cit. Jokinen, 2006, 128). Argumentaatiolle on ominaista, että puhe ei ole vain puhetta jostakin, vaan mitä olennaisimmassa määrin myös puhetta jollekin (Jokinen, 2006, 128). Retorista analyysiä voi tehdä monenlaisilla aineistoilla. Näistä keskeisiä ovat erilaiset kirjalliset dokumentit: (sanoma) lehtikirjoitukset, kaunokirjallisuus, mainokset, tieteelliset tutkimukset, lakitekstit, komiteamietinnöt, asiakirjat, puolueohjelmat ja niin

edelleen. (Jokinen, 2006, 126) Retorinen diskurssianalyysi toimii tutkimukseni taustalla eräänlaisena ohjaavana työkaluna aineiston analyysissä.

Diskurssianalyysi soveltuu käytettäväksi lähes mihin tahansa teksti- tai puhemuotoiseen aineistoon. Diskurssianalyysillä olen pyrkinyt yksityiskohtaisempaan tarkasteluun, kuin pelkästään sisältöjen tulkitsemiseen. Tutkijan tehtävä onkin perustella ne valinnat ja näkökulmat, jolla diskurssianalyyttistä tutkimusta tekee. Millä näkökulmalla aineistoa tutkitaan, miten sitä tarkastellaan ja millä työkaluilla niitä tulkitsee. Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteerin on diskurssien rakentumisesta esitettyjen tulkintojen perusteltavuus (Jokinen & Juhila 1991, cit. Eskola & Suoranta, 2003, 198). Olennaiseksi kysymykseksi diskurssianalyysiin tukeutuvassa tutkimuksessa näyttäisi muodostuvan se mihin keskusteluun tutkimuksella halutaan osallistua tai minkälaiselle yleisölle se halutaan suunnata (Jokinen & Juhila, 2006, 85–86). Tutkielmani diskurssianalyttinen viitekehys rakentuu siis edellä esitettyjen näkökulmien ja analyysimenetelmien varaan ja se pohjautuu pitkälti Jokisen et. al. (2006) kirjaan: Diskurssianalyysi liikkeessä.

4.4 Aikaisempaa tutkimusta

Aikaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa johtajien rooleja muutostilanteissa on tutkittu lähinnä keskijohdon ja päällikötason näkökulmasta. Erilaisia vertailuja on tehty siitä miten ulkopuolelta ja sisäpuolelta nousseet toimitusjohtajat toimivat ensimmäisten kuukausien aikana yrityksessä ja se on liittynyt luonnollisesti yrityksessä vallitsevaan muutostilaan, koska uudet johtajat tuovat aina mukaan jotain uutta. Valtaosa tutkimuksista on ollut hyvin ohjeellisia ja niissä on pyritty esittämään muistilistojen avulla uusille johtajille tärkeitä asioita kuinka alkuun tulee toimia uudessa toimessaan. Suomalaista tutkimusta aiheesta ei juuri ole esitetty. Tutkimukseni pyrkii kuvaamaan ulkopuolelta yritykseen nousseen johtajan tuomia vaikutuksia ja mahdollisuuksia muutosprosessissa ja näin tuomaan uudenlaista ajattelua myös tähän näkökulmaan. Tutkimukseni tarkoitus on toimia eräänlaisena puheenvuorona ilmiölle muutos ja samalla herättää keskustelua ulkopuolelta tulleen johtajan vaikutuksesta tässä nimenomaisessa kontekstissa. Muutosjohtamista on

tutkittu viimeaikoina suomessa paljon varsinkin kuntasektorilla, missä muutokset ovat ajankohtainen ilmiö, johtuen kuntien yhdistymispyrkimyksistä.

5 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ

Seuraavassa osuudessa tulen esittämään ne tekijät miten aineisto valikoitui ja miten se on analysoitu. Käsittelyn jälkeen on varsinainen tutkimusosuus missä on tulkittu retorisen analyysin keinoin ulkopuolelta tulleiden johtajien tapaa keskustella muutoksesta. Tutkimuksessa on pyritty etsimään yhtäläisyyksiä johtajien puheesta rajaamatta kuitenkaan ulkopuolelle niissä esiintyviä eroavaisuuksia.

5.1 Tutkimusaineiston esittely

Aloitin aineiston keruun useista talouselämää edustaneista lehdistä, pyrkimyksenäni löytää tekstejä missä oli viitattu keskusteluihin uusien johtajien kanssa. Talouselämälehdessä löytyi lopulta joukko aiheitani lähellä olevia artikkeleita ja päätin jo tässä vaiheessa rajata tutkimukseni koskemaan vain kyseistä lehteä. Talouselämälehden lukijakunnan voidaan olettaa olevan hieman kesimääräistä koulutetumpaa ja taloutta tietoisesti seuraavaa, joten lukuisat talouselämälle ominaiset terminologiat eivät vaadi selitystä ja he ovat luultavasti tietoisia taustoista ja ennakoasetelmasta. Kyseistä lukijakuntaa voidaan näin pitää tämänkin tutkimuksen yhtenä kohderyhmänä. Tarkoituksena oli aluksi tutkia myös yrityksen sisäpuolelta nousseita johtajia ja verrata heidän muutospuheitaan yritysten ulkopuolelta nousseisiin johtajiin, mutta artikkeleiden määrä olisi kasvanut liikaa ja ylittänyt kandidaatin tutkimukselle ominaisen laajuuden. Toisen tutkimukseni kannalta olennaisen rajauksen tein siis ottamalla mukaan vain ulkopuolelta tulleet johtajat.

Tämän jälkeen asetin itselleni tutkimuksen ja sen aineiston kannalta kolme ehtoa. Artikkeleiden tuli käsitellä johtajia, jotka olivat nousseet yrityksen ulkopuolelta. Tärkeää kriteeri oli, että artikkelit sisältäisivät heidän omaa puhettaan ilmentämässä muutosta, koska sitä tässä tutkimuksessa nimenomaisesti tutkitaan. Toisaalta vaikka edellä esitetty rajaus perustui vain oletukseen tukivat tätä ennako-oletusta

aikaisemmasta tutkimuksesta esiin nousseet seikat ulkopuolelta tulleen johtajan vaikutuksista. Kyseeseen tulivat vain siis artikkelit missä oli haastateltu näitä johtajia. Toinen ehtoni koski ajankohtaisuus näkökulmaa ja sen taustalla oli ajatus siitä, että kyseiset johtajat olisivat vielä tänäkin päivänä yrityksessä töissä. Näin kaikki artikkelit asettuvat melko tuoreelle pohjalle ja ovat osaltaan ilmentämässä uutta johtajaa ja muutosta nykyhetkessä. Kolmas kriteerini nousi ikään kuin automaattisesti teorian pohjalta. Johtajien tuli edustaa suhteellisen isoa organisaatiota ja heidän toimenkuvansa tuli olla toimitusjohtajan tai siihen rinnastettavan tasoa, jotta teoriaosassa käsitelty uusi johtaja ja toisaalta ulkopuolelta tullut johtaja ei jäisi irralliseksi kokonaisuudeksi. Kyseinen ehto mahdollistaa myös jäljempänä laadulliselle tutkimukselle ominaisen tavan vuorovaikutukseen teorian ja empirian välillä. Aineistosta valikoitui lopuksi tutkimukselle neljä mielenkiintoista artikkelia vuosilta 2006–2007, joiden avulla aloin luomaan niistä kokonaisuuksia ja etsimään niistä yhtäläisyyksiä. Samalla tulostin ne myös paperiversioksi, jotta niitä oli helpompi tulkita. Eskolan & Suorannan (2003, 61–62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle. Pienet aineistot ovat myös diskurssianalyysille ominaisia sen työläyden vuoksi (Juhila & Suoninen, 2006, 241–242). Analyysin myöhemmässä vaiheessa otin artikkeleista tarkasteluun vain johtajien puheet ja numeroin jokaisen puheenvuoron koskemaan tiettyä diskurssia.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena vertailla eri johtajien tuottamia puheita vaan etsiä tälle joukolle heitä yhteisesti kuvaavia diskursseja. Yhtäläisyyksiä ei kuitenkaan etsitä ehdoin tahdoin vaan pyritään pitämään diskurssianalyysille luonteenomainen erilaisuuden rikkaus myös mielessä (Mäkelä, 1990, 45, cit. Eskola & Suoranta, 2003, 196). Aineistoni analyysin pohjalla ei ole aikaisemmasta kirjallisuudesta esiin noussutta mallia vaan tutkimukseni taustan voidaan olettaa olevan teoriaosuudessa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Analyysissä on tarkoituksena pohtia sekä yksittäisten sanojen antamia merkityksiä, että kokonaisista lauseista muodostuvia merkityskokonaisuuksia.

5.2 Neljä yrityksen ulkopuolelta tullutta johtajaa

Seuraavassa olen esitellyt artikkelien pääasiallisen sisällön ja valottanut hieman johtajien taustoja. Esittely toimii lukijalle tietynlaisena orientoitumisena itse tutkimukseen.

1. *Alahuhta notkistaa Koneen*

Artikkeli ilmestyi Talouselämälehdessä 31.3.2006 verkkojulkaisuna ja sen on kirjoittanut Päivi Vihma. Alahuhta, joka kuului Nokian (ks. <http://www.nokia.fi/>) kirkkaimpiin ”tähtiin” ja johtokunnan jäseniin on vastikään siirtynyt toisen suuren suomalaisen pörssiyhtiön toimitusjohtajaksi. Hän kertoilee vapaamuotoisessa haastattelussa poikkeuksellisesta ratkaisustaan lähteä kohti uusia haasteita. Hän on nimittäin tänäkin päivänä ainoa Nokian entisistä johtokunnan jäsenistä joka on ottanut vastaan muutakin kuin hallituspaikkoja. Taloudellisestikaan työhön ei olisi tarvinnut tarttua, todetaan artikkelissa. Artikkelista käy heti ilmi se, että hän haluaa kertoa Kone (ks. http://www.kone.com/fi_FI/main) organisaatioon tuomista muutoksistaan.

2. *Lisää vauhtia, lisää tulosta*

Kolmannessa artikkelissa on haastateltu Pekka Vauramo kenestä on artikkelin ilmestyessä tullut Cargotecin (ks. <http://www.cargotec.com/>) tytäryhtiön Kalmarin toimitusjohtaja. Vauramo on pitkän uran Tamrockissa, nykyiseltä nimeltään Sandvik Mining and Construction Oy:ssä (ks. <http://www.sandviktamrock.fi/>) tehnyt 50-vuotias diplomi-insinööri. Artikkelin on ilmestynyt Talouselämälehdessä verkkojulkaisuna 13.8.2007 ja sen on kirjoittanut Taru Taipale. Kirjoittaja mainitsee artikkelissa myös, että Kalmar haki toimitusjohtajaa nimenomaan talon ulkopuolelta. Artikkelin otsikko ilmentää myös itsessään tiettyä uutta toimintaa ja sen taustalla olevaa muutosta mitä uusi toimitusjohtaja yritykseen saattaa tuoda.

3. *Storan stora puhdistus*

Toisena tarkasteluun on otettu mukaan Stora Enson (ks. <http://www.storaenso.com>) toimitusjohtaja Jouko Karvinen, joka on myös viimeaikoina ollut varsin ajankohtaisesti esillä toteuttaessaan suuria leikkauksia Stora Enson tehtailla. Karvisesta tuli Stora Enson toimitusjohtaja 29.3.2007, kun hänet valittiin pitkäaikaisen Jukka Härmälän tilalle perinteikkään yrityksen johtoon. 49 -vuotias diplomi-insinööri Karvinen nousi hieman yllättäen Philips Medical Systemin (ks. <http://www.medical.philips.com/fi/>) toimitusjohtajan paikalta Storan johtoon. Kun Stora Enson hallituksen puheenjohtajalta Claes Dahlbäckiltä kysyttiin tiedotustilaisuudessa, mikä oli Jouko Karvisen valinnan tärkein peruste, Dahlbäck vastasi että *track record of value creation*. Suomeksi sanoen Karvinen on liikkeenjohtaja, joka pystyy parantamaan heikonkin yrityksen kannattavuutta. Hänen mukaansa Ilman kannattavuutta osakekin on arvoton (Rantanen, 2006, 1.) Artikkelin on ilmestynyt Talouselämälehden verkkojulkaisussa 14.9.2007 ja sen on kirjoittanut Terho Puustinen. Karvinen kertoo haastattelussa Stora Enson uudesta rakenteesta ja valottaa hieman tulevaisuuden ratkaisuksistaan.

4. *Sata kertaa hauskempi duuni*

Neljäs tarkasteluni kohde on Kirsti Paakkasen manttelinperijä Mika Ihamuotila, joka artikkelin ilmestyessä on ollut Marimekon (ks. <http://www.marimekko.com/fi/>) pääomistajana vajaan viikon. Ihamuotila on 43-vuotias mm. Sampo-pankissa (ks. <http://www.sampopankki.fi/>) ja edesmenneessä Mandatum-pankissa uran luonut kauppatieteiden tohtori. Artikkelin on ilmestynyt Talouselämälehden verkkojulkaisuna 16.11.2007 ja sen on kirjoittanut Anna-Liisa Lilius. Artikkelissa Ihamuotila tuo esiin niitä seikkoja miksi hän päätti lähteä mukaan perinteiseen organisaatioon ja selvittää suunnitelmia Marimekon tulevaisuudesta.

5.3 Diskursseja tunnistaen

Olen erottanut artikkeleista neljä erilaista diskurssia: Yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen diskurssin, uudelleenjärjestelyn ja voimien tunnistamisen diskurssin, yksilöllisen johtamistavan ja sen jalkauttamisen diskurssin sekä suomalaisuuden ja sen kannustamisen diskurssin. Kaksi ensimmäistä diskurssia ovat kaikille johtajille yhteisiä ja muut diskurssit ovat nousseet aineistosta esiin ja ovat näin tarkastelussa mukana. Kaikkien edellä esitettyjen diskurssien taustalla on ajatuksena muutos ja puhetta muutoksesta. Jokaisen johtajan puhetta on kuvattu erikseen selvyuden vuoksi ja vasta johtopäätöksissä analysoidaan muodostuneita kokonaisuuksia. Tutkimusosassa johtajien puhetta on kuvattu kursivoituna sitaateissa. Artikkeleihin on viitattu aina haastattelun kohteena olleen johtajan sukunimellä. Tutkimuksessa olen yhdistänyt keskusteluun johtajien puheen ja oman tulkintani, näin ollen artikkeleiden kirjoittajan teksti on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Oletuksena olen pitänyt sitä, että artikkeleihin sisältyvä johtajien puhe, joka sielläkin on sitaateissa on heidän omaansa, eikä esimerkiksi kirjoittajan itsensä tuottamaa ja muotoilemaa.

5.3.1 Yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen diskurssi

Kyseisen diskurssin taustalla on ajatus siitä, että yritystoiminnan perimmäinen tarkoitus on sen omistajien voiton maksimointi ja sitä kautta tuloksen tekeminen. Aikaisemman kirjallisuuden perusteellakin voidaan todeta sen olevan eräs uuden ja toisaalta ulkopuolelta tulleen johtajan hänelle hallituksen toimesta asetetuista keskeisistä tavoitteista. Suurimmalla osalla nykyisistä johtajista ei ole kuitenkaan aikaa viettää hetkeäkään paikallaan, koska heidät on haastettu heti alkujaan yrityksen hallituksen toimesta tekemään suuria muutoksia ja parantamaan taloudellisia suorituksia (Greiner et. al. 2003, 1). Puheet perustuvat johtajien esittämiin tosiasioihin ja heidän vastuuseensa yrityksen hallitukselle, omistajille ja toisaalta suomalaiselle yhteiskunnalle. Suunnitellun organisaatio uudistuksen tavoite on löytää uusi tai parempi keino käyttää resursseja ja kyvykkyyksiä jotta saataisiin lisättyä organisaation kykyä luoda arvoa sen omistajille ja mahdollistaa mahdollisimman suuri voittojen palautus heille (Jones, 2001, 389.)

Alahuhta: *"Johtajan keskeinen vastuu on siinä, että yritys kehittyy kokoajan mahdollisimman kilpailukykyiseksi ja tekee tulosta. "300 ihmistä menetti työpaikkansa paikkakunnalla(...). Työntekijöiden tuska oli raskas kohdata, mutta ei päätös silti ollut vaikea tehdä, koska se oli täysin välttämätön. Tehdas oli menettänyt kilpailukykynsä."*

Alahuhdan puheesta voidaan poimia tiettyjä talouselämän lainalaisuuksia kilpailukyky ja tulos, jotka ovat yritystoiminnan edellytyksiä. Koneessa jo tapahtuneista muutoksista hän viittaa tehtaaseen jonka joutui sulkemaan, mutta (...) *se oli täysin välttämätöntä.*" Muutosprosessin kannalta tärkein viittaus Alahuhdan puheessa on johtajan vastuu siitä, että yritys kehittyy kokoajan. Alahuhta "lyö pöytään" tietyt tosiasiat ja kertoo esimerkin kautta miten toiminta tulee muotoutumaan myös tulevaisuudessa. Tulkinnalle ei varsinaisesti jää varaa.

Vauramo: *"Kyllä työntekijätkin hyväksyvät sen, että meidän pitää olla kannattavia – eikä vain kannattavia, vaan reilulla marginaalilla. Pieni voitto ei riitä."*

Vauramon puheessa on havaittavissa selkeää tavoitetta, siitä että tarkoituksena on saavuttaa kannattavuutta ja paljon. Puheen taustalta ei selviä millä tavoin hän tätä kannattavuutta tulee hakemaan. Hän mainitsee puheessaan työntekijät, joiden tulee hyväksyä kannattavuus. Mielenkiintoinen lause sikäli, että jos kannattavuutta lähdetään tavoittelemaan keinoilla millä hyvänsä, niin sitoutuvatko työntekijätkin esimerkiksi osastojen tai toimipaikkojen sulkemiseen, mikäli niitä ei pidetä kannattavina. Perusteluja ei juurikaan esitetä vaan sitä pidetään totuutena sellaisenaan.

Karvinen: *"Stora Enson ydin muodostuu tulevaisuudessa liiketoiminnoista, jotka ovat kannattavia. Kannattavia ovat ne, jotka ovat merkittävästi yli oman pääoman kustannusten. Tämä voi kuulostaa raa`alta, mutta sitä varten minä olen täällä."*

Karvisen puheessa ilmenee selkeä visio siitä mihin Stora Enso pyrkii tulevaisuudessa ja uuden ulkopuolelta tulleen toimitusjohtajan avulla – kannattavuuteen. Hän ilmentää

omaa rooliaan tässä muutosprosessissa sanoin: (...) *sitä varten minä olen täällä.*” Taustalta huokuu aggressiivinen ote siitä, että kannattavuuden eteen tehdään kaikki mahdollinen ja kaikki keinot ovat sallittuja. Karvisen lauseet edustavat hyvin vakuuttavaa ja tietoista tekemisen meininkiä. Toimintaa joka tulee jatkumaan siihen asti, kunnes asetetut päämäärät on saavutettu.

Ihamuotila: *”Voitto on yrityksen olemassaolon edellytys. Jokaisen pitää ymmärtää, mistä tulos ja palkkarahat tuleva. Haluan luoda Marimekkoon yrittäjähenkisen ilmapiirin.”*

Ihamuotilankin puhe pitää sisällään selviä totuuksia yritystoiminnan perimmäisestä tarkoituksesta eli voitosta. Mielenkiintoista hänen puheessaan on maininta siitä, että hän haluaa luoda yrittäjähenkisen ilmapiirin Marimekkoon. Se millä tavoin tämä luodaan, ei puheesta käy kuitenkaan ilmi. Puhe ilmentää hänen haluaan saada yhteisö ymmärtämään yritystoiminnan tarkoituksen ja keinot, millä ”yhteinen” päämäärä tulla saavuttamaan. Voidaan puhua johtajan visiosta, jotka ovat ominaisia myös monelle muutosjohtamisen malleista. Tässäkin tutkimuksessa Kotterin (2007, 99) mallissa kolmantena kohtana mainitaan selkeän vision luominen. Lanning et. al. (1999,19) tuovat esiin Beerin et. al. kehittämän mallin, missä mainitaan, että tulisi kehittää yhteinen visio siitä miten kilpailukykyä saataisiin lisättyä. Heidän mukaansa visiolle pitäisi ajaa yksimielisyyttä ja varmistaa sen vaikutusvalta ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

5.3.2 Uudelleenjärjestelyn ja voimien tunnistamisen diskurssi

Seuraavaksi esittelen uudelleenjärjestelyn ja voimien tunnistamisen diskurssin. Sen taustalla on artikkeleista esiin nousseet tekijät johtajien tavasta puhua muutoksista, jotka koskettavat yrityksen useita funktioita ja missä muutoksen voimat saattavat olla peräisin niin yrityksen sisäpuolelta kuin ulkopuoleltakin. Puheissaan johtajat viittaavat uudelleen järjestelyjen yhteydessä myös kansainvälistymiseen. Miten ulkopuolelta tulleet johtajat puhuvat ja tuovat esiin näitä toiminnan uudelleenjärjestelyjä ja hahmottavat kansainvälistä kilpailua. Jonesin (2001, 393) mukaan yritysten toimintaympäristössä on monenlaisia voimia, joilla on vaikutuksia niihin. Näiden

voimien alkuperän tunnistaminen on eräs johtajien tärkeimmistä tehtävistä. Jonesin (2001, 389) mukaan toinen organisaation muutoskohde on funktionaaliset voimavarat. Kuten yrityksen toimintaympäristönkin muutokset, organisaatiot siirtävät usein voimavarojaan funktioihin tai kohteisiin, mitkä tuottavat sille eniten arvoa.

Taustalla on myös ajatus siitä, että johtajan on alettava toimia mahdollisimman nopeasti kyetäkseen saavuttamaan etuja. Asiantuntijat ovat painottaneet, että mikäli uusi toimitusjohtaja ei tee edes yhtä tai kahta havaittavissa olevaa muutosta ensimmäiseen kuuteen kuukauteen, hän menettää sen hetkisen edun ”momentumin” jota on vaikea saada enää takaisin. Sanotaan ettei ole parempaa aikaa muutoksille kuin uuden toimitusjohtajan palkkaaminen ja hänen onkin parempi heti tehdä nopeasti selväksi (mikäli muutosta on tulossa), että muutos on jalkautunut organisaatioon (Ettore, 1996, 14–15.)

Alahuhta: ”Kun tulee ulkopuolelta voi katsoa tuorein silmin.”

”Teimme viikon ajan töitä aamusta yöhön hyvin intensiivisesti. Selvitimme missä yhtiö on ja onko suunta oikea. Määritimme strategian, uudet tavoitteet ja kehitysohjelmat, joiden avulla strategia toteutuu.”

”Määritämme prosessit nyt asiakaslähtöisimmiksi, ja yhdenmukaistamme niitä. Näin saamme globaaleja mittakaavaetuja(...)

”Globaalin johtajan tulee itse olla markkinoiden sykkeessä koko ajan ja tietää missä mennään. Hänen täytyy luoda sellaiset johtamis- ja toimintajärjestelmät, joilla tämä toteutuu.”

”Meillä on nyt globaalien bisnesten ja alueellisen, asiakkaita ja markkinoita edustavan toiminnan matriisi suoraan minun alaisuudessani. Matriisissa tulee esiin enemmän tietoa ja näkemyksiä eri suunnista. Se tuo herkkyyttä muutoksille.”

”Poimin oikeat henkilöt oikeille paikoille(...) Sitten lähdimme ottamaan ulkopuolelta väkeä niille alueille(...), jotka ovat kriittisiä muutosprosessin kannalta.”

Alahuhta antaa puheidensa perusteella itsestään kuvan johtajana, joka haluaa rakentaa yrityksestä omannäköisensä. Hän puhuu monikon ensimmäisessä persoonassa ”meistä” kuvatessaan muutoksia mitä on yhdessä tehty. Toisaalta hän ilmentää myös omaa rooliaan muutoksen veturina kertoessaan esimerkiksi, että (...) *johtajan tulee olla itse markkinoiden sykkeessä kokoajan ja tietää missä mennään.* Puheessaan hän tuo esille myös esille yrityksen sisällä toteutettuja järjestelyjä niin henkilöstön, strategian kuin erilaisten järjestelmienkin osalta, jotka ovat muutoksen kannalta olennaisia funktioita. Taustalla on nähtävissä Jonesin(2001, 389) esittämä tieto siitä, että organisatoriset kyvykkyydet muutoksen kohteena saattavat ilmetä heijastuksina tiimien välisessä toiminnassa tai aina yrityksen johtotasolla asti. Puhe kääntyy hyvin usein näiden järjestelyjen kohdalla myös sanaan ”globalisaatio”, jonka taustalla voidaan olettaa olevan Kone osakeyhtiön toimiminen kansainvälisillä markkinoilla ja halu saavuttaa siellä kasvua. Globalisaatiohan on Jonesin (2001, 393) mukaan eräs muutoksen merkittävimmistä voimista. Puheessaan hän myös tuo esiin ulkopuolelta tulleen johtajan kykyä nähdä asiat tuorein silmin, eikä vakiintuneina käytäntöinä.

Vauramo: *”Kun kasvaa ostamalla riskitkin kasvavat. Orgaaninen kasvu on kestävämpää eikä aiheuta niin isoja hyppäyksiä.”*

”Huoltoliiketoiminta vaatii paikallista osaamista, joten sillä puolen on pakko ostaa.”

(...) Meidän pitää vastata siihen, mitä meidän kilpailijamme tekevät.”

Vauramon puheessa kaiken huomion vie sana ”kasvu”. Hän tuo puheessaan selväksi sen millä tavoin hän aikoo luotsata yritystä lähitulevaisuudessa – kasvattamalla yritystä ostojen kautta. Tulee seurata kilpailijoiden tekemisiä ja suunnata toiminta paikallisille tasoille, joka tässä yhteydessä tarkoittaa myös kansainvälisen kilpailun huomioon ottamista. Puhe ei anna mielestäni kovin vakuuttavaa kuvaa hänestä ja hänen päämääristään.

”Voin sanoa, että me teimme keväällä nopeassa aikataulussa bechmarkkauksen meidän tyyppiseen prosessiteollisuuteen. Skaalasimme kustannuksia funktioittain ja totesimme, ettei tässä puhuta muutaman prosentin vähennyksistä.”

”Meillä on monta pääkonttoria, ja niissä on paljon väkeäkin. (...) meillä on myös paljon funktionaalisia resursseja maaorganisaatioissa ja tehtailla. ”Esikunnat on saatava pienemmiksi ja palveluyksiköt tehokkaammaksi. (...) päällekkäisyydet pitää saada pois.”

”Sanon tämän rohkeasti, mutta tämä ei ole globaalia bisnestä.”

Karvisen puhe jatkuu kautta linjan erittäin toteavana ja faktoihin perustuvana, että muutoksia tullaan tekemään laajallakin rintamalla. Hänen mainintansa siitä, ettei kyse ole globaalista toiminnasta voidaan hahmottaa tulevaisuudessa tapahtuviin rakennejärjestelyihin yrityksen ulkomaantoiminnoissa. (...) *Päällekkäisyydet pitää saada pois.*” viittaa vahvasti siihen, että Stora Ensosta saa lähteä niin rivityöntekijöitä kuin johtajakin. Lause on sikäli mielenkiintoinen, että yleensä mediassa on totuttu kuulemaan vain kuinka yritysten eri osastoja lakkautetaan ja kuinka sieltä noussutta puhetta heijastetaan vain sen ”duunareihin”. Coynen & Coynen (2006) tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että yritykseen ulkopuolelta palkattu johtaja tekee yleensä suuriakin leikkauksia myös keskijohdossa ja ylemmässä johdossa. Karvisen puheesta huokuu aggressiivisesti muutosta hakeva saneeraaja, joka on valmis pilkkomaan kaiken ja nopeasti.

Ihamuotila: *” Haluan tehdä Marimekosta kulttibrändin, jonka design ja tuotteet rohkaisevat ihmisiä olemaan aitoja ja rehellisiä. Tässä uskon, että Marimekolla on kansainvälisestikin uniikkia tarjottavaa.”*

”Marimekko toimii alalla, jossa arvon luominen on yrityskulttuurin, sielun, tarinan, brändin juurruttamista. Se vaatii aikaa. Jos aikaa on vain kolme vuotta, ei kannata edes aloittaa.”

”Uskon, että arvoa syntyy monin verroin, kun luomme uniikin yrityskulttuurin ja brändin, mutta se vie aikaa.”

(...) Marimekon on aika syntyä kolmannen kerran. (...) Yrityksen ilme voidaan nuorentaa rikkomatta nykyisten asiakkaitten luottamusta, miten yritys voidaan kansainvälistää, miten pitää lähteä tarinasta, sateenvarjosta, ei ensin tuotteista.”

”Me voimme osoittaa, että ostoskokemus voi olla lämmin. Asiakkaan ei tarvitse esittää mitään, eikä todistaa, että hänellä on paljon fyrkkaa taskussa.”

Ihamuotila tuo mahdollisia muutoksia esille pehmeämpien arvojen kautta. Hän suuntaa puheensa brändin kirkastamiseen sellaisten sanojen kuin ”aito ja rehellinen” kautta. Hän pelaa eräänlaista kielipeliä puhuessaan ”uniikista” tarjonnasta kansainvälisestäkin. Ihamuotilan puhe uniikista yrityskulttuurista ja sen rakentamisen keinoista ei käy selville hänen ilmaisunsa perusteella. Hän haluaa luoda yritykselle aidon tarinan, mikä kantaa pitkälle tulevaisuuteen. Ihamuotila ilmentää puheissaan lähinnä omaa ihannettaan yrityksestä ja sen arvoista. Taustalla on tosin kovempiakin arvoja, jotka tulevat hyvin esille hänen sanoissaan, *”Uskon, että arvoa syntyy monin verroin, kun luomme uniikin yrityskulttuurin (...)* Sana ”uniikki” toistuu hänen lauseissaan useasti, joka ilmentää hänen kykyään antaa sanalle samassa yhteydessä kaksi eri merkitystä.

5.3.3 Artikkeleista löydettyjä muita keskeisiä diskursseja

Seuraavat diskurssit eivät ole kaikille johtajille yhteisiä, mutta mielestäni ne on hyvä tuoda tässä yhteydessä esiin, koska ne nousivat aineistosta niin selvästi.

5.3.4 Yksilöllisen johtamistavan ja sen jalkauttamisen diskurssi

Tässä diskurssissa tutkitaan puheiden perusteella mahdollisia ulkopuolelta tulleiden johtajien tapoja toimia uudessa organisaatiossa. Kyseisen diskurssin tarkoituksena on ilmentää ainoastaan mahdollisuuksia joita johtajat saattavat yritykseen tuoda.

Niitä ei voida pitää totuutena, mutta niissäkin heijastuu ajatus muutoksesta ja johtajien roolista muutosprosessissa. Lauseiden taustalla voidaan huomioida tietynlaisia vakuuttamisen keinoja siitä miten johtajat tuovat omaa johtamistapaansa tunnetuksi. Viittaukset ovat osittain samoja kun aikaisemmin esitetyt.

Alahuhta: ”Globaalin johtajan täytyy olla itse markkinoiden sykkeessä koko ajan ja tietää, missä mennään.”

”Se mistä nautin on, että porukalla katsotaan, mihin pyritään, päätetään keinoista ja sitten määrätietoisesti mennään.”

Alahuhdan lauseesta käy ilmi, että johtajan on kokoajan oltava ”hereillä” missä mennään ja toimittava myös itse mahdollisimman laaja-alaisesti. Voidaan puhua johtajan läsnäolosta ja yhdessä tekemisestä. Puheiden perusteella yrityksestä on aikaisemmin puuttunut juuri tämäntyyppinen tekemisen meininki. Alahuhta rakentaa puheessaan itsestään ”hyvää jätkeä”, joka on mukana myös itse täysillä. Hänessä ilmenee selviä merkkejä oikeasta johtajuudesta. Johtajuus voidaan Karlöfin (1995, 117) mukaan tiivistää kolmeen kohtaan, jotka ovat toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vauramo: ” Annan kyllä aikaa päätöksen syntymiselle, mutta jos se ei synny, sitten minä päätän.”

”Se ruotsalaisessa diskuteerauskulttuurissa on hyvää, että ihmiset saavat osallistua. Kun päätös on tehty asia etenee kuin juna. Suomessa on tapana tehdä päätöksiä, mutta on eri asia, onko koko porukka mukana.”

”(...) ei toisen konsepteista voi jatkaa. Pitää antaa omien siipien kantaa.”

Vauramo tuo esille omia tapojaan toimia päätöksentekijänä. Hän vertailee suomalaisen ja ruotsalaisen päätöksenteko kulttuuria ja lauseesta voidaan ymmärtää hänen painotuksensa olevan enemmän ruotsalaisessa tavassa. Viimeisessä

sitaatissaan hän mainitsee, että (...) *Pitää antaa omien siipien kantaa.*” Näissä sanoissa voidaan havaita piirteitä siitä, että takana on joku oma johtamisfilosofia tai tapa, jonka hän myös pyrkii tuomaan uuteen yritykseen mukanaan. Sana ”sitten” vahvistaa hänen keinoaan tuoda asiaa vakuuttavaksi.

”En tarkoita, että minusta tulisi jonkinlainen sosialistinen idealistiyritysjohtaja, mutta uskon, että pitää olla isompiakin päämääriä kuin raha.”

”Jos Marimekkoa ryhtyisi nyt johtamaan kvartaalimaailman säännöillä, lähtisi ryöstöviljelyn polulle.”

Ihamuotila: (...) *Johtajan tärkein tehtävä on kirkastaa yrityksen missio jokaiselle työntekijälle. Mission kautta työ saa syvemmän merkityksen, ja sen kautta syntyy fantastisia tuloksia.”*

(...) Haluan luoda Marimekkoon yrittäjähenkisen ilmapiirin.”

Ihamuotilan puheen taustalla näkyy hänen uudenlainen toimimistapansa. Hän ei halua keskittyä pelkän rahan tekemiseen vaan toimia jonkin suuremman päämäärän vuoksi. Marimekolle täytyy luoda uudenlainen tapa ajatella, hän ei halua elää pörssimaailman ehdoilla. Ihamuotila puhuu missiosta ja sen jalkauttamisesta koko henkilöstölle. Hänen puheessaan paistaa hyvinkin vahvasti halu luoda jotain uutta, mutta puheiden perusteella se jää vain irralliseksi, koska perusteluja ja keinoja ei juurikaan esitetä. Ihamuotilan puhe ilmentää hänen tapaansa tuoda toimintaansa mahdollisimman maanläheiseksi ja jokaiselle yksilölle ymmärrettäväksi. Pyritään tuomaan johtaja ja yritys lähemmäksi asiakkaita.

5.3.5 Suomalaisuuden ja sen kannustamisen diskurssi

Tässä diskurssissa kolme neljästä tarkastelun kohteena olleesta johtajasta tuovat esiin tekijöitä jotka liittyvät suomalaisuuden kannustamiseen ja niihin muutoksiin, mitä kotimaassa tulisi tehdä, jotta kilpailukykyimme pysyisi edelleen hyvänä. Olen ottanut kyseisen diskurssin tarkasteluun mukaan, koska se ilmentää hyvin puhetta

suomalaisuudesta nimenomaisessa kontekstissa, mutta ei välttämättä ole suoraan verrannollinen teoriassa esitetyille asioille. Mielestäni se on tässä yhteydessä kuitenkin hyvä lisä yhteiskunnalliseen keskusteluun muutoksesta. Viittauksia en ole tulkinnut vaan jättänyt ne sellaisenaan herättämään keskustelua.

Alahuhta: ”Teollisten työpaikkojen häviäminen Suomesta on väistämätön trendi, mutta uutta täytyy luoda uudellaisiin tavoin. (...) miten Suomessa saadaan innovaatioita sytyttävä ympäristö ja työmarkkinat joustavammaksi.”

”Aiemmin olemme vain puhuneet siitä, miten tärkeää osaaminen on Suomelle, mutta nyt on alettu päästä konkreettisiin toimenpiteisiin. On esimerkiksi upeaa, että (...) rehtorit ovat esittäneet ajatuksia korkeakoulujensa yhdistymisestä. Vain sellaisin keinoin Suomessa saadaan aikaan huippuosaamista.”

Vauramo: (...) Suomalainen tekninen osaaminen on hyvää, ja täällä tehty työ laadukasta. Meidän pitää panostaa tuotekehitykseen. Suomi on hyvä kolkka tehdä tällaisia asioita.

Ihamuotila: ”Luonnollisuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, sitkeys ovat suomalaisuuden peruspiirteitä. Siksi toivon, että minä ja Marimekko voisimme rohkaista suomalaisia olemaan ylpeitä suomalaisuudestaan. Kaiken roskanpuhumisen keskellä rehellisyydestä tulee vielä tosi coolia.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Analysoinnin kohteena olleet artikkelit ja niissä polttopisteenä olleiden ulkopuolelta tulleiden johtajien puhe muutoksesta, tarjosi mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman tälle tutkimukselle. Artikkeleista nousi esiin kaksi varsin olennaista diskurssia tutkimuksen kannalta. Niissä esiintynyt puhe muutoksesta on myös heijastettavissa teoriassa esittämiini käsitteisiin. Analyysin seurauksena esiin nousi myös kaksi muuta diskurssia, jotka olen perustellusti ottanut myös mukaan, koska ne kuvaavat tässä muutos kontekstissa esille tulleita asioita ja toimivat osaltaan keskustelun herättäjänä. Tässä yhteydessä on hyvä muistuttaa, että tutkimus on rajattu käsittelemään ylempää johtoa ja tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, jos mukaan olisi otettu myös keskijohtoa, koska he tarkastelevat tilannetta kuitenkin hieman eri näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli myös vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Miten uudet johtajat uusissa toimissaan keskustelevat muutoksesta? Millä tavoin johtajat ilmentävät muutosta puheissaan? Mitä tekijöitä on puheiden taustalla, ja millainen rooli heillä on muutoksen tekijänä?*

Seuraavaksi tuon esille diskursseissa ilmenneitä asioita ja vastaan niiden avulla tutkimuskysymyksiin. Lopuksi kerron tutkimuksen tuoman lisän yhteiskunnalliseen keskusteluun ja jatkotutkimustarpeet.

Yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen diskurssi

Kaikkien tarkastelun kohteena olleiden johtajien puheesta löytyi viittauksia yritystoiminnan keskeiseen tarkoitukseen eli voiton tuottamiseen ja tuloksen tekemiseen. Muutokseen sen kytkee ajatus siitä, että jokainen uusi tai toisaalta ulkopuolelta tullut johtaja on haastettu ensimetreiltä hallituksen toimesta tekemään nopeita ja ainakin alkuun lyhytaikaisia muutoksia (Greiner et. al. 2003, 1). Näiden muutosten perimmäisenä tarkoituksena on mahdollisimman suuri arvon luominen yrityksen omistajille. Tutkimuksessa esiintynyt osakkaiden voiton maksimoinnin ajatus on kuitenkin mielletävä nimenomaan pörssiyrityksiä koskeväksi toiminnaksi,

koska tutkimuksessa esiintyneet johtajat olivat kaikki jonkun pörssiyrityksen palveluksessa. Näyttää siltä, että jokainen johtaja ikään kuin joutuu tuomaan puheessaan esiin tosiasian voiton tuottamisesta, jotta yrityksen omistajat pysyisivät tyytyväisinä. Artikkelissä käsiteltiin Ihamuotilaa puhuttiin hyvin pehmeistä arvoista alkuun, mutta lopulta sieltäkin nousi esiin vanha pankkimaailman peluri joka totesi, että *"voitto on yrityksen olemassa olon edellytys(...)*. Karvisen puheessa ei mikään ollut niin yllättävää, koska hänen historiansa tukee tuloksen "takomista" keinoin millä hyvänsä. Kyseiselle diskurssille voidaan tutkimuksen kannalta löytää perusteluja teoriasta, missä on mainittu edellä esitettyjä seikkoja hallituksen roolista ja muutoksen perimmäisistä tarkoituksista. Kaikkien johtajien puheissa esiin nostamat asiat perustuivat tiukkaan faktaan ja sulki näin laajemman mahdollisuuden tulkinnalle.

Uudelleen järjestämisen ja voimien tunnistamisen diskurssi

Tutkimukset ovat osoittaneet, että usein juuri ulkopuolelta tulleet johtajat tekevät nopeita muutoksia ja pyrkivät jalkauttamaan toimintatapansa myös uuteen organisaatioon. Johtajien on myös tunnistettava mahdolliset muutoksen voimat, jotta he pystyvät reagoimaan muutokseen mahdollisimman nopeasti. Jokaiselle neljälle johtajalle oli ominaista puhua joistain keinosta miten organisaatiota tullaan muuttamaan tai puhuttiin tavasta, jolla muutos tullaan toteuttamaan. Alahuhta puhui kaikkein kattavimmin tekemistään muutoksista niin yrityksen henkilöstöön kuin yrityksen muihinkin funktioihin. Hän toi itseään myös vahvasti esille näissä muutosprosesseissa. Globalisaatio sana paistoi hänen puheessaan vahvana tekijänä. Vauramo puhui lähinnä kasvusta, mutta hänen puheidensa "vähyydellä" saattaa olla yhtymäkohtia siihen, että hän haastattelutilanteessa oli vasta siirtymässä Kalmarin toimitusjohtajaksi, tietämättä alasta tai yrityksestä vielä kovinkaan paljon. Mielenkiintoisinta puhetta esitti Karvinen, joka hyvin aggressiivisella otteella laittoi tuulemaan Stora Ensossa tehdäkseen kaiken, jotta organisaatiosta tulee kannattava ja päällekkäisyydet saataisiin poistettua. Ihamuotila puhui "uniikista" yrityskulttuurista ja toimintavasta, mutta hänen puheensa perusteella ei päässyt kovin lähelle totuutta siitä mitä se on. Toisaalta hän kertoi aidon tarinan luonnin tärkeydestä Marimekossa ja pehmeistä arvoista, joilla pyritään tekemään yrityksestä entistä maanläheisempi

niin asiakkaille, kun henkilöstöllekin. Tässäkin yhteydessä on hyvä mainita se, että mikäli uusi toimitusjohtaja ei tee edes yhtä tai kahta havaittavissa olevaa muutosta ensimmäiseen kuuteen kuukauteen, hän menettää sen hetkisen edun ”momentumin” jota on vaikea saada enää takaisin (Ettore, 1996, 14–15).

Yksilöllisen johtamistavan ja sen jalkauttamisen diskurssi

Tässä diskurssissa pyrin tuomaan esille johtajien roolia ja toimintatapaa toimia uudessa organisaatiossa. Pitäydyin siinä oletuksessa, että jokainen ulkopuolelta tullut johtaja tuo yritykseen aina jotain uutta. Alahuhdan puheesta kävi ilmi, että hän haluaa toimia mahdollisimman paljon mukana kentällä ja luoda ”me” henkeä organisaatioon. Vauramo toi esille ajatuksen siitä, että johtajan tulee toimia omilla aseillaan, eikä toisten opeilla. Ihamuotila taas puhui missiosta ja sen tärkeydestä koko henkilöstölle. Hän mainitsi myös uudenlaisen toimintatavan jonka haluaa tuoda Marimekkoon. Yhteistä näille kolmelle henkilölle on kuitenkin selvä viittaus siihen, että uusi johtaja ja toisaalta ulkopuolelta tullut johtaja pyrkii juurruttamaan yritykseen omanlaistaan toimintatapaa, joka saattaa johtaa suuriinkin muutoksiin organisaation sisällä.

Suomalaisuuden ja sen kannustamisen diskurssi

Tässä diskurssissa halusin tuoda esille asioita, jotka saattavat osaltaan olla ajankohtaisia muutoksen yhteiskunnallisessa käsittelyssä. Tutkimukselle tämä diskurssi ei tuo kuitenkaan mitään uutta, mutta eräänlaisena puheenvuorona se voi toimia muutos keskustelulle.

Tutkimusaineistosta tekemieni johtopäätösten perusteella tutkimus vastasi oletuksiani. Tutkimuksen ollessa vahvasti teoriaan pohjautuva, sain sieltä jo luotua itselleni tietyn asetelman ennen tutkimuksen suorittamista. Mahdollisilla artikkeleilla ja niistä lisäämällä ei luultavasti olisi päästy erilaisiin tuloksiin, vaan sieltä olisivat nousseet samalla tavalla tietyt muutokset puheeseen myös esille. Eri asia olisi ollut, jos tutkimukseen olisi lisätty näkökulmaa myös yrityksen sisäpuolelta nousseella johtajalla. Tällöin tulokset olisivat saattaneet poiketa edellisestä. Tutkimukseni

voidaan nähdä olevan erittäin toteava niille ennakko-oletuksille mitä jokainen saattaa tehdä miettiessään ulkopuolelta tulleen johtajan roolia yrityksessä. Mikäli tutkimuksessani olisi luotu enemmän merkitystulkintaa esimerkiksi yksittäisille sanoille ja niiden painotuksille tulokseksi oli luultavasti muotoutunut hieman erilainen lopputulos. Nyt pitäydyin vahvasti faktoissa ja toin puhetta sellaisenaan esiin tukeutuen teoreettiseen viitekehykseen. Ainoastaan Ihamuotilan puhe ei vastannut ennakko-oletuksiani vaan sen varsin lennokas ja värikäs muoto jopa yllätti minut. Diskurssianalyysiin pohjautuva tutkimus antaakin aineistolle lukuisia erilaisia mahdollisuuksia löytää merkitystulkintoja.

Tutkimukseni tarkoitus on toimia eräänlaisena puheenvuorona ilmiölle muutos ja samalla herättää keskustelua ulkopuolelta tulleen johtajan vaikutuksesta tässä nimenomaisessa kehyksessä. Tutkimuksen perusteella ei voi tehdä mitään yleisiä johtopäätöksiä siitä, että uusi ja toisaalta ulkopuolelta tullut johtaja toisi aina automaattisesti yritykseen muutosta. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella kuitenkin voidaan olettaa, että varsinkin toimitusjohtaja tasolla tapahtuvaa vaihdosta voidaan pitää jonkinasteisena muutoksen käynnistämisprosessina. Eri asia on sitten missä laajuudessa muutosta halutaan ja kuinka nopeasti. Tässä kysymyksessä on yrityksen hallituksella suuri vastuu valita paikalle sellainen toimitusjohtaja, joka vastaa heidän tarpeitaan ja visioitaan muutoksesta. Organisaatiomuutoksen johtaminen on eräs johtamisen vaikeimmista ja haasteellisimmista tehtävistä (Kanter et. al. 1992, 8).

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia sitä miten yritysten ulkopuolelta tulleet ja toisaalta sisäpuolelta tulleet johtajat keskustelevat muutoksesta. Mitä havaittavia eroja näiden kahden eri lähtökohdista nousseiden tapausten kohdalla mahdollisesti ilmenee? Miten yritykset ja niiden hallitukset perustelevat valinnat? Mitä syitä on taustalla? Tutkimus olisi hyödyllinen nimenomaisesti suomalaisessa kontekstissa?

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Arvonen, J. 1991. *Johtaminen ihmisten yrityksessä – Teoria ja käytäntö*. Gummerus. Jyväskylä.

Beer, M. 1997. *The Transformation Of The Human Resource Function: Between A Traditional Administrative And New Strategic Role*. Human Resource Management. 36(1), 49-56.

Coyne, K, P. Coyne, J, Sr. 2007. *Surviving Your New CEO*. Harvard Business Review. May 2007.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos (1. p. 1998). Vastapaino, Tampere.

Ettorre, B. 1996. *Making Change*. Management Review. 85(1), 13-18.

Greiner, L. cummings, T. Bhambri, A. 2003. *When New CEOs Succeed and Fail: 4-D Theory Of Strategic Transformation*. Organizational Dynamics 32(19), 1-16.

Harvey-Jones, J. 1991. *Making it happen: Muutoksen johtaminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hsie, T. Bear, S. 1994. *Managing CEO transitions*. The McKinsey Quarterly. Iss. 2, 47-59.

Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. 2004. *Diskurssianalyysin aakkoset*. 3. painos (1.p. 1993). Vastapaino, Tampere.

Jokinen, A. 2006. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 37–53.

Jokinen, A. 2006. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 126-159.

Jokinen, A. & Juhila, K. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 86–97.

Jones, G. 2001. *Organizational Theory. Text and Cases. Third edition*. Prentice Hall. New Jersey.

Juhila, K. 2006. Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 201–232.

Juhila, K. Suoninen, E. 2006. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 233-252.

Juuti, P. Rannikko, H. Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kanter, R. M. Stein, B. Jick, T. 1992. *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It And Leaders Guide It*. The Free Press. New York.

Karlöf, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Ekonomia – sarja. WSOY. Porvoo.

Kotter, J. 2007. *Leading change, Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 85(1), 96-103.

Lanning, H. Roiha, M. Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Nixon, L. 2004. *Change Management: Theory and Practice*. Business Date.12 (1), 1-5

Russel-Jones, N. 2000. *Muutosjohtaminen*. Inforviestintä Oy. Alkuteos: The Managing Change Pocketbook. 1995. Karhu, M. (toim).

Suoninen, E. 2006. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A. Juhila, K. Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. (1.p. 1999). Vastapaino, Tampere, 17-36.

Szamosi, L. Duxbury, L. 2002. *Development of a measure to asses organizational change*. Journal of Organizational Change Management. 15(2), 184-201.

Sähköiset dokumentit

Rantanen, E. 2006. *Karvinen pelastaa Stora Enson*. Talouselämä [verkkodokumentti]. [viitattu 21.2.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/doc.do?f_id=1047404

LIITTEET

Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ja osoitteet verkkojulkaisuihin

Alahuhta notkistaa Koneen, Talouselämä, 31.3.2006

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=879724

Lisää vauhtia, lisää tulosta, Talouselämä, 13.8.2007

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1203868

Storan stora puhdistus, Talouselämä, 14.9.2007

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1224203

Sata kertaa hauskempi duuni, Talouselämä, 16.11.2007

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1263210