

**PIENEN SUURESTA JOHTAJASTA
SUUREN PIENEKSI JOHTAJAKSI**
Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina

Jukka Sirén

Sarja/Series A-18:2009



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

Copyright © Jukka Sirén & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978-952-249-067-4 (nid.) 978-952-249-068-1 (PDF)

ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

UDK 658.3 -057.7

65.012.4

65.011.8

658.87

334.73

Uniprint, Turku 2009

ESIPUHE

Professori Raimo Nurmen mielenkiintoiset luennot saivat minut pohtimaan voisinko minäkin tutkia johtamista ja organisointia väitöskirjatasolle asti. Niinpä kysyin hänen mielipidettään. Hän kannusti minua, mutta varoitti: “Se on niin iso työ, että sinä tarvitset parhaan mahdollisen ohjaajan.” Tämä työ alkaa nyt olla valmis. Se on valmistunut professori Satu Lähteenmäen kannustavan ohjauksen ansiosta. Hän on ollut vahvana tukenani koko tämän, yli kuusi vuotta kestäneen työni aikana. Hän on antanut turvakseni laajan kokemuksensa ja tietämyksensä organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalta.

Kiitän esitarkastajia professori Janne Tienaria ja professori Pauli Juutia. He ovat paneutuneet työhöni ja palautteellaan auttaneet minua parantamaan tutkimustani. Professori Tienarin suuri asiantuntemus, huolellinen paneutuminen sekä ymmärtävät ja kannustavat palautteet jo aikaisemmissa tutkimuksen vaiheissa ovat rohkaisseet minua eteenpäin.

Professori Anne Kovalainen ja KTT Anni Paalumäki ohjasivat palautteillaan minua tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ja raportointiin. Heidän panoksensa on merkittävä tämän tutkimuksen rajaamisessa. Professori Juha Laurilaa kiitän erityisesti tutkijapalavereissa saamastani tiedosta ja asiantuntevasta tuesta tieteellisen tutkimuksen eteenpäin viemisessä. Ma. professori Jouko Toivonen on aina ystävällisellä ja positiivisella asennoitumisellaan tehnyt tutkimustyöstä antoisaa. Kiitän kaikkia Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin aineen tutkijoita. Teidän palautteenne on ansiokkaasti rakentanut tätä väitöskirjaa.

Väitöskirjani taloudellisesta tuesta kiitän Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiötä. Turun kauppakorkeakoulu on antanut minulle loistavat mahdollisuudet tämän tutkimustyön tekemiseen. Tästä mahdollisuudesta kiitos kuuluu ennen kaikkea rehtori Tapio Reposelle. Ilman Turun kauppakorkeakoulun kirjaston tietopalvelun asiantuntemusta ja erinomaista palvelua tätä tutkimusta ei olisi ollut lainkaan mahdollista tehdä.

Erityiskiitoksen haluan antaa koulutus- ja tutkimussihteereille Birgit Haanmäelle ja Mari Jaakkolalle. Te teitte suuren työn tämän tutkimusraportin saattamisessa väitöskirjaksi.

Kiitos toimitusjohtaja Antti Remekselle, toimitusjohtaja Aarno Mäntyselle ja toimitusjohtaja Pekka Kososelle. Teidän taitava strateginen johtamisenne teki tutkimuksen kontekstin mahdolliseksi. Kiitos myös pitkäaikaiselle työtoverilleni, Euromarket-ketjun johtajalle Juhani Mastille ja

henkilöstöjohtaja Pirkko Virtaselle antamastanne mahdollisuudesta tehdä tämä tutkimus Tradeka Oy:ssä. Euromarketien tavaratalojohtajat antoivat väitöskirjalle niin suuren panoksen, että kiitos tässä ei riitä. Heidän ansiostaan tämä väitöskirja kannattaa lukea.

Sain erinomaista tukea koko väitöskirjatutkimuksen tekemisen ajan PTV-tutkijakollegaltani Juha V. Virtaselta.

Kiitos Helena – sinun sanoilla kuvaamaton tukesi mahdollisti tämän tutkimuksen.

Omistan tämän työni lapsilleni Riikalle, Marialle, Laurille ja Ilonalle sekä lapsenlapsilleni Aliisalle, Topiakselle ja Almalle.

Piikkiössä 16.11.2009

Jukka Sirén

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	3
SISÄLLYSLUETTELO	5
1 JOHDANTO	9
1.1 Johtajan motivaatio tutkimukseen.....	9
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	13
1.3 Tutkimuksen rakenne	14
2 TUTKIMUKSEN KONTEKSTIN KUVAUS.....	17
2.1 Tradeka Oy ja Euromarket-ketju.....	17
2.2 Puheet ansaintatavasta.....	19
2.3 Organisaatiomuutokset.....	21
2.4 Kohden orgaanisempaa yhteistyötä.....	24
3 JOHTAJAN NARRATIIVINEN IDENTITEETTI.....	27
3.1 Murrosajankohdat.....	29
3.2 Strategisen johtajan ammatti-identiteetti.....	31
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
4.1 Taustafilosofia	37
4.2 Maltillinen konstruktionismi, tarina ja fiktio	39
4.3 Etnografia ja aineiston tuottaminen.....	44
4.4 Narratiivinen viitekehys ja narratiivinen tutkimus metodologisena ratkaisuna	46
4.4.1 Mikä on narratiivi?.....	46
4.4.2 Narratiivinen metodi ja juoni	47
4.5 Aika ja narratiivi.....	49
4.6 Narratiiviset haastattelut.....	51
4.7 Neuvoteltu tarina – yhteinen identiteetti	55
4.8 Episodinen muutosselonteko ja muutosselonteon identiteettitarina.....	56
4.9 Tutkimuksen luotettavuudesta.....	62
4.10 Episodisen etenemiskuvauksen laatiminen ja avainepisodit.....	66
5 SELONTEOT.....	71

5.1	Aika ennen.....	71
5.2	Eurokonseptiin.....	78
5.3	Jaettu visio.....	82
5.4	Prosessiorganisaatioon.....	84
5.5	Ketjut yhteen: Vision häviäminen – Identiteetin puolustaminen...	86
5.6	Työnjohtajaksi.....	94
6	TAVARATALOJOHTAJA “SALMEN” IDENTITEETTITARINA....	95
6.1	Tavaratalojohtaja “Salmen” identiteettitarinan rakentaminen.....	95
6.2	Tutkija kohtaa tavaratalojohtaja Salmen.....	96
6.3	Tavaratalojohtaja Salmen identiteettitarina.....	97
6.3.1	Strategioilla on aikansa ja sen on muututtava aika ajoin.....	97
6.3.2	Olen kokonaisuuden osa.....	99
6.3.3	On nähtävä, mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa.....	101
6.3.4	Minulla oli valta toteuttaa strategiaa.....	103
6.3.5	Johtaminen on kokonaisuuksien hallintaa.....	106
6.3.6	Vien muutoksen läpi, jos tiedän miten vallan väheneminen liittyy kokonaisuuteen ja strategiaan.....	108
6.4	Tutkija poistuu näyttämöltä ja palaa kammioonsa miettimään tarinan opetusta.....	109
6.4.1	Strategisen johtajan identiteetin ilmeisyys.....	109
6.4.2	Tarinan vaiheisuus ja identiteettien kamppailun tunnistaminen.....	111
6.4.3	Oliko tarinassa jokin opetus?.....	113
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI.....	115
7.1	Tutkimuskysymyksistä vastauksiin.....	115
7.2	Ammattiryhmän identiteetti.....	119
7.3	Tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan arviointia.....	123
7.4	Tutkimuksen merkityksen arviointi.....	125
8	TIIVISTELMÄ.....	129
	SUMMARY.....	131
	LÄHTEET.....	133
	JULKAISEMAT LÄHTEET.....	147
	HAASTATTELUT.....	148

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne; hermeneuttinen silmukka	16
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Muutuskertomuksen tuottamisen vaiheet (Laitinen 1998 ja 2003).....	58
Taulukko 2. Muutosselonteon identiteettitarinan tuottamisen ja analyysin vaiheet.....	61

1 JOHDANTO

1.1 Johtajan motivaatio tutkimukseen

19.9.2002 klo 09.00 miekka läimähti Tradekan hallintoneuvoston juhlasalin pöytään. “KURI. KURI. JA VIELÄ KERRAN KURI”, komensi vähittäiskauppakonserni Tradeka Oy:n toimitusjohtaja Aarno Mäntynen. “TÄMÄ ON VENÄJÄN LAIVASTON UPSEERIN MIEKKA. TE OLETTE OMAPÄISIÄ. TE ETTE TOTEUTA KETJUMAISTA TOIMINTAA. SOOLOILU LOPPUU JA TAVARATALOJOHTAJAT TOTEUTTAVAT STANDARDIT JA PROJEKTIT TINKIMÄTTÖMÄSTI”.

Miekaniskusta alkoi minun, Salon Euromarketin tavaratalojohtaja Jukka Sirénin väitöskirjatutkimus, mielenkiintoinen, tieteen verkostoreittiä etenevä matka. Teatraalinen ja hauskaksi, mutta vakavasti otettavaksi herätykseksi tarkoitettu miekanläimähdys oli yksi episodi vuosia jatkuneessa prosessissa. Tavaratalojohtajan työ oli muuttunut itsenäisen tavaratalon, oman yhtiön, kokonaisvaltaisesta johtamisesta tiukasti standardisoidun valtakunnallisen ketjun toimintaohjeiden täytäntöön panijaksi. Tuona työn muuttumisen aikana oli tapahtunut useita organisaation ja toimintakonseptin muutoksia sekä organisaatioiden integrointeja. Toimitusjohtaja Mäntynen herätti ainakin minut. Aloitin pohdinnan ja tutkimuksen siitä, olimmeko me tavaratalojohtajat, jotka olimme ennen kuuluneet paikallisen osuusliikkeen johtoryhmään, niin voimakkaasti identifioineet itsemme strategisiksi johtajiksi, että emme pysty johtamaan paikallisesti niitä toiminnan ja organisaation muutoksia, joissa meidän asemamme on valtakunnallisen yrityksen keskijohdossa? Pystymmekö ja haluammeko me muodostaa uuden käsityksen tavaratalojohtajan ammatista ja asemastamme organisaatiossa? Muuttuuko johtajan työhömmä ja entiseen hierarkkiseen asemaan perustuva identiteettimme? Mitä merkityksiä muutosten käytännön johtamiseen on sillä, jos identiteettimme muuttuu hitaammin kuin asemamme organisaatiossa? Voimmeko viedä käytäntöön organisaatiomuutoksia ja uusia tapoja toimia, jos ammatti-identiteettiimme ei kuulu käskyjä toteuttavan “työnjohtajan” rooli? Pystymmekö johtamaan muutosta ja samalla alentamaan asemamme päättäjänä? Oliko jo silloin saavuttamamme liiketuloksen parantuminen ja onnistunut muutos johtajan työssämme tapahtunut tiukan saneerausjohtamisen ansiosta vai siitä huolimatta? Mitä merkityksiä oli mahdollisella strategisen johtajan identiteetillämme sille, että me vastustimme tai ainakin meidät

koettiin vastustajiksi? Jos strategisen ammattijohtajan identiteetti on olemassa ja meillä oli sellainen, niin miksi me vastustimme ja mitä me vastustimme, vai vastustimmeko me?

Vastauksia noihin tavaratalojohtajan käytännön työn kannalta taustalla oleviin kysymyksiin löytyisi varmasti sadoista konsulttikirjoista. Kaipasin kuitenkin syvällisempää, tieteellistä tietoa ilmiön ymmärtämiseksi. Minun, yhtenä meistä tavaratalojohtajista, odotettiin muuttuvan. Kuka tai mikä minä siis olin? Keitä tai mitä me tuossa salissa olevat moititut johtajat olimme? Minkälainen on meidän tarinamme johtajana tuossa muutostilanteessa?

Tutkimukseni näkökulmana on, että identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus. Identiteettejä ei käsitellä fyysisinä, pysyvinä tai ulkopuolelta tarkasteltuna luonnonmukaisesti kehittyvänä asiana vaan sosiaalisesti rakentuneena tai rakennettuna konstruktiona. Identiteettiä pitää jatkuvasti vahvistaa tai uudelleen rakentaa tunnistamisen (identifikaation) avulla. Sosiaalinen ympäristömme muuttuu koko ajan ja siksi myös identiteetin konstruktiio muuttuu. On kuitenkin ilmeistä, että uuden konstruktion rakentamiseen uudessa tai muuttuvassa ympäristössä vaikuttaa se, minkälaiseksi aikaisempi konstruktiio on rakentunut. Aikaisemmin rakennetun identiteetin uudelleen rakentamisen perustana on aikaisemmassa sosiaalisessa ympäristössä rakentunut identiteetti. Sosiaalisesti muodostuvan identiteettien jatkuvuutta on kuvattu mm. identiteetin puolustamiskamppailuna (Sveningsson & Alvesson 2003), neuvotteluaiheina ja neuvotteluina (Alvesson 2000 b, Cunliffe 2001, Hytti 2003, Webb 2006), jatkuvana prosessina (Webb 2006, Thomas & Linstead 2002), tarinana (Brown 2006, Erkkilä 2005, Hytti 2003, McAdams 1997, Ristimäki 2004, Sims 2003, Van Wijk & Leisink 2004) ja elämäkertana (Olesen 2001). Identiteettitarinassa voidaan ilmentää aikaisemmin rakentuneen narratiivisen identiteetin muutoksen hitautta.

Hyödynnän tutkimuksessani organisaatioon, johtamiseen tai ammattiin liitettyjen identiteetin tutkimuksia, joiden mukaan tärkeänä pidettyjen ajankohtien tai tapahtumien alkuun tai käännekohtiin liitettyjä piirteitä käytetään identiteetin rakentamisessa (esim. Strannegård ja Bergström 2004, Cunliffe 2001, Hytti 2003, Åkerberg 2000, Löytyniemi 2004). Tutkimukseni narratiivisten identiteettien tulkinnan ensimmäisenä vaiheena on tapausyrityksen johtajien organisaatiostaan antamat muutosselonteot. Yksittäisistä muutosselonteista poimitaan kaikkien haastateltujen tärkeänä pitämät tapahtumat tai ajankohdat ja niihin liitetyt johtajan identiteetin piirteet. Identiteettiä ei kuitenkaan oleteta rakennettavan todelliseen kuvaukseen siitä, keitä johtajat ovat, vaan paremminkin merkityksellisiin kuvauksiin maailmasta (Strannegård & Bergström 2004), jossa heillä voisi olla (Cunliffe 2001, 357) relevantti paikkansa. Kertovan muutosselonteon menetelmän (Harré 1994, Laitinen 1998 ja 2003) mukaisesti muutoksesta kertova narratiivi tehdään

vaiheittain. Avauskertomuksesta ja kontekstin kuvaamisesta edetään episodisen etenemiskuvauksen laatimiseen, selontekojen keräämiseen ja muutuskertomuksen laatimiseen. Muutuskertomuksesta neuvotellaan selontekojä antaneiden muutokseen osallistuneiden kesken ennen lopullisen tulkitun kertomuksen laatimista.

Viime aikoina on tutkittu, minkälaiseksi organisaatioon liittyvä identiteetti muodostuu organisaation hierarkian eri tasoilla (Corley 2004, 1148). Johtajan ammatissa strategiksi itsensä identifioiva johtaja puhuu strategisen tason asioista (Alvesson & Willmott 2001) ja pitää tärkeänä jokapäiväisessä työssään niitä asioita, jotka ovat perusteltavissa yrityksen pitkän tähtäyksen kokonaistavoitteilla (Sveningsson 2000, 19). Keskijohtoon kuuluvan johtajan jokapäiväiseen työhön sen sijaan useimmiten kuuluu operationalisoida yrityksen visio ja strategia alaisilleen ja suunnitella ja päättää paikallinen taktiikka strategian toteuttamiseksi (Corley 2004, 1156). Strategian käsite lähtee tässä tutkimuksessa perinteisistä määritelmistä, mutta siihen sisällytetään tutkimuksen edetessä postmoderneja piirteitä. Kun tutkimuksessani käsitetään organisaation sisältävän hierarkkisia tasoja, tarkoitetaan strategialla organisaation tietoista tulevaisuuteen liittyvää suunnan määrittystä (Juuti & Luoma 2009, 278) ja yrityksen toiminnan juonta (Näsi & Aunola 2002). Strategiatyö on perinteisesti kuulunut ylimmän johdon työhön. Santalainen (2001, 275) määrittelee strategisen johtamisen organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuuden luomiseksi ja ylläpidoksi. Strateginen johtaja tunnistaa, kehittää ja hyödyntää materiaalisia, organisatorisia ja henkisiä resursseja. Tavaratalojohtajien puheissa ja niiden tulkinnassa strategiaan sisällytetään Juutin ja Luoman (2009, 279) määritelmä: "Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu". Strateginen johtaja on se, joka tekee tai pyrkii tekemään tai ainakin vaikuttamaan organisaation strategiaan. Organisaatiota lähestytään tässä tutkimuksessa sosiaalisen vuorovaikutuksen järjestelmänä.

Euromarketien tavaratalojohtajien työn muutos itsenäisen tavarataloyrityksen johtajan tehtävistä valtakunnallisen konsernin yhden toiminnon osan keskijohdon tehtäviin tapahtui useiden vuosien aikana. Muutos oli voimakasta niiden organisaatioiden fuusioiden ja integrointien yhteydessä, jotka tavaratalojohtajat veivät käytännön tasolle. Vähittäiskaupan toimiala ei ole tämäntapaisessa kehityksessä poikkeus. Organisaatiot kansainvälistyvät ja fuusioituvat. Paikallisia organisaatioita integroidaan suurempiin kokonaisuuksiin. Organisaatiomuutosten aiheuttamat paikalliset muutokset toteuttaa usein johtaja, jonka identiteetti on rakentunut entisen paikallisen yhtiön tai organisaation hierarkian ylimmällä tasolla. Samalla hänen asemansa muuttuu paikallisesta strategisesta johtajasta operatiiviseen johtoon, keskijohtoon tai jopa työnjohtoon. Hänen identiteettinsä ja

mielenkiintonsa objektiivisten tietojen lisäksi vaikuttaa siihen, miten yhtiön strategia ja organisaatiomuutos toteutetaan (Watson 2003). Me tavaratalojohdajat emme siis suinkaan olleet harvinaisessa tilanteessa. Kun organisaatio muuttuu ja johtaja joutuu uuteen tilanteeseen miettimään, kuka minä olen tai keitä me olemme ja mitä varten me olemme tässä yrityksessä, on hedelmällistä ottaa identiteettitutkimukseen dynaaminen aspekti (Sveningsson & Alvesson 2003, 1164).

Tämän tutkimuksen tarkastelukulma on johtajien identiteetin rakentuminen heidän antaessaan selontekoja organisaation ja johtajan työn muuttumisesta. Vähittäiskauppakonsernin organisaatio ja vähittäiskaupan markkinat ovat tämän tutkimuksen johtajien sosiaalinen ympäristö. Johtaja johtaa organisaatiota ja ihmisiä organisaatiossa. Johtaja rakentaa narratiivista identiteettiään, johtajaminää, kun hän kertoo tarinaa työstään organisaatiossa.

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkija itse on osa tutkimaansa ilmiötä. Tutkimuksen näkökulma on johtajan ammatillisen identiteetin rakentuminen, josta tutkijalla on arkikokemukseen perustuvaa esiymmärrystä. Arkikokemus ja siihen perustuva esiymmärrys ovat hermeneuttikkojen mukaan merkittävässä roolissa ihmistä ja ihmisen käyttäytymistä tutkivissa tieteissä (Niiniluoto 1997, 32). Tutkimuksen konteksti on suomalainen vähittäiskauppa, hypermarketit ja vähittäiskauppakonserni Tradeka Oy vuosina 1993-2004. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Tradeka Oy:n omistamien Euromarket-tavaratalojen tavaratalojohdajat. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka avulla hermeneuttisesti ymmärretään ja tulkitaan tutkimuksen kontekstissa johtajan ammatti-identiteettiä ja sen rakentumista organisaation ylemmältä tasolta alemmalle tasolle siirtyvien johtajien selonteoissa ja tarinoissa. Tutkimusmetodi on narratiivinen, tässä tutkimuksessa episodisen muutosselonteon menetelmää hyödyntämällä kehitelty muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmä.

Tutkimuksessa osoitetaan, että strategisen johtajan ammattijohtajan identiteetti muuttui tapausyrityksessä hitaammin kuin organisaatiomuutokset. Tutkimus lisää ymmärrystä, että strategiksi itsensä identifioiva johtaja voi motivoituneesti johtaa käytäntöön sellaisen organisaatiomuutoksen, jossa hänen oma asemansa heikkenee. Se edellyttää kuitenkin organisaation ylemmältä taholta hänen identiteettinsä ymmärtämistä ja hyväksymistä. Organisaatioiden fuusion onnistumisessa on integraatiota toteuttavan johtajan aikaisemmassa, ennen fuusiota olleessa, organisaatiossa rakentuneella johtajan ammatti-identiteetillä merkittävä rooli.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on johtajan narratiivinen ammatti-identiteetti. Tutkimuksessa tarkastellaan yhden vähittäiskauppakonsernin organisaatiomuutosten yhteyksissä strategisesta paikallisesta johdosta valtakunnalliseen keskijohtoon siirrettyjen johtajien ammattiin liittyvää identiteettiä heidän johtaessaan käytäntöön organisaatiomuutoksia, joissa heidän oma organisatorinen asemansa alenee. Samalla kehitetään menetelmää organisaation muutosten kontekstissa tapahtuvan identiteetin muutoksen kuvaamiseksi episodisena muutosselonteon identiteettitarinana.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja lisätä ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvästä narratiivisesta identiteetistä. Tutkimus on strategisen johtajan ammatti-identiteetin ymmärrystä lisäävä tarina, joka on konstruoitu ja tulkittu narratiivisen ammatti-identiteetin näkökulmasta.

Tutkimukseni tuo kolme uutta, tai ainakin kirjallisuudessa hyvin vähän käytettyä, näkökulmaa tai tarkastelutapaa johtajaidentiteetin rakentumisen keskusteluun.

1. Perinteisesti johtajan identiteetin muodostumista on tarkasteltu siitä oletuksesta, että henkilö etenee urallaan organisaatiossa alemmalta tasolta ylemmälle. Lähtökohtana on silloin, että keskijohtoon kuuluva johtaja ei ole vielä koskaan ollut ylimmässä johdossa (vrt. esim. Sims 2003). Tässä tutkimuksessa johtajien hierarkkinen asema ja valta organisaatiossa alenivat ja samalla he johtivat muutoksen käytännön toteutuksen.

2. Eri tieteen aloilla on tehty sellaisia oman ammatti-identiteetin tutkimuksia, joissa tutkija on sekä tutkija että tutkimuksen kohde. Tutkimuksia, joissa ylimpään johtoon kuuluva johtaja tutkii kollegojensa strategisen johtajan ammatti-identiteettiä, on tehty hyvin vähän, jos ollenkaan. Johtajaidentiteetin muuttuvuuden roolia on myös muutosjohtamisen kirjallisuudessa käsitelty hyvin vähän.

3. Ammatti-identiteettiä on tutkittu useilla narratiivisilla metodeilla. Tutkimuksissa on myös käytetty ammattiin liitettyä perustarinaa tutkittavan identiteetin vertailussa (esim. Löyttyniemi 2003). Johtaja-identiteettiä ilmentävä tarina on kuitenkin harvoin rakennettu siten kuin tässä tutkimuksessa. Sitä ei oteta annettuna tai valmiina perustarinana, johon yksilö vertaa tai rakentaa omaa identiteettiään, vaan se muodostuu haastateltujen johtajien tarinoista ja sisältää sekä tutkijan että tutkittavien yhteisen tarinan ja tulkinnan.

Tutkimukseni tavaratalojohtajan identiteettitarinaa voidaan verrata ammattiin liitettyyn perustarinan. Konstruoin tavaratalojohtajan tarinan siten, että tulkitsen ja poimin narratiiviset johtaja-identiteetit yksittäisten johtajien

mielestä tärkeistä organisaation tapahtumista antamistaan selonteoista. Niistä ja muusta kontekstin datasta muodostan yhteisen perustarinan. Se on siis muista tarinoista tarinan muotoon kirjoitettu juoni. Perustarina muokataan tutkittavien kanssa neuvotellen sellaiseksi, että kaikki tutkitut voivat pitää sitä omana ja kollegojensa johtaja-identiteetin tarinana. Näin muodostetun perustarinan, tavaratalojohtajan identiteettitarinan, tulkitseen tutkijana strategisen johtajan ammatti-identiteetin näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat: Miten strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee? Minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutostilanteessa, jossa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön sellainen muutos, jossa hänen hierarkkinen asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon? Miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa kerron miten ja miksi minä ammattijohtajana ryhdyin tutkijaksi. Mitä ilmiötä tutkimukseni käsittelee. Miten ja mistä näkökulmasta ja missä kontekstissa haen vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Luvussa 2. kuvaan tutkimuksen kontekstin. Kerron lyhyesti tapausyrityksestä; sen historiallisesta taustasta, ansaintatavasta ja tutkimuksessa rajattuna aikana tapahtuneista organisaatiomuutoksista. Kuvaan myös tavaratalojohtajien asemaa ja vastuualueiden muutoksia. Tutkimus muodostaa kokonaisuudessaan hermeneuttisen spiraalin tai silmukan (kuvio 1. s. 16), jossa datan tuottaminen ja tulkinnat muodostavat jatkumon. Tulkittu tieto täydentää aikaisempaa tietoa. Tavaratalojohtajan identiteettitarinan konstruoinnissa (luku 6) käytän aikaisemman datan ja kontekstin kuvauksen (luku 2) rinnalla konstruoimaani tyypillistä tarinaa ja neuvotteluja sen muuttamiseksi yhteiseksi identiteettitarinaksi. Neuvotteluja en kuitenkaan kuvaa luvussa 2. vaikka ne tutkimuksen rakennekuviossa edustavatkin kontekstin kanssa samalla tasolla olevaa datan tuottamista. Käsitelen niitä lyhyesti tutkimusmenetelmän kuvauksen yhteydessä.

Tarkastelen luvussa 3. aikaisempia johtajan identiteetti- ja narratiivisen identiteetin tutkimuksia ja ankkuroin työni aikaisempaan kirjallisuuteen.

Luvussa 4. käsitelen tutkimusmenetelmäni, jota nimitän muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmäksi. Tutkimusmenetelmäni on yksi tämän tutkimuksen oleellisia osia. Se muodostui tämän tutkimuksen aikana ja siksi tarkastelen myös sen metodologisia ja filosofisia lähtökohtia. Kuvaan myös käyttämäni menetelmän eri vaiheet, jotta lukija voi arvioida

menetelmän hyödyllisyyttä muissa tutkimuksissa ja käytännön muutosjohtajan työssä. Tutkimuksen lopulliset tavoitteet syntyivät laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimusprosessin aikana.

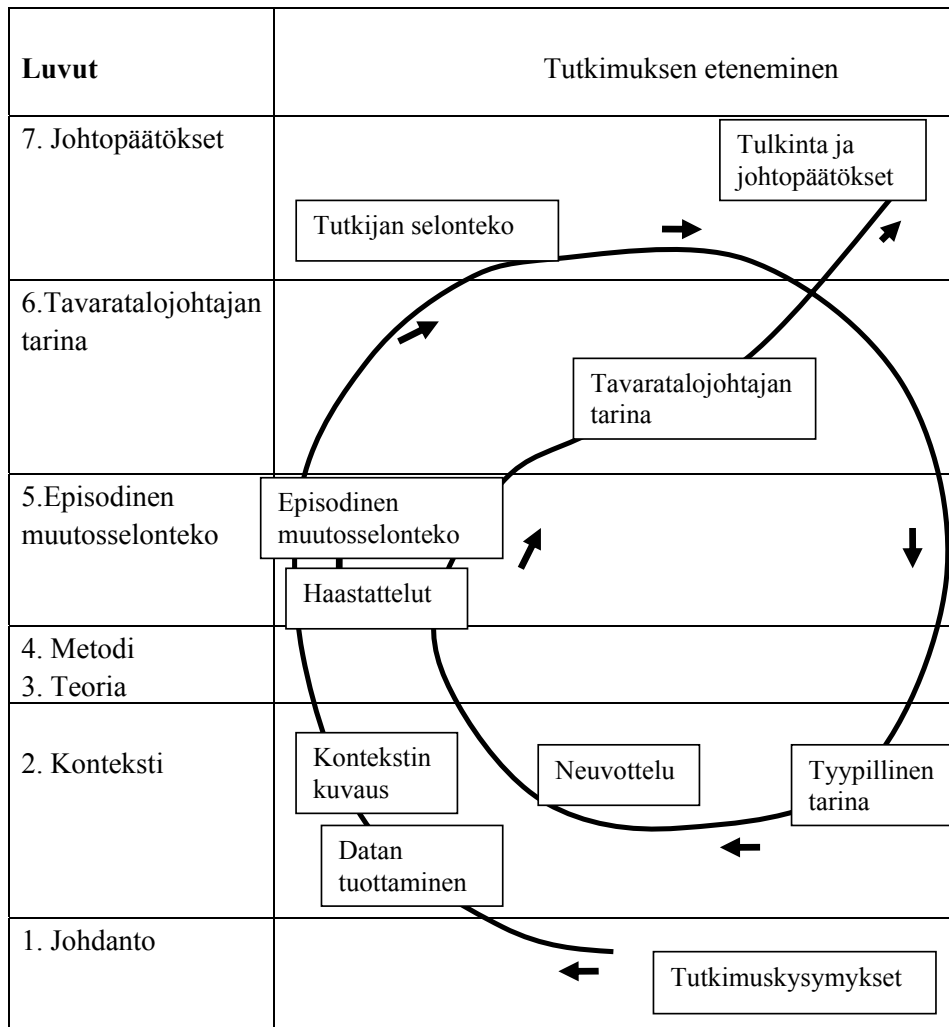
Tämä tutkimukseni on tapaustutkimus ja rajattu yhden yrityksen tietyn ajanjakson sisällä tapahtuneisiin muutoksiin. Luku 5. muodostuu tutkittavien johtajien selonteista kyseisistä muutoksista.

Luvussa 6. olen konstruoinut käytetyn metodin mukaisesti haastateltujen johtajien yhteisen tavaratalojohtajan identiteettitarinan yhden henkilön tarinaksi. Tarina on muokattu vastaamaan haastateltujen identiteettitarinaa siten, että he kaikki kokevat sen omaksi tarinakseen. Narratiivisissa tutkimuksissa tarina kerrotaan yleensä ensin ja sen jälkeen tehdään tulkinnat narratiiviin sisältyvästä muutoksesta. Tutkimukseni tavoitteena ei kuitenkaan ole tulkita muutoksia vaan identiteettien rakentumista muutosten kontekstissa. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutoksista annetut haastateltujen johtajien selonteot ovat yhtenä perustana sekä konstruoidulle tavaratalojohtajan tarinalle että lopullisille johtopäätöksille.

Kuvaan lopuksi luvussa 7. tutkimustulokset ja niiden merkityksiä. Lisäksi arvioin tutkimuksessa käytettyä metodologiaa.

Tutkimuksen tiivistelmä on sijoitettu tutkimuksen loppuun luvuksi 8.

Tutkimuksen eteneminen ja sen raportointi eri luvuissa on kuvattu kuviossa 1. seuraavalla sivulla.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne; hermeneuttinen silmukka

2 TUTKIMUKSEN KONTEKSTIN KUVAUS

2.1 Tradeka Oy ja Euromarket-ketju

Olen rajannut tämän tutkimuksen käsittämään Tradeka Oy:n hypermarket-ketjua vuodesta 1993 vuoteen 2003. Tutkimukseni alkuvaiheessa tarkoitukseni oli jättää Tradekan varhaisempi historia kokonaan pois tutkimuksen kontekstin kuvauksesta. Tämä siksi, jotta tutkimuksen kohde pysyisi tutkitussa ilmiössä eikä harhautuisi yrityksen edistysmielisen osuuskauppaliikkeen historiallisten vaiheiden tarkasteluun. Olen rajannut tutkimuksen ympäristön käsittämään vain yhden suuren vähittäiskauppakonsernin liiketaloudellisen toiminnan kannalta tehtyjä organisaatiomuutoksia. Tutkimukseni koskee identiteettiä ja identiteetti rakentuu hitaasti. Siksi en yritä irrottaa yritystä kokonaan historiastaan. Kuvaan lyhyesti yrityksen historian, vaikka sen merkitystä rajatulla ajanjaksolla tehtyihin organisaatiomuutoksiin en tässä tutkimuksessa käsittele. Paikallisen johdon johtajaidentiteetin rakentumisen taustalla sillä saattaa olla merkitystä ainakin siltä osin, että paikalliseen johtoon suhtauduttiin ympäröivän yhteiskunnan taholta merkittävänä vasemmistolaisen pääoman edustajana. Paikallinen johto kuului ennen 90-lukua ympäristönsä ”VIP-listalle”. En esittele tässä tutkimuksessa tapausyrityksen organisaatioiden kaavakuvia eri vuosilta. Tutkimuksen fokukseen ei kuulu pohdinta erilaisten organisaatiomallien toimivuudesta vähittäiskaupan toimialalla. Vuosituhannen vaihteessa Tradekan hypermarket-ketjun johtajana toiminut johtaja (Järvensivu 2003, 118) kuvaa kokonaisuutena sitä kontekstin kehitystä, jossa tavaratalojohtajat olivat rakentaneet ammatti-identiteettiään. ”Muutama vuosikymmen sitten kaupan yrityksistä käytettiin nimitystä markkinointiyritys, tämän jälkeen omaksuttiin käsitys, että kaupan yritykset ovat palveluyrityksiä. Viime vuosina on yhä yleisemmin alettu käyttää nimitystä jakeluyritys.”

Osa tutkimusajankohdan tavaratalojohtajista oli aikaisemmin ollut alueellisten osuusliikkeiden toimitusjohtajia, kaupallisia johtajia tai tavaratalojohtajia. Myös tavaratalojohtajat kuuluivat oman paikkakuntansa osuusliikkeen johtoryhmään. He kuuluivat strategiseen johtoon. 90-luvun aikana tavaratalot ketjuuntuivat Ekamarket-ketjun kautta Euro-maxi-ketjuun, jolla on yksi johto, yksi omistaja ja hyvin tiukasti standardoitu toimintamalli. (Kallenautio 1992, Tradeka 2003).

Tradeka-yhtymä oli muodostettu vuonna 1983 perustetun Eka-osuuskunnan omistukseen. Eka-osuuskunta muodostui fuusiosta, jossa keskusosuusliike OTK ja vaikeuksiin joutuneet E-osuusliikkeet, osuusliike Elantoa lukuun ottamatta, yhdistettiin. Eka-yhtymään kuului vähittäiskaupan toimialalla toimiva Tradeka-konserni ja hotelli- ja ravintola alalla toimiva Restel-konserni.

Yrityssaneerausohjelma laitoi tavoitteelliset raamit Tradeka-konsernin kehitykselle 90-luvulla. Eka-yhtymä ja Tradeka-konserni sen mukana haettiin syksyllä 1993 yrityssaneeraukseen. 10 vuoden saneerausohjelma asetti toiminnan rajat. Noin 1 mrd markan saneerausvelalle asetettiin vuosittainen maksuohjelma, joka vaihteli 114 miljoonasta 190 miljoonaan markkaan. Myös investoinneille asetettiin vuosittaiset rajat. Investointeja oli kuitenkin tehtävä suurin piirtein sama määrä kuin saneerausvelkoja maksettiin, eli yli 900 Mmk. Tällä haluttiin varmistaa se, ettei yritystä tyhjenetä saneerausohjelman toteuttamiseksi ja yritysjohton kannustepalkkioiden saavuttamiseksi. Varsinkin kun yhdeksi kovenantiksi (rahoitusjärjestelyjen erityisehdoksi, jonka Tradeka sitoutui ylläpitämään velanmaksukykynsä turvaamiseksi) oli määritelty liike-tulos 3 % liikevaihdosta. Toimintaa haluttiin saneerausohjelmassa ohjata myös sillä, että käyttökattavoitteet oli jo saneerausohjelmassa määritelty. Osuusliike Elanto siirtyi vuonna 1996 Tradekan ohjaukseen ajaututtuaan yrityssaneeraukseen. Elanto säilyi itsenäisenä yrityksenä, mutta sen vähittäiskaupan ohjaus siirtyi Tradekan ja Elannon yhteisesti perustamalle Ketjuetu Oy:lle. Elannon 5 Maximarketia yhdistettiin Euromarket-ketjuun. Ketju käsitti silloin 26 hypermarketia, eli kolmasosan kaikista Suomessa toimineista 78 hypermarketista (Koistinen 2006). (Tradeka-yhtymä 1997, 2001, 2003, Tradeka Group 1996).

Tradeka organisoitiin siten, että tukitoiminnot eriytettiin varsinaisista vähittäiskaupan perustoiminnoista. Perustoiminnot jaettiin kolmeen eri kaupan ketjuun. Lähimyyväläketjuna toimi Siwa-ketju, supermarketketjuna toimi Valintatalo-ketju ja hypermarket- tai automarket-ketjuna toimi Ekamarket-ketju, joka myöhemmin uudistettiin Euromarket-ketjuksi. Kaupan tukitoimintoja varten perustettiin omat yhtiöt. Palveluetu Oy:öön keskitettiin henkilöstöhallinto, kirjanpito, rahoitus ja laskentatoimi sekä tietohallinto ja muu tekniikan kehittäminen. Kiinteistöjen hallinta ja kehittäminen jäi aluksi yrityssaneerausehdoista johtuen omalle Eka-kiinteistöt Oy-kiinteistökonsernille. Eka-kiinteistöt Oy siirtyi saneerauksen päätyttyä vuonna 2003 velkojien omistukseen ja ne kiinteistöt, jotka olivat saneerauksen päättyessä suoraan Tradeka Oy:n ja Restel Oy:n omistuksessa jäivät ko. yhtiöiden omistukseen. Keskitettyä elintarvikkeiden hankintaa varten perustettiin kilpailijan (SOK) kanssa tasaomistuksessa oleva hankinta-, varastointi- ja logistiikka-yhtiö Inex Partners Oy. Käyttötavaroiden keskitetty

hankinta jätettiin vähittäiskauppaketjujen hallintaan perustetulle Ketjuetu Oy:lle. Perustoiminnot olivat hypermarketien kohdalla kokonaan omalla vastuulla. Supermarketien perustoiminnoista osa (mm. keskitetty markkinointi) siirrettiin Ketjuetu Oy:lle. Lähimyymälä-ketjun perustoiminnoista osa siirrettiin keskitetyksi ja osa alueelliselle organisaatiolle.

Operatiivisessa laskennassa tukitoimintojen kulut, kuten myös keskitetyn hankinnan tuotot kohdistettiin kokonaisuudessaan yksikkötasolla vain hypermarketeille. Konsernin muissa osissa syntyneitä voittoja ei kohdistettu yksiköille. Rahoitusprosessi eriytettiin varsinaisesta tuotantoprosessista siten, että varsinainen rahavirtojen hallinta otettiin pääasiassa pois myös tavaratalojohtajilta Palveluetu Oy:n määräysvaltaan. Perustoiminnoille veloitettiin vain sitoutuneen pääoman laskennallinen korkomeno.

Suurin osa Eka-marketeista oli aikaisemmin ollut omia yhtiöitä, jolloin osalla tavaratalojohtajista oli myös rahoituksellista vastuuta. Esimerkkinä henkilökohtainen kokemus, joka samalla kuvaa sitä asemaa, jossa tavaratalojohtajien identiteettiä oli aikaisemmin rakennettu. Olin Kotkan Eka-marketin tavaratalojohtaja jo sen rakentamisvaiheessa. Rakennusliike ajautui rahoitusvaikeuksiin tavaratalon ollessa puolivalmis. Rakennusliikkeen toimitusjohtaja soitti minulle ja ilmoitti, että ellei yhtiö saa nopeasti riittävää rahoitusta, se menee konkurssiin ja tavaratalotyömaa keskeytyy. Järjestin tavaratalon hallituksen ja rahoittajien yhteisen kokouksen, jossa ongelma ratkaistiin pidemmällä tähtäyksellä. Rakennusliikkeen välitön kassakriisi puolestaan ratkaistiin siten, että minä ja paikallisen osuusliikkeen toimitusjohtaja kävimme neuvottelemassa osuuskunnalle lainan, jolla se osti kyseiseltä rakennusliikkeeltä rivitalon.

Yleensä kuitenkin paikallisen osuusliikkeen toimitusjohtaja vastasi rahoituksesta ja tavaratalojohtaja vastasi siitä vain rahavirtojen osalta. Hypermarketien elintarvikeosastoille tuloutettiin myös korkotuottoja, koska niiden varaston kierrot olivat huomattavasti tavarantoimittajien maksuaikoja nopeammat. Tavaratalot (Tradekassa kutsuttiin hypermarketeja tavarataloiksi) muodostivat siis edelleen todellisia tulosityksiköitä, joiden tulosta tarkasteltiin nettotuloksen tasolla. Supermarketit (Valintatalot) ja lähimyymälät (Siwat) eivät enää olleet todellisia tuloksistaan vastaavia yksiköitä.

2.2 Puheet ansaintatavasta

Konsernin toimitusjohtaja puhui jo vuonna 1995 liiketoiminnoista prosesseina kuten myymäläprosessi, ketjuprosessi ja johtamisprosessi (Remes 1995). Prosessi-käsite ei ollut kuitenkaan vielä siirtynyt tavaratalojohtajien puheisiin.

Yrityksessä puhuttiin kilpailustrategian kuvauksien yhteydessä ansaintatavasta ja kuvattiin toimintojen organisatorista luonnetta arvoketjuna. (Vrt. Ansoff 1984, Näsi & Aunola 2002, Porter 1985).

Tradekan ansaintatavasta pääjohtaja, toimitusjohtaja Antti Remes (1995) tiedotti Finlandia-talossa 14.1.1995 pidetyssä henkilöstötilaisuudessa, jossa henkilöstöstä oli paikalla tasan tuhat henkeä: *“Tradeka on nykyaikainen vähittäiskaupan ketjuyritys. Sen menestys rakentuu organisaation selkeälle työnjaolle ja ammatilliselle erikoistumiselle: erityisosaamista vaativat tehtävät hoidetaan keskitetysti, jotta myymälöissä voidaan keskittyä kokonaisuuden kannalta tärkeimpään – hyvään ja joustavaan asiakaspalveluun.”* Ansaintavassa kuvattiin kolmea menestystekijää: *“Meillä on aina tarjolla kysytyimmät tuotteet. Tuotamme palvelut kustannustehokkaasti ja kannattavasti. Meillä on tehokkaasti toimivat osaavat ihmiset oikeilla paikoilla.”*

Liikeidea-ajattelu, tavoitejohtaminen ja tulosityksiköt nousevat voimakkaasti esiin Tradekan tavaratalojohtajien kuvatessa omia näkemyksiään yhtiön ansaintatavasta. Tällä on se historiallinen tausta, että 1970- ja 1980-luvun vaihteesta lähtien nykyisen yrityksen edeltävissä yhtiöissä koulutettiin kaikki esimiehet ensin liikeidea-ajatteluun ja myöhemmin tavoitejohtamiseen. Jokainen yksikkö oli tehnyt vuosisuunnitelmiinsa ja PTS-suunnitelmiinsa liikeideakuvauksen vuodesta 1977 alkaen (OTK 1977). Suurin osa tavaratalojohtajista oli saanut kahden vuoden johtajakoulutuksen 1980-luvulla, jolloin yrityksessä oli vallitsevana oppina tavoitejohtamisen ja tulosjohtamisen opit. Samanlainen johtamisoppien kehitys oli yleistä suomalaisissa suuryrityksissä. Tradekassa (OTK:ssa ja E-osuusliikkeissä) tavoitejohtamisen oppien käyttöönotto poikkesi hieman suomalaisissa pankeissa tapahtuneesta kehityksestä. Tienarin, Tainion, Vaaran ja Ainamon (Tienari & Tainio 1999, Tienari & Vaara & Ainamo 2003) tutkimusten mukaan ainakaan Kansallis-Osake-Pankissa ei tavoitejohtaminen ja tulosvastuu ollut saanut konkreettista sisältöä. Tradekassa oli ainakin tavaratalojohtajien puheissa hyvin yhteneväinen käsitys siitä, mitä ovat tulosyksikkö, tulosvastuu ja tulos ja millä sitä konkreettisesti mitataan. Yhtiön ylin johto vaihtui lähes kokonaan 90-luvun alkupuolella. Osa heistä tuli yhtiön ulkopuolelta. Uuden strategisen johdon ja konsulttien mukana tuli myös puheet ydinosuamisesta ja visioista. Tavaratalojohtajat toimivat kuitenkin edelleen liikeidea-ajattelua ja tulosjohtamista korostamalla.

Ansaintatapa-käsitteen kehittymistä ja käyttöönottoa tapausyrityksessä kuvaa se, että vuonna 1994 tehdyssä Euromarket-ketjun käsikirjassa (Euromarket 1994) konseptin kuvaus lähtee laajasta liikeidean kuvauksesta ja vuoden 2001 vastaavassa konseptimanuaalissa (Euromarket/Maxi 2001) liikeidean rinnalle on tuotu johtamisjärjestelmän kuvaus. Lisäksi liikeidea on

laajennettu käsittämään kilpailuetujen kuvauksen. Liikeidean rakenne kuvaa 1994 versiossa markkinalohkoa kohderyhmällä työssäkäyvät 25-45 vuotiaat, perheelliset naiset, joiden käytössä on auto ja jotka haluavat ostoelämyksiä kaupalta viikonloppuisin. Tuotteita ja palvelua kuvataan myymälätyypillä, kaupan sijainnilla, valikoimilla ja lajitelmilla ja asiakaspalvelulla. Organisaatorakennetta kuvataan tavalla toimia ketjumaisesti hankinnassa, mainonnassa, myymälämarkkinoinnissa, tilankäytössä, hinnoittelussa, logistiikassa ja johdon informaatiojärjestelmissä.

2.3 Organisaatiomuutokset

Vuonna 2000 saneerausohjelman alkuperäistä liiketoimintasuunnitelmaa muutettiin vähittäiskaupan palvelu- ja tuotantoprosessia organisoimalla siten, että aikaisemmin kolmessa ketjussa erikseen hoidetut markkinointi ja tuotehallinta yhdistettiin yritystasoisiksi kokonaisuuksiksi. Uutena toimintona aloitti logistiikka, joka saavutti – tavaratalojohtajien mukaan – hyvin nopeasti korkealla ammattitaidollaan ja voimakkaalla insinöörimäisellä johtamistyyllään muita liiketoiminnan osia dominoivan piirteen. Uusi organisaatiomalli perustui teollisuudesta paremmin tunnettuun prosessiajatteluun. Logistiikan ohjauksen tehtäväksi määriteltiin tuotteiden läpivirtauksen hallinta, tilausten ja toimitusten keskittäminen ja yhdenmukaistaminen sekä toimitusvarmuuden parantaminen. (Tradeka-yhtymä 2001).

Organisaation kehitysprojektia varten perustettiin yrityksen eri osissa ja eri esimiestasoilla (työntekijätaso ei ollut mukana) työskentelevistä henkilöistä kehitysryhmiä. Näiden ryhmien tarkoituksena oli määrittellä tehtäviä uudelleen. Tavaratalojen organisaatiot määriteltiin tiimiorganisaatioiksi ja tiimit itse rakensivat itselleen toimintamallit, osastopimukset ja tulokortit. Toimivallan rajoja hahmoteltiin keskijohdon ja asiantuntijoiden muodostamissa työryhmissä tavoitteena kehittää tavarataloketjun toimintakonseptia ja muodostaa integroiva työryhmä eri liiketoimintojen yhteistoiminnan parantamiseksi. Sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin järjestettiin koulutustilaisuuksia, jotka menivät läpi koko organisaation. Kartoitettiin koko henkilöstön erityisosaamisalueet. Korkeammin koulutetut tai kokeneet tavaratalojohtajat kouluttivat toisiaan ja toimivat kentän edustajina johtamisen kehitysprojekteissa. Tavaratalojohtajien muutosselonteissa he kertoivat kokeneensa, että tämä projekti keskeytettiin tai siirryttiin virallisesti seuraavaan vaiheeseen. Ylin johto perusteli asiaa loogisesti seuraavaan vaiheeseen etenevänä prosessina (vrt. Corley 2004).

Vuonna 2003 Tradeka uudisti organisaationsa uuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Se yhdisti kaikki vähittäiskaupan ketjunsä. Tavaratalojohtajien tarinoissa ylin johto perusteli muutosta mm. suuremmalla ostovolyymilla ja pienemmällä hankinta- ja ohjauskustannuksilla. Pienimpien myymälöiden kohdalla sisäänostohinnat laskivat ja myyntikate nousi tätä kautta. Tradeka pystyi hankkimaan tuotteita laatikkomyymälöihinsä hypermarketien ehdoilla. Mitä tapahtui hypermarket-ketjulle? Tavaratalojohtajat epäilivät, että oli tapahtunut liiketoiminnan määrittely väärällä tarkkuustasolla ja ketjujen yhdistäminen heikensi Euromarketien kilpailukykyä kilpailijoiden hypermarketeihin nähden. He kertoivat, että hypermarket ja lähimyymälä eivät ole samanlaista ja samalla tavalla johdettavaa liiketoimintaa.

Työnjako oli tarkasti määritelty. Aikaisemmat divisionina toimivat ketjut purettiin ja niiden toiminnot keskitettiin erityisosastoille myymälän työjohtoa lukuun ottamatta. Tiukasti standardoidussa ketjussa toimintatavat oli tarkasti määritelty ja niiden noudattamista mitattiin. Valta perustui hierarkkiseen asemaan, koska standardoidusta toimintatavasta sai tehdä poikkeuksen ilman sanktiota vain esimiehen esimiehen luvalla (siis kaksi porrasta ylempää). Organisaation graafinen kuvaus muuttui useaan otteeseen vuosina 2000-2003. Haastateltujen johtajien selonteissa on viittauksia samantapaisiin "kevät- ja syysorganisaatioihin" kuin suomalaisten pankinjohtajien puheissa 1990-luvulla (Tienari & Vaara & Ainamo 2003, 322). Eräänä versiona organisaatiota kuvattiin yrityksen kotisivuilla osaamiskeskusten verkosto-organisaationa (www.tradeka.fi 2003)! Yrityksessä oleva osaaminen on keskitetty työnjaon mukaan osaamiskeskuksiksi, jotka verkottuvat toisiinsa ja tavarantoimittajiin. Tavaratalojohtajat epäilivät kysymyksessä olevan konsulttien muotitermeillä ylvästelyn. Asiantuntijoiden tai osaajien verkosto-organisaatioon ei yleensä kuulu toimintojen keskitetty standardisointi (Lähteenmäki 2001).

Yrityksen strategisella johdolla oli kuitenkin ilmeisesti kykyä hallita organisaatiojohtaminen. Yrityssaneeraus päättyi vuoden 2003 lopussa ja ylin johto kertoi kentälle jatkossa olevan kaksi eri vaihtoehtoa. Se fuusioituu tai liittoutuu erittäin tiiviisti kilpailijaan tai jatkaa itsenäisenä yhtiönä. Fuusio tai tiukka liittoutuminen on helpompaa suorittaa, kun yritys on organisoitunut tiukan mekanistisesti. Toisaalta itsenäisenä yrityksenä jatkaminen edellytti silloisen kriisijohtamista varten muodostetun ja saneerauksen onnistuneesti hoitaneen organisaatiotyypin kehittämistä. Ylin johto muokkasi maaperää uuden kehitysprojektin varovaisella käynnistämällä oppivan organisaation suuntaan. Ainakin tulkitsin asian olevan näin, siitä huolimatta, että osa tavaratalojohtajista epäili strategisen johdon viljelleen konsulttien tuomia

uusia termejä näyttääkseen modernilta, vaikka ei ollut sisäistänyt näitä termejä.

Tradekan organisaatioiden kehityksessä vv. 1993-2003 on havaittavissa piirteitä sekä mekaanisesta, hierarkkiseen työnjakoon perustuvasta, että orgaanisesta, kaikinpuoliseen vuorovaikutukseen perustuvasta organisaatiotyypistä (Nurmi 2000a). Tavoiteorganisaatio kuvattiin välillä selvästi mekaaniseksi, mutta se perustellaan orgaanisella tavalla. Organisaatio päätettiin ylimmässä johdossa, mutta sen toimivuuden vieminen käytäntöön tehtiin aluksi ikään kuin orgaanisen organisaatiotyypin kautta. Eteneminen ei ilmeisesti ollut kuitenkaan tyydyttävää, koska kehittämisprosessi alhaalta ylöspäin keskeytettiin ja uuteen toimintatapaan siirryttiin määräyksellä. Orgaanisen organisaation kehitysprojekti mapitettiin. Tutkijana voinkin hyvin yhtyä Räsänen (2000) kysymykseen: ”Mutta voiko ihmisiä kohdella samanaikaisesti kahdella eri tavalla? Osataanko yrityksessä todella noudattaa kahta logiikkaa rinnakkain?” Tradekassa ei ainakaan tavaratalojohtajien tulkintojen mukaan osattu. Muutoksen johtamistavassa oli tapahtunut selvä ero ydinosaamisen säilyttävän, mutta jatkuvan kehittämisen tavasta nopean totaalisen muutoksen tapaan. Konseptin jatkuvan kehittämisen tapa muistutti Abrahamsonin (2000, 2004) määrittelemää ja esim. Tienarin (2005) käyttämää muuttuvan tai kehittyvän pysyvyyden (dynamic stability) muutoksen johtamistapaa. Tietenkin tulee huomioida se, että tapausyritys toimi edelleen yrityssaneerauksen asettamissa rajoissa, vaikka olikin jo saavuttanut saneerausohjelman tavoitteet lähes kokonaan.

Oliko kysymyksessä ydinosaamisen kupla vai se, että uusi organisaatio pakotti yhteen muottiin? Se ehkä selviää myöhemmin. Yritys on ainakin palauttanut tutkimusajankohdan jälkeen Euromarketit omaksi ketjukseen. Kysymyksessä ei ollut oppiva organisaatio, joka sietää jännitteitä. Vai oliko kysymys Räsänen (2000) kuvaamasta suomalaisesta tavasta organisoitua ylhäältä alaspäin. Alhaalta ylöspäin kulkeva vaikuttaminen ja autonomiset kehitysprosessit edellyttävät keskijohdon rohkeaa oman toimivallan rajat ylittävää kokonaisvastuuta (Räsänen 2000). Tämä oppiminen on hitaampaa kuin insinööri- tai logistiikkataitojen oppiminen.

Edellä kuvattua voidaan tarkastella myös organisointitaitojen perusteella. Räsänen (2000) mukaan viime vuosikymmeninä taidot organisoitua ja organisoida ovat Suomessa jääneet insinööriosaamista pienemmälle huomiolle. Tradekan ylin johto omasi ilmeisesti erinomaiset organisointitaidot aloittaessaan yrityksen kehittämisen konkurssikypsästä yrityksestä menestyväksi yritykseksi. Konserni organisointiin aluksi kokonaan uudelleen. Kokonaistavoitteet oli annettu, mutta konsernin osien kehittämisprosessit nousivat ainakin Euromarket-ketjussa alhaalta ylöspäin. Ne olivat osittain autonomisia ja vuorovaikutteisia. Ketjun liiketulos parani hyvin nopeasti ja

ylitti alan kannattavuuden keskiarvon. Euromarket-ketjun konseptikuvaus vuodelta 1994 onkin sisällöltään tavaratalojohtajien tarinoiden mukaan huomattavasti enemmän eväitä käytännön kilpailukykyyn antava kuin 2001-versio, joka tuli ylhäältä annettuna. Tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään syitä tehdyille organisaatiomuutoksille tai kehitysprojekteille. Tutkimuksen fokus on tavaratalojohtajien narratiivinen ammatti-identiteetti eikä yrityksen organisaatiomuutokset tai niiden syyt. (Euromarket 1994, Euromarket-ketju 1995, 1998, 2003, Euromarket/Maxi 2001).

2.4 Kohden orgaanisempaa yhteistyötä

Nykyisten oppikirjojen mukaan tulevaisuuden johtajien haaste on siirtyä orgaanisemman yhteistyön kautta oppiviin organisaatioihin. Liiketoiminnan kehittämisessä tärkeä nopeus riippuu organisatorisista kyvyistä kasvattaa, mobilisoida ja hyödyntää osaamista ja integroida eri alojen asiantuntijoiden panoksia. On omaksuttava uusi näkemys organisaatorakenteesta, päätöksenteosta ja tehokkuudesta. Lisäksi uudistusprosessissa muutos lähtee Räsänen (2000) mukaan keskijohdosta. On kehitettävä ensin varsinaista toimintaa eikä sitä ohjaavia hallinnollisia järjestelmiä. On annettava ihmisille mahdollisuus oppia uudet toimintatavat ennen valtarakenteiden muuttamista.

Tradekan tavaratalojohtajien tarinoissa näin ei näytä ainakaan heidän kokemustensa perusteella tapahtuneen. Paljon puhetta, mutta vähän villoja. Osassa tarinoita korostetaan kylläkin kentän johdon ja ylimmän johdon välisen yhteistyön ja luottamuksen olleen yrityksessä voimakasta viime vuosikymmenen puolella. Strategisesta johdosta keskijohtoon siirtyneet tavaratalojohtajat olivat selvästi tottuneet kantamaan vastuuta koko yrityksen menestymisestä myös kriisitilanteissa. Sotakorkeakoulun opettajan ev. Linsurin (2003) mukaan *“Joukot eivät kannata vastuuta ennen kuin on syntynyt luottamus. Johtajan tehtävänä on saattaa joukot kantamaan vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta kuin oma yksikkö. Johtajan on siis saavutettava joukkonsa luottamus ja se ottaa aikansa ennekuin kriisitilanteessa luotetaan johtajaan ja kokonaistilanteeseen.”*

Joko keskijohdon johtajaidentiteetin tai tiukan saneerausjohtamisen ansiosta tai niiden yhteisvaikutuksesta tai niistä huolimatta yritys selviytyi notkahdusten yli. Tradeka ainakin onnistui. 10.12.2003 ilmestyneen Ketjuviesti-lehden pääkirjoituksen mukaan Tradeka Oy:n omistajan, Osuuskunta Tradeka-yhtymän, yrityssaneerauksen päätyminen aikataulun mukaan vuoden 2003 lopussa on juuri lopullisesti varmistunut yksityiskohtia myöden Helsingin käräjäoikeudessa. Kirjoituksessa sanotaan saneerauksen onnistumisen olleen Suomen talouselämän ihme. Ihme tai ei – oikeutusta

lausunnolle voi antaa, kun tutkii asiantuntijoiden 90-luvulla antamia arvioita saneerauksen onnistumismahdollisuuksista. (esim. Lahti 1999).

3 JOHTAJAN NARRATIIVINEN IDENTITEETTI

Tarkastelen tässä tutkimuksessa johtajan työhön liittyvää identiteettiä sosiaalisesti konstruotuvana ilmiönä. Argumentoin, että identiteetti on muuttuva ja sitä rakennetaan koko ajan, mutta se on suhteellisen pysyvä. Identiteetit muuttuvat, mutta ympäristö, jossa identiteettiä rakennetaan, saattaa muuttua niin nopeasti, että nykyisessä sosiaalisessa ympäristössä rakennetussa identiteetissä on mukana paljon entisessä ympäristössä rakentunutta. Identiteettinäkemykseni on lähellä Strannegårdin ja Bergströmin (2004) määritelmää, jonka mukaan identiteetti voidaan nähdä muuttuvana yhdistelmänä jostakin pysyvyydestä ja monimuotoisuudesta, jotka yhdistyvät uskottavan tarinan avulla. En kuitenkaan näe identiteetissä pysyvyyttä vaan muuttumisen hitautta. Identiteetin lähestymistavassani on postmoderneja piirteitä. Lehtonen (1996, 94) nimittää postmoderneiksi identiteeteiksi muuttuvia ja epävakaisia identiteettejä, jotka ovat toisten tai ihmisten itsensä esittämiä kertomuksia tai tarinoita. En kuitenkaan oletta olevan olemassa joko moderneja tai postmoderneja identiteettejä. Postmoderni tieteenteoreettinen lähestymistapa ei tee identiteetistä epävakaa, vaan paljastaa, että ne ovat sitä. Lähestymistapani eroaa Lehtosen määrittelemästä postmodernista narratiivisesta identiteetistä siinä, että tässä tutkimuksessa identiteetillä ei tarkoiteta sitä, että identiteetti olisi tarina ja identiteettiä ei olisi tarinan ulkopuolella. Identiteeteillä on oma historiansa, ne tulevat aina jostakin. Johtaja ei ole "tabula rasa", tyhjä taulu tai kirjoittamaton lehti asettuessaan uuteen organisaatioon.

Kertomuksen (lat. *narrare*) käsite viittaa tarinan esitykseen merkkien muodossa (Labov 2006, Hänninen 1999, 20). Kertomus mielletään yleensä kielelliseksi, mutta se voi olla myös elokuva, näytelmä tai jopa yksittäinen taulu tai valokuva. Yksi kertomus voidaan tulkita monella eri tavalla ja voi siis sisältää useita eri tarinoita. Yhdessä kertomuksessa voidaan ilmentää useita narratiivisia identiteettejä. Minun lähestymistavassani identiteetti on lähempänä tarinaa kuin kertomusta.

Identiteetit eivät rakennu organisaation kaikille ihmisille ja ryhmille samalla tavalla (Nkomo & Cox 1999, 100) ja siksi tarvitaan etnografisia ja narratiivisia lähestymistapoja identiteettien ymmärtämisen lisäämiseksi. Narratiivissa on alku, joka juonen avulla järjestyy lopuksi (Polkinghorne 1988,

Labov 2006, Johansson 2003). Narratiivin alku ja loppu voivat myös olla tarinoita ja juonen kuvaus voi olla uusi tarina.

Johtajan puhuessa organisaatiostaan hän rakentaa omaa identiteettiään kertomuksen edetessä. Hän sijoittaa itsensä ja muut tarinaansa (Davies & Harre 1990). Hän rakentaa omaa todellisuuttaan elämästään organisaatiossa narratiivisesti (Brown 2006). Johtaja on tällöin sekä tarinan kertoja että tarinan objekti. Hän on "homo narrans narratur" (Sims 2003, 1195-1196). Narratiivisen identiteetin rakentumisen kuvauksella saadaan lisää ymmärrystä identiteetin rakentumisen prosesseista ja tilanteista organisaatiossa ja siinä tehtävästä työstä (Sveningsson & Alvesson 2003, 1164).

Tarinan kertomisessa on tarinan kertojan, sisällön ja juonen lisäksi yleisö. Ne joille tarina kerrotaan. Yleisö voi myös olla mukana itse tarinassa. Jos johtajaa tarkastellaan "homo narrans narraturina" on se, miten johtaja sijoittaa itsensä organisaatiostaan kertomaansa selontekoon tai tarinaan riippuvainen siitä, kenelle hän tarinaansa kertoo. Kuulijat, varsinkin organisaatioon kuuluvat, odottavat kuulevansa uskottavan ja heidän näkemystensä kannalta vakuuttavan selonteon. Tämän tutkimuksen tapausyrityksen johtajat kertoivat tarinaansa tutkijalle, joka oli heidän johtajakollegansa. Kuulija odotti kuulevansa johtajan puhetta. Kertoja rakensi johtajalle johtajan tarinan johtajana. Tarinan sisältö muuttuisi, jos sama johtaja antaisi samoista asioista selontekoja tai kertoisi tarinaansa työstään yleisölle, jolla ei ole tietoa tai kokemusta liikeyrityksestä tai johtajana olemisesta. Siksi tarvitaan etnografisia lähestymistapoja. Narraatio on ymmärrettävissä vain kontekstissaan, koska se on kulttuurinsa tuote.

Organisaatiossa, kuten muussakin sosiaalisessa ympäristössä, muodostuu sekä ryhmille että yksilöille useita erilaisia identiteettejä siten, että ne yhtyvät ja eroavat joissakin asioissa toisiin identiteetteihin (vrt. Nkomo & Cox 1999). Johtajan työhön ja ammattiin liittyvä identiteetti voidaan kuitenkin rajata omaksi identiteetikseen. Johtaja tekee työtään organisaatiossa ja "johtajaminä" on se osa johtajan subjektiviteettia, joka liittyy organisaation kanssa (Harding 2003, 171, 187). Johtajan identiteettiä voidaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkastella tutkimalla johtajia johtamassa omassa työssään. Johtaja konstruoii identiteettiään sosiaalisesti muuttuvassa ympäristössään (Westenholz 2004). Hän rakentaa identiteettiään suhteessa muihin (Hytti 2003) jokapäiväisen elämänsä vaihtelevien merkitysten neuvotteluissa (Webb 2006, 10, Cunliffe 2001). Hän näkee itsensä samanlaisena tai erilaisena kuin jonkun muun ja myös toimii tämän tosiuskomuksensa mukaisesti (Albert 1998). Identiteetin rakentumista lähestytään tässä tutkimuksessa narratiivisena prosessina, jolloin identiteettiä rakennetaan kertomuksen edetessä. Puhuessamme organisaatiostamme

rakennamme omaa todellisuuttamme itsestämme ja elämästämme organisaatiossa narratiivisesti (Brown 2006).

Tarkastelukulmana voi olla johtajien puhe (Alvesson & Kärreman 2000, Cunliffe 2001, Watson 1995), jolla he käytännön työtään tekevät, johtavat ja ohjaavat organisaationsa tulevaisuutta tai antavat selontekoja johtamisestaan organisaatiossa (Harding 2003). Puheessaan he kertovat organisaationsa strategioista (Laine & Vaara 2007), operationaalisisista tapahtumista (Cunliffe 2001), sosiaalisesta vallasta (Thomas & Linstead 2002, 75) tai professionaalisesista vallasta (McDonald & Warning & Harrison 2006) ja ilmentävät samalla omaa ja ympärillään olevaa identiteettiä.

3.1 Murrosajankohdat

Tärkeät käännekohdat, aikakaudet, aikakausien lähtökohdat tai murrosajankohdat ovat narratiivisen identiteetin tutkimuksissa usein merkittävässä roolissa. Niitä pidetään hyvinä tulkinnan taustoina sekä niissä narratiivisen identiteetin tulkinnoissa, joissa identiteetti tulkitaan kertomukseksi sinänsä, että muissakin narratiivisen identiteetin tulkinnoissa.

Postmodernia, sosiaalisesti konstruoituvaa identiteettikäsitystä on määritelty mm. siten, että identiteetti ei ole substantiivi vaan tapa olla suhteessa toisiin (Cunliff 2001, 361) tai että identiteetti on kertomus sinänsä (Hall 2003, Erkkilä 2005). Narratiivisen identiteetin jyrkässä tulkinnassa identiteettiä ei ole olemassa ennen kuin sitä kerrottavassa tarinassa eli performatiivisessa puhetapahtumassa rakennetaan (Ford & Ford 1995, Brown 2006). Lähestymistavassani en noudata narratiivisen identiteetin jyrkkää tulkintaa. Lähestyn narratiivista identiteettiä niin, että identiteettiä ilmennetään tarinoilla, mutta identiteetti voi olla olemassa myös tarinan ulkopuolella. Sijoittaessamme itsemme jokapäiväisestä elämästämme kertovaan tarinaan voimme ilmentää identiteettiämme, joka on muodostunut tarinan ulkopuolella, vaikka tarinassamme korostaisimme meille tärkeitä tapahtumia. Lähtökohtani on kuitenkin johtajaidentiteetin muodostuminen organisaatiossa erotuksena organisaation ulkopuolisista identiteeteistä. Johtaja ilmentää ja rakentaa narratiivista johtajaidentiteettiään kertoessaan tarinaa organisaatiosta ja siinä tapahtuvasta työstään (Harding 2003).

Jyrkän tulkinnan mukaan identiteetit ovat toisten tai ihmisten itsensä esittämiä kertomuksia, joilla on oma historiansa ja siksi murrosajankohdat ovat tärkeitä identiteettien rakentumisessa (Lehtonen 1996, 94). Åkerberg (2000) korostaa tärkeinä pidettyjen ajankohtien huomioimista myös niissä identiteettitutkimuksissa, joissa identiteettiä ei käsiteltäisi kertomuksena sinänsä, vaan identiteettiä ilmennettäisiin tai rakennettaisiin kertomusten

avulla. Ihmiset ilmentävät sitä, mikä on heille tärkeää, kun he valitsevat heille tärkeitä ajankohtia. Tärkeitä ajankohtia ovat ne, joissa identiteettiä vahvistetaan tai rakennetaan uudelleen. Tapahtumat, joista kertomistaan tarinoista henkilö muuttaa itsensä esittelyä.

Organisaatioiden yhdistyminen, hypermarket-ketjun, market-ketjun ja lähimyymälä-ketjun integrointi yhdeksi ketjuksi, oli merkittävä identiteetin rakentumisen murrosajankohta tässä tutkimuksessa haastateltujen johtajien selonteoissa. Organisaatioiden fuusiot tai integroinnit ovat dramaattisia muutoksia siinä ympäristössä, jossa organisaatioon liittyvää identiteettiä rakennetaan. Hogg & Terry (2000) perustavat organisaatioiden yhdistymistä identiteetin kannalta tekemänsä tutkimuksen sosiaalisen identiteetin teoriaan sisällyttämäänsä itse-kategorisoinnin teoriaan. Ryhmän identiteetin rakentaminen voidaan tällöin olettaa muistuttavan yksilöllistä kognitiivista prosessia (Albert, Ashfor & Dutton 2000, 15) erotuksena psykodynamiikan lähestymistavasta (esim Brown & Starkey 2000), jolloin mukana ovat myös tunteet ja fantasiat. Hogg ja Terry (2000) argumentoivat, että organisaatioissa tai organisaatioiden välillä muodostuu itseidentifioinnin prosessissa ylempää tai alemmaa statusta omaavia ryhmiä. Organisaatioiden yhdistyessä nämä itseidentifioinnin tuottamat ryhmät puolustavat omaa identiteettiään eri tavalla. Itsensä ylempään statukseen identifioiva ryhmä vastustaa yhdistymistä alempaan statukseen kuuluvaan ryhmään ja siitä syntyy konflikti. Hogg ja Terry (2000) kuvaavat ja perustelevat tätä konfliktin muodostumista eri ryhmien välillä, mutta eivät aikaisemmin ryhmään tai ammattiin rakentuneen identiteetin puolustamista kuten tässä tutkimuksessa.

Maquire ja Phillips (2008) osoittavat, kuinka organisaation identiteetillä ja organisaatioon liittyvällä yksilön identiteetin rakentumisen prosessilla on tärkeä rooli fuusioissa syntyvään uuteen organisaatioon liittyvään luottamuksen puutteeseen. Välittömästi fuusion jälkeen organisaation jäsenten luottamus organisaatioonsa kärsii, koska yksilöt eivät tiedä tai ainakin ovat eri mieltä siitä, mitkä ovat uuteen yhdistyneeseen organisaatioon liitetyt keskeiset piirteet (Maquire & Phillips 2008, 372). Maquire ja Phillips tutkivat kahden suuren yrityksen, Citycorp'n ja Travelers'n fuusiota Citigroup'ksi lokakuussa vuonna 1998. He tutkivat narratiivisella lähestymistavalla organisaatioita ennen fuusiota, välittömästi fuusion tapahduttua ja kaksi vuotta fuusion jälkeen. Organisaatioon liittyvät identiteetit, sekä yksilölliset että yhteisölliset, muuttuivat hitaasti. Muutos oli joillakin organisaation jäsenillä hitaampaa kuin toisilla. Kaksi vuotta fuusion jälkeen yksilöllinen identiteetti ei ollut muuttunut niillä, joilla oli vahva aikaisempaan organisaatioonsa ja ammattiinsa liittyvä identiteetti. Minun tutkimukseni eroaa Maquire'n ja Phillips'n tutkimuksesta siinä, että heidän tutkimuksensa fokuksena oli luottamus fuusioissa syntyvään uuteen organisaatioon ja identiteettiä käsiteltiin taustatekijänä. Lisäksi he

tutkivat yhteen organisaatiomuutokseen liittyvää ilmiötä kahden vuoden aikana, eikä 10 vuoden aikana tapahtuneiden useamman organisaatiomuutoksen muodostamasta prosessista annetuissa selonteoissa tapahtuvaa identiteetin rakentamista kuten tässä tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa kuitenkin tukee sitä, että organisaatioiden yhdistyminen on merkittävä murrosajankohta identiteetin rakentamisessa.

Vaara, Tienari ja Sääntti, (2003, 424) argumentoivat tutkimuksessaan suomalaisen ja ruotsalaisen pankin fuusiosta, että kun organisaatio yhdistyy toiseen, täytyy sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti selvittää, mikä on tämä uusi organisaatio, mitä merkitsee olla osa sitä ja mitä muutoksia se tuo nykyiseen rooliin. Kun johtajan oma organisaatio yhdistyy toiseen organisaatioon, hän pyrkii muodostamaan järkevät vastaukset samoihin kysymyksiin. Hän rekonstruoi identiteettiään uudessa tilanteessa. Vaara, Tienari ja Sääntti (2003) erottavat fuusiossa tapahtuvan organisaationaalisesta identiteetin rakentamisesta kaksi tärkeää prosessia: mielikuvan rakentaminen meistä ja muista ja mielikuvan rakentaminen yhteisestä tulevaisuudesta. Johtaja rakentaa narratiivista identiteettiään kertoessaan itsestään ja muista ja tulevaisuudestaan yhteisessä organisaatiossa.

Narratiivisissa identiteettitutkimuksissa voidaan tärkeänä pidettyjä tapahtumia käyttää esimerkiksi siten, että verrataan erilaisia identiteettejä sen mukaan, mitä kukin pitää tärkeänä tapahtumana oman identiteettinsä rakentamisen kannalta tai miten kukin ilmentää samaa tapahtumaa. Tämän tutkimuksen metodi on lähempänä jälkimmäistä. Valinta perustuu siihen, että tutkimus ei ole tutkijan omaelämäkerronnallinen, vaikka olinkin tutkittavien kollega. Valitulla metodilla halusin pienentää esiympäristöni liiallista painoarvoa siten, että merkittävät tapahtumat eivät olisi vain minun vaan kaikkien haastateltujen johtajien merkityksellisinä pitämiä asioita.

3.2 Strategisen johtajan ammatti-identiteetti

Ammatti-identiteettiä on perinteisesti tutkittu profession näkökulmasta. Professionilla tarkoitetaan silloin yhteiskunnallisen aseman saavuttanutta ammattia, johon liitetään todellista tai väitettyä erityistietoa, koulutusta, laillisuutta tms. piirteitä (Watson 1995). Professioniin yhdistetyssä ammatissa toimivaan henkilöön yhdistetään usein myyttejä (Löyttyniemi 2004), prototyyppejä (vrt. Hogg & Terry 2000) tai stereotyyppejä (Åkerberg 2000), jotka toimivat normistona alan henkilön rakentaessa omaa ammatti-identiteettiään. Watson (2002, 107) määrittelee identiteetin olevan sitä, mitä henkilö on suhteessa muihin ja lisää identiteetin rakentamiseen itseidentifioinnin lisäksi toisilla olevan käsityksen henkilöstä. Tässä

tutkimuksessa ei vertailla johtajien tarinoita muiden heistä kertoviin tarinoihin tai stereotyyppeihin. Tarinoiden vertailu voisi olla keino paljastaa ne tilanteet, joissa haastatellut kuvaavat tarinoissaan itseään vain tietyillä ammatin stereotyyppeihin liitetyillä roolimalleilla (vrt. Åkerberg 2000, 189). Sillä ei tämän tutkimuksen kannalta ole merkitystä ja se jää jatkotutkimuksiin. Tyypillisiä professioita ovat sairaanhoitajan, lääkärin, juristin ja myös opettajan ammatit. Ammatti-identiteetti liitetään usein myös yrityksen tai organisaation toimialaan tai koulutuksen ammattialaan. Rakennusinsinöörin ammatti-identiteettiä lähestytään rakentamisen ammattilaisena tai laajemmin insinöörinä. Monet rakennusinsinöörit toimivat kuitenkin yrityksen ylimmässä johdossa, jolloin heidän ammattinaan voidaan pitää strategisen johtajan ammattia. Heidän työnsä sisältö ja organisatorinen sosiaalinen ympäristö on sama kuin toisen strategisen johtajan, jonka koulutus ja professio voi olla juristin tai lääkärin. Tätä ajatusta hämärtää joillakin aloilla pitkään jatkunut perinne, jossa alalla menestynyt specialisti ylenee johtajaksi enemmän specialistitaidoilla kuin johtajan ammattitaidoilla perusteltuna. Nämä taidot eivät tosin välttämättä ole toisiaan poissulkevia.

Watson ja Harris (1999) tutkivat johtajien identiteettiä johtajana. He jakoivat johtajana olemisen kolmeen dimensioon; sosiaaliseen-, henkilökohtaisen tason- ja tehtävädimensioon. He erottivat ammatillisen ja johtajana olemisen identiteetin toisistaan siten, että ammatillista identiteettiä tarkasteltiin ammattialan mukaan ja johtajan identiteettiä tämän ammattialan johtamiseen liittyvänä. Esimerkiksi fysioterapeutilla, joka johti fysikaalista hoitolaitosta, oli fysioterapeutin identiteetti ja johtajan identiteetti. On selvää, ettei ole yhtä ainoaa tapaa rakentaa johtajan identiteettiä. Heidän tutkimuksestaan löytyykin monenlaisia tarinoita. Watson ja Harris (1999) löysivät kuitenkin yhteisiä tarinoiden osia, jotka liittyivät johtajaidentiteettiin. Tutkimukseni eroaa heidän lähtökohdistaan siinä, että tarkastelen johtamista ammattina henkilökohtaisella tasolla ja johtajan identiteettiä sosiaalisena identiteettinä.

Perinteistä ammatti- tai työidentiteetin tutkimusta professioiden kautta on kritisoitu tietointensiivisiä organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa (Alvesson 2000 ja 2001). Profiottutkimukset, joissa professio määritellään erikoistuneen koulutuksen tai organisaatiossa korkeamman tiedon omaavaksi ammatiksi, eivät riitä tietointensiivisissä organisaatioissa työidentiteetin tutkimiseen, koska itse työ on tietointensiivistä koko organisaatiossa. Vähittäiskaupan organisaatioita ei yleensä pidetä tietointensiivisinä. Kaupan toimialalla on eriteltävissä erilaisia alaan liittyvän korkeamman koulutuksen ja tiedon omaavia ammatteja. Suurten kokonaisuuksien johtaminen on myös siellä abstraktilla tasolla ja osittain melko tietointensiivistä. Ylimpään johtoon itsensä identifioivien työidentiteettiä voidaan vähittäiskaupan organisaatioissa

lähestyä perinteisen professiotutkimuksen näkökulmasta, mutta kuvaa johtajien identifioitumisprosessista voidaan täydentää muilla lähestymistavoilla.

Johtajan identiteetti muodostuu erilaiseksi organisaation eri tasoilla (Corley 2004, Sveningsson & Alvesson 2003, Sims 2003). Tässä tutkimuksessa johtaja kertoo organisaatiomuutoksista ja antaa organisaatiostaan selontekoja. Hänen oma työnsä ja asemansa organisaatiossa on muuttunut. Hän puolustaa puheessaan aikaisemmin paikallisessa ylimmässä johdossa rakentunutta identiteettiään ja rakentaa uutta johtajaidentiteettiään.

Ylin johto, keskijohto ja operatiivinen johto ovat perinteisesti määritellyt organisaatioiden johtajatasot. Ylimmän johdon käyttäytymiseen ja tehtäviin on liitetty strategiasta päättäminen tai sen ratifiointi. Siksi ylimmän johdon rooliin kuuluu puhuminen strategiasta, sen todistaminen oikeaksi ja resurssien määrän ja suunnan johtaminen strategian toteutumiseksi (Floyd & Lane 2000). Strategisen johtajan identiteetti liitetään usein organisaation ylimmälle portaalle ja voidaan ajatella, että sillä on vähemmän merkitystä organisaatioissa, joissa hierarkkisia tasoja on vähän tai niiden merkitystä on pyritty vähentämään. Kuitenkin se, mitä tietoja joku tehtävä yrityksessä vaatii tai mitä taitoja oletetaan, että jossakin tehtävässä täytyy osata, ovat avainasioita ammatti-identiteetin rakentumisessa. Strategisen johtajan tärkeäksi ominaisuudeksi tulevat tiedot ja taidot puhua strategiasta ja määrittellä strategia ja siksi hän asettaa itsensä strategiseksi johtajaksi (Alvesson & Willmott 2001). Strateginen johtaminen tiedon ja käytännön johtamisen alueena rohkaisee johtajaa konstruoimaan itsensä strategiseksi johtajaksi, oli organisaatorakenne mikä tahansa.

Sveningsson ja Alvesson (2003) luovat kuvaa siitä, kuinka yksilö rakentaa organisaatioon liittyvää identiteettiään keskellä organisaation elämää. Heidän tutkimuksessaan strateginen johtaja tekee omaa identiteettityötään organisaation kontekstissa. Sveningsson ja Alvesson (2003) yhdistivät yksilölliset ponnistukset, rooliodotukset ja organisaation prosessit viitekehyksiksi tutkittaessa johtajan ammatti-identiteettiä. Fokuksena on tällöin kysymys: Miten rakentaa johtajaidentiteettiä tekemällä yksilöllistä identiteettityötä sovittamalla rooliodotukset organisaation prosesseihin? Strateginen johtajaminä eli strategi puhuu organisaation strategisista asioista. Hän tunnistaa strategian, ratifioi sitä puheessaan ja pyrkii johtamaan organisaatiotaan strategian suuntaan (vrt. Floyd & Lane 2000, 159). Hän liikkuu abstraktilla tasolla (Sveningsson & Alvesson 2003) ja sitoutuu itse tekemiinsä organisaation visioihin (Corley 2004). Hän rakentaa samalla ammatti-identiteettiään.

Eri organisaatiotasolla olevien johtajien rooleja on tarkasteltu rooliteorioiden valossa mm. organisaation strategian muutosten yhteydessä

(esim. Floyd & Lane 2000). Strategian muutoksissa johtajien roolit toimivat eri tavalla organisaation hierarkian eri tasoilla. Strategisen johdon työidentiteettiin saadaan lisää ymmärrystä, kun otetaan huomioon keskijohdon ylimmälle johdolle asettamia rooli-odotuksia (Sveningsson ja Alvesson 2003) tai ylimmän johdon keskijohdolle asettamia odotuksia (Sims 2003) sen lisäksi, mitä rooleja strategit itselleen (Hogg & Terry 2000) tai tutkijat (Floyd & Lane 2000) heille asettavat. Keskijohto on enemmän tekemisissä organisaation jokapäiväisen elämän kanssa. He tuovat lisän ylimmän johdon abstraktilla tasolla tapahtuvaan organisaatioon liittyvän työn identiteetin ymmärtämiselle. Organisaatioiden madaltuessa voidaan keskijohdon roolissa ja työn sisällön muuttumisessa havaita lisääntyvää strategista aspektia (Thomas ja Lindstead 2002).

Organisaatiostaan ylimmälle johdolle yhteisten tai jaettujen uskomusten pohjalta rakentunut käsitys siitä, keitä me olemme, muodostuu erilaiseksi kuin keskijohdon tai työnjohdon yhteinen käsitys (Syrjälä 2006, 77-81). Strategiseen johtamiseen ja strategisen johtajan tehtäviin on viimeaikoina liitetty yrityksen arvojen pohdinta ja päättäminen. Corleyn (2004) tutkimuksen mukaan arvot eivät kuitenkaan ole ylimmän, strategisen johdon identiteetin rakentumisessa mukana vaan ne ovat suorittavan organisaatiotason työntekijöiden identiteetin luojia. Yrityksen strategisen muutoksen johtamisessa onkin Corleyn (2004) tutkimuksen mukaan se vaara, että ylimmän johdon identiteetillä ja sitoutumisella ei ole tekemistä niiden arvojen kanssa, joita he ajan johtamisoppien muodin mukaisesti mantrana hokevat (vrt. Abrahamson 1996, Tienari & al 2001). Ylin johto onkin sitoutunut vain yhteen yrityksen kannalta hyvään eli pääasiassa itse luomiinsa visioihin.

Kun organisaatiossa tehtävään työhön liittyvää identiteettiä tarkastellaan sosiaalisesti konstruoituneena ilmiönä, on ilmeistä, että johtajan identiteetti rakentuu erilaiseksi eri organisaatiotasolla. Johtajan työn sisältö muodostuu suurelta osin erilaiseksi organisaation eri tasoilla. Siinä on hierarkkinen ero. Se, mikä on keskeistä ja tärkeää muodostuu eri asioista organisaation hierarkian eri tasoilla. Ylin johto tai strateginen johto elää muita enemmän abstraktissa maailmassa ja joutuu kamppailemaan arkipäivän johtajan työssään managerista leaderiksi ja leaderista manageriksi. Strategisella johdolla on paineita siirtyä byrokratian "apparaattina" olemisesta johtamaan henkilöitä ja vastaavasti tulee konsernin suunnittelun paineita, ettei vietä liikaa aikaa "leadership puuhasteluissa", vaan näkee työnsä byrokratian kokonaisuuden hallinnan osana (Sveningsson & Alvesson 2003, 1189). Ylin johto on osittain ulkopuolella suuresta osasta operationaalista ja jokapäiväistä organisaation työtä (Sveningsson & Alvesson 2003, 1169), kuten myös organisaatiossa olevien perinteisten professioiden työtä. Siksi on perusteltua, että strategisen johtajan ammatti-identiteetin ymmärtämiseen ei riitä pelkästään perinteinen

professionia tarkasteleva lähestymistapa. Se voi olla jopa harhaanjohtavaa, sillä samaan professioniin kuuluva henkilö, esim. esimiesasemassa oleva lääkäri, tekee aivan eri työtä organisaation hierarkian eri tasoilla.

Tärkeä osa johtajan työtä on kertoa tarinoita (Sims 2003, 1205). Johtajat, jotka ovat identifioineet itsensä tiettyyn strategisen tiedon sisältyvään ylimmän johdon ajattelutapaan, puhuvat pitkän tähtäyksen suunnitelmista ja ansaintatavasta (Svenigsson 2000, 19). He puhuvat itse tekemistään tai organisaatiossa yhteisesti jaetuista visioista (Floyd & Lane 2000, 163), joihin he ovat myös sitoutuneet (Corley 2004). Identiteettitarinoilla omasta johtajan ammatista voidaan myös pohtia ja legitimoida valtaa organisaation sisällä (Currie & Brown 2003). Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva legitimoii narratiivisesti sekä strategioita että strategioiden toteuttamiseen tarvittavia organisaatioiden yhdistämisä, uudelleenorganisointia ja vallan uusjakoa (vrt. Vaara & Tienari 2008 ja Vaara, Tienari & Laurila 2006). Keskijohtoon kuuluvat tai itsensä identifioivat johtajat eivät voi itsenäisesti tehdä valintoja siitä, mitä mistä ja millä tyylillä he päivittäisessä johtamistyössään puhuvat (Sims 2003). Strategi sen sijaan tekee ja perustelee tämän hetken päätöksiä tulevaisuutta ajatellen (Alvesson & Willmott 2001). Hän myös analysoi muiden tekemien päätösten tulevia vaikutuksia kokonaisuuden kannalta. Strategiksi identifioituva johtaja ilmentää taitojaan puhua ja hallita kokonaisuuksia.

Seuraavassa luvussa kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto on tuotettu ja miten tapausyrityksen johtajien strategisen johtajan identiteettiä kuvaavat tarinat on rakennettu.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on laadullinen, etnografisia piirteitä omaavalla narratiivisella tutkimusotteella toteutettu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena pidetään yleisesti monimutkaisten ilmiöiden parempaa ymmärtämistä. Tapaustutkimuksessa voidaan etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, kartoittaa vähän tunnettuja prosesseja ja kehittää hypoteeseja (Alasuutari 1994, Eskola 2001, Eskola & Suonranta 1999, Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003). Tapaustutkimus voidaan toteuttaa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, mutta yhteistä kaikille tapaustutkimuksille on niiden toteuttaminen todellisissa tilanteissa ja konteksteissa. Tutkimuksessa on sovellettu aineiston käsittelyssä ja narratiivin luomisessa kertovan muutosselonteon menetelmän ja narratiivisten metodien yhdistelmää. Kutsun tätä lähestymistapaani muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmäksi.

4.1 Taustafilosofia

Filosofi Lauri Rauhala (1986, 37) määrittelee tieteellisen tutkimuksen tavoitteen seuraavasti: "Tieteellisen tutkimuksen tehtävänä on saada ilmiöt käsitettäviksi ja luoda siten mahdollisuuksia vaikuttaa niiden kulkuun. Tämän vaatimuksen voi kuitenkin toteuttaa monella tapaa. On pelkkää ennakkoluuloa, että ilmiöt pitää kuvata ja selittää syyn ja vaikutuksen kaaviossa eli kausaalisesti." Näkemykset biologisesta ja mekaanisesta maailmankuvasta, yleispätevistä lainalaisuuksista, rationaalisuudesta ja subjektiivisuuden epätieteellisyydestä on asetettu kyseenalaiseksi (Lämsä 2001 b) tai tuotu rinnalle toinen tapa tietää. Todellisuuksia voi olla monia tai ainakin todellisuutta voidaan tutkia ja tulkita monella eri tavalla. Alasuutari (1994) määrittelee laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1994, 35).

Johansson (2003) nimittää pragmaattiseksi tavaksi ja Polkinghorne (2007) konventionaalisten tutkijoiden tavaksi, logiikkaan ja kausaalisuuteen perustuvaa tapaa etsiä universaaleja lakeja. Johtamisen ja organisoinnin tieteessä ovat tulkinnalliset tutkimusmenetelmät saaneet viime vuosina kannatusta

niin paljon, että voidaan puhua “tulkinnallisesta käänteestä” (Riessman 1993), jota narratiivinen tutkimus laajentaa (Johansson 2003, 1). “Kaikki tiede on tulkintaa ja tulkinta voi olla tieteellistä. Ihmistieteet ovat tiedettä, jotka tutkivat muun ohessa myös tulkintoja. Ihmistieteiden tutkima todellisuuden alue kokonaisuudessaan pitää sisällään myös tutkittavien omat tulkinnat todellisuudesta” (Raatikainen 2005, 22). Tulkitsevassa, hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkittavien tulkinnat korostuvat. Tulkitsijoina ovat nimenomaisesti tutkittavat henkilöt ja tutkijan roolina on mahdollisimman kuuliaisesti toistaa niitä tulkintoja, joita hänelle kerrotaan (Gioia 1998, 27).

Arkikokemus ja siihen perustuva esiymmärrys on hermeneutikkojen mukaan merkittävässä roolissa ihmistä ja ihmisen käyttäytymistä tutkivissa tieteissä (Niimiluoto 1997, 32). Raatikaisen (2004, 2005) mukaan ihmistieteiden ei kuitenkaan tule rajoittaa tutkimaan vain tutkittavien omia tulkintoja. Paalumäki (2004) käyttää väitöskirjatutkimuksessaan artefakteista, johtamisesta ja organisaation kulttuurisesta identiteetistä etnografisen tutkimuksen mukaisesti ensimmäisen ja toisen asteen tulkintaa. Ensimmäisen asteen tulkinnaksi hän nimittää kuvaustaan artefakteihin liitettävistä merkityksistä sellaisena kuin tutkittavat henkilöt itse ne tutkijalle ilmaisevat. Tulkinta on se teksti, jota tutkija on muokannut materiaalinsa luokittelun ja jäsentämisen kautta. Toisen asteen tulkinta on se, kun ensimmäisen asteen tulkinnat tulkitaan jostain valitusta teoreettisesta näkökulmasta katsottuna.

Tässä tutkimuksessa voidaan erottaa kolmen asteen tulkintaa. Ensimmäisen asteen tulkintaa ovat haastateltujen omat selonteot ja tutkijan tulkintana teksti episodisesta muutosselonteosta. Toisen asteen tulkinta on kaikkien haastateltujen selonteosta ja muusta materiaalista konstruoitu yhden johtajan tarina. Kolmannen asteen tulkinta on tutkijan teoreettisen viitekehyksen valossa tekemät lopulliset tulkinnat ja johtopäätökset. Tutkimuksen metodin kuvauksessa on kuitenkin yhdistetty ensimmäisen ja toisen asteen tulkinnat, koska haastateltujen johtajien selonteot ja heidän tulkintansa muutoksen episodeista on tutkijan tulkinnan kannalta vielä datan keräystä ja muokkausta.

Minun lähtökohtani narratiivisen tietämisen hyväksymisessä tieteelliseksi yhtyy Polkinghornen (1988, 2007) ja Johanssonin (2003) näkemykseen siitä, että narratiivinen tapa on pragmaattista tapaa täydentävä eikä kieltävä.

Narratiivinen tapa keskittyy inhimilliseen intentionalismiin ja siihen, kuinka toimintaa selitetään ja kuinka tekijät, tapahtumat ja aikomukset liitetään toisiinsa (Johansson 2003, Coffey & Atkinson 1996). Narratiivista lähestymistapaa käyttävät tutkijat Polkinghorne (2007) luokittelee reformistisiksi tutkijoiksi. Polkinghorne (2007, 472) sijoittaa itsensä reformisteihin kuuluvaksi, mutta hän ei aseta itseään konventionaalisen tutkimuksen vastustajaksi. Weick`n (1995, 2001) mukaan organisaation elämästä ulkopuolisena tarkkailijana annetut selitykset ja kuvaukset ovat usein

liian rationaalisia, yksinkertaisia ja loogisia suhteessa siihen, miten organisaatiot ja niiden ihmiset toimivat. Jos hyväksytään se näkemys, että ihminen on ainutlaatuinen tutkimuskohde, on helppo vapautua pakonomaisesta takertumisesta luonnonilmiöiden tutkimisessa niin menestykselliseksi osoittautuneeseen kausaaliseen selitysmalliin (Rauhala 1986, 37).

Ymmärtävän ja narratiivisen tutkimuksen historiallisena taustana pidetään usein jo Aristoteleen esittämää tieteen näkemystä. Hänen mukaansa tieteessä etsitään olemustietoa antavia vastauksia mitä- kysymyksiin (Niiniluoto 1982 ja 1997). Rauhala (1986) nimittää *mieleksi* sitä, jonka avulla ymmärrämme, tunnemme, uskomme ja uneksimme ilmiöt ja asiat joksikin. Ihmisen ymmärtämisessä ja hänelle avuksi olemisessa tarpeellisten valmiuksien kehittämisessä tuskin koskaan riittää pelkkä rationaalinen tieto (Rauhala 1986, 163). Ihmisten toiminnassa rationaalisuus on rajallista ja organisaatio ei ilmene kaikille organisaation jäsenille samanlaisena. Suoraviivaisia organisaatioiden määritelmiä on kyseenalaistettu pohtimalla sitä, millaisia ne oikeastaan ovat ja millaista elämä organisaatiossa oikeastaan on (Weick 2001). Organisaatiosta ja organisaatiossa kerrotut tarinat tavoittavat hyvin elämän monimuotoisuuden, sillä ne sisältävät tunteita ja arvoja rationaalisuuden lisäksi (Aaltonen & Heikkilä 2003). Ne ilmentävät myös organisaation jäsenten identiteettiä. Johtajan on motivoitettua muutosta itselleen ja organisaationsa jäsenille pystyttävä aktualisoimaan ne ymmärtämysyhteydet, joissa uusi mieli voi selkeästi ilmetä ja joiden avulla syntyvä merkityssuhde liittyy jo olemassa olevaan maailmankuvaan ja käsitykseen itsestä. Johtajan identiteettiä muutoksen johtamisen yhteydessä voidaan perustellusti tutkia ymmärtävällä, ilmiön näkyväksi tekevällä metodilla.

4.2 Maltillinen konstruktionismi, tarina ja fiktio

Sosiaalisen konstruktionismin käsite yhdistetään usein sellaiseen johtamisen tutkimuksen näkökulmaan, jossa tutkija ei ole pelkästään ilmiön ulkopuolinen tarkkailija vaan toimija muiden ohella. Lähtökohtana on tällöin läsnä olevan tutkijan oma tulkinta (Viitala 2002). Tulkintaan vaikuttaa tutkijan esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja hänen oma persoonallisuutensa, arvonsa, asenteensa ja elämänhistoriansa. Tässä tutkimuksessa tutkija on sisällä tutkimassaan ilmiössä.

Sosiaalisen konstruktionismin mukainen tutkimus ei näe organisaatiota kiinteänä ja esineellisenä empiirisenä tarkastelukohteena, vaan se merkitsee eri organisaatitasoilla ja eri ihmisille eri asioita. Sillä on paikallisia merkityksiä. Organisaatioita voidaan kuvata eri tavoilla ja organisaatio merkitsee eri ihmisille eri asioita. Samaa asiaa voidaan lähestyä kielen merkitystä

korostamalla. Todellisuus on sosiaalista. Tärkein sosiaalista todellisuutta ylläpitävä elementti on keskustelu – kieli. Keskustelut ylläpitävät, muuttavat ja rakentavat organisaation jäsenten todellisuutta (Aaltonen & Kovalainen 2001, 33). Tähän todellisuuteen kukin rakentaa omaa organisaatioon ja henkilökohtaiseen työhönsä liittyvää identiteettiään.

Tutkimukseni sisältää postmodernia perspektiiviä, koska se hyväksyy ajatuksen, että organisaatio ei ole kaikille organisaation jäsenille sama, mutta sitä voidaan tutkia erilaisia näkemyksiä sisältävänä tilkkutäkinä. Mary Jo Hatch (1997) määrittelee organisaatioteorian postmodernin perspektiivin metaforaksi kollaasin. Toisin sanoen postmoderniksi luokitellun tutkimuksen lähestymistavassa organisaatio ajatellaan teoriana, joka muodostuu erilaisia ilmaisullisia elementtejä, tiedon ja ymmärryksen palasia, toisiinsa sulautuvasti yhdistelemällä luodusta uutta näkökulmaa sisältävästä, mutta entiseen pohjautuvasta, kokonaisuudesta. Johtaja nähdään yhtenä organisaationsa teorian tekeväenä teoretikkona ja “the theorist is an artist” (Hatch 1997, 52).

Postmodernin ajattelun yhtenä näkökulmana on se, että maailma on ihmisten luoma ja asioiden paremmuusjärjestys tai totuus riippuu siitä, kenen näkökulmasta tarkastelua suoritetaan. Tämän tutkimuksen kontekstiin kuuluu tapausyrityksen organisaatiomuutokset yhden organisaatioon kuuluvan ryhmän näkökulmasta tarkasteltuna. Perinteisessä organisaation muutokseen liittyvässä johtamisen tutkimuksessa yksinkertaistetaan ja mallinnetaan organisaation muutos helposti hahmotettavaksi kaavamaiseksi asioiden kehittymiskuluksi, jota ylin johto muutospuheillaan ja strategioittensa jalkauttamisella johtaa. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, 7) nimittävät tällaista perinteistä näkemystä “naiiviksi edistysuskoksi” ja toteavat, että se, mikä on jollekulle hyvää, saattaa olla jollekulle toiselle huonoa. Kun muutosta ja johtajien muutospuheita tarkastellaan eri tehtävissä toimivien henkilöiden näkökulmasta, tulee siitä helposti monimutkainen kuva, mutta se vastaa paremmin todellisuutta.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa organisaatioon ja johtamiseen on maltillista sosiaalista konstruktionismia. Maltilliseksi konstruktionismiksi voidaan kutsua näkemystä, jonka mukaan kaikki inhimillinen todellisuus on tulkittua todellisuutta, mutta todellisuus on olemassa myös ilman tulkintaa ja tämä ympäristö asettaa tulkinnoille omat reunaehdot (Heiskala 2004).

Sosiaalinen konstruktionismi on joskus yhdistetty myös jyrkkään relativismiin eli “kaikki käy” näkökulmaan. Mikäli sosiaalinen konstruktionismi tulkitaan jyräksi relativismiksi, voidaan asettaa kysymys. Voiko sosiaalisen konstruktionismin näkökulma olla ollenkaan johtamista käytännössä hyödyntävää johtamisen tutkimusta? Vastauksena on pidetty sitä, että otettaessa tietty näkökulma tutkimukseen, tutkimus on hyödyllistä. Maltillisen sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapa avaa tiloja, joita ei

muuten näkyisi. Kun tutkimuksessa käytetään rakennettuja tarinoita tai kun tutkimusraportti on kirjoitettu tarinan muotoon, ollaan hyvin lähellä fiktiivistä tarinaa. Fiktiota muistuttavaa tarinaa käytettäessä ei kuitenkaan välttämättä siirrytä 'kaikki käy relativismiin' (Rhodes & Brown 2005). Tällaisessa raportointitavassa kirjoittajan eettinen vastuu tutkijana korostuu. Tietenkin kaikissa tutkimusten raportointitavoissa on tutkijan kannettava vastuuta siitä, että tiedoksi väittämänsä on totta ja oikein tulkittu. Tutkijan vastuu kasvaa, kun lähtökohtana on se, että organisaatioista ja muusta sosiaalisesta elämästä ja tutkimuksesta kirjoittaminen ei ole ongelmaton.

Watsonin (2000 ja 2003) mukaan etnografinen tutkimus on aina luonteeltaan konstruointia. Etnografi rakentaa kuvauksen, joka voi olla kirjoitettu myös fiktiiviseen muotoon. Etnografiset tutkimustulokset voidaan kirjoittaa tavalla, joka rakentaa yhteyden luovan kirjoittamisen ja käyttäytymistieteiden välille. Czarniawska (1993) nimittää ergonografiaksi sellaista etnografista tutkimusta, jossa tutkimuskohteena on elämä organisaatioissa. Ergonografisessa tutkimuksessa realismin vaihtelu ja erilaiset muodot ovat sallittuja. Ergonografinen tutkimus mahdollistaa valppaalle tutkijalle useita erilaisia tekstuaalisia strategioita ja keinoja (Czarniawska 1993, 21). 'Ergon' tarkoittaa kreikan kielessä työtä ja 'graphon' kirjoittamista. 'Ergon' on sukua sanalle 'oragon', joka tarkoittaa instrumenttia tai organisaatiota. Koska ergonografisessa (tai etnografisessa organisaatiotutkimuksessa) tutkimuksessa voidaan käyttää sekä faktaa että fiktiota, niiden käyttö tai käyttämättömyys ei erota tieteellistä tutkimusraporttia novellista tai kirjallisuusarvostelusta, vaan ero muodostuu siitä, minkälaista tekstiä tutkija analysoi ja kirjoittaa (Czarniawska 1993, 21).

Mikä sitten erottaa tieteellisen tarinan novellista? Jos tarkastellaan pinnallisesti, miten narratiiviset tekstit tieteellisissä johtamisen julkaisuissa eroavat novelleista, näyttää siltä, että tieteellisessä tarinassa löytyy kuvauksia, pohdintaa ja empiiristen faktojen perusteella tehtyjä teoretisointeja (Rhodes & Brown 2005, 468). Novellissa odotamme löytävämme luovuutta ja fiktiivisiä, vaikkakin uskottavia, tarinoita, jotka kirjoittaja on keksinyt tai sepittänyt.

Tarinan, runon ja fiktion käyttö tieteessä on ikivanha. Sitä käytettiin jo Antiikin filosofien aikana. Se oli vain, positivistisen suuntauksen valtavirran myötä, välillä pannaan julistettu. Kaikissa tieteissä tapahtui luonnontieteellisten metodien ylistäminen. Viime aikoina ovat yhä useammat teoreetikot tulleet siihen tulokseen, että tutkimuksissa voidaan käyttää draamaa, runoutta ja fiktiivisiä tyyliä (Rhodes & Brown 2005). Kuvaileva tarina ja jopa fiktio voivat puhdasta dataa paremmin lisätä ymmärrystä organisaatioiden elämästä ja organisaatiossa elävien ihmisten arjesta ja tuntemuksista (Czarniawska-Joerges & de Monthoux 1994).

Johtaminen on humanistinen tieteenala, koska se käsittelee tiedon perusteita, tietoa itsestä, viisautta ja johtajuutta. Se on myös taitoa, koska se liittyy käytäntöön ja soveltamiseen (Nurmi 2000a ja b). Johtaminen on yhä enemmän tiedonala ja käytäntö, jonka kautta humanistiset tieteet saavat jälleen tunnustusta, vaikuttavuutta ja merkitystä (Drucker 2002, 22). Jos tutkimukseni lisää ymmärrystä, että johtamisen tutkiminen on tiedettä ja käytäntöön liitettävää taitoa, niin on käytännön kontribuution kannalta perusteltua käyttää narratiivisia menetelmiä myös tutkimusraportissa. Narratiivisen menetelmän käytöstä on usein se hyöty, että raportista tulee kohtuullisen helposti luettava ja sujuva teos, jota ei tarvitse tappaa tieteen vakavuuden alttarilla. Esimerkiksi Saija Katilan narratiivista metodia soveltava väitöskirja maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategioista on luettavuudellaan ja mielenkiintoisella kuvauksellaan erinomainen myös kaunokirjallisena teoksena (Katila 2000, Aaltonen & Heikkilä 2003).

Tutkimuksen raportointi voi muistuttaa fiktiivistä tarinaa (vrt. esim Watson 2000, 2003, Rhodes & Brown 2005 ja 2005 b, Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004). Watson (2000, 2003) käyttää innovatiivista tutkimusraportointia tapaustutkimuksessaan strategian tekijöiden sosiaalisesta prosessista strategiaa tehdessään ja nimittää tutkimustaan etnografiseksi fiktiiviseksi tieteeksi (Ethnographic Fiction Science). Hän määrittelee tällaiselle etnografiselle tutkimusraportille neljä ominaisuutta, jotka sen on täytettävä, jotta se on tiedettä ja neljä ominaisuutta, jotka mahdollistavat fiktion käytön. Tällainen tutkimus muistuttaa fiktiota koska

1. Se ei sisällä vaatimusta raportoida tai kuvata objektiivisesti todellisuutta.
2. Se on tutkijan konstruoima retorinen tuote.
3. Se on tarina, jonka tutkija on luovasti kirjoittanut liittämällä yhteen kenttätyössä saamansa kokemukset ja aikaisemman tietonsa ja elämäkokemuksensa.
4. Se tarjoaa mielihyvää lukijalleen.

Teksti tempaa lukijansa mukaan lukunautinnon lupauksilla käyttämällä dramatiikkaa, huumoria, romantiikkaa, jännitystä, ironiaa, sanojen rytmiä jne. Tieteelliseksi sen tekee

1. Sen validiteettia voidaan tarkastella. Sen suhteellista totuudenmukaisuutta voidaan tutkia totuuden pragmaattisella konseptilla. Toinen tarina on toista todempi.
2. Se perustuu aikaisempaan tietoon ja lisää sitä.
3. Se käyttää käyttäytymistieteiden tekniikkoja. Kirjoittaja on tiedostava ja osaava tutkija, joka käyttää havainnointitaitoja, haastattelutekniikkoja, dokumenttien analysointimenetelmiä jne.

4. Sillä on sekä käytännön että teoreettista kontribuutiota. Se antaa lisäinformaatiota käytäntöön ja lisää lukijan tietoisuutta. Lukija tietää sosiaalisesta elämästä ja tutkimusaiheesta enemmän luettuun kyseisen etnografisen kuvauksen ja voi näin toimia tehokkaasti kyseisessä kontekstissa (Watson 2000, 500).

Vaikka fiktiota käytettäisiinkin tutkimustulosten raportoinnissa, se ei johda jyrkkään relativismiin, mikäli raportoidut tulokset ovat oikein reflektoitu tutkimukseen (Rhodes & Brown 2005). Kaiken lähtökohtana on kuitenkin systemaattisesti kerätty ja analysoitu aineisto. Vaikka tutkimusraportissa käytettäisiin mielikuvitusta, on sen kuitenkin oltava myös totta. Sen täytyy olla teoreettisesti perusteltu ja tutkimuksen kenttätyöstä johdettu. Lopullinen tutkimustulos on tutkijan tulkinta ja hänen tulee tulla esiin tekstissään, mutta hän ei saa syrjäyttää tutkittavia (Heikkilä 2006, 160).

Tässä tutkimuksessa konstruoitu tavaratalojohtajan identiteettitarina ei ole fiktio eikä kompromissi. Se on haastateltavien todellisuudesta konstruoitu narratiivi. Metodini ei pyri tekemään kompromissia kaikkien haastateltujen näkemyksistä ja kokemuksista. Näkemysten kompromissi on huono organisatorisen ilmiön kuvaaja. Se perustuu siihen, että jokainen organisaation jäsen vuorollaan luopuu jostakin hänelle tärkeästä asiasta, joka ei ole toisille tärkeä, jotta saavutetaan konsensus. Käyttämäni metodi tuottaa yhteistä identiteettiä kuvaavan tarinan, joka koostuu niistä asioista, joita organisaation ryhmän jäsenistä kukin kohdaltaan pitää tärkeänä. Konstruoidussa tavaratalojohtajan tarinassa yksilötason organisatorinen identiteetti on yhteinen ryhmälle muodostunut ammatti-identiteetti. Sitä kuvataan suhteessa organisatorisessa asemassa ja johtajan työssä tapahtuneeseen muutokseen. Olen muuttanut pohjatarinaa haastateltujen neuvottelujen jälkeen niin, että kaikki ovat yhtä mieltä tarinan sopimisesta heidän todellisuuteensa. Kaikki elementit yhteisessä tarinassa ovat haastateltavien tarinoista. Fiktiivistä tarinassa on vain se, että tällaista henkilöä ei ole olemassa, vaikka kaikki hänen kokemuksensa, käsityksensä ja maailmansa ovat ja olivat olemassa. Tarinan toimija on useasta henkilöstä konstruoitu tavaratalojohtaja.

Kirjoitin ensin haastateltujen tavaratalojohtajien tarinat, jotka sisälsivät haastateltavien tulkintoja ja yrityksestä keräämiäni dokumentteja. Niissä myös toimijat olivat tapausyrityksen nimettyjä henkilöitä. Tarkistutin haastatelluilla heidän tarinansa ja pyysin korjaamaan asiavirheet. Yksi johtajista kielsi jyrkästi minua kirjoittamasta hänen tarinaansa siten, että siitä paljastuu yrityksen nykyiselle johdolle, kuka on kysymyksessä. Toiset tavaratalojohtajat puolestaan olivat sitä mieltä, että he uskaltavat kertoa mielipiteensä, tunteuksensa ja yrityksestä kertomansa tarinat kenelle tahansa. Suuri osa sekä haastatelluista johtajista että niistä henkilöistä, jotka olivat mukana organisaatiomuutoksen johtamisessa, ovat edelleen yrityksen palveluksessa.

Minun oli siis tehtävä valinta, joko jättää tulosten kannalta oleellista aineistoa pois tai kätkeä todelliset persoonat. Tutkijana eettinen valintani oli kirjoittaa tutkimusraporttini siten, että tarinan päähenkilö, tavaratalojohtaja Salmi, on kymmenen henkilön fiktiivinen kollaasi. Salmi on myös henkilönä totta, mutta hän on faktaa osina eri henkilöissä. Tutkimukseni luku 6, tavaratalojohtaja “Salmen” identiteettitarina, ei ole puhdasta etnografista fiktiotiedettä (ethnographic fiction science), koska vain henkilö on rakennettu etnografisen fiktiotieteen tapaa noudattaen ja muu osa perustuu tarkasti haastateltujen puheisiin ja tulkintoihin. Watson (2003) pitää etnografista fiktiotieteellistä raportointitapaa hyvänä silloin, kun henkilökohtaisista, eettisistä tai kaupallisista syistä ei voida kertoa todellista toimijaa tai todellisia tapahtumia. Tutkimus voi saavuttaa hyvän empiiristen havaintojen ja teorian yhteensopivuuden, jos tutkija ei ole sidottu tapaustutkimuksessaan vain yhteen tapahtumien kulkuun vaan voi yhdistää fiktionaloituun narratiiviin useita havaintoja ja tietoja (Watson 2003, 1308).

4.3 Etnografia ja aineiston tuottaminen

Etnografialla tarkoitetaan perinteisesti ja laajasti tulkiten ihmisistä kirjoittamista ja heidän kuvaamistaan (Heikkilä 2006, 155). Etnografiassa etsitään yhteisön jäsenille yhteistä tapaa tulkita todellisuutta tavoitteena saada ote tutkittavien ihmisten maailmasta siten kuin he sen kokevat (Katila 2000, 48). Hatch (1997) pelkistää etnografisen tutkimuksen kolmeen vaiheeseen:

1. Datan keräys
2. Analyysit
3. Analyysit ja kuvaus

Etnografisella metodilla tarkoitetaan tutkimusprosessin lisäksi myös tutkimuksen raportointitapaa. Raportissa pyritään rikkaaseen kohteen kuvaukseen todentuntuisella tekstillä. Autenttisten äänien annetaan kuulua ja kuvaus on niin todentuntuista, että se saa lukijan tuntemaan, että hän on paikan päällä ja että tutkija itse on vain yksi yhteisön jäsen (vrt. esim. Hytti 2003, Katila 2000, Paalumäki 2004). Etnografinen tutkimus voi olla lähellä narratiivista tutkimusta ainakin silloin, kun narratiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksen raportointitapaa. Riessman (1993) erottaa narratiivisen tutkimuksen etnografiasta siinä, että etnografiassa tutkitaan esimerkiksi yhteisön tapahtumia ja narratiivisessa tutkimuksessa yhteisön jäsenten tarinoita näistä tapahtumista.

Pyrkimyksenäni on myös tehdä johtajan käytännön maailmaa näkyväksi lisäämällä johtaja-ammatin identiteetin ymmärrystä. Tekstini tyyli ja terminologia on joiltakin osin suunnattu myös käytännön johtajille. Tässä

hyödynsin pitkää kokemustani käytännön johtajana. Pysin siihen, että ainakin kontekstin kuvauksessa ei tarvittaisi sanakirjaa liikkeenjohdon tutkimuksen konventioiden ja johtamista käytännössä tekevien välillä (vrt. Kelemen & Bansal 2002). Olen käyttänyt sekä haastatteluissa että joiltakin osin myös kirjoittamisessa käytännön terminologiaa käsite- ja sisältövalidiuden varmistamiseksi. Siis samaa kieltä kuin käytännön johtajat puhuvat.

Kun tutkija tutkii organisaatiossa elävien ihmisten kokemusmaailmaa, hänen ongelmakseen tulee useimmiten se, että käytännössä hänen ei ole mahdollista seurata näitä ihmisiä riittävän kauan. Perinteinen tapa onkin haastatella organisaatiossa eläviä ihmisiä siten, että tutkija keskittyy haastateltavan herkkään kuunteluun ja pyrkii pääsemään sisään haastateltavan sosiaaliseen todellisuuteen. Tutkijan on myös yllätysten varalta syytä hankkia hyvä tuntuma tutkimuksen kontekstiin jo ennen aineiston varsinaista keräämistä (Mäkelä 1990, 52). Etnografit ovat viettäneet pitkiäkin aikoja tutkimassaan yhteisössä. Tällä on pyritty varmistamaan kerätyn tiedon validiteettia ja sitä, että tutkija pystyy tarkastelemaan tutkimaansa yhteisöä sisältäpäin (Katila 2000, 49). Etnografisessa tutkimuksessa käytetään usein datan keräyksessä havainnointia ja haastatteluja. Tyypillinen etnografinen organisaation elämään ja elämään organisaatiossa liittyvä tutkimus etenee siten, että ensin mennään paikan päälle ja tehdään suoria havaintoja artefakteista ja symboleista ja siitä mitä merkityksiä ja käytäntöjä niihin liitetään. Seuraavaksi haastatellaan organisaation jäseniä fokuksena havaita, miten he maailmansa kokevat ja tulkitsevat.

Olin toiminut pitkään johtajana tapausyrityksessä ja käytössäni oli sisäisiä ja yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia dokumentteja, joita ulkopuolinen tarkkailija ei näe. Aloitin yrityksessä jo vuonna 1975. Toimin OTK:n yritys suunnitteluosastolla kolme vuotta. Tehtäviini kuului silloin sekä keskusliikkeen että paikallisten osuusliikkeiden strategiasuunnitteluun osallistuminen. Vuosina 1978 -1980 suoritin konsernin pitkän liikkeenjohdon koulutuksen ja toimin eri osuusliikkeissä vt. kaupallisena johtajana ja vt. toimitusjohtajana. Sen jälkeen olin tavaratalojohtajana (Kotkassa, Turussa, Kemissä ja Salossa) kahdessa jaksossa yhteensä 16 vuotta. Jaksojen välissä, vuosina 1987-1994, olin toimialajohtajana, vientimarkkinoinnin johtajana ja toimitusjohtajana vaatetusteollisuudessa. Palasin tapausyritykseen tavaratalojohtajaksi vuonna 1995.

Kun jälkikäteen tulkitsin tutkimukseni alkuvaiheen etnografiseksi, oivalsin että luottamuksellisia ja sisäisiä dokumentteja voi luottamuksellisesti luovuttaa ulkopuolisellekin tutkijalle. Se mitä ulkopuolinen tutkija ei voi saavuttaa on yhteinen ja jaettu eläminen tutkitussa kulttuurissa ja tutkitun ilmiön sisällä. Voin tulkinta sisältäpäin yhtenä osallisena, organisaation jäsenenä koetut ja jaetut tosiuskomukset. Niitä ei ulkopuolisella tutkijalla ole. Hän voi kylläkin

yrittää löytää niitä tulkinnan avulla. Kun tosiuskomukset ovat myös piilevällä tasolla, nousee tutkimuksessa merkitykselliseksi sekä tutkijan että tutkittavien autenttiset äänet ja tarinat, joissa ilmenee henkilökohtaiset, yhteiset ja jaetut uskomukset. En kuitenkaan tarkoita naivin realistin tavoin sitä, että joku olisi totta tai enemmän totta, koska minä olin siellä. Olin kuitenkin etuoikeutetussa asemassa ulkopuoliseen tutkijaan nähden. Olin tutkittavan yhteisön jäsen ja puhuin samaa yhteisön kulttuurin kieltä (vrt. Coffey 1999). Tutkija pystyy kirjoittamaan ja analysoimaan vahvasti kontekstualisoituja tarinoita, jos hän on kiinni tutkittavassa todellisuudessa (Katila & Meriläinen 2006) ja tekee itsensä osittain sivulliseksi – tutkijaksi - omassa kulttuurissaan (Schein 2001, 205).

4.4 Narratiivinen viitekehys ja narratiivinen tutkimus metodologisena ratkaisuna

4.4.1 Mikä on narratiivi?

Narratiivilla tarkoitetaan puhuttua tai kirjoitettua tapahtumaketjua eli tarinaa (Johansson 2003) tai kertomusta (Hyvärinen 2004). Tarina on jotain alkuperäistä. Vaikka tarinan muoto muuttuu, se on ikään kuin hyvä apuväline sen muistamiseksi tai kertomiseksi mitä tapahtui. Termit 'kertomus' ja 'tarina' ymmärretään usein samansisältöiseksi. Ochs ja Capps (2002) kirjoittavat narratiivisesta autenttisuudesta ja tekevät pienen eron narratiivin ja kertomuksen välillä. Kertomuksen sisällä voi olla useampia tarinoita. Kokonaiskertomuksista tulee uskottavia, kun niihin sisällytetään tarinat henkilökohtaisista kokemuksista. Labov (2006) määrittelee, että sen tapahtuman, josta narratiivi kertoo, pitää olla raportoitava tai raportoitavissa ennen kuin siitä voidaan rakentaa tarina. Narratiivi sisältää ainakin kuvauksen, miten asia tapahtui tai kausaliteetin, miksi se tapahtui (Labov 2006). Labovin (2006) mukaan "atkaisin jalkani" ei vielä ole narratiivi vaan sen abstrakti. "Putosin kalliolta ja atkaisin jalkani", on jo narratiivi.

Narratiivinen selitys etsii tapahtumien välisiä yhteyksiä ja on sidoksissa selitettävän ilmiön kontekstiin. Narratiivisen järjestyksen perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen osien yhdistämisen kautta (Katila 2000, Atkinson 1990). Jotta lukija tunnistaa kuvatun ilmiön, käytetään apuna erilaisia kirjallisia keinoja kuten kuvailevaa tekstiä, metaforia ja muuta illustratiivista materiaalia (Coffey & Atkinson 1996, Atkinson 1990, Richardson 1995). Lukijan kiinnostus on pidettävä yllä, jotta lukija tunnistaisi kuvatun ilmiön. Jos lukija tunnistaa kuvatun ilmiön, keskeistä on, miten pätevä ja uskottava ilmiölle annettu selitys

on (Alasuutari 1994). Ihmisen voidaan tulkita hahmottavan itsensä ja yhteisönsä tarinoiden avulla. Olemme lapsesta saakka tottuneet kuulemaan tarinoita asioiden tilasta. Olemme tottunut tarinoiden kuuntelijayleisö. Tarinan on pysyttävä koossa ja ollakseen tosi, sen on oltava kokonaisuuden kannalta yhteneväinen. Tarina menettää uskottavuutensa, jos se sisältää ristiriitaisuuksia. Meille on tärkeää, miten me sijoitumme toisten tarinoihin. Sims (2003) ehdottaa, että vielä tärkeämpää kuin toisten tarinoihin sijoittumisemme on se, miten me sijoitamme itsemme omiin tarinoihimme. Se tekee elämämme tarkoituksenmukaiseksi. Me rakennamme omaa identiteettiämme omassa tarinassamme. Johtaja rakentaa johtajan identiteettiä, kun hän sijoittaa itsensä kertomaansa tarinaan johtamastaan organisaatiosta.

Narratiivilla voidaan tarkoittaa myös tarinan kertomista tai tarinan tekemisen prosessia tai tarinan kongnitiivista skeemaa (Czarniawska-Joerges 1993). Narratiivi on kokonaisuus, jossa on alku, keskikohta, loppu ja juoni. Juoni järjestee alun lopuksi. Juoni on tarinan teoria (Aaltonen 2003, Czarniawska-Joerges 1995). Juonen avulla kootaan Ricouerin (1984) mukaan temporaalinen, kokonainen ja täydellinen tapahtuma alusta, muutoksesta ja lopusta sekä muutoksen ja sen kulun aiheuttajista. Ricouerille aika ja tapahtumien järjestys on narratiiville luonteenomaista. Narratiivina voidaan kuitenkin pitää myös sellaista tarinaa, joka ei kerro todellisuuden absoluuttista järjestystä, vaikka se osallistuu todellisuuden rakentamiseen (Atkinson 1990). Tarinan kertoja voi tarinallaan lisätä ymmärrystä organisaatioiden monimutkaisista ilmiöistä (Tsoukas & Hatch 2001), vaikka se ei antaisikaan jonkun ilmiön syy- ja seurausselityksiä. Tarinassa on kronologia, eli alku on ennen loppua ja tapahtumat seuraavat ajallisesti toisiaan. Kronologia voi kuitenkin olla jätetty taustalle tai kätketty kokonaan. Kronologia voi myös keskeytyä esimerkiksi tarinaan sisältyvien takautumien ajaksi.

Tarinoita löytyy kaikkialta. Ihminen hahmottaa elämäänsä narratiivisesti. Teemme narratiivisia kuvauksia asioista ja tapahtumista. Selitämme näin itsellemme ja toisille itseämme ja käyttäytymistämme (Polkinghorne 1988). Tarinassa ovat toimija, toiminta ja aiomukset tärkeässä roolissa ja lopputulokselle annetaan merkityksiä tekojen seurauksena.

4.4.2 Narratiivinen metodi ja juoni

Narratiivisilla metodeilla tarkoitetaan useimmiten joko narratiivien analyysijä tai narratiivisia analyysijä tai narratiiviseen tapaan kirjoitettua tutkimusraporttia (Polkinghorne 1988, 2007). Narratiivien analyysissä narratiiveja tematisoidaan ja luokitellaan (Erkkilä 2005, Johansson 2003). Narratiivisen analyysin tavoitteena on esimerkiksi etsiä tarinan juoni (Labov

2006, Ricoeur 1984) ja merkitykselliset tapahtumat (Åkerberg 2000), kuulla ja säilyttää autenttisia ääniä kentältä (Katila 2000, Aaltonen 2003), analysoida kerronnan tapoja (Cunliffe 2001), tutkia narratiivien rakenteita (Labov 1997, 2006) ja kontekstia (Czarniawska 1999, Thomas ja Linstead 2002), muodostaa aineistosta synteesi (Brown 2006) ja tuottaa uusi tarina (Johansson 2003).

Ranskalainen, hermeneuttista tutkimusotetta edustava Ricoeur (1984) määrittelee juonen tapahtumien järjestelmäksi. Juonet eivät ole tapahtumia vaan tapahtumien rakenne (Czarniawska-Joerges 1995, 23). Aristoteleelle puolestaan juoni tarkoittaa toiminnan imitoimista (Johansson 2003). Sims`n (2003) tutkimuksessa samalla organisaatiossa olevalle johtajakollegalle kerrottaessa saattoi kertoja kadottaa tarinansa juonen. Tutkimuksessani tämä ilmiö tapahtui muutaman kerran johtajien kertoessa minulle, kollegalleen, selontekoja organisaation muutoksien vaikutuksesta työhönsä. Jos haastateltu tietää, että haastattelija tuntee kontekstin erittäin hyvin, siihen sisältyy riski. Tarinan kertoja voi painottaa tiettyjä ammattiasioita ja jättää tarinasta pois sellaisia osia, jotka hän olettaa kuulijalle olevan itsestänselvyyksiä. Tutkijan on toisaalta helpompi ymmärtää ja tulkita hänelle kerrottua tarinaa, jos hän tuntee tarinan kontekstin. Tässä tutkimuksessa olin ennen haastatteluja tehnyt esitietooni ja yrityksen dokumentteihin perustuvan episodisen kontekstin kuvauksen. Mikäli jokin episodi ei tullut esille haastateltavan kertomassa omassa tarinassa, kysyin häneltä kyseisen episodin merkittävydestä. Halusin tällä varmistaa sen, että haastatellut johtajat eivät jättäisi pois niitä oleellisia asioita, joita olisivat minun kuulijana sijoittavan kertojan tarinaan itsestänselvyyksinä, vaikka kertoja ei siitä kertoisikaan. Kaikki tulkitut kertomukset, tai ainakin niiden sisältämät tarinat tulivat juonellisiksi.

Ricoeurin (1984, 1986) mukaan juonen tehtävänä on rakentaa tarina tapahtumista. Tässä tutkimuksessa etsin ensin haastatelluille johtajille merkitykselliset tapahtumat, jotka asetutin kronologiseen järjestykseen. Sen jälkeen etsin juonet johtajien ammatti-identiteetin näkökulmasta aikaisempaan kirjallisuuteen nojautuen. Juonen ja haastatelluista johtajista ja tutkimuksen kontekstista kerätyn tiedon ja tapausyrityksen muiden dokumenttien avulla rakensin yhdessä haastateltujen kanssa heille yhteisen identiteettitarinan. Lähestymistapani muistuttaa Czarniawskan (Czarniawska-Joerges 1995) kuvaamaa tapaa kertoa sama tarina useamman kerran eri tasoilta tarkasteltuna. Usein tarina kerrotaan kahteen kertaan siten, että ensin kerrotaan tapahtumien rakenne tai juoni ja sitten itse tarina. Tässä tutkimuksessa tavaratalojohtajien tarinoita käytetään tavaratalojohtaja "Salmen" identiteettitarinan juonen rakentamiseen.

4.5 Aika ja narratiivi

Ricoeur toi aika-dimension narratiiviin. Hän pyrki laajojen tutkimusten ja ajan ja narratiivin yhteyksien kautta ymmärtämään tarinoiden tarkoitusta ja ihmisen käyttäytymistä (Johansson 2003). Aika on Ricoeurille tärkeä narratiivin elementti ja juonen rakentaminen yhdistää kaksi ajallista ulottuvuutta, joista toinen on kronologinen ja toinen episodillinen. Tarinan tapahtumat tapahtuvat kronologisessa järjestyksessä ja tarinan loppu tai hahmoteltu tapahtuma on jossakin ajassa, mutta siinä tapahtumat liittyvät yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. Juoni voidaan muuttaa yhdeksi ajatukseksi, sillä ymmärtääkseen tarinaa täytyy ymmärtää miten ja miksi kronologiset tapahtumat johtivat lopputilanteeseen (Ricoeur 1984).

Narratiivinen tieto muodostuu Ricoeurin (1984, 1988) mukaan synteettisesti kokoamalla juonen avulla irralliset asiat ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Aika on Ricoeurille tärkeä tekijä narratiivisessa epistemologiassa, kuten hänen klassikoiksi muodostuneiden narratiivista tietoa käsittelevien kolmen kirjansa nimetkin osoittavat: “Time and narrative I” (Ricoeur 1984), “Time and narrative II” (Ricoeur 1986), “Time and narrative III” (Ricoeur 1988). Ricoeurin mukaan aika tulee inhimilliseksi, kun se tulee esiin tarinan tai kertomuksen avulla. “Ajasta tulee inhimillinen silloin kun se artikuloituu narratiivisen tavan kautta ja narratiivi saavuttaa todellisen tarkoituksensa, kun siitä tulee temporaalisen existenssin olotila” (Ricoeur 1984, 52). Hyvärinen (2004) käyttää narratiivista tai tarinasta nimitystä kertomus, joka sopiikin mielestäni hyvin Ricoeurin aika-käsityksen yhteyteen, sillä Ricoeur tutki kirjoitettuja tekstejä. Ricoeurilla kertomus on kirjallisessa muodossa oleva narratiivinen teksti (Kaunismaa & Laitinen 1998, 179). Narratiivisen identiteetin tutkimuksessa voidaankin hyvin puhua kertomuksellisesta ymmärtämisestä.

Aristoteleella ei ollut aika-käsitettä juonen konstruktiossa vaan juonen sisäinen eheys oli enemmän looginen kuin kronologinen (Johansson 2003). Aristoteleellakin oli alku, keskikohta ja loppu, mutta se ei ollut aikaan sidottu. Hänen mukaansa juoni muodostui noista osista ja muodosti kokonaisuuden, josta muodostui tarina. Myös Platon pohti tarinoita. Yksi Platonin keskeisistä ja jatkuvista hankkeista oli rakentaa malleja siitä, miten lausuma paitsi kertoo tarinan, myös antaa perusteen (Williams 2000, 24). Kreikan kielen sanalla *logos* tarkoitetaan nykyään useimmiten sanaa järki. Sen semanttiset juuret ovat kuitenkin sekä puheessa että järjessä. Se voi merkitä mm. `sanaa`, `ilmaisua`, `tarinaa`, `selvitystä`, `selitystä`, `perustetta` ja `järkeä` (Williams 1998 ja 2000). Minkään tarinan teksti ei kuitenkaan pysty pitämään kirjoittajan lukijan tunnistettavaksi välittämiä merkityksiä muuttumattomina, vaan teksti saa uusia

merkityksiä kunkin lukijan mielessä. Kukin tulkitsee tekstiä oman tietämyksensä mukaan (Atkinson 1990).

Labov (1997, 2006) tutkii narratiivisia rakenteita. Hänelle aika on tärkeä tekijä narratiivin rakenteessa. Jos alkuperäiset tapahtumat esitetään väärässä järjestyksessä, tarina ei Labovin (2006) mukaan enää ole narratiivi. Laboville tarinaan sisältyvä kausaliteetti on tärkeä ja hän perustelee, että syyn on aina oltava ajallisesti ennen seurausta. Labovin (1997) mukaan henkilökohtaisen tarinan ratkaisu voi olla määritelty helpoimmin raportoitavan tapahtuman toiminnan kautta. Helpoimmin raportoitava tapahtuma puolestaan on kertojan voimakkaimmin arvioima tapahtuma (Johansson 2003). Riessmanin (1993) pyrkimys puolestaan on selvittää, kuinka haastateltavat säätelevät tarinan tapahtumien järjestystä, jotta heidän oma toimintansa näyttäisi järkevältä. Hän tutki myös henkilökohtaisia konstruktioita, joita yksilö tuottaa rakentaessaan identiteettiään (Coffey & Atkinson 1996). Tutkimuksessani tuli ilmi tarinoita, jotka kerrottiin ikäänkuin kronologisesti, mitä ne eivät todellisuudessa olleet. Kysymyksessä oli kuitenkin Aristoteleen ja Riessmanin kriteerien mukaiset narratiivit, koska ne olivat loogisia, vaikka eivät noudattaneet alkuperäistä tapahtumien aikajärjestystä.

Czarniawska (1993, 1994, 1995, 1999) ei pyri, kuten Labov ja Riessman, kuvaamaan autenttisia ääniä kentältä vaan hänen painopisteensä on organisatorinen konteksti, organisatorinen narratiivi. Organisaatio itse on tarina. Näkemällä organisaatio narratiivina sitä voidaan ymmärtää. Tutkija kuitenkin lisää kokonaisuymmärrystä lisäämällä tutkimustekstinsä kentän teksteihin. Tulkinta ei keskity yksilöiden omiin kokemuksiin ja ymmärryksiin, vaan siihen, miten institutionaaliset identiteetit toimivat ja miten ne rakennetaan (Johansson 2003). Czarniawskan (1995, 1999) organisatorisessa narratiivissa on alunäytös, toiminta ja loppunäytös eli alkuperäinen tila ja muuttunut tila. Alkuperäinen tila ja lopputila ovat vain lista tapahtumista ja toiminnan tai juonen avulla ne sitoutuvat toisiinsa. Ensimmäinen rakennetaan tekstiä kentältä ja sitten reflektoidaan se konstruktion kautta. Labov (2006) määrittelee narratiivin Czarniawskaa tiukemmin, sillä hänellä narratiivin alussa on määritelty aika, paikka, osallistujat ja käyttäytymisasetukset (behavioral settings) ja narratiivi on sarja kausaalisia tapahtumia.

Narratiivisessa lähestymistavassa on rajoituksensa. Brownin (2006, 731) mukaan narratiivinen tieto tulee esittää additiivisina, lisäämiseen perustuvina, eikä eksklusiivisina, jonkin poissulkevina, tulkintoina. Poissulkevassa tulkinnassa etsitään esim. sitä, mikä ei ole yhteistä kahdelle eri ryhmälle ja sitä narratiivinen tulkinta ei aukottomasti kerro. Kun tavaratalojohtajien tarinoissa oli yhteisiä piirteitä, niin siitä ei voida vetää johtopäätöstä, ettei ainakin joitakin samoja piirteitä löytyisi muiden ryhmien tarinoista. Tässä tutkimuksessa ei pyritä tutkimaan eroja eri ryhmien välillä kuten Corley'n

(2004) tai Sims'n (2003) tutkimuksissa keskijohdon ja ylimmän johdon eroja. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan lisätietoa johtajan identiteetin ilmenemiseen silloin, kun useiden vuosien aikana tehdyissä organisaatiomuutoksissa hänen asemansa organisaation hierarkiassa alenee ylimmästä johdosta keskijohtoon. Tutkimuksen kohderyhmänä on yhden yrityksen yksi ryhmä, eikä tutkimuksen lähestymistapa sulje pois sitä mahdollisuutta, että samanlaisia piirteitä löytyisi myös muista yksilöistä tai ryhmistä. Käytetty narratiivinen metodi sallii johtajan identiteetin monimuotoisuuden, vaikka monimuotoisista identiteettitarinoista on poimittu yhteisiä tekijöitä. Yhdeksi yksilötason tarinaksi neuvoteltu identiteettitarina, jonka pohjalla on yhteiseksi koetuista episodeista konstruoitu muutoskertomus, on yhteinen ja jaettu tietyiltä osilta. Siinä on yhteistä johtajan työhön ja asemaan liittyvä identiteetti. Se sallii johtajille monimuotoisen persoonallisen identiteetin, vaikka tavaratalojohtaja "Salmi" on useista yksilöistä muodostettu kollaasi. Hän on tarinan päätoimija, johon omien tarinoiden kertojat voivat samaistua fiktiivisellä tasolla. Hän on elokuvan henkilö, joka toimii samalla tavalla kuin ne katsojat, joista elokuva kertoo, uskovat toimineensa tai ainakin olisivat halunneet toimia.

4.6 Narratiiviset haastattelut

Valmistauduin haastatteluihin järjestelemällä ja analysoimalla omia muistiinpanojani ja laajaa yrityksen sisäistä dokumenttiaineistoa. Olin aloittanut urani OTK:n Yrityssuunnitteluosaston tutkijana ja siltä ajoilta minulle oli jäänyt tavaksi tallentaa kommentoituna kaikki merkityksellisenä pitämäni dokumentit. Muokkasin dokumenteista tutkimuksen kontekstin kuvauksen. Rajaamani ajanjakson episodien listauksen lisäksi tein muutaman kysymyksen haastatteluja varten. Kysymykset olin tarkoittanut lähinnä haastattelutilanteen vapautuneen tunnelman luomiseksi ja narratiivisen haastattelun lähtökohdaksi. Esimerkiksi: Kuinka kauan olet ollut johtajana? Miten sinun johtajaurasi alkoi meidän yrityksessämme?

Narratiivisen haastattelun tekniikka muodostuu kahdesta eri osasta. Aluksi annetaan haastateltavan puhua vapaasti, minkä jälkeen haastattelua voidaan täydentää tarkentavilla – tai erityiskysymyksillä. Haastatteluni muistuttivat Laitisen (1998) tutkimusta, jossa tutkija kysyi suoraan haastateltavalta, mitkä olivat merkittävimpiä muutoksia haastateltavan näkökulmasta. Laitisen tutkimuksessa haastattelut aloitettiin tuolla kysymyksellä. Tutkimuksessani haastateltavat olivat johtajia, jotka olivat tottuneet antamaan ulkopuolisille selvityksiä merkittävistä muutoksista yrityksen näkökulmasta. Koska tavoitteenani ei ollut yrityksen näkökulmasta merkittävät muutokset vaan johtajan oman ammatti-identiteetin kannalta merkittävien muutosten esiin

saaminen, annoin haastateltavien itsensä ensin kertoa omat muutoselontekonsa, jotta muutuskertomukseen tulisivat mukaan ne episodit, jotka tutkittavien omissa tarinoissa nousivat esille.

Käyttämäni narratiiviseen haastatteluun kuuluu muutama kysymys, joka on lähinnä sitä samaa todellisuuden tarkistamista, mutta eri kannalta kuin Laitisen tutkimuksessa. Näillä minun kysymyksilläni oli lähinnä tarkoitus saada kertoja kertomaan henkilökohtaisista tuntemuksistaan ja muutenkin saada haastateltava elämään uudelleen kertomansa asiat. Esimerkiksi: Pelkäsitkö jossakin organisaatiomuutosten vaiheessa saavasi potkut?

Tein 16 haastattelua. Haastattelin tapausyrityksen 10 tavaratalojohtajaa, kenttäjohtajan ja kilpailijakonsernin toimitusjohtajan, joka toimi Euromarketketjun johtajana tutkimuksen rajattuna ajanjaksona. Lisäksi tein 4 vertailevaa keskijohdon haastattelua vastaavanlaisissa organisaation muutosvaiheessa olevissa organisaatioissa; pankki, elintarviketeollisuus ja armeija.

Suoritin kaikki haastattelut itse. Haastattelut kestivät yhdestä viiteen tuntiin ja ne nauhoitettiin. Kaikki haastattelut tapahtuivat haastateltujen johtajien työhuoneissa. Tunsin entuudestaan kaikki haastateltavat. Saadakseni siitä huolimatta lisää luontevuutta tilanteeseen aloitin haastattelut yleisellä kuulumisien kyselyllä ja omien kuulumisieni kertomisella. Tämän jälkeen kyselin haastateltavien varhaisia vaiheita ja sitä miten heistä tuli johtajia. Havaitsin tämän toimivan hyvänä lähtökohtana tarinalliseen haastatteluun.

Jokainen haastateltava kertoi mieluusti elävän tarinansa johtajaksi tulemisestaan. Samalla he vapautuivat kertomaan myös tutkimukseni kontekstina olevasta organisaation muutosprosessista omia näkemyksiään, tulkintojaan ja tuntemuksiaan aikaan sidottujen tapahtumien taustoista. Tällä tavalla haastatteluista tuli johtajien omia tarinoita olemisistaan johtajana organisaatiomuutoksissa.

Tarinat eivät edenneet organisaatiomuutoksien kronologisessa järjestyksessä. Muokkasin aukikirjoitetut haastattelut ajallisesti muutoksien kulun mukaiseksi. Tässä vaiheessa nousivat selvästi esiin ne seikat, joita haastateltavat pitivät merkityksellisinä. Moni ulkoisesti tärkeänä pidetty etappi esiintyi hyvin vähäpätöisenä haastateltaville, tai sitä ei mainittu ollenkaan. Olin kirjoittanut itselleni muutoksien tapahtumarungon, jotta emme unohtaisi jotain asiaa haastateltavan kertoessa omaa tarinaansa. Kysyin niistä tapahtumista, joita haastateltava ei itse maininnut tarinassaan, mutta en jatkanut lisäkysymyksillä, jos sain vastauksen, joka osoitti, ettei hän pitänyt jotain tapahtumaa merkityksellisenä. Esim. *“No joo, taidettiin semmoinenkin tehdä, mutta ei sillä mitään merkitystä ollut.”* Seikat, joita johtajat eivät pitäneet merkityksellisinä, vaikka ne tehdään muutoksessa, ovat tietenkin myös merkittävä tieto, vaikka sitä ei tutkimuksessani paljon analysoida.

Toimin haastattelujen aikana tavaratalojohtajana Euromarket-ketjussa. Tästä on tietenkin se hyöty, että minulla oli pääsy sellaisten tietojen lähteille, joista normaalisti tutkija voi vain uneksia. Pystyin samasta syystä arvioimaan haastattelujen ja muun kerätyn tiedon luotettavuutta. Elin yrityksen kulttuurissa. Tunsin tavat, miten yrityksessä eri tahoilla asioista puhutaan ja millä areenoilla ja miten mitään tietoa tuotetaan. Pystyin myös vertailemaan tietoja useisiin samasta asiasta oleviin dokumentteihin ja tunsin yrityksen sisällä olevia erilaisia tulkintoja niiden tarkoituksellisuudesta. Haastateltavilla ei ollut kovin suurta tarvetta kaunistella asioita, koska he tiesivät minun kollegana tietävän asioiden todellisen laidan tai ainakin yrityksen sisällä vallalla olevia tulkintoja asioista. Varasin myös riittävästi aikaa haastatteluille. Olin suunnitellut noin tunnin tai kahden haastattelua, mutta varasin kultakin haastateltavalta koko aamu- tai iltapäivän. Poikkeuksen teki entinen ketjun johtaja, nykyinen kilpailevan konsernin toimitusjohtaja, jolta varasin aikaa tunnin. Hän puolestaan itse innostui kertomaan tarinansa niin, että siirsi kesken haastattelua muuta ohjelmaansa parilla tunnilla eteenpäin. Olin tottunut siihen, että monissa tilanteissa johtajat arvostavat nopeutta enemmän kuin faktoja. Ensimmäinen uskottava fakta ohjaa toimintaa, jonka varaan myös jatkotoimenpiteet helposti tehdään (Weick 1995). Johtajat olivat kuitenkin erittäin kiinnostuneita aiheistani. Se oli osa heidän elämäänsä ja siksi aikaa pohdinnoille löytyi paljon enemmän, mihin olin varautunut. Haastatteluista tuli pitkiä, perusteellisia ja myös henkilökohtaisia tarinoita, kuten seuraavasta ketjun entisen johtajan haastattelun alusta voi päätellä. Teksti on täysin autenttista, lyhentämätöntä ja muokkaamatonta puhetta.

“Kososen Pekka tässä terve! Luen tässä autossa sähköpostiani, täällä on sinulta mielenkiintoinen viesti. Teet väitöskirjaa Euromarket-ketjusta. Mitä sinä oikein väität väitöksessäsi? Joo kyllä mulla tämmöiseen on aikaa aina. Soita mun sihteerille numeroon xxx ja varaa aika vaikka ensi viikolla”

Suomen Spar Oyj:n toimitusjohtaja Pekka Kosonen oli ollut Euromarket-ketjun ketjunjohtaja ja Tradeka Oy:n johtoryhmän jäsen vuodesta 1992 vuoteen 1999, jonka jälkeen hän oli Tradeka Oy:n varatoimitusjohtaja siihen saakka kunnes siirtyi kilpailijakonsernin toimitusjohtajaksi. Olin hieman yllättynyt nopeasta vastauksesta haastattelutiedusteluuni. Tietenkin tunsin Kososen entuudestaan, mutta en arvannut aiheeni olevan niin kiinnostavan, että se ohittaisi monta asiaa vähittäiskauppakonsernin kiireisen toimitusjohtajan kalenterissa.

Entinen ketjunjohtaja kertoi tarinansa Suomen Spar Oyj:n pääkonttorissa Vantaalla toimitusjohtajan työhuoneessa 10.11.2004. Nauhoitettu haastattelu kesti noin kaksi tuntia. Palauttaakseni johtajan tutkimusajankohtaan olin ottanut mukaani artikkelin kyseiseltä aikakaudelta. Artikkelin käsitteli Euromarket-ketjun hyvää tulosta ja ketjujohtamista. Se perustui pitkälti

ketjunjohtajan haastatteluun. Artikkelini toimi tarkoitukseni mukaisesti. Samalla se osoitti, että haastateltavanani oli johtaja, jonka kohdalla minun ei tarvinnut varoa sitä yleistä tutkimusvaaraa, että haastattelija johdattelee liikaa haastateltavaa. En ollut se valkoinen professori, joka kyselee mustalta slummin pojalta asioita ja saa juuri sellaisia vastauksia kuin poika olettaa professorin häneltä haluavan (Niiniluoto 1997). Haastateltava ei ollut varovainen puheessaan, eikä miettinyt minkäläistä vastausta haastattelija odottaa häneltä saavan. Hän ei edes kuunnellut haastattelijaa, vaan otti tarinan kertojan roolin ja asetti haastattelijan yleisöksi.

Haastattelu alkoi heti kahvinjuonnin lomassa.

Haastattelija:

Tässä on Pekka vähän taustoja. Katso, löysin vanhan artikkelin sinun haastattelusta. Toivottavasti olet itse sen joskus lukenut. Tulosta ketjujohtamisella.

Haastateltava:

En mä muista.

Haastattelija:

Se on vanha juttu, mutta ajankohtainen edelleen.

Minä olen rajannut tutkimukseni niin, että se ei mene kovin paljon 2000-luvulle. Siis suurin piirtein 1992-2002. Tällöin siihen tulee kolme ketjunjohtajaa. Sinä olet ensimmäinen ja Järvensivu toinen ja Finer kolmas.

Haastateltava:

Tää juttu on hyvä lukea, mä en muistaisi tätä muuten enää.

Haastattelija:

Tarkoitukseni on tarkastella organisaation muutosta pääasiassa keskijohdon näkökulmasta...

Haastateltava:

Joo, joo. En mä edes muista tämmöstä juttua.

Haastattelija:

Niinkuin sanoin, käyttämäni tutkimusmenetelmä on sellainen, että ei ole tarkoituskaan sellainen, että olisi mahdollisimman tarkkoja faktoja... Uusimpiin johtamisen tutkimuksiin ja teorioihin on hyväksytty usein se, että tunteukset...

Haastateltava:

Oonpa palleron näköinen tossa.

Haastattelija:

Ethän sä mitenkään...

Haastateltava:

No perkele oonhan. No on siitä 13 vuotta aikaa. Okei, mutta lähetään purkaan. Mitä ajanjaksoa sinä tutkit?

Haastattelun prosessi itsessään voi sisältää tärkeää tietoa. Joskus sillä, miten ja missä asia sanotaan, voi olla enemmän merkitystä kuin sillä, mitä sanotaan (Weinberg 2002). Haastattelun avaus onnistui ja haastateltava vapautui tai siirtyi henkilökohtaiselle tasolle. Haastateltava oli kokenut suuren konsernin toimitusjohtaja, joka oli tottunut tiedottamaan ja jonka “virallisissa” puheissa ja tarinoissa johtamastaan yrityksestä ei ole mitään henkilökohtaista. Nyt hänen kertomansa tarinat jatkuivat henkilökohtaisina. Hän sijoitti itsensä ja tuntemuksensa yrityksen organisaatioiden muutoksista kertomiinsa tarinoihin.

4.7 Neuvoteltu tarina – yhteinen identiteetti

Vaikka tutkimukseni fokuksena ei ole organisaation identiteetti, vaan organisaatiossa toimivien johtajien ammatti-identiteetti, sillä on yhtymäkohtia kollektiiviseen ja organisatoriseen identiteettiin. Johtajien ammatti-identiteettiä ilmennetään tarinoissa organisaation elämästä. Tämän tutkimuksen johtajien yhteinen identiteettitarina muistuttaa kollektiivista identiteettiä. Se on kaikkien haastateltujen johtajien jaettu tarina, joka on konstruoitu heidän todellisuudestaan. Se on konstruoitu haastattelemieni johtajien selontekojen, yrityksen sisäisten dokumenttien, oman kokemukseni ja muistiinpanojeni pohjalta. Sitä ei ole keksitty kuvaamaan tuloksia ja ilmentämään organisaatioelämän moninaisuutta (vrt. esim. Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004). Se pyrkii toimimaan tarinana, jonka kaikki haastatteleman tavaratalojohtajat voivat tulkita omakseen. Tämän tarinan tulkitsin aikaisempien tutkimusten ja teoreettisten lähtökohtien avulla. Metodini muistuttaa tietyllä tavalla neuvottelua. Godfrey (1998) mukaan neuvottelua muistuttava metodi, joka ei kuitenkaan perustu kompromissiin tai konsensukseen, on perusteltua tutkittaessa identiteettiä ja varsinkin organisatorista identiteettiä, josta edelleen voidaan kysyä, onko sitä oikeasti olemassa vai onko se vain metafora erilaisille organisaatiossa tapahtuville ilmiöille.

Brown (2006) kritisoi Godfrey (1998) pyrkimystä täydellisen, jaetun ja erottelevan kollektiivisen identiteetin paljastamisen teoriaan, sillä se mitä on empiirisissä tutkimuksissa löydetty yhteiseksi ja jaetuksi ei ole kuitenkaan pystynyt selittämään erilaisten ryhmien eroja samassa organisaatiossa. Brown (2006) täydentää kollektiivisen identiteetin tutkimusta ottamalla mukaan narratiivisen perspektiivin paljastamaan lisää sellaisia identiteetin avaintekijöitä, joita voidaan teoretisoida novellin tapaan fiktiona. Narratiivinen lähestymistapa täydentää näkemystä, että identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus. Se tuo kollektiivisen identiteetin tutkimukseen mukaan

reflektiivisyyden, äänen, moniäänisyyden, väliaikaisuuden ja fikcionalisuuden (Brown 2006, 731).

Lähestymistapani poikkeaa esim. Czarniawskan (1993, 1995) narratiivisesta organisaatiotutkimuksesta siinä, että hänelle ei ole tärkeää haastateltavien subjektiiviset näkemykset ja kokemukset. Minun lähestymistavassani organisaatiota tarkastellaan sisältäpäin toimijoiden kokemuksena. Organisaatio sinänsä ei ole tutkimukseni kohde vaan tutkimukseni konteksti. Johtajien rakentama todellisuus tapahtumista on tärkeää, koska tarkastelukulmani on juuri heidän ammatillisen identiteettinsä rakentumisen näkökulma. Miten he kokevat muutoksen johtajana ja mitä se vaikuttaa siihen, miten he vievät muutosta eteenpäin? Haastateltavat saattavat puhua organisaatiostaan samoilla termeillä, mutta termeillä ei ole kaikille samaa yleispätevää sisältöä. Kyseenalaistan organisaation olemassaolon kaikille organisaation jäsenille samanlaisena. Tapausyrityksessä käytettiin samoja termejä eri organisaatiosoilla, mutta termien sisältö vaihteli todella paljon. Jopa johtoryhmän jäsenet käyttivät joitakin ”muotitermejä” täysin päinvastaisissa merkityksissä (kts. esim. Aaltonen & Kovalainen 2001, Keso 1999). Esimerkiksi prosessiorganisaatiosta puhuttaessa joku tarkoitti tuoteprosessilla ”tuotteen läpivirtausta tehtaalta myymälöiden kautta asiakkaalle” ja toinen puolestaan yrityksen ”osto-osastoa”.

4.8 Episodinainen muutosselonteko ja muutosselonteon identiteettitarina

Aaltosen (2003) ja Heikkilän (1998) mukaan muutostarinoissa on tarkoituksena saada aikaan tarinan muodossa raportoitava laadullinen tutkimus henkilöstöä ja johtoa haastatteleamalla. Organisaation muutoksia lähestytään haastateltavien henkilöiden kautta ja muutosprosessia pyritään ymmärtämään heidän reaktioidensa ja kokemustensa avulla. Miten organisaation jäsenet kokivat muutoksen. Mitä he ajattelivat, toimivat ja tunsivat organisaation muutostilanteessa? Tarinoiden käyttö on tarkoituksenmukainen tiedon lähde silloin, kun tutkitaan toimijoiden identiteettiä ja heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan erilaisissa muutos- ja kehittämisprosesseissa (Lämsä 2001). Kaikille organisaation jäsenille on tärkeää, että he sijoittuvat muutoksesta kertovissa tarinoissa niiden toimijoiden joukkoon, jotka ovat meitä eikä heitä (Sims 2003, 1200).

Tässä tutkimuksessa käyttämäni menetelmä rakentui siten, että ensin muokkasin aineistoani kertovan muutosselonteon menetelmää soveltaen. Kertovan muutosselonteon menetelmä perustuu Harrén ja Secordin kehittämään selontekojen menetelmään (Harré 1994). Selontekojen menetelmä

muodostuu episodeista, selonteosta ja neuvottelusta. Episodi voi olla mikä tahansa elämän katkelma tai jakso tapahtumia, joihin ihmiset sitoutuvat ja jotka muodostavat jonkinlaisen kokonaisuuden. Selonteoksi kutsutaan ihmisten omasta toiminnastaan antamia selityksiä (Myllyniemi 1998). Niissä ihmiset tekevät oman toimintansa ymmärrettäväksi ja perustelevat tekojaan. Selonteossa voidaan määritellä motiiveja, päämääriä ja ihmisiä, jotka liittyvät episodiin (Heikkilä 1998).

Selontekojen menetelmän taustalla on 1970-luvulla syntynyt, etogeniaksi kutsuttu, sosiaalipsykologinen suuntaus, joka syntyi kritiikkinä sosiaalipsykologian laboratorioskokeiden valta-asemaan. Etogenia muistuttaa etologiaa, jolla tarkoitetaan eläinten käyttäytymisen tutkimista niiden luonnollisessa ympäristössä. Etogenia puolestaan tarkoittaa inhimillisen toiminnan tutkimista sellaisena, kuin sitä todella eletään oikeassa ympäristössä (Myllyniemi 1998). Harré ja Secord vaativatkin jo 1972: ”Kohtele ihmisiä tieteellisiä tarkoituksia varten ikään kuin he olisivat inhimillisiä olentoja” (Harré & Secord 1972).

Kertovan muutosselonteon menetelmän mukaisessa muutoksesta kertovan tarinan tekemisessä on seitsemän vaihetta: avauskertomuksen kirjoittaminen, tutkimuksen kontekstin kuvaaminen, episodisen etenemiskuvauksen laatiminen, selontekojen kerääminen, muutokertomuksen kirjoittaminen, muutokertomuksesta neuvottelemine ja muutokertomuksen korjaaminen neuvottelujen tulosten mukaiseksi (Laitinen 1998 ja 2003). (Taulukko 1.) Kysymyksessä on siis tietyllä tavalla aina tapaustutkimus, mutta tapaus ei välttämättä ole selkeästi rajattu yksilö tai ryhmä tai organisaatio. Tapaus voi olla myös ilmiö tai tapahtumaketju. Tutkimuksen tapauksina voidaan pitää myös muutosprosessin yksittäisiä tapahtumia (Koistinen 2006). Menetelmä muistuttaa kriittisten tapahtumien tai hetkien tekniikkaa, jolla tarkoitetaan menetelmiä, joiden avulla kerätään havaintoja tapahtumista, jotka ovat olleet merkittäviä tutkittavan ilmiön kannalta. Uusimmissa liiketaloustieteen tutkimuksissa kriittisten hetkien sijasta tutkittavaa ajanjaksoa on nimetty episodeiksi tai tapahtumiksi, jolloin tarkasteltu ajanjakso voi olla pitkäkin (Koistinen 2006, 41).

Taulukko 1. Muutuskertomuksen tuottamisen vaiheet (Laitinen 1998 ja 2003)

VAIHE	VAIHEEN SISÄLTÖ
Avauskertomuksen kirjoittaminen	Kuvataan tutkijan sisäänpääsy kentälle
Tutkimuksen kontekstin kuvaaminen	Kuvataan muutoksen tapahtumapaikka
Etenemiskuvauksen laatiminen	Kerätään tarkasteltavaan muutosprosessiin liittyvää aineistoa Aineistosta poimitaan episodeja Episodit listataan kronologisessa järjestyksessä
Selontekojen kerääminen	Valitaan avainepisodit Kerätään episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtuneesta
Muutuskertomuksen kirjoittaminen	Episodista etenemiskuvausta korjataan ja täydennetään selonteosta saadulla aineistolla
Muutuskertomuksesta neuvottelemine	Muutokseen osallistuneet henkilöt lukevat kertomuksen Keskustellaan siitä, miten muutuskertomus saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan tapahtunutta
	Korjataan muutuskertomusta neuvottelujen tulosten mukaiseksi

Metodin käyttäminen nosti kuitenkin esiin ongelman. Kertovan muutosselonteon metodi tuotti organisaation episodisen muutoksen kuvauksen. Tutkimukseni oli aineistolähtöisesti muuttunut enemmän organisaatioon liittyvän identiteettitutkimuksen kuin organisaatiomuutoksen tutkimuksen suuntaan. Tämän tutkimuksen fokus on johtajien organisatorinen ammatti-identiteetti ja sen ilmeneminen organisaatiomuutoksissa eikä esimerkiksi organisaation – tai organisaation kulttuurin muutos.

Palasin takaisin alkuperäiseen dataan. Kuuntelin nauhoittamiani haastatteluja ja luin uudelleen ja uudelleen aukikirjoitetut haastattelut ja kirjoittamani muutuskertomuksen. Luin ja kuuntelin, mistä johtajat puhuivat, kun he kertoivat asemastaan ja työstään organisaatiomuutoksen keskellä. Ehkä siksi siinä vaiheessa huomasin organisaatiomuutoksista annetuissa selonteoissa korostetun vaiheen, jossa paikallinen johto koki identiteettinsä tulleen loukatuksi. Identiteetti oli rakentunut jostakin jonnekin ja se oli edelleen kehittymässä johonkin suuntaan, mutta tähän kehityksen eteen tuli jossakin vaiheessa seinä. Aineistossani oli organisaatiomuutosten merkittäviksi koettujen tapahtumien selontekoon liittyviä tarinoita identiteetin rakentumisesta ja sen puolustamisesta. Käytettyä metodologiaa oli siis kehitettävä identiteettitarinoiden paljastumisen suuntaan.

Strannegård ja Bergström (2004) tutkivat miten historiallisesti merkittävää tai merkittävänä pidettyä ajankohtaa käytetään organisaatioon liittyvän identiteetin rakentamisessa. Merkittäviin tapahtumiin tai ajankohtiin liitettyjä piirteitä käytetään yrityksen identiteetin rakentumisessa. Miksi siis ei myös käytettäisi yksilön rakentaessa identiteettiään suhteessa organisaatioon. Strannegårdin ja Bergströmin (2004) tutkimuksen mukaan merkittävä tapahtuma tai ajanjakso osoittautuukin usein vain luulluksi tai väliaikaiseksi. Tällaisen, oletetun, merkittävän asian yhteydestä ammennetut identiteetin perustelut ovat haavoittuvia. Kun perustelut menettävät uskottavuutensa, voi koko rakentuneen identiteetin legitimiisyys kadota. Identiteetti ei rakennu suinkaan todelliseen kuvaukseen siitä, keitä me olemme vaan paremminkin merkityksellisiin kuvauksiin maailmasta, jossa meillä voisi olla relevantti paikkamme. Identiteetti voi muodostua lyhytkestoisissa tai väliaikaisissa organisaatioissa jollakin tavalla pysyväksi, mutta kuitenkin epävarmaksi ja haavoittuvaksi. Identiteetti voidaan nähdä yhdistelmänä jostakin pysyvyydestä ja monimuotoisuudesta, jotka yhdistyvät uskottavan tarinan avulla (Strannegård & Bergström 2004).

Mikäli tutkimuksessani olisi pitäydytty tutkimaan identiteetin rakentumista tutkimusajankohdan eri organisaatiomalleissa, olisi metodiksi riittänyt kertovan muutosselonteon menetelmä ja lopulliset tulkinnat ja johtopäätökset olisi voitu tehdä jo episodisen muutosselonteon perusteella. Tulkinta olisi silloin tehty samalta tasolta kuin Strannegårdin ja Bergströmin (2004) tutkimuksessa. Aineistossani ilmeni kuitenkin, että identiteetti on muuttuva ja sitä rakennetaan koko ajan, mutta siinä on myös pysyvyyttä tai muutoksen hitautta.

Kertovan muutosselonteon menetelmällä ei välttämättä saada tietoa identiteeteistä, mutta se nostaa esiin muutokseen osallistuneiden henkilöiden tärkeinä pitämät asiat. Muutokset, joista kertoessa identiteettiä rakennetaan. Sovelsin tässä tutkimuksessa avainepisodien määrittelyyn ja niistä annettujen selontekojen keräämiseen saakka kertovan muutosselonteon menetelmää. Se on toimiva, koska tutkimuksessa on kuitenkin kysymys myös muutoksen kertomisesta. Se ei kuitenkaan tuota lopullisia tulkintoja identiteeteistä. Tutkimus on identiteetin rakentumisen tutkimisen kannalta silloin vasta esikonstruktio-vaiheessa. Labov (2006, 6) määrittelee, että ennen kuin voi konstruoida tapahtuman narratiiviksi, täytyy olla esikonstruktio. Kertovan muutosselonteon menetelmän mukaisesti rakennettu muutoksen episodinen selonteko on konstruoitu narratiivi, mutta se on vasta organisaatiomuutoksien narratiivi. Se ei vielä ole identiteettiä kuvaava konstruoitu narratiivi. Se on esikonstruktio.

Se kuitenkin varmentaa tutkijan tulkintaa niin, että se vastaisi myös muiden muutoksissa osallisina olleiden tulkintoja muutoksista. Tulkinnat ovat

kuitenkin vain ensimmäisen asteen tulkintoja muutoksista. Tutkimukseni eteni siten, että tulkitsin aikaisempiin identiteettitutkimuksiin reflektoiden episodeista annettuja selontekoja narratiiveina. Konstruoin yhteisen episodisen muutosselonteon, jossa on tutkijan tulkintaa johtajien puheista johtajan ammatti-identiteetin näkökulmasta. (Luku 5) Seuraavaksi yhdistin episodisen muutosselonteon tulkitut narratiivit, tutkimuksen kontekstin ja tapausyrityksestä ja haastatelluista minulla olevan muun datan. Tältä pohjalta konstruoin tyypillisen tapausyrityksen tavaratalojohtajan identiteettitarinan. Tämän jälkeen sovelsin jälleen yhtä kertovan muutosselonteon menetelmän ideaa, eli neuvottelin tarinasta haastateltujen kanssa. Neuvotteluissa ei kuitenkaan pyritty kompromissiin. Neuvotteluissa kirjasin tutkijana muistiin ne tarinan kohdat, joista haastateltavat eivät tunnista omia tuntemuksiaan tai tosiuskomuksiaan. Järjestelin lisää dataa, johon kuului nyt myös konstruoitu identiteettitarina ja neuvotteluissa esiin nousseet tarinan muutostarpeet. Muutin tarinaa niiltä osin, kun muu data tukee haastateltavien muutosehdotuksia. Tulkitsin ja kirjoitin tarinan yhden, osittain fiktiivisen, johtajan elämästään organisaatiossa, organisaation muutoksista ja asemansa muutoksesta kertovaksi identiteettitarinaksi. Lopullisen teoreettisen viitekehyksen mukaisen tulkinnan ja johtopäätökset tein identiteettitarinan ja koko muun aineiston pohjalta. Tätä narratiivisen tutkimusmenetelmän, kertovan muutosselonteon menetelmästä sovellettua ja jatkettua yhdistelmää kutsun muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmäksi. (Taulukko 2)

Kun kertovan muutosselonteon menetelmä nosti esiin johtajien ammatti-identiteetin, mutta ei sinänsä riittänyt identiteettien tutkimiseen, etenin hetken tutkimuksessani yksinkertaisesti muodossa: Mistä tavaratalojohtajat puhuvat kun he kertovat yrityksessä tapahtuneista muutoksista? Oivalsin, että tavaratalojohtajat rakentavat identiteettiään puhuessaan muutoksesta asemassaan ja jokapäiväisessä työssään. Muutoksen eri vaiheista tai ajankohdista puhuessaan he jo osittain puhuivat siitä, miten tavaratalojohtajan identiteetti oli rakentunut edellisten vuosien aikana. Tutkimukseni alkuvaiheen tulkinta tavaratalojohtajien identiteetistä oli liian staattinen näkemys identiteetistä. Tulkitsin, että tavaratalojohtajien identiteetti oli osuusliikkeiden ylimmän johdon identiteetti, koska sanoessaan “me” he tarkoittivat strategista johtoa. Identiteetti oli selvästi jo muuttunut, mutta se oli rakentunut taustalleen. Haastattelemini henkilöiden ammatti-identiteetti on varmasti taas muuttunut tutkimukseni valmistuttua. Minulla oli tutkimukseni kenttätöön ajankohdassa se “onni”, että juuri silloinen organisaatiomuutos oli tehty identiteettiä loukkaamalla. Tutkimukseni alkuperäinen tarkoitus ei ollut nostaa sitä esille, mutta sitä ei voinut sivuuttaa. Se tulos todellakin nousi aineistosta ja muutti koko tutkimussuunnitelman.

Taulukko 2. Muutosselonteon identiteettitarinan tuottamisen ja analyysin vaiheet

VAIHE	SISÄLTÖ
Avauskertomuksen kirjoittaminen	Tutkijan tarina
Tutkimuksen kontekstin kuvaaminen	Kuvataan tapausyrityksen muutos
Datan keräys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerätään muutosprosessiin liittyvää aineistoa. 2. Aineistosta poimitaan episodeja. 3. Kerätään muutosprosessista selontekoja haastattelemalla organisaation jäseniä tarkoituksena löytää episodeille heidän tulkintojaan.
<p>Episodisen muutosselonteon kirjoittaminen ja analyysin 1. vaihe (1.asteen tulkinta)</p> <p>Identiteettitarinan kirjoittaminen ja analyysin 2. vaihe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Järjestetään selontekoja siten, että selviää mitkä ovat haastatelluille johtajille tärkeät epookit ja mistä johtajat puhuvat kun he kertovat organisaatiomuutoksesta oman ammatti-identiteettinsä näkökulmasta. 2. Konstruoidaan yhteinen episodinen muutosselonteko (muutostarina), jossa on tutkijan tulkintaa johtajien puheista strategisen johtajan ammatti-identiteetin näkökulmasta. 3. Yhdistetään muutosselontekoa muuhun dataan ja kontekstiin ja konstruoidaan tyypillinen tarina haastatelluista johtajista ja heidän ammatti-identiteetin rakentumisen yhteydestä organisaatiomuutoksiin, asemaan organisaatiossa ja johtamistyön muuttumiseen.
Tarinasta neuvottelemine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haastatellut, lukevat tarinan 2. Keskustellaan siitä, miten tarina saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan haastateltujen tulkintoja
<p>Tarinan reflektointi teoriaan Analyysit ja kuvaus (2.asteen tulkinta)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaksotetaan yhteisesti hyväksytty tarina teoriasta poimituilla kriteereillä. 2. Tehdään teoreettisen viitekehyksen mukainen lopullinen tulkinta ja johtopäätökset.

4.9 Tutkimuksen luotettavuudesta

Narratiivinen tietäminen ei ole selittämistä vaan ymmärtämistä. Ymmärtämisessä hyvän tarinan kertominen on oiva apuväline. Tarinan juonen avulla saadaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä.

Donald E. Polkinghorne (2007) mukaan narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja oikeellisuutta voidaan arvioida. Samaa uskottavuuden tarkistusta voidaan tehdä myös puhuttujen tarinoiden kohdalla, vaikka Polkinghorne käsitteleeekin pääasiassa kirjoitettuja tarinoita. Tieteellisten väitteiden oikeellisuuden tarkistaminen ei ole mekaaninen prosessi vaan argumentaalinen toiminto (Polkinghorne 2007, 476) Argumentin hyvyuden arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota perustelujen ja taustaoletusten hyväksyttävyyteen, niiden relevanssiin väitteelle ja perustelujen ja taustaoletusten ja väitteen välisen linkin sitovuuteen (Rolin 2006). Tutkimuksen luotettavuuden arviointia helpotetaan sillä, että tutkimusraportin lukija voi seurata argumentaatioketjua. Narratiivisessa tutkimuksessa voi luotettavuus tyypillisesti vaarantua kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa on huomioitava se, että ihmisten antamat merkitykset jollekin kokemukselleen ovat eri asia kuin se, mitä he siitä kertovat. Toisessa vaiheessa puolestaan tutkija tulkitsee tuon kerrotun tarinan. Luotettavuutta lisää se, että tulokset ovat verrattavia aikaisempien tutkimuksien kanssa.

Tarinat eivät anna yleisesti pätevää syy- ja seurausselitystä johonkin ilmiöön. Tarinat voivat kuitenkin Weinbergin (2002) mukaan asettaa kyseenalaiseksi tai jopa kumota tällaisena selityksenä pidetyn, jos ne osoittavat, että on olemassa yksittäisiä tapauksia, jotka eivät ole tuon selityksen mukaisia. Tarinat voivat myös täydentää aikaisempia ilmiöstä annettuja selityksiä. Lisäksi ne lisäävät ymmärrystä ilmiöiden subjektiivisesta puolesta.

Tarinan on oltava sekä uskottava (Polkinghorne 2007) että raportoitava (Labov 2006). Tarinat ovat subjektiivisia tapahtumia, joita ei voida vasta-argumentoimalla kumota (Ochs & Capps 2002). Ne tulevat kuitenkin Labovin (2006) mukaan uskottaviksi, kun ne muodostavat katkeamattoman tapahtumien sarjan ja tapahtumat voidaan tarkistaa. Tämän tutkimuksen tarinat on tarkistettu ja ne voidaan uudelleen tarkistaa. Ne eivät kuitenkaan välttämättä muodosta kausaalisten tapahtumien katkeamatonta sarjaa, mutta tarinat muodostavat valitun lähestymistavan mukaisesti kuitenkin osan Hatch'n (1997) määrittelemän postmodernin organisaatioteorian kollaasia.

Polkinghorne yhdistää validiteetin pohdintaan myös datan uskottavuuden, jota perinteisesti on nimitetty reliabiliteetiksi. Validiteetti on sellaista luotettavuutta, että tutkiiko tutkija juuri sitä ilmiötä, jota hänen on tarkoitus tutkia ja reliabiliteetti on aineiston luotettavuutta (McKinnon 1988).

Narratiivinen tutkimus on tutkimus tarinoista (Polkinghorne 2007, 471). Narratiivisessa tutkimuksessa käytetään erilaista dataa, lähestymistapaa ja analyysiprosesseja kuin perinteisiin tieteen käsitteisiin ja määritelmiin pohjautuvissa konventionaalisissa tutkimuksissa. Mutta myös narratiivisessa tutkimuksessa tutkija kehittää argumentteja vakuuttaakseen lukijat väitteittensä paikkansapitävyydestä ja saadun tiedon oikeellisuudesta. Polkinghornen (2007, 474) mukaan validiteetti on suhteellista. Validiteetissa on eri asteita. Tutkimus ja tutkimuksella saatu tieto ei ole joko luotettava tai ei luotettava. Luotettavuuden varmistuksessa on tarkoituksena vakuuttaa lukija siitä, että väitteiden puolesta esitetyt perusteet ovat riittävän vahvoja inhimillisen toiminnan ymmärtämiseen. Narratiivisen tutkimuksen tulokset ovat perusteltuja väitteitä, jotka käsittelevät sitä, miten ihmiset ymmärtävät tilanteita, itseään ja muita (Polkinghorne 2007, 476). Kerrottujen tarinoiden hyvyys ja oikeellisuus eivät perustu siihen, kuinka hyvin ne kuvaavat tai vastaavat tapahtumia, vaan kuinka hyvin ne kuvaavat sitä, miten tarinan kertoja on itse tulkinnut kokeneensa tapahtuman. Narratiivit voivat olla myös fiktiivisiä tai luovia eikä välttämättä tarkkoja todellisuuden kuvauksia (Cunliff & Luhman & Boje 2004). Narratiivisen tutkijan totuudet ovat narratiivisia totuuksia, eivät historiallisia totuuksia (Spence 1982).

Kerättyjen tarinoiden luotettavuuteen liittyy rajoituksia. Polkinghornen (2007) mukaan ne ovat kielen, tietoisuuden ja tiedostamattoman, kertojan varovaisuuden ja tarinan kertomistilanteen aiheuttamia rajoituksia. Lukan (1999, 2005) ja McKinnon´n (1988) mukaan validiteettia ja reliabiliteettia ei voi, eikä tarvitse, ohittaa laadullisessa kenttätutkimuksessa tai tapaustutkimuksessa, vaikka niiden suhteen tuleekin useita uhkia. Näitä uhkia voidaan pienentää usealla tavalla. Narratiivisen metodin käyttö ei myöskään ole este luotettavuuden tarkastelulle. Tätä tutkimusta voidaan arvioida narratiivisena kenttätutkimuksena ja tapaustutkimuksena. Validiteetti ja reliabiliteetti eivät kenttätutkimuksessa kovin hyvin erotu toisistaan, koska tutkija itsessään on keskeinen mittausinstrumentti ja koska tutkimuskohteena on elävä elämä (McKinnon 1988, 42-43). McKinnon (1988) määrittelee tapaustutkimuksessa (kenttätutkimuksessa) validiteetin ja reliabiliteetin suhteen neljä uhkaa:

1. Tutkijan läsnäolo aiheuttaa muutoksia normaaliin tilanteeseen.
2. Tutkijan ennakkokäsitykset aiheuttavat selektiivistä subjektiivista havainnointia.
3. Käytettävissä oleva data on rajoittunut, koska tutkija ei pääse, tai häntä ei päästetä, oikeiden tietojen lähteille.
4. Tutkijan ja tutkittavien inhimilliset tekijät saattavat asettaa rajoituksia dataan eli esim. siihen, mitä tutkittavat tutkijalle haluavat kertoa.

McKinnonin (1988) mukaan eniten luotettavuutta voidaan parantaa pitkällä havaintoajalla tutkimuskohteessa, eli kentällä tai kuten tässä tapaustutkimuksessa tutkittavan ilmiön kontekstissa eli tapausyrityksessä. Tutkijan viettämä pitkä aika kentällä vähentää tutkijan vierailun tai läsnäolon aiheuttamaa epänormaalia tilannetta ja vähentää tutkijan harhaa tehdä liian nopeita johtopäätöksiä. Kun tutkija tulee tutuksi, hänen ja tutkittavien inhimilliset tekijät tulevat läpinäkyvimmiksi. Tutkimuksen luotettavuus paranee, jos tutkija saavuttaa tutkittavien luottamuksen ja kunnioituksen.

Minä olin “kentällä” lähes koko tutkimuksen taustalla olevan muutoksen ajan. Luotettavuutta parantaa myös se, että tutkija on kentällä uskottava eikä liian etäinen (Evered & Luis 1981). Olin haastateltujen johtajien kollega. Muistiinpanotekniikoilla ja osallistuvan havainnoinnin menetelmällä parannetaan myös narratiivisen tutkimuksen datan luotettavuutta. Nauhoitin kaikki haastattelut ja olin tehnyt muistiinpanoja koko muutosprosessin ajan. Lisäksi minulla oli käytettävissäni kaikki samat yrityksen sisäiset raportit kuin tutkimukseen haastatelluilla johtajilla. McKinnon (1988) pitää luotettavuuden kannalta parhaana avointa läsnäoloa sekä haastattelutyylä ja tarkentavien lisäkysymysten tekoa. Käytin tutkimuksessa narratiivisen haastattelun tekniikkaa, joka edustaa avointa haastattelutyylä.

Kielen aiheuttamia ongelmia vähensi se, että olin tutkimani yhteisön jäsen ja tarinoiden kertojien kollega. Meillä oli yhteinen kieli. Ihmisen kokemukset jostakin tapahtumasta, sen koetut merkitykset itselle tai koetut aiomukset jonkin toiminnan yhteydessä, ovat hyvin monimutkaisia inhimillisiä asioita. Polkinghornen (2007, 480) mukaan aikomusten sanoiksi pukeminen on aina kielellisen ilmaisun asettamissa rajoissa. Minä en tutkijana ollut pelkästään haastateltujen sanallisten ilmaisujen varassa. Olin sisällä kulttuurissa. Ymmärsin muitakin kuin kielellisiä artefakteja. Voin suositella tässä tutkimuksessa käytettämääni lähestymistapaa niille tutkijoille, jotka tutkivat omaa kulttuurista yhteisöään ja ovat itse osa tutkittavaa ilmiötä.

Olin työskennellyt yhdessä haastateltujen kanssa. Tunsin heidän elämäntarinaansa myös työelämän ulkopuolelta ja voin arvioida myös sitä, mitä he jättivät sanomatta. Kun ihminen kertoo kokemuksestaan ja perustelee tekemisiään tai aikomuksiaan ja antaa asioille henkilökohtaisia merkityksiä, hän puhuu tietoisuuden tasolla. Puheen taustalla voi kuitenkin olla myös henkilökohtaisia syitä, joista hän ei ole tietoinen. Yhteisen tarinan tarkastusvaiheessa ilmeni tähän liittyvää uskottavuuden lisääntymistä. En kuitenkaan ole ammattilainen arvioimaan haastateltujen tietoisuuden ja tiedostamattomuuden osuutta tarinoissaan. Tarinan kertojan tietoisuuden taso jää jatkotutkimusten varaan ja tässä tutkimuksessa selvittämättä.

Kertoja pyrkii antamaan toiminnoilleen ja kokemuksilleen järkeviä perusteluita. Yleinen inhimillinen varovaisuus vaikuttaa tunteiden tai ei

järkeviltä tuntuvien perustelujen ilmaisemiseen. Myös se vaikuttaa, kuinka luotettavana tai tuttuna kertoja kuulijaansa, tai haastateltu haastattelijaansa, pitää. Haastattelutilanteesta kirjoitetut tekstit ovat haastattelijan ja haastateltavan välisen interaktion luomuksia, eivät pelkästään haastateltavan tuotoksia (Polkinghorne 2007). Samoin tarinan kertojalla on useimmiten läsnä oleva yleisö ja tarina on silloin yleisön ja kertojan välisen interaktion tuotos. Vaikuttaakseen järkevältä, varovainen kertoja arvioi myös, minkälaisia vastauksia tai tarinoita haastattelija olettaa häneltä saavan. Haastateltujen varovaisuutta vähensivät narratiivinen haastattelu, tarkentavat kysymykset ja yhteisen, osittain fiktiivisen, tarinan lukeminen ja kommentoiminen myös haastateltujen tuntemusten tasolla.

Aaltosen ja Heikkilän (2003) mukaan yrityksen todellisuudesta kerrottu tarina on validi, jos siinä esitetään ne puolet ilmiöstä, joita on ollut tarkoitus kuvata tai selittää ja jos tarina on yhteinen, on se tosi. Tarinan luotettavuus perustuu siihen, että haastateltavat ovat kertoneet tarinansa aidosti ja rehellisesti. Toisaalta se perustuu myös siihen, kuinka hyvin tutkija on ymmärtänyt kuulemansa tarinat ja muodostanut niistä yhteisen kokonaisuuden. Lisäksi haastateltavat tarkistavat tutkijan tekemien analyysien ja tarinoiden paikkansapitävyyden, jos he lukevat ja kommentoivat tekstin (Aaltonen & Heikkilä 2003, 171-172, Hammersley 1992).

Olen itse osa tutkimaan ilmiötä. Olin osallistunut tapausyrityksen strategioiden ja hypermarket-ketjun konseptien tekemiseen ja johtanut paikallisen muutoksen. Olin myös tavaratalojohtajana silloin, kun tavaratalojohtajat kuuluivat paikallisen osuusliikkeen strategiseen johtoryhmään. Suoritin itse kaikki haastattelut. Tunsin yrityksen ja haastattelemini johtajien taustat ja heidän johtamansa tavaratalot, joten heidän oli helppo olla minulle aitoja ja rehellisiä. Tässä tutkimuksessa tehty konstruoitujen tarinoiden paikkansapitävyyden tarkistaminen haastatelluilta itseltään noudattaa Aaltosen ja Heikkilän (2003) näkökulmaa analyysien ja tarinoiden tarkistuksessa. Toimin oman toimeni ohella myös yrityksen valtakunnallisella tasolla. Osallistuin yritystasolla tapahtuneeseen johtamiskäytäntöjen muutosprojektiin, joka oli osa strategian suunnitteluprosessia. Kesken muutosprosessia jouduin auto-onnettomuuteen ja olin puoli vuotta sairaalomalla. Olin välillä ulkopuolinen (vrt. Schein 2001). Tästä oli myöhemmin tutkimukseni kannalta hyötyä, koska jouduin uudelleen menemään sisään muutosprosessiin. Jouduin selvittämään itselleni, mitä siihen mennessä oli tapahtunut ja miksi. Silloiseen kysymykseeni – miksi? – oli ilmeisen hankala vastata. Se aiheutti närkästystä jopa yhtiön toimitusjohtajan taholta, mutta se lievensi ennakkokäsityksiäni ja liian subjektiivista havainnointia.

Osa haastatteluista tehtiin ajankohtana, jolloin eri ketjujen organisaatioiden yhdistyminen vietiin käytäntöön ja uudet toimintatavat olivat uutta. Tästä oli se hyöty, että kokeneetkin johtajat kertoivat sen hetkisistä tuntemuksistaan ja näkemyksistään. He olivat aitoja. Tavaratalojohtajien yhteiseksi konstruoimani tarinan he lukivat ja kommentoivat 2-3 vuotta myöhemmin. Kun muutosta tai sen johtamista tutkitaan jälkikäteen, on etuna etäisyys. Haastateltaessa muutoksessa mukana olleita johtajia toiseen kertaan myöhemmin on heillä tapahtuman etäisyyden vuoksi helpompi hahmottaa kokonaisuuksia. Myös tunteet eivät ajan kuluttua enää ole pinnassa ja voidaan ikään kuin realistisemmin tarkastella tapahtunutta. Tässä tutkimuksessa ilmenivät myös haastateltavien tunteet heidän rakentaessaan tarinoissaan identiteettejään. Ne tulivat ilmi johtajien puolustaessa olemassa olevaa identiteettiään puhuessaan organisatoriseen identiteettiin puuttumisesta. Varsinaista datan keräyshaastattelua akuutissa tilanteessa voidaan perustella myös sillä, että haastatelluilla johtajilla ei ollut tarvetta ilmaista asioita jälkiviisaasti kaikki tietävänä "mitä minä sanoin" muodossa.

Erästä tutkimusmenetelmän tuottaman raportoinnin vaikeutta voidaan pitää myös osoituksena sen luotettavuudesta. Vaikeus nousi esiin kaikista haastatteluista konstruoimani yhteisen tarinan neuvotteluvaiheessa. Kävin neuvottelut kunkin kanssa erikseen. Kaksi tavaratalojohtajaa kielsi minua julkaisemasta tavaratalojohtajan tarinaa. Kumpikin sanoi syyksi sen, että siitä paljastuu, että se on pelkästään hänen tarinansa, jossa on käytetty vain hänen suoraa puhettaan. Molemmat sanoivat tarinan tietenkin olevan totta ja juuri niin kuin he olivat sen kertoneet. Tarina oli kuitenkin konstruoitu kaikista haastatteluista ja kummankin johtajan suoraa puhetta oli tarinassa hyvin vähän. Lisäksi tarinan henkilökuvaksi oli otettu kolmen muun tavaratalojohtajan piirteistä konstruoitu henkilö. Tarina oli saavuttanut yhteisesti jaetun tason.

4.10 Episodisen etenemiskuvauksen laatiminen ja avainepisodit

Luvussa 2 on kuvattu tapausyrityksenyrityksen dokumentteihin perustuvana tutkimuksen ympäristö. Seuraava luku 5 on jatkoa tutkimuksen kontekstin kuvaukseen. Luvussa 5 haastatellut johtajat antavat omat selontekonsa niistä muutoksista, joissa he rakentavat tutkimuksen kohteena olevaa identiteettiään. Näistä subjektiivisista tulkinnoista on muodostettu, kuvatun metodin mukaisesti, tutkijan tulkintana, yhteinen episodinen muutosselonteko. Tutkimuksessa rajattu ajanjakso voidaan tällöin kuvata haastateltujen johtajien merkityksellisenä tai kriittisenä pitämänä tapahtumasarjana (vrt. Koistinen 2006, 41) tai muutuskertomuksena (Laitinen 2003). Tämä on

identiteettitarinan taustaa ja analyysin ensimmäistä vaihetta, joka on pohjana kaikkien haastateltujen tarinoista konstruoidulle, heille tyypilliselle, johtajan ammatti-identiteettiä kuvaavalle tarinalle.

Kun muutos kuvataan kronologisessa järjestyksessä olevien episodien avulla, saadaan muutoksesta yksinkertaistettu kuva. Kronologisesta esittämisestä on myös helppo havaita narratiivin yleinen rakenne, jossa toinen tapahtuma seuraa toista. Tästä on seurauksena samojen asioiden yksitoikkoinen toistaminen eri tahojen selonteossa. Tämä myös estää asioiden merkityksellisyuden korostamisen. Organisaation muutoksessa asiat voivat painottua eri ihmisillä ja eri organisaatiotasolla eri tavalla. Vaikka narratiivissa asia seuraakin toista ja lukija helposti mieltää edellisen tapahtuman olevan seuraavan syy ja seuraava puolestaan seuraus, niin narratiivinen ymmärtäminen ei riitä asian perusteluksi. Myös tulevaisuuden odotukset vaikuttavat nykyhetken identiteetin rakentumiseen (Hytti 2003, Paalumäki 2004, 214).

Rakensin ensin kertovan muutosselonteon menetelmän mukaisesti tapausyrityksen muutosprosessin kuvauksen siten, että keräsin aineistostani muutoksen episodit ja laitoin ne aikajanelle kronologiseen järjestykseen. Episodit muodostivat tällöin samanlaisen muutoksen etenemiskuvauksen rungon, joka muodostuu niistä tapahtumista, joista yritys sisäisellä tiedottamisella kertoo koko henkilökunnalle tai joista ylin johto puhuu keskijohdolle. Joistakin episodeista yritys myös tiedottaa virallisesti ulkopuolisille. Valitsin näistä episodeja, joita käytin myös haastateltujen varmistuksena, eli omana muistilappuna, koska tarkoituksena oli kerätä episodeihin osallistuneilta henkilöiltä selontekoja tapahtumista. Havaitsin kuitenkin jo ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni, että tapahtumilla ei ollut organisaation jäsenille tarkkaa kronologista järjestystä. Silti haastatteluista syntyi haastateltavan innostuessa tarinoita tapahtumista. Tarinoissa oli alku, keskikohta, loppu ja juoni, joka järjesteli tapahtumat. Tarinoissa esiintyi kuitenkin usein tilanne, jossa jotakin tapahtumaa selitettiin johtuvaksi toisesta tapahtumasta, joka tapahtui ajallisesti myöhemmin. Siis X selitettiin tapahtuvan, koska Y tapahtui, mutta todellisesti Y tapahtuikin vasta X:n jälkeen.

Poimin haastatteluaineistostani kohdat, jotka olivat ristiriidassa ”todellisen” tapahtumakalenterin kanssa. Niille löytyi hyvin yksinkertainen selitys. Haastateltavat johtajat olivat tottuneet ennustamaan tai ennakoimaan organisaatiomuutoksen tapahtumia. Tavaratalojohtajat olivat myös toimineet näiden ennakoimiensa tulevien tapahtumien perusteella, ennen kuin ne olivat todellisuudessa tapahtuneet.

Tämä oli selvästi yksi heikkous kertovan muutosselonteon menetelmässä, kuten myös niissä narratiivisten metodien tulkinnoissa, joissa pitäydytään

siihen oletukseen, että vain edellisellä tapahtumalla on ymmärrystä lisäävä vaikutus jälkimmäiseen tapahtumaan. Ihmisille, tai ainakaan tässä tutkimuksessa haastatetuille johtajille, merkityksisillä tapahtumilla ei aina ole kronologista järjestystä. Tämä saattoi myös olla strategisen johtajan identiteetin ilmenemistä. Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva perustelee sekä omia että muiden tekemiä tämän hetken päätöksiä yrityksen kokonaisuuden tulevaisuutta ajatellen (Alvesson & Willmott 2001). Strategi voi tarinassaan ajatella ja kertoa jonkun tapahtuman olevan seurausta valitusta tai tulevasta strategiasta enemmän kuin aikaisemmasta tapahtumasta.

Täydensin muutosprosessin etenemiskuvausta haastateltujen johtajien selonteot huomioiden ja tein avainepisodien valinnan uudelleen haastatteluaineisto huomioiden. Poimin omasta taustamateriaalistani; muistiinpanoistani, kalentereistani, yhtiön julkisista – ja sisäisistä tiedotteista, tavaratalojohtajien kokousten pöytäkirjoista, ketjun tulosityhteenvedoista ja konseptikäsitteistä, episodeja. Tein kaksi rinnakkaista muutoskertomuksen runkoa. Ensimmäisen kertomuksen rungon tein taustamateriaalini ja ketjun johdon selontekojen perusteella. Sen rinnalle toin tavaratalojohtajien selontekojen mukaisen kertomuksen rungon. Nyt en kuitenkaan välittänyt enää tarkasta kronologisesta järjestyksestä. Mielenkiintoinen tutkimuksen nostattama kysymys olisi tietenkin ollut selvittää, mitkä asiat olivat toimineet jo ennen kuin ne virallisesti käynnistettiin. Jätän sen kuitenkin jatkotutkimuksiin.

Näin muodostui 18 eri tapahtumaa tai ajanjaksoa, jotka laitoin kronologiseen järjestykseen. Tämän jälkeen keräsin jokaisesta haastattelusta episodit, tapahtumat tai ajankaksot, joista johtajat puhuivat puhuessaan muutoksesta. Järjestelin avainepisodit kronologiseen järjestykseen yhteiseen taulukkoon. Luin ja järjestelin taulukkoa siten, että sijoitin samasta episodista olevat eri henkilöiden puheet samaan ruutuun. Palasin takaisin aukikirjoitettuihin haastatteluihin ja myös haastattelunauhoituksiin varmistaakseni, että olin sijoittanut kunkin puheteeman oikeaan yhteyteen.

Nostin avainepisodeiksi ne asiat, joita haastateltavat korostivat. Näin muodostui viisi eri episodiat (ajanjaksoa, teemaa tai tapahtumaa), joihin voin sijoittaa kaikkien haastateltujen kaikki puheet (vrt. liite 1.). Puheiden aiheet olivat sitä yksilöllisempiä mitä lähemmäs haastatteluajankohtaa siirryttiin. Yhteistä taulukkoa tarkasteltaessa näyttää aluksi siltä, että sitä vähemmän puhetta mitä kauemmas historiaan muutoksessa mennään. Tämä ei johdu ainakaan pelkästään ajan kulumisesta, vaan merkittävä tekijä on se, että haastatellut kertoivat muutoksen alkuvaiheista ja historiallisesta taustasta samoilla teemoilla ja jopa samoja ilmauksia käyttäen. Kaikki haastatellut johtajat käyttivät usein täsmälleen samaa lausetta ja se on kirjattu taulukkoon vain kerran.

Muodostuneiden avainepisodien nimet poimin haastatteluista seuraaviksi ajanjaksoiksi:

1. Aika ennen
2. Eurokonseptiin
3. Jaettu visio
4. Prosessiorganisaatio
5. Ketjut yhteen ja identiteetin puolustaminen

Haastattelemani tavaratalojohtajat olivat erilaisissa paikallisissa kilpailutilanteissa muutosta vetäviä johtajia. Valtakunnallisesti tilanne oli kaikille sama; kokonaiskilpailutilanne kuten myös organisaation muutokset olivat tietenkin kaikille yhteiset. Tapahtumien taustalla oleva metatarina oli kaikille sama. Laitinen (1998, 226) ehdottaa rinnakkaista kerrontaa niissä tilanteissa, joissa useat toimijat samanaikaisesti tekevät jotain samaan asiaan liittyvää. Tein rinnakkaista kerrontaa. Konstruoin rinnakkaisia muutoskertomuksia. Tämä oli tietenkin myös tutkimusasetelmani ja teoreettisen lähtökohtani kannalta perusteltua. Tutkimukseni edessä ja organisaation hierarkkiseen asemaan liittyvän identiteetin korostuessa oli tämän ilmiön näkyväksi tekemisessä luonnollista noudattaa rinnakkaista kerrontaa, jotka yhdistin yhdeksi episodiseksi kuvaukseksi. Käytän kertomuksessani mahdollisimman paljon haastateltujen autenttisia ääniä ja tarkkoja kuvauksia. Annan tutkimusaineistoni nostaa esiin joitakin sellaisiakin tekijöitä, jotka eivät välttämättä kuulu teoreettisen lähtökohtani rajauksen piiriin. Tällä pyrin välttämään sen, että valittu metodologia ja teoreettinen viitekehys ei tuota Rauhalan (1986) varoittamalla tavalla vain etukäteen määrättyä käsitystä ilmiöstä, vaan myös puhtaasti aineistosta nouseva tieto olisi mahdollista. Tutkimuksessa tosielämän kontekstissa tapahtuvasta monimuotoisesta muutoksesta voidaan sallia epäselviä rajoja ilmiön ja kontekstin välillä (Tienari 1995).

5 SELONTEOT

5.1 Aika ennen

Tutkimuksen konteksti oli tutkimuksen alkuvaiheessa rajattu käsittämään Tradeka Oy:tä ja sen hypermarket-ketjua vuosina 1993-2004. Tämä ilmoitettiin jokaiselle haastattelulle haastattelun alussa. Jokaisessa haastattelussa tuli kuitenkin esiin tarina “ajasta ennen”. Osa tavaratalojohtajista tarkoitti silloin suurin piirtein tuota etukäteen rajaamani ajanjakson alkua tai 90-luvun alkupuolta, jolloin heidän johtamansa tavaratalot (hypermarketit) olivat Ekamarketteja ja kuuluivat Ekamarket-ketjuun. Ekamarket-ketju muodosti silloin paljon paikallista itsenäistä päätäntävaltaa omaavista tavarataloista koostuvan valtakunnallisen hypermarket-ketjun. Osa haastatelluista johtajista puolestaan sijoitti “ajan ennen” selvästi vielä aikaisempaan vaiheeseen. Joillakin se tarkoitti aikaa ennen kuin paikalliset osuusliikkeet fuusioitiin vuonna 1983 valtakunnalliseksi yhtiöksi. Sitä ennen Ekamarketit olivat itsenäisiä keskusliikkeen ja osuusliikkeen yhdessä omistamia osuuskuntia ja tavaratalojohtajien asema ja tehtävät olivat lähellä itsenäisen osuuskunnan toimitusjohtajan asemaa ja tehtäviä. Tavaratalojohtajat kuuluivat myös silloisten paikallisten osuusliikkeiden johtoryhmään.

Johtajat antavat mm. seuraavanlaisia selontekoja puhuessaan episodista 1. Aika ennen.

Tavaratalojohtaja m.m.

Alku: Tavaratalojohtaja oli oman yhtiön tai hyvin itsenäisen tulosityksikön johtaja.

Tavaratalojohtaja oli siihen aikaan hyvin itsenäinen. Eka-marketit olivat itsenäisiä osuuskuntia vaikka kuuluivat ketjuun ja tavaratalojohtajan valitsi Ekan hallitus. Johtajalle kuului myös rahoitusasiat.

Keskikohta: Työn kuvaus muodostui kokonaisuudesta vastaavan johtajan puheeksi.

Mää olin toimitusjohtajan mukana pankin neuvotteluissa ja rahaliikenteestä mä päätin itse. Kun joku pankki muutti palvelumaksujaan, niin mä neuvottelin toisen pankin kanssa jos saisin paremmat ehdot. Kalustoinvestoinneissa mä neuvottelin yhdessä toimitusjohtajan kanssa pankin lainoista ja leasingeista. Budjetit tehtiin itsenäisesti, mutta ne sitten tietysti hyväksytettiin. Keskitetyt ohjeet tuli, kuten inflaatio- ym. kehitykset. Semmonen niinkun rakenteellinen ohjaus annettiin sieltä. Mutta ei esimerkiksi

tulostavoitetta tullut niin kuin ratkaistuna vaan sen sai itse muodostaa. Kyllä määhän lähdin siitä, että määhän rakennan budjetin alhaalta ylöspäin. Mulla oli tietysti itselläni ensin hahmotelma miten se osastoittain pitäisi muodostua. Mutta se oli mun paperini. Sitten määhän rupesin käymään keskusteluja osastopäälliköiden kanssa ja siinä sitten yhdessä rakennettiin sitä hommaa.

Loppu: Määritteli oman strategiansa kokonaisuuden osien summana.

Määhän kävin tavoitekeskustelun osastopäälliköiden kanssa ja kerroin, että tähän meidän pitäisi koko talona päästä ja olin hahmotellut sitä mitä kautta se voisi muodostua. Siinä sitten asetettiin osaston tulostavoite. Jokainen sai sitten itse rakentaa omansa.

Juoni: Tavaratalojohtaja m.m. rakentaa aikaisempaa ammatti-identiteettiään paikalliseksi ylimpään johtoryhmään kuuluvaksi strategiksi.

Tavaratalojohtaja e.e.

Alku: Tavaratalojohtaja e.e. identifioi itsensä paikalliseksi ylimmäksi johtajaksi.

Käytännössä mä olen ollut tavaratalojohtajanimikkeellä helmikuusta -87 alkaen. Suoraan liikkeenjohdollisen linjan käytyäni minut hienosti kutsuttiin kauppaneuvoksen toimesta johtajaksi. Silloin päätökset, keinot, monet asiat, siis se paikallinen päätöksenteko, oli paikallisen tirehtöörin käsissä. Johtamisen kannalta vähän vois sanoa, että silloin tavaratalojohtajat olivat johtajia. Kaikki asiat olivat kyllä paikallisen johtajan näpeissä viimeiseen asti.

Keskikohta: e.e. vahvistaa identifiointiaan muiden näkemyksiä tulkiten.

Silloin mä sain aina huomiota osakseni. Julkinen sana oli hyvin kiinnostunut mun mielipiteistäni. En muista semmosta vuotta, ettenkö mä pari kolme kertaa olisi saanut paikallisessa valtalehdessä mielipiteitäni julki. Puhumattakaan radiosta. Se oli mun mielestäni tärkeää, koska se antaa lisää merkittävyttä ja näkyvyyttä omalle henkilökunnalle, joka ei ole suinkaan vähämerkityksellistä. Ennen kaikkea se kuitenkin antaa suurelle yleisölle sen, että sinut on tirehtöörinä ikään kuin huomattu ja olet merkitty mies kaupungissa. Suurelle yleisölle tulee ikään kuin tämmönen kuva asiasta, että sinä olet kylän suurimpia asiantuntijoita kaupan alalla.

Loppu: e.e. ottaa kokonaisvastuun sekä kunnian tuloksen kehittymisestä itselleen.

Vielä silloin, kun mä otin tän hypermarketin vastaan, oli johtaja itsenäinen. Tulos oli erityisen pahasti kuralla, mutta mä sain sen vähän semmoisilla eväillä käsiini, että tee mitä hyvänsä, mutta toi tulos on saatava kuntoon. Vois sanoa, että mä varsin itsellisesti sain tehdä sen. Kellään ei ollut oikeen varaa tulla sanomaan miten pitää toimia, erityisesti kun puolen vuoden päästä nähtiin, että tulos alkaa syöksyä ylöspäin aika vahvasti.

Juoni: Tavaratalojohtaja e.e. rakentaa aikaisempaa ammatti-identiteettiään paikalliseksi ylimmäksi johtajaksi.

Tavaratalojohtaja k.k.

Alku: Tavaratalojohtaja oli osuusliikkeen johtoryhmän jäsen.

Silloin oli toinen elämänvaihe. Johtoryhmän kokouksia oikein odotti.

Keskikohta: k.k. määrittelee itsensä strategiksi.

Ne oli sellaisia tilaisuuksia, joissa haettiin yhteisiä ratkaisuja. Ja siellä sai heikompikin osapuoli, jolla oli kenties suurempia ropleemia, niin se sai aina toisten tuen. Sää et ollu yksin. Silloin mullakin oli hienompi titteli – kaupallinen johtaja – ja kyllä minä sain päättää myös investoinneista ja lopetuksista. Mää esitin johtokunnalle ja johtokunta päätti. Ei sitä asiaa sen kauemmas tarvinnut viedä. Mä nautin suunnattomasti niitten vuosien johtoryhmän työskentelystä.

Loppu: k.k. ei käyttänyt kovin paljon aikaa jokapäiväisten asioiden johtamiseen.

Varsinaista oman sektorini johtoryhmän kokouksia ei ollut varmaankaan koskaan. Se oli semmonen päivittäinen aamuistunto ko meikäläinen marssi sinne piiripäälliköiden kopperoihin, kun ne lähti kentälle, ja tuota me keskusteltiin päivän polttavimmat asiat siinä kahvikupin ääressä.

Juoni: k.k. identifioi itsensä niin voimakkaasti ylimpään johtoon, että hän muisteli työnsä muodostuvan lähes kokonaan strategisella, kokonaisuuksien hallinnan, tasolla (vrt. Sveningsson & Alvesson 2003)

Tavaratalojohtaja j.j.

Alku: j.j. oli koko konsernia edustava paikallinen johtaja.

Ennen tavaratalojohtaja oli johtaja paikkakunnalla. Silloin tavaratalojohtaja kuului mm. kauppakamariin. Minä edustin koko konsernia. En minä nyt enää oo ollu, mutta kyllä mää sentään vielä pidän yhteyttä kollegoihin ja kilpailijoihin ja sitten tietysti ykkösbonuskumppaneihin.

Keskikohta: j.j. muistaa strategisen johtamisen ajan hyvänä aikana. Maailma on kuitenkin muuttunut, eikä j.j. halua siihen palata.

Joo kyllä se oli 90-luvun alkua, kun oli kivaa olla esimies. Mää olin silloin osastopäällikkönä ja tavaratalojohtajana. Mukavaa oli se, että sää itte, niinku, tavallaan teit sen tuloksen. Mää olen niinku, semmone tulos-orientoitunut ihminen. Et tota ni, en mää tykkää, et se tulee niinku valmiina. Jälkeenpäin kun ajattelee, niin pitkää päiväähän siinä tuli tehtyä ja työtunteja ei tullu laskettua. Et mää tykkäsin semmosesta. En mää varmaan kyllä enää siihen kyllä ryhtyis. Jos niinku nyt kysyttäis ja annettais niinku samanlaiset raamit, et suurin piirtein; tos on tilat, täytät semmosilla tavaroilla kun tykkäät. Ja tos on liikevaihtotavoite ja katetavoite, että toimeks. Sit ruvettiin miettiä, että mitä tavaraa tilataan ja mitä asiakkaat haluaisi ja näin. He-he-he. Niin en mää kyllä tänä päivänä enää siihen lähtis. Täytyy kyllä suoraan sanoa. En mää kyllä vois kuvitella, että sillailailla menis.

Loppu: j.j. turhautuu siitä, että hänen päätöksentekovaltuuksia on poistettu liikaa.

Ketjumaisuutta niinku täytyy olla, mutta en mä tiedä onko nyt 100 % ihan hyvä. Ei oo jätetty yhtään prosenttia raaminvaraa. Sitä paikallistuntemusta, että sää niinku ite teet ja sehän on niinku se, joka mua ainakin motivoi. Se, että mä saan niinku niille mun asiakkaille tarjottuu mitä ne haluaa.

Juoni: j.j. identifioi itsensä strategiksi ja hyväksyy valtakunnallisen strategian mukaisen kehittämisen valtakunnalliseksi ketjuksi, mutta on eri mieltä siitä, miten strategia tulisi paikallisesti toteuttaa.

Myös myöhemmin ketjuun tulleella ketjunjohtajalla oli näkemys tavaratalojohtajien entisestä asemasta. Hän kuvaa kokonaisuutena tavaratalojohtajia:

Ketjunjohtaja p.p:

Siihen aikaan kun ajatteli niitä tavaratalojohtajia, niin nehän oli semmosia vanhoja patuja. Osa oli entisiä osuusliikkeen toimitusjohtajia. Kyllä. Kyllä! Porukka oli entisiä itsenäisiä osuusliikkeen toimitusjohtajia, mutta ne olivat jotenkin halukkaita ittekin muutokseen. Mä luulen, että semmonen tahto oli muuttua ja työnteon nöyryys siellä oli olemassa, vaikka itsenäisiä ne olivat. Mä muistan kun eräs vanha kolleegamme sanoi kun mä menin ensimmäistä kertaa hänen Eka-markettiin. Mä sanoin mitä me tehdään. Mikä on meidän strategia ja miten me tästä mennään eteenpäin. Tavaratalojohtaja sanoi, että hän pyörittää tätä tavarataloa niin kuin hän on pyörittänyt tähänkin saakka. Se on varmempaa. Yleensä ketjun johtajat ovat vaihtuneet kolmen vuoden välein... He, he, he me on hänen kanssaan joskus muisteltu ja naurettu sitä juttua jälkikäteen.

Ne haastattelun aikana tavaratalojohtajana olleista johtajista, jotka eivät vielä toimineet tavaratalojohtajina vaan tavaratalojohtajien alaisina osastopäällikköinä episodin 1. aikana puhuvat episodista mm. seuraavasti:

Osastopäällikkönä aloittanut tavaratalojohtaja t.t. aloittaa johtajaroolin kuvauksensa 80-luvulta:

Niin silloin se kulttuuri kun tulin siihen tavaratalotoimintaan, niin se oli kyl semmonen. Se oli varsinainen shokki. Kun meni sinne semmosesta pienestä marketista, missä oli niinkun tottunu työskentelemään hyvinkin tiiviisti ja ottamaan osaa siihen jokapäiväiseen rutiiniin. Sit kun mä menin sinne Centrumiin, niin se oli se vapaa-ajanosasto siellä alakerrassa, niin mulle lyötiin 16 alaista ja mulla oli oma sihteeri. Elikkä se oli niinkun semmonen, että siin kohtaa niinku mieltis hetken aikaa, et hetkinen – mihin mä tulin! Niinkun aivan oma maailmansa siihen aikaan se tavaratalobusiness sillälailla.

Keskikohta: t.t. rakentaa tavaratalojohtajan roolia puhumalla strategina resurssien määrästä ja suunnasta sekä johtamistavasta.

En tiedä – ei sielläkään se liikevaihto niin hirvittävä ollu siihenkään aikaan. Mut se oli tietyst, ett myyjän palkka ei ollu kovin iso. Sitä nuppilukuu vaan oli. Siellä Centrumissa oli siihen aikaan – en mä muista – se väkimäärä se oli.. Sitä mä muistelen, et se oli lähes 400. Siellä oli kyllä sitä porukkaa töissä siihen aikaan. Kyllä siellä niinkun joka toiminnolla oli omat. Siäl oli autonkuljettajat. Siellä oli varastomiehet, varastopäälliköt. Siäl oli vahtimestarit ja apulaisvahtimestarit. Siäl oli tosiaan, että isoimmilla osastoilla oli sihteeri palkattu hoitamaan niitä paperitöitä. Sit niinku johtaja oli todella johtaja.

No kyl kai muotia oli siihen aikaan ihan semmonen, semmonen mitenkä sitä sanoisi, semmonen perinteinen johtaminen. Johtaja oli niinkun omana yksinäisyydessään ja ja tota hyvin pitkälle määräili ja saneli ainaskin kokonaisuuden. Kyllä meillä osastonhoitajillakin sit oli siihen aikaan tulosvastuu. Et mikä se sit oli se vastuu – millälaila sitä. Mut kyllä sitä mitattiin myynnin ja käyttökatteen mittareilla ihan. Sekä kierto oli yks keskeinen jo siihen aikaan. Vaikkakin ne kierrot oli sit, ne ei kauheen kaksisii ollu, mut kuitenkin.

Aikaisemmin joidenkin tavaratalojohtajien johtamistyylä oli niinkun semmosta vähän, sanoisko semmosta hiukkan erilaista kuitenkin. Elikkä yksikin johtaja oli hyvinkin semmonen konservatiivinen ja hän piti semmosen raon. Määkin joutusin hänen puhutteluun siitä, että mä olen liian läheisissä suhteissa alaisiini. Mun pitää pitää semmonen rako alaisiini. Elikkä se oli hyvin semmosta, voisko sitä sanoa konservatiiviseksi. Kuitenkin se tyylä oli silloin sillä tavalla. Se johtaminen tapahtui just sillä, että ensin oli tavaratalojohtaja ja sitten oli osastonhoitaja ja sit oli alaiset ja niissä oli selvät semmoset portaat. Elikkä se oli just semmonen organisatoorinen johtamistapa.

80-luvun puolessavälissä se muuttui semmoseks pehmeämmäksi siinä mielessä, että ruvettiin enemmän puhumaan. Ei puhuttu silloankaan vielä tiimeistä, eikä puhuttu tavoitteista tavoitejohtamisesta kauheesti. Mut kumminkin se meni enemmän semmoseks yhteistyössä toimimiseksi. Elikkä miksi nyt sitä sanotaan semmosta johtamistapaa. Ja sit oikeastaan silloin sit vasta kun rakennettiin sitä Eka-markettia, ruvettiin vääntää, niin silloin ruvettiin puhumaan tämmösest tavoitejohtamisesta. Ja asetettiin niinkun erilaisia tavoitteita eri alueille ja eri ihmisille ja niinku ruvettiin hoitaa sitä hommaa siltä pohjalta.

Muistaakseni silloin ei osastopäällikön tehtäviin kuulunut suunnittella PTS:ssää hirveesti, mut lähinnä se oli se lyhyempi versio siitä. Lyhyen tähtäimen suunnitelmia tehtiin. Sitä se oli. Ja budjetointiin kyl sit osallistuttiin. Ihan vuositason budjettin ja kuukausitason budjettiin.

Loppu:

Se oli paljon enemmän kuin nykyään osastopäällikkö tekee. Eihän tänä päivänä. Se alkaa olla sitä, että ne melkein tulee ne luvut jostain ja ne vaan hyväksytään ja sillä siisti, et. Et kyllähän se niinkun se budjetointivaihe, se oli paljon isompi prosessi niinkun osastopäällikön näkökulmasta.

Silloin osastopäällikkö suunnitteli pidemmälle, kuin tavaratalojohtaja suunnittelee tänä päivänä.

Juoni: Tavaratalojohtajan tehtävät ovat muuttuneet itsenäisen paikallisen divisioonan (= organisaatio, jolla on itsellään kaikki toiminnot) komentajan tehtävistä entisen paikallisen keskijohdon alaisten tehtäviksi.

“Aika ennen” loppui kaikkien haastateltujen mukaan kun Eka-marketien toimintakonseptin muuttaminen Euromarket-konseptiksi aloitettiin. Ketjuun tuli uusi ketjunjohtaja, joka aloitti toimintakonseptin uudistamisen siten, että paikallinen toiminta yhdistettiin tiukemmin valtakunnallisen ketjun osaksi. Otteita kyseisen ketjunjohtajan haastattelusta ja selonteoista on seuraavassa alaluvussa 5.2. “Aika ennen” ajanjakson loppuvaiheessa tapahtui useita johtajien siirtoja tavaratalosta toiseen.

Tavaratalojohtajat kuvaavat ajanjakson “aika ennen” loppumista siirtymävaiheella:

Tavaratalojohtaja n.n:

Se oli sitä jatkuvaa rotaatiota. Puoli vuotta oli jätkät paikallaan ja taas lähti.

Toinen johtaja kertoo yhden tavaratalon johtamisen sentään kestäneen aina kokonaisen vuoden.

Tavaratalojohtaja a.a:

Sen jälkeenhän joka kolmen vuoden välein vaihtui ketjunjohtaja. Haettiin uusia kasvoja, haettiin jäämäkkyyttä siihen toimintaan. Miten hallitaan yksiköitä koko valtakunnan tasolla. Siitä oli seurauksena johtajien rotaatio. Joka joulukuussa johtajat vaihtoi paikkaa. Ajateltiin, että kun pannaan johtajat joulukuussa kiertoon, niin ne johtavat tehokkaasti uusilla ajatuksilla uudella paikkakunnalla taas seuraavan vuoden. Voisihan sitä tavallaan sanoa kurinpalautukseksi.

Tavaratalojohtajat ja ketjunjohtaja puhuvat ajasta ennen Euromarket-konseptiin siirtymistä, kuinka tavaratalojohtaja oli vielä hyvin itsenäisen tulostuullisen yksikön arvostettu johtaja. Niilläkin johtajilla, jotka eivät vielä silloin olleet tavaratalojohtajia tai samaan johtoryhmään kuuluneita osuusliikkeen muita johtajia tai edes yhtiön palveluksessa, oli hyvin yhteneväinen kuva johtajan asemasta ja hänen nauttimastaan arvostuksesta. Tavaratalojohtajan ammatti-identiteetti oli rakentunut yksilön identiteetin lisäksi ryhmän identiteettinä. Osa muistaa tavaratalonsa olleen oma yhtiö, jota hän johti suvereenisesti. Jotkut kertovat, miten he ovat tulleet kutsutuksi

arvostettuun johtajan tehtävään. Kaikkien tarinoissa itsenäisyys ja kokonaistulosvastuu nousevat hyvin merkittävään asemaan. Aseman arvostusta kuvataan myös kilpailijoiden, omistajien (jäsenten edustajien), tavaran toimittajien, medioitten, rahoittajien, oppilaitosten, konsernin ylimmän johdon ja ystäväpiiriin kuuluvien sekä yksityisen- että julkisen sektorin merkittävien henkilöiden suhtautumisena.

Tavaratalojohtajan ammatillisen identiteetin auktoriteettiasema muihin samassa konsernissa samalla organisaatiotasolla oleviin nähden muistuttaa terveydenhuollon organisaatioissa lääkärin ammatti-identiteettiin yhdistettyä sosiaalista statusta ja virallisesta asemasta riippumatonta hierarkkista asemaa (vrt. Eriksson-Piela 2003). Tavaratalojohtajat ovat olleet konsernin historiassa "paremmin" koulutettuja. Heidän ammatilliseen kelpoisuuteensa kuului aikaisemmin pitkä, kahden vuoden päätoiminen johtamiskoulutus, joka tähtäsi organisaation hierarkiassa strategisen johtamisen tason johtajan ammattiin. Heidän ammatilliseen identiteettiinsä oli pitkään yhdistetty sekä konsernin sisällä että ulkopuolella myös koko konsernin paikallinen edustuskelpoisuus. Tätä identiteettiä oli ylläpidetty sekä konsernin sisällä että ulkopuolisen maailman taholta.

Tutkitun muutosprosessin alkuvaiheessa ja sitä ennen osastopäällikkönä olleilla henkilöillä, jotka nimitettiin tavaratalojohtajaksi "jaetun vision aikakaudella" oli samansuuntainen näkemys tavaratalojohtajan roolin muutoksesta kuin aikaisemmin johtajana olleillakin. He rakensivat tavaratalojohtajan ammatti-identiteettiä ryhmänä strategisia johtajia, mutta omaa yksilöllistä identiteettiään he eivät rakentaneet yhtä voimakkaasti strategisen johdon rooliin. He pitivät sitä osittain vieraana ja kuvasivat tavaratalojohtajan päivittäistä työtä alaisen näkökulmasta. He rakensivat omaa ammatti-identiteettiä muutostilanteessa osittain keskijohdon näkökulmasta, vaikka olivatkin episodeista ja muutoksen ongelmista samaa mieltä niiden kanssa, jotka perustivat tarkastelunsa aikaisemman strategisen johdon näkökulmaan.

Siirtymä episodista 1 episodiin 2 tapahtui liiketuloksen parantamiskeinona yritetyn nopeiden johtajavaihdosten aikana. Osastopäällikkötaustan omaavat johtajat puhuvat tavaratalojohtajan roolia ja tehtäviä kuvatessaan siitä, kuinka aika muuttui. Tuli siirtymävaihe ennen Eurokonseptia. Johtajat vaihtuivat niin usein, että alaisten mielestä johtajan identiteetti oli jossain muualla kuin "meissä"; tavaratalossa, sen tavoitteissa ja sen henkilökunnassa.

5.2 Eurokonseptiin

Ketjunjohtaja p.p. antaa innostuneen selonteon episodista, jolloin vanha hypermarket-ketjun konsepti muutettiin uuteen Euromarket-konseptiin. Tavaratalojohtajat puhuivat omissa selonteissaan samoista asioista. Heidän tarinansa eivät noudattaneet yhtä kronologista järjestystä kuin ketjunjohtajan. He saattoivat vain viitata johonkin tapahtumaan, koska tiesivät minun olleen tässä vaiheessa yksi heistä. Ketjunjohtajan selonteko episodista 2. kuvaakin tavaratalojohtajien selontekoja paremmin ulkopuoliselle niitä taustoja, joissa tavaratalojohtajat rakensivat uutta ammatti-identiteettiään.

Ketjunjohtaja p.p:

Alku: Aloitettiin ketjun rakentaminen.

Tämä oli, niinkun muistan, se lähtökohta. Mä näin niinkun, että rupeemalla tekemään selkeesti työnjakoa: Että me päätetään, mikä meidän liikeidea on; kenelle me halutaan myydä tai kenelle me halutaan jatkossa suunnata sitä. Ja miettimällä konseptiylivoimatekijät jne. Miettimällä sitä työnjakoa; ei ole varmaan kauheen fiksum, että meillä on kaksikymmentä tavaratalojohtajaa, jotka jokainen miettii tilajaon itte ja sortimentin itte jne. Mietitään mitkä asiat me kaikki tehdään yhdessä ja mitkä asiat me tehdään samalla lailla. Lähdettiin niinkun tätä kautta rakentamaan sitä ketjun konseptia.

Keskikohta: Kokonaisuuteen mentiin osien kautta.

No, no siis konseptihan siis .. nythän oli kaks asiaa; ensimmäisekshän piti saada 88 miljoonan tappio mahdollisimman nopeasti alas. Siis semmonen puhdas kustannusten leikkuu. Meillä oli kyllä Sikapossut (ruotsalais-ranskalainen konsulttiyhtiö Siar Bossard) mukana. Ryhmittäin lähdettiin jokaista kulua... niin se oli tavaratalojohtajat. Aina joku tavaratalojohtaja oli mukana jonkun ryhmän vetäjänä. Pertillä oli henkilöstökulut ja palkat... henkilöstökuluja, mainoskuluja tai kiinteistökuuluja tai sähkökuluja.. Pilkottiin kaikki kulut. Myös myyntikate pilkottiin työryhmiin ja porukassa meitä oli aina neljä – viisi tyyppiä, jotka kävimme ne läpi ja haimme best practice- juttuu ja mitä pitää tehdä. Miettivät ohjelman; mikä on... jos kaikki tekis niinkun... me laskettiin se potentiaali.. jos kaikki tekis niinkun esimerkiksi palkoissa niinkun Pori, samalla prosentilla. Paljonko saataisiin palkoissa säästöä. Jos kaikki tekis samalla mainoskuluilla tai oikeastaan mainostuloilla kun Forssa, niin paljonko saataisiin mainostukea. Me laskettiin potentiaali tätä kautta ja me päästiin huikeisiin lukuihin. Muistaakseni se oli 200 miljoonaa. Sitten todettiin, että paljonko me voidaan tästä aidosti saada. Eikä mitään 200 miljoonaa. Eli jos kaikki saataisiin optimaalisesti, niin 100 miljoonaa olisi parantunut tulos.

Sitä kautta me lähdettiin hakemaan jokaiselle tavaratalolle tavoite ja mitä sen pitää tehdä. Muut rakensivat sille yhdelle, millä keinoilla sä saat pakkas

tohon noin. Se oli benchmarkingia, ennenkuin benchmarking-sanaa käytettiin. Haettiin se osaja. Ja ne osajat katto kimpassa mitä tehdään koko ketjun systeemille. Joka minusta oli hyvä, koska se sitoutti. Kaikki oli parantamassa kaikkien hommeleita, kaikki ketjun johtajat.

Sitten tää liike-idea homma. Siinä oli sitten kyllä vähemmän porukkaa. Siinähan meillä oli ulkomaisia suunnittelijoita mukana, niitä ranskalaisii oli designen puolella ja Siar Bossard oli myymäläkonseptin puolella. Mut sit oli niinku, nyt mä en muista ketä meiltä osallistui siihen. Me lähdettiin. Meitä oli työryhmä omaa porukkaa siinä, jotka oli... mejän työryhmässä oli konsultti... se oli pienempi... silloin me viritettiin se liikeidea. Lähdettiin voimakkaasti siitä, että tottakai me seurattiin mitä maailmalla tapahtuu. Mitä Ranskassa tapahtuu? Joka on johtava hypereissä.

Siis ensin tehtiin liikeidean muutos. Mitkä ovat painopiste-alueet. Kuinka paljon pannaan näille tuoteryhmille painoa. Puolet pinta-alasta... Mä muistan Lahti, joka oli 3000 m2. Elintarvike oli aikaisemmin 700 m2 ja 2300m2 oli erikoistavaraa. Me tehtiin 1500 PT-tä, joka oli isompi silloin kuin se naapurin Cittari, joka oli kokonaispinta-alaltaan isompi mejän vieressä. Mehän tehtiin niin, että Lahti avas ensimmäisenä syyskuussa. Lahden myynnin kehitys oli huikea. Se oli 40 – 50 % edellisestä vuodesta. Siinä kävi kyllä sitten niin, että Asko kun oli tavaratalojohtajana, niin he, he, Askolla nousi kustannukset 100 %. He, he muistan kyllä , he, he. Joo Asko oli innostunut!! Askolla kävi vähän niin, että myynti kasvoi 50%, niin palkat kasvoi 100.

Loppu: Tavaratalojohtajat rakensivat motivoituneena kokonaisuuden. Ketjun kokonaistulos parani osien (tavaratalojen) tuloksen paranemisen kautta.

Mutta se toimii!! Samalla tavalla Tampere lähti. Tottakai ne molemmat olivat pilotteja. Ne olivat tulokseltaan raskaita ensimmäisenä vuonna. Mutta sitten se niinkun lähti. Se myynti lähti menemään. Ja tottakai se seuraavana vuonna teki tulosta. Mehän parannettiin kyllä ekana vuonna tulosta näillä kahdella projektilla 52 miljoonaa. Tippui tappio 88 miljoonasta johonkin kolmeen kymmeneen vaikka me tehtiin nämä uudet pilotit.

Juoni: Toimintatapa otti huomioon tavaratalojohtajien aikaisemman strategisen johtajan identiteetin siten, että kukin näki itsensä kokonaisuuden osana ja kukin tunnisti strategian. Tavaratalojohtajat kokivat tekevänsä oman yksikkönsä ja ketjun vision itse. He sitoutuivat tuohon visioon.

Ketjun johtaja p.p:n itsensä kertoma konseptin muutoksen tekemisen juoni: Sit kun tää lähti, niin... Meillä oli semmonen oppimissysteemi, se oli helvetin fiksu, että kun Lahti tehtiin yhdessä ranskalaisten konsulttien kanssa, niin lahtelaiset tekivät ja tamperelaiset olivat oppimassa. Sitten kun tehtiin Tampere, niin tamperelaiset tekivät, lahtelaiset olivat neuvomassa ja salolaiset olivat oppimassa. Eli me tehtiin systeemi, että ensimmäisellä

kerralla sä opettelet, seuraavalla kerralla sä teet itte ja seuraavalla kerralla sä neuvot. Siirrettiin osaamista!

Se tuli siinä työryhmässä. Me todettiin, että millä helvetillä me siirretään; osaaminen ei voi olla... meidän pitää päästä eroon siitä konsultista.. kyllähän konsultti olis halunnut tehdä loppuun saakka. Nehän olis tehny koko ketjun, jos vain olis antanut. Mutta me todettiin, että osaaminen pitää aina siirtää siihen systeemiin. Sit tuli Hannu. Hannu tuli kontrolleriks'. Sen jälkeen me päästiin kesän jälkeen kiinni tähän seurantoihin ja muihin paljon paremmin ja reagoitinopeus kasvoi.

Sitten tuli se tilanne, että hei mä haluan Euromarkettiin. Se into siihen konseptiin kasvoi sillä porukalla. Tavaratalojohtajat näkivät, että konsepti on hyvä ja meille on siitä apua. Me päätettiin ja me tehtiin konsepti ja uskottiin määrättyihin asioihin. Ja pidettiin siitä konseptista kiinni.

Se oli niinkun sanoin, että tää pitää viedä yhdessä eteenpäin. Eli tää oli taas semmonen, että miten viedä muutos eteenpäin. Jos sä haluat sen muutoksen, niin tehdään se muutos yhdessä. Käydään ne läpi niin, että kaikki ymmärtää sen ja kaikki hyväksyy sen. Elikkä jos sä et hyväksy sitä nyt henkisesti, niin sä hyväksyt sen vähän myöhemmin. Sä näet kuitenkin kokonaisuuden. Et sä et vaan mene sanomaan, että nyt sä et poika enää tee tota. Me todettiin, että näin on tehtävä. Työnjako on semmonen, että yksi henkilö hoitaa ketjusopimukset. Sovittiin, että mitä asioita sovitaan paikallisesti tavaratoimittajien kanssa. Sen hoitaa tavaratalojohtaja. Sovittiin mitä yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan markkinoinnin osalta, jne. Alassa oli tämmöstä yhteistyön sopimista.

Tavaratalojohtajien selonteoissa korostuu yhteinen näkemys ketjunjohtajan kanssa siitä, että Eka-markettien toimintatapojen muutos Euromarket-konseptiin tehtiin onnistuneesti. Muutos tehtiin vaiheittain ja kahdella tasolla. Samanaikaisesti kun ketjun toimintaperiaatteita kokonaisuutena muutettiin, tehtiin vuorotellen jokaisessa tavaratalossa uudistusinvestointi, jolla ne muokattiin johtajien mielestä kilpailijoiden hypermarketeja paremmin toimiviksi ja kansainvälisen vertailun kestäviksi. Ketjumaisuuden lisäyksen vastustusta ilmeni oman kokemukseni mukaan konseptien muutosprosessin alkuvaiheessa. Ketjunjohtaja mainitsi, että uuden konseptin rakentamisen alkuvaiheessa jotkut tavaratalojohtajat vastustivat voimakkaasti ketjumaisuuden lisäämistä, mutta vastustus väheni melko nopeasti. Tavaratalojohtajien haastattelut tapahtuivat joitakin vuosia tuon ajanjakson jälkeen ja niissä nuo Euromarket-ketjun alkuvaiheet muistettiin enemmän siitä, kuinka heidät oli otettu mukaan koko valtakunnallisen ketjun rakentamiseen kuin siitä, että heidän tehtävissään oli silloinkin tapahtunut muutoksia. Osa tavaratalojohtajan itsenäisestä päätäntävallasta oli siirtynyt keskitetyksi valtakunnalliselle tasolle.

Tavaratalojohtaja j.j:

Alku: Johtajilla oli selkeä visio, jonka he kokivat itse tekeneensä.

Sanotaan silleen, että 96, kun me muututtiin Euromarketiksi, niin silloin visiot ja tavoitteet olivat hyvin selkeät. Ne olivat koko henkilökunnalle selkeät; mitä me ollaan ja mitä meidän pitää olla. Markkinointiryhmäni oli johtoryhmä, joka suunnitteli ja päätti ja ketju muodosti raamit. Ketjulle tärkeää oli se konseptiosaamisen läpivienti koko organisaatioon. Eli miten ajattelit valmentaa tota porukkaasi. Näkökulma oli sellainen, että esimies on tärkein oman henkilöstönsä valmentaja ja keulakuva.

Keskikohta: Johtaja puhuu strategiasta, resurssien määrästä ja suunnasta ja näkee itsensä kokonaisuuden osana.

Se johtamisjärjestelmä oli se, että ensin ketju katsoi asiat, jotka sovittiin porukalla. Sen jälkeen ketjun avainihmiset, kuten kenttäjohtaja ja tavaratalojohtajat siirsi ne asiat, jotka kuuluivat kentälle. Siitä syntyi sitten, kuten muistat, tavaratalojohtajien avaintulosalueet. Siellä oli brändin asiat, kehitysasiat ja ne asiat, jotka muuttuvat edellisestä vuodesta. Ne pohdittiin yhdessä ja sen jälkeen kunkin tavaratalon johtoryhmän jäsenen omat avainalueet syntyivät. Väittäisin, että silloin ei ollut yhtään epäselvää tavaratalojohtajalle se, että mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat ne valtuudet, joita hänellä tavoitteensa saavuttamisessa on. Oli muun muuassa tämmösellä paperilla sovittu se mitkä ovat tavaratalojohtajan päätösvaltuudet missäkin asiassa. Väittäisin, että tämä on hyvä, lyhyt, selkeä ja kuitenkin riittävä.

Loppu: Tavaratalojohtaja j.j. pitää episodina onnistuneena:

Se oli hyvä kokonaisuus.

Tutkijan kommentti:

Minä muistin erittäin hyvin tuon tavaratalojohtajan näyttämän paperin. Kun tulin uudelleen tavaratalojohtajaksi vuonna 1995, sain paperin esimieheltäni. Koin sen olevan eräänlainen kokeneelle tulostavalle johtajalle annettu valtakirja. Minä panin sen jossakin vaiheessa kalenterini väliin, koska minun piti asennoitua uudella tavalla. Päätösvaltuuksieni rajat tavaratalojohtajana helpottivat työtäni. Ne oli laadittu siten, että mikäli tavaratalojohtajan itsenäisiin valtuuksiin ei kuulunut jokin asia, siinä määriteltiin, miten sen asian saa päätettäväksi ja miten siihen voi itse vaikuttaa. Se ei poistanut valtaa eikä vastuuta.

Seuraavaan alalukuun “Jaettu visio” sijoitetut tavaratalojohtajien tarinat kuvaavat myös tätä ajanjaksoa. Se nousi kuitenkin tarinoissa selvästi omaksi avainepisodiksi Eurokonseptiin siirtymisen episodin sisällä ja on siksi otettu omaksi episodiksi.

Tavaratalojohtajien puheet itsestään osuusliikkeen johtoryhmän jäsenenä muuttuivat, kun he siirtyivät muutoksen selonteossa aikaan, jolloin Ekamarket-ketjun muuttaminen Euromarket-ketjuksi aloitettiin. Heidän

selontekonsa sai uutta sisältöä. Puhuessaan meistä, he eivät enää tarkoittaneet osuusliikkeen johtoryhmää vaan muita tavaratalojohtajia. Tavaratalojohtajat kuuluivat mielestään uuteen ketjuun, jonka he kokivat omakseen. He itse olivat rakentamassa uutta tulevaisuutta. Tavaratalojohtajien selonteot tapahtuneista muutoksista noudattivat ketjunjohtajan selontekoa. He identifioituivat ryhmänä kuitenkin paikallisesti kokonaisuudesta vastaaviksi johtajiksi. Haastatellut puhuivat pieniä tarinoita siitä, kuinka heitä arvostettiin sekä johtajina että ihmisinä. He puhuivat siitä, kuinka he rakensivat yhteisen konseptin. Visio oli yhteinen – jaettu. Heillä oli selkeä yhteinen johtajaidentiteetti. Eräs tavaratalojohtaja sanoo suoraan, että me tiesimme, keitä me olimme. Tätä ajankohtaa muistellaan innostuneesti ja tuloksellisia onnistumisia korostaen. He kertovat siitä, kuinka ketjun ja kollegoiden yhteistyöllä saavutettiin tulosparannuksia. Johtajat kokivat saavuttaneensa yhteisen tulosparannuksen siten, että oman vastualueen tulosta pystyi johtamaan selkeästi haluamallaan tavalla. Heidän tarinoissaan korostuu myös se, että heille oli tärkeää itse johtaa oman yksikkönsä johtoryhmää. Uutena tavaratalojohtajana tällöin aloittanut johtaja koki tehtävänsä hyvin haasteelliseksi ja arvostetuksi.

5.3 Jaettu visio

Uuden ketjukonseptin rakentamisesta siirryttiin johtajien tarinoissa jaetun vision episodiin. Useimmissa selonteoissa tämä ajankohta tai episodi liitetään tarinoissa myös edelliseen, Eurokonseptiin siirtymisajankohtaan. Yhteinen, jaettu visio nousi kuitenkin tavaratalojohtajille selvästi tärkeäksi episodiksi. Useat haastatelluista yhdistävät konseptin muutoksen valmiissa konseptissa toimimiseen. Uusi toimintamalli koettiin rakennetun tavalla, joka oli kiinteä osa tätä mallia. Osaamisen kasvava yhteisöllisyys lisääntyi ja osaamisen ajallinen laajeneminen koettiin jatkuvan tulevaisuudessa. Tavaratalojohtajat rakensivat ammatti-identiteettiään ja omaa arvostustaan tiedon ja osaamisen laadullisena muutoksena konseptin jatkuvaan yhteiseen kehittämiseen (Vrt Virkkunen 2002).

Johtajat puhuvat tuloksen tekemisen meningistä, ihmisten arvostuksesta ja vahvojen johtajien kaudesta. Vahvoilla johtajilla he tarkoittavat itseään kyseisenä ajanjaksona ja sitä kuinka aika oli *“johtamisen hyvä aika”*. He kertovat tarinoita siitä, kuinka ketjumaisuuteen siirtyminen selkiinnytti tavaratalojohtajan työroolia. Vallitsi yhteinen näkemys konseptista ja ketjumaisuudesta. Ketjumainen toiminta oli tehokasta, vaikka hyvällä omalla tuloksella voi saavuttaa itsenäisyyttä. Puheet työidentiteetistä liittyivät usein voimakkaasti koko ketjun tulokseen sitoutumiseen ja omaan tulosvastuuseen,

joka koettiin innostavana. Tavaratalojohtajat kokivat, että heillä oli yhteinen visio konsernin ylimmän johdon kanssa.

Seuraavissa kolmessa tarinassa on kaikissa sama rakenne. Tarinan alku oli uusi ketjukonsepti ja paikalliset toimintamallit liittyivät siihen. Tarinan juoni on paikallisen johdon strategisen identiteetin arvostaminen ja lopputulos on kyseisen ajankohdan yhteinen ja jaettu visio.

Tavaratalojohtaja a.a:

Kun me muutimme tämän talon Euromarketiksi, niin visio oli selvä. Me tiesimme mihin pyrimme. Vuodesta 96 vuoteen 2000 minä uskoin siihen hyvin vahvasti. Mutta tänä päivänä (syksy 2003) voisin vain veikata mitä se meidän visio on.

Tavaratalojohtaja j.j.

Me rakensimme silloin yhdessä tämän vision, jossa oli myös työtyytyväisyys. Ja Välimäen Heikki rakensi Tampereen yliopiston kanssa mittariston, joka on nykyisinkin käytössä. Alettiin säännöllisesti mittaamaan asiakasmielikuvia ja työtyytyväisyyttä jo vuonna 93. Lisäksi oli pääperiaatteena tätä toiminnan tehokkuus. Me kirjassimme tämän tahtotilamme näin: Toiminnan tulos vähintään 3% liikevaihdosta. Kustannustehokkuuteen perustuva toimintamalli. Siis kustannustehokkuus ohjasi koko ajan konseptin kehittämistä ja se asiakaslähtöisyys. Edullisen hintamielikuvan omaava ketju. Motivoitunut ja konseptin ymmärtävä ja toteuttava paikallinen johto ja henkilöstö. Se on se konseptiosaaminen. Konseptia kehitettiin koko ajan siten, että kun konseptiin tuotiin uusi asia, niin siihen sisällytettiin aina valmennuksellinen osuus. Konseptiosaamista on se, että ymmärtää mistä muutettavassa konseptissa on kysymys. Ethän sää voi muuttaa sitä, jos sää et ymmärrä sitä syvällisesti.

Kun lähdettiin tekemään Euromarket-konseptia, niin me sovittiin, että me ei sitä virhettä tehdä, että jätetään tärkeät ihmiset muutoksen tekemisen ulkopuolelle. Sovimme tavaratalossa, että tätä muutosta ei tee ulkopuolinen, vaan sen tekee virallinen organisaatio. Sen tekee tavaratalojohtaja henkilökuntansa kanssa ja siihen tuotiin mukaan tällainen vahva konseptillinen valmennus. Konsepti dokumentoitiin yksinkertaisella tavalla. Jos konseptissa sanotaan, että siellä on voimakas panostus päivittäistavarakauppaan, niin niiden ihmisten, jotka sitä konseptia veivät sinne asiakasrajapintaan, niin niiden tarvitsi tietää mitä se tarkoittaa juuri heidän työssään. Konseptiosaaminen on sitä, että et hallitse sitä pelkästään otsikkotasolla, vaan sun pitää tietää mitä se käytännössä tarkoittaa..

Tavaratalojohtaja s.s:

Se oli hyvin itsenäistä toimintaa. Silloin katsottiin, että yrityksen korkein hypermarket-osaaminen on hypermarket-ketjussa.

5.4 Prosessiorganisaatioon

Vuosituhanen vaihteessa Tradeka Oy:ssä siirryttiin koko yrityksessä, käsittäen myös kaikki ketjut, prosessiorganisaatioon. Liiketoiminta määriteltiin liiketoimintaprosesseina ja päätoimintoina. Liiketoimintaprosesseja olivat tilanhallinta-, valikoimat ja hinnoittelu-, aktiviteetit- ja tuotetäydennysprosessit ja päätoiminnot olivat brändit ja viestintä, tuote ja logistiikka, palvelutoiminnot sekä myymälätoiminnot (Euromarket/Maxi 2001, Tradeka 2004). Kuhunkin liiketoimintaprosessiin nimitettiin johtaja. Samalla myös hypermarketien ketjunjohtaja vaihtui. Hän kuvaa liiketoimintaprosesseja kaikkien yrityksen yksikköjen läpivirtaavina toimintoketjuina ja prosessijohtamista horisontaalisena toiminnan ohjaamisena (Järvensivu 2003). Organisaatiomuutos ja sen mukanaan tuoma uusi työnjako siirsi osan aikaisemmin tavaraloketjussa ja yksittäisissä tavarataloissa tehtävistä päätöksistä ja töistä keskitetyksi yrityksen muihin päätoimintoihin. Koko ajattelutavan muutosta vietiin kaikille yrityksen esimiestasoisille merkittävällä ulkopuolisten konsulttien käytöllä. Tavaratalojohtajien selontekojen mukaan useissa kehitysprojekteissa konsultin rooli oli niin merkittävä, että vaikka projektiin oli nimitetty vetäjäksi joku yrityksen johtajista, niin käytännössä projektin etenemistä johti konsultti.

Tavaratalojohtajat kertoivat hyvin toimivan ja tuloksia tuottavan tavan toimia muuttuneen lähes yhtäkkiä. He eivät ymmärtäneet tai ainakaan hyväksyneet syytä tähän. He olivat tarinoissaan rakentaneet identiteettiään hyvin menestyvän ketjun ammattijohtajina. Ketju toimi paikallisesti tuloksekkaasti ja he kehittivät sen konseptia kokonaisvaltaisesti visioidensa suuntaan.

Konseptin jatkuva päivitys muuttui kuitenkin kokonaan uuden konseptin tekemiseksi. Organisaation kehitysprojektia varten perustettiin yrityksen eri osissa ja eri organisaatiotasolla työskentelevistä henkilöistä kehitysryhmiä. Näiden ryhmien tarkoituksena oli määritellä tehtäviä uudelleen. Tulosityksikköjen organisaatiot määriteltiin tiimiorganisaatioiksi ja tiimit itse rakensivat itselleen toimintamallit – osastosopimukset ja tuloskortit. Toimivallan rajoja hahmoteltiin keskijohdon ja asiantuntijoiden muodostamissa työryhmissä. Niiden tavoitteena oli tehdä toimivia mekanismeja ja muodostaa integroivia työryhmiä eri liiketoimintojen yhteistoiminnan parantamiseksi. Sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin järjestettiin koulutustilaisuuksia, jotka menivät läpi koko organisaation. Kartoitettiin koko henkilöstön erityisosaamisalueet. Korkeammin koulutetut tai kokeneet tavaratalojohtajat kouluttivat toisiaan ja toimivat keskijohdon edustajina kentän johtamisen kehitysprojekteissa. Organisaatiota kuvattiin prosessiorganisaationa ja johtamista ohjausjärjestelmänä. Tavaratalojohtajat

olivat hämmennyksessä. He kuuluivat nyt selvästi keskijohtoon ilman kokonaisvastuuta tavaratalostaan. Keskijohtoon siirtymiskokemuksesta muodostui tavaratalojohtajille merkityksellinen episodi. Heidän asemansa oli selvästi muuttumassa, eivätkä he tieneet, mikä oli tavaratalojohtajan rooli tässä muutoksessa. He kokivat menettäneensä yhteyden ylimpään johtoon. Tavaratalojohtajien haastattelut tapahtuivat muutama vuosi ajankohdan jälkeen, mutta muutoksen syy ei ollut heille vielääkään selvinnyt. He puhuivat edelleen ihmetellen ja kertoivat muutoksen tehdyn muutoksen vuoksi. Useita tavaratalojohtajien tarinoita tästä ajanjaksosta on sisällytetty tavaratalojohtaja ”Salmen tarinoin” lukuun 6, koska episodi esiintyi yhtenä merkittävänä osana kaikkien johtajien tarinoissa.

Konsulttien tuomilla, tai muuten uudelleen keksityillä, uusilla nimillä varustetuilla opeilla perusteltiin tavaratalojohtajien mielestä jopa toisilleen ristiriitaisia muutoksia (vrt. Tienari & Ainamo & Vaara 2001). Oppeja puolestaan perusteltiin muutosten välttämättömyydellä. Tavaratalojohtajien episodista kertomien tarinoiden taustalla on metatarina muutoksesta, jolla voidaan perustella mitä tahansa organisaatiomuutoksia ja uusia johtamismalleja. Tavaratalojohtajien tulkinnat muistuttavat Tienarin, Vaaran ja Ainamon (2001, 2003) 1990-luvun pankkisektorilla tehtyjä tutkimusten tuloksia siitä, miten ylimmät johtajat ja konsultit maastouttavat erilaisia oppeja ja uudistuksia muutoksen käsitteen avulla.

Tavaratalojohtajat kertoivat, miten organisaation johtamistyyli ja arvot muuttuivat, mutta hypermarket-toimialan strategia oli hukassa. Tavaratalojohtajat olivat oppineet muodostamaan omat strategiansa liikeidea-ajattelun mukaan. Sen lähtökohtana ei ollut muokata organisaatiota strategian mukaan vaan valita strategia organisaation mukaan. Sen mukaan, missä yrityksen vahvuudet olivat kilpailijoihin nähden ja mikä oli olemassa oleva yrityksen kulttuuri, kuten seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi.

Arvaa ottiko päähä, ku just oltiin torettu porukan kans meijä vuosisuunnitelman ylivoima-alueeks lihakauppa. Se oli torettu yritys kuvatutkimuksest – ja tierettiinhän se muutenki- et mejän vieminen ylivoimainen valtti tääl oli lihatiski ja ite pakattu liha. Ni sit se pitiki lopettaa ja antaa kalakauppiaitten tehtäväks. Piti ulkoistaa ku ei sopinu logistiikkastrategioihi. Vaiks mää sen ymmärsinkin, ett siihe suuntaan ny mennään ja kyl mää sen hyväksyn. Ni ainaskin mejän kohdal se oli hölmöläisten strategia, luopuu parhaast osaamisest. (Tavaratalojohtaja nn)

Muutosprosessissa puhuttiin käsittämätöntä kieltä. Termien sisältö vaihteli sen mukaan, kuka puhui ja toimintaa johti konsultti. Tavaratalojohtajat kokivat, että heidän johtamansa, asiakasrajapinnassa tulosta tekevät yksiköt joutuivat palvelemaan taustaorganisaatioita. He olivat rakentaneet identiteettiään tulosvastuullisina johtajina. Nyt he kertoivat siitä, kuinka

tuloksen merkitys poistui ja heidän omaa johtoryhmäänsä johtivat muut. Päätettävät asiat muuttuivat. Heidän johtajan roolinsa oli muuttunut selittelyjen keksimisiksi omalle henkilökunnalleen. Tämän roolin he kokivat nöyryyttäväksi, varsinkin kun samanaikaisesti heidän näkemyksensä ketjusta ja konseptista oli ristiriidassa sen kanssa, mitä he joutuivat tekemään.

Tavaratalojohtaja a.a. kuvaa episodista seuraavasti:

Mutta sitten se tekemisen meininki lähti. Se lähti tavallaan tästä kun matriisiorganisaatiota lähetettiin muuttamaan prosessiorganisaatioksi. Eli lähdettiin muuttamaan toimintatapaa ja mallia. Yrityksen... miten sen nyt sanoisi... johtamistyyliä. Organisaatiota lähdettiin muuttamaan ja uhrattiin hirveesti voimavaroja ja rahoja ulkopuolisiin konsultteihin, jotka eivät välttämättä edes tieneet mitä vähittäiskaupan yritys on. Silloinhan tehtiin näitä kaikenlaisia liimalappuja ja luotiin uutta konseptia ja toimintamallia ja lähdettiin hyvää toimivaa toimintamallia muuttamaan koska haluttiin vaan jotakin muutosta.

Meillä oli kaikkien aikojen paras tulos. Sehän oikeastaan ihmetytti ja hämmensi, että minkä takia olemassa olevaa hyvää halutaan näin voimakkaasti muuttaa. Meillä oli visio silloin ennen konsultin tuloa. Me olimme brändinä, yksikkönä, tällä markkinalla ylivoimainen markkinajohtaja ja tavallaan meidän kaikki toiminta ja yrityksen tukitoiminta tuki tätä ajatusta. Elikkä halutaankin olla vahva. Yrityksessä oli kokonaisvaltaisesti tällainen paikallisen markkinan tajuaminen huomattavasti korkeammalla tasolla.

5.5 Ketjut yhteen: Vision häviäminen – Identiteetin puolustaminen

Tavaratalojohtajat kuvaavat hyvin voimakkaasti episodista, jolloin yhtiön kaikki vähittäiskaupan ketjut liitettiin yhteen.

Tavaratalojohtaja k.k.:

Alku: Tavaratalojohtajilta oli hävinnyt yhteinen visio ja strategia.

Meillä ei ole yhteistä näkemystä yhtiössä eikä ketjussa tällä hetkellä siitä, että mikä on tärkeää ja mikä ei.

Keskikohta: k.k. johtaa edelleen tavarataloan paikallisesta kokonaisuudesta vastaavana strategiana, vaikka se ei hänen työhönsä enää kuulu.

Tavaratalon johtaminen on unohdettu. Kyllä mää edelleen käyn keskusteluita tuloksesta ja laadullisista mittareista, mutta ei ne sitten oikeastaan minusta ettiippäin enää lähekkään. Mikä on liikevaihdon kehitys? Miten on henkilöstöhokkuus? No markkinoinnista ei enää tarte puhuakkaan, koska se on niin tiukassa ketjuohjauksessa. Mitä nämä muut kulut tarkoittaa? Käyttökate on pakkasella. Siihen väliin tulee se, että ovatko asiakkaat

tyytyväisiä. Minkälainen työtsemppi on talossa jne. Tämmösistä hirveen vähän keskustellaan ja ne ovat kuitenkin siellä lukujen takana olevia aivan ratkaisevia asioita. Meidän rooli on muuttunut kuulijaksi.

Loppu: Tavaratalojohtaja k.k. toteuttaa ja ilmentää strategin taitoja ja identiteettiä yrityksen ulkopuolella:

Nykyään mää keskustelen siitä miten myymäläprosessi toimii ja miten sitä johdetaan enemmän kilpailijoitten ja opiskelijoiden kanssa kuin esimieheni kanssa. Ensi viikollakin tulee yksi ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmä tänne ja mää koen, että se on semmonen tilaisuus jossa mää voin purkautua siitä miten minä johtamisasioissa ajattelen. Sitten on yks entisessä työpaikassani syntynyt ryhmä, joka on mulle hyvin tärkeä siinä mielessä, että mää voin siellä testata omia ajatuksiani tavasta johtaa yksikköä ja siihen liittyvää problematiikkaa. Citymarketin ja Kodin Ykkösen johtajien ja minun välillä on hyvä vuorovaikutus. Se on tosi herkullista keskustella johtamiseen liittyvistä asioista ja omasta itsestämme omassa roolissamme.

Juoni: Strategisen johtajan identiteetti muuttuu hitaasti, eikä hän pysty motivoimaan itseään uuteen tapaan toimia, koska hänen ammatti-identiteettiään ei huomioida, eikä hän tiedä, mikä on yrityksen strategia ja visio.

Tavaratalojohtaja j.j.

Tavaratalojohtaja j.j:n selonteossa on sama alku, keskikohta, loppu ja juoni. Selonteossaan hän pohtii samoja asioita kuin johtaja k.k. ja tarkastelee lisäksi johtamista abstraktilla tasolla.

Alku:

Sitä tämä käsitys ketjusta on nykyään, että kaikki on tarkkaan määritelty. Sit kun sieltä tulee mun mielestä semmosia hölmöyksiä, mitkä ei välttämättä sovi hypermarkettiin eikä tälle paikkakunnalle, enkä mää keksi yhtään selitystä henkilökunnalle miksi näin tehdään. Eikä niitä kyllä perustella mullekaan, niin on aika vaikee myydä porukalle semmosia ajatuksia.

Keskikohta:

Nykypäivänä ei oo enää valtuuksia johtamiseen. Enää ei uskalla tehdä mitään. Ei kertakaikkiaan yhtään mitään. Kyl toi johtaminen pitäis ihmisestä lähtee. Johtaminen on mun mielestä kommunikointia ja viestintää. Kaikki vaikuttaa miten sä niinku viestit jonkun asian. Kun sulla on joku tavoite mielessä ja kaverin pitäisi duunata se, niin pitää olla yhteinen latu eteenpäin. On oltava yhteiset visiot ja missiot ja sinne tarttis päästä. Ennen tavaratalojohtaja viestitti asioista eteenpäin, mutta nyt tää nykyinen tilanne on ihan järjetön, että henkilöstö on unohdettu niinkun kokonaan. Toimivalta vietiin, mutta silti tarttis toimia niinkuin ennen ja alaiset odottaa koko ajan, että kaikki on niinkuin ennenkin.

Johtaminen on muuttunut. On muuttunu hyvin paljon. Et kyllä tänä päivänä tässä mejjän kulttuurissa ketjua johdetaan oikeastaan hyvinkin tiukasti. Kyllä on luotu ne rajat ja raamit siihen malliin, että ei siihen oikeastaan oo meikäiselläkään sillä lailla merkitystä. Kyl se enempi se johtaminen on valvomista enempi kuin johtamista. Voi sanoa, että se on sanelua, koska kyllähän sielt tulee. Sielt tulee kaikki tavarapeliin liittyvät asiat, suunnitteluun liittyvät asiat, markkinointiin liittyvät asiat. Hyvin pitkälle määritellään budjettilukemat. Et sillätavalla, jos ajatellaan tänä päivänä tavaratalojohtajan vastuuta tuloksen tekemisestä, niin minä en sitä enää ihan allekirjoittas, koska mitä mahdollisuuksia mulla on vaikuttaa tuloksen tekemiseen muuta kuin oikeastaan henkilöstöjohtamisen kautta. Elikkä henkilöstökuluja lisäämällä tai vähentämällä pystyn vaikuttamaan johonkin kulurakenteeseen. Se on ainoa oikeastaan semmonen, mitä tavaratalojohtaja pystyy tänä päivänä tekemään tämmöses ketjumaisuudessa. Ja sit ko se ketjumainen näkemys kuitenkin tapahtuu tuolta kehä 3:n sisäpuolelta nyt periaatteessa kaikki. Se voi olla keskimäärin hyvä. Mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, ett se olis täällä paikallisella tasolla. Esimerkiksi meidän kohdalla se johtaminen, tai yleensä se tapa toimia ei ole ihan oikein, koska se ei välttämättä palvele tämmöstä paikkakuntaa. Kun ei olla keskiarvo ja määhän henkilökohtaisesti olen tulosorientoitunut.

Loppu:

Kyllä mä vielä johtamisestakin keskustelen yhden kaverin kanssa. Ennen vanhaan tuli aika paljonkin soiteltua kolleegojen kanssa. Ei enää ja kolleegathan ei enää muodostakkaan mitään virallista organisaatiota. Ja kauppakamarissa me vaihdetaan Prisman tavaratalojohtajan kanssa mielipiteitä ja sitten mä juttelen tavaratalon johtamisesta paikallisen osuuskaupan toimitusjohtajan kanssa.

Tavaratalojohtaja t.t:

Tavaratalojohtaja t.t:n selonteosta tulee muiden johtajien kanssa samansisältöinen kertomus. Lopuksi hän ennakoi, ettei tämä episodi voi jatkua kovin pitkään

Alku:

Tänä päivänä kokee, että kyllä se johtaminen on hirveen paljon muuttunu. En määhän nyt käyttäis kauheesti edes sanaa johtaja siinä kohtaa. Koska kyllä se on enempi tämmönen valvojan ja neuvonantajan rooli ja semmonen, mikä nyt periaatteessa pitäis hallita se koko kauppa sillai, että sää nyt jokaisessa osaluueessa olet jollain lailla mukana ja tiedät ja sää tunnet sitä hommaa.

Keskikohta:

Minä käyn edelleen alaisteni kanssa kerran kuukaudessa tuloksen läpi kun laskelma tulee, vaikka siihen ei pystykkään vaikuttamaan. Et kyl me hyvin pitkälle pelataan noiden tuloslaskelman tunnuslukujen kanssa. Et lähinnä siel

nyt tiätyst on yks tärkeimpiä on liikevaihto ja sen kehitystä seurataan. Ja myyntikate on on yks tärke ja et mitä nyt osastotasolla voidaan lähinnä ajatella, niin on sit tietysti henkilöstökulujen osuus, koska kaikki muut on sit semmosii kuluja joihin ei me ei pystytä oikeastaan niinkun milläänlailla määritteleen. Ne on ne kiinteet kulut mitä ne on ja monta kertaa sopimukset on viäl tehty jossain muualla kuin täällä paikan päällä. Sähkö sopimus on tehty ketjun toimesta ja sää vaan otat vastaan sen summan, joka sieltä tulee ja sillä siisti. Tänä päivänä ne on ketju tehnyt sopimukset hyvin pitkälle valmiiks ja. Ilmotukset tulee valmiina ja mones paikassa ei enää kuitata edes laskua. Et me nyt vielä, kun ei olla tässä kärkimediat- liittymässä mukana, niin meil nyt sitten sentään vielä tulee lasku tänne ja pystyy jollainlailla pelaamaan sen ilmoitusten kustannusten kanssa. Mut hyvin vähäistä on tulokseen vaikuttamismahdollisuus. Mutta kyl niinku tän kokoisen yksikön johdossa pitäisi olla mahdollisuus olla joustava joka suuntaan. Elikkä kyllä tavaratalojohtajan pitäisi nähdä se kokonaisuus tämmösessä kaupassa.

Ei tarvii olla asiantuntija varmaan joka alueella, mutt kuitenkin, ett kyll se kaupan alan johtaminen on siltä osin mennyt tämmöseks. Jos nyt ajattelee niinkun sitä tulosjohtamistakin, niin tota kyl se todellakin on iso kysymysmerkki, ett mikä se tulosjohtaminen sit on, koska jos et sää pysty itte vaikuttaan siihen tuloksen tekemiseen, niin se tulosjohtaminen on tänä päivänä semmonen sana, että ei sitä enää käytännössä ole. Vaikkakin itse sitä on edelleen orientoitunut tähän tuloslaskelman lukemiseen ja kattoo niitä liikevaihdon kehityksii ja myyntikatteen kehityksii ja kulurakenteen kehityksii. Kuitenkin tosiasia on, että kun sää näitä katot (haastateltavalla tuloslaskelma kädessä) – kun sää mietit mitä sää voit näitten eteen tehdä, niin se on hyvin marginaalinen asia. Sillä ei tulosta todellakaan tehdä, niillä aisoilla, millä sää pystyt näihin vaikuttamaan. Näitten asioiden johtaminen tapahtuu jostain muualta käsin. Sää olet vaan valvova toimihenkilö, mikä käytännössä valvoo, ett näin ja näin tehdään.

Loppu:

Kyllä tämä johtajuus on muuttunut niin mahdottomaksi, että ei tämä näin tule jatkumaan. Kyllä nyt jo näkyy oireita tiukkuuden palaamisesta hieman entisen käytännön suuntaan.

Tavaratalojohtaja m.m.

Tavaratalojohtaja m.m. kiteyttää saman tarinan ja strategisen johtajan identiteetin hitaan muuttumisen juonen muutama lauseeseen:

Nuorempi polvi ei enää puhu tuloksesta. Mutta nämä vanhemmat, jotka ovat pidempään olleet johtajina, niin he puhuvat tuloksesta. Ja kannattaakin puhua, että näkee mitä tästä busineksesta tulee. Ehkä me myös ymmärrämme niitä lukuja paremmin kuin nuoremmat. Mutta edelleenkin mun motivaatio lähtee sieltä tuloksesta. Tai sanotaanko, että tämän toiminnan hallitsemisesta

tuloksellisesti. Joskus jääräpäisestikin pidän kiinni sellaisista asioista, jotka ei enää istu.

Tavaratalojohtaja a.a.

Alku:

Emme me enää ole johtajia. Meitä ei enää sitouteta yksikön tulokseen. Eikä myöskään koko maan tulokseen.

Keskikohta:

Työkalut tuloksen tekemiseen on viety pois. Johtajuudesta tulee tän toiminnan myötä olematonta. Ei näissä enää tule olemaan johtajia. Todennäköisesti näissä voi olla yksi johtaja, mutta hänen alaisuudessaan on useampi tavaratalo. Tai toinen variaatio on se, että sä tuut myymäläpäälliköksi. Jotka sitten nauttii hiukan parempaa palkkaa kun myyjät ja ovat tulossidonnaisia jossakin mielessä joistakin päivittäisistä töistä. Tulevaisuudessa se on sitä, että myymälässä on vain valvonnallinen rooli. Huolehtii siitä, että brändissä sovittu, muualla sovitut tai määrätyt asiat toteutuu täällä semmoisenaan ja kaikki muu on ulkopuolella. Mitä on hinnoitteluun, valikoimmin, ja promootiotoimintaan liittyvää, niin näiden tehtävät ovat niiden valvontaa. Sitten on keskeinen rooli henkilöstöön siten, että tehtäviin tulee työvuorosunnittelu, työvuorolistojen teko ja palkanmaksuun tarvittavat ilmoitukset.

Loppu:

Kollegojen kanssa keskustellaan siitä miten yksiköitä pitäisi johtaa ja mitä pitäisi tehdä jne. Keskustelujen sävy on tässä vuosien saatossa muuttunut niin, että ei enää hirveästi puhuta siitä, että miten minä teen tuloksen. Ennen puhuttiin siitä, että mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla sinä olet päässyt tai pääset siihen tulokseen. Se keskustelu on jäänyt taka-alalle ja enemmänkin on mennyt siihen panettelulinjalle tämä keskustelu, että tän päivän tavaratalojohtajat, tavaratalopäälliköt, niin näkisin että ainakin tää vanhempi sukupolvi on aika turhautunut.

Oikeastaan minä ajattelin lähteä.

Juoni:

Syy taustalla oli se, että olin huolissani tämän yksikön kohtalosta. Mikä on tämän yksikön tulevaisuus? Mikä on koko ketjun tulevaisuus? Siitä ei osannut kertoa kukaan. Kun visiota tulevaisuudesta ei kyetty kertomaan, niin havahduin, että on sitä elämää muuallakin. Enkä halua nyt nostaa egoani, mutta kyllä se itseluottamusta nosti, kun kilpailijat ottivat yhteyttä. Usko itseensä ja siihen omaan tekemiseen lisääntyi, kun kilpailijaryhmätkin olivat kiinnostuneita.

Tavaratalojohtaja a.h.

Alku:

Tässä on kuule Jukka käynyt niin, että silloin ennen kuin oltiin matriisissa, niin olimme enemmän asiakaslähtöisiä ja päätöksentekonopeus oli koko organisaatiossa huomattavasti nopeampaa. Oli vastuunottoa ihmisillä, päättäjillä.

Keskikohta:

Nykyinen päätöksenteon hitaus aivan hirvittää.. Konsultin luentojen mukaan prosessimaisuudessakin lähtökohta on se, että yrityksen organisaation tulee palvella asiakasta eikä yrityksen ihmisten pitää palvella organisaatiota kuten meillä tänä päivänä on. Meillä on hyvin suuri linjaus siinä, että nämä eri prosessit hakevat ns. vahvuutta eli että kuka meistä on vahvin ja kuka sanoo mitä tehdään. Ja tää myymäläprosessin osuus on tavallaan sitä toteuttajaa elikkä tällainen asiakkaiden, tuotehallinnan ja asiakassuhteen välinen tietokone, joka pyrkii välittämään sitä tietoa sinne asiakassuhteeseen ja tuotehallintaan. Mutta välttämättä se tieto ei johda mihinkään. Se hukkuu sinne. Ei ole sitten sellaisissa pienissäkin asioissa sitä roolia, jonka näkee täältä kentän ihmisenä sinne asiakassuhteeseen, siellä ei ole sellaisia ihmisiä, jotka kykenevät niitä päätöksiä tekemään. Tai eivät halua tehdä. Mutta päätöksen tekemättömyys on se ongelma mikä tänä päivänä on. Vedotaan tavallaan siihen vastauksissa, että ei kuulu meidän prosessin tehdä, tai mennään ketjumaisuuden taakse.

Loppu:

Onhan niitä vaiheita ollut useampiakin tilanteita kun on miettinyt, että mitähän muuta sitä voisi tehdä, mutta tarve lähteä ei ole koskaan aikaisemmin ollut niin suuri kuin tänä päivänä.

Tavaratalojohtaja e.e:

Alku:

Ylimmän johdon tavoite oli varmaan se mikä me tänä päivänä ollaan. Eli prosessien luonti ja brändien yhdistäminen.

Keskikohta:

Sitä kautta pyrittiin niinkuin pehmentämään sitä maaperää ja hämmentämään sitä. Me olimme aikaisemmin tavallaan itsenäinen brändi. Hämmentämään tämä brändi, joka oli vahva ja voimakas ja näimme sen missä me olimme vahvoja. Meillä oli vahvoja vetäjiä. Eli jos tää asia vaan viedään sinne, niin se piru seisoo koko putki. Pantiin kaverit muuttamaan hyväksi koettua konseptiaan. Yllytettiin tavallaan tälläinen muutostarve. Palkattiin ulkomaisia konsultteja tuomaan uutta ajatusta jne.. Mitä sillä on muutosta siihen vanhaan, se on täysin epäoleellista. Se on uutta teippiä. Se on uutta logoa. Se on tilojen uudelleen järjestelyä. Mutta mitä sillä niinkun saatiin

aikaiseksi, oli se, että saatiin menemään helvetisti rahaa konsulttifirmoille. Saatiin uusia värityksiä taloille. Tehtiin uusi logo.

Loppu:

Ja sitten kun kustannustehokkuuden kautta eivät taloudelliset mittarit tule, niin lähdetään vähentämään henkilökuntaa tehtäviä yhdistelemällä. No sehän tehdään, oli konsepti mikä tahansa.

Kun haastatellut siirtyivät selonteissaan muutoksen ajankohtaan, jolloin hypermarket-, supermarket- ja lähimyymläketjut liitettiin yhteen, heidän puheensa muuttuvat yksilökeskeisimmiksi. He eivät enää puhu yhteisestä ja jaetusta visiosta, konseptista ja tavasta toimia. He puhuvat turhautumisistaan ja visionsa ylikävelemisestä. tarinat liittyvät henkilökohtaisen ulkoisen roolin ristiriitaisuuksiin, epäoikeudenmukaisuuksiin ja omaan tulevaisuuteen. Kaikki haastatellut olivat harkinneet lähtöä yrityksestä. Osa puhui ennenaikaiselle eläkkeelle pääsystä ja osa kilpailijan palvelukseen siirtymisestä. He puhuivat siitä, kuinka johtajan identiteettiä täytyy toteuttaa nyt pelkästään työn ulkopuolella. Heidän näkemyksiään ei enää kuunneltu eikä arvostettu. Heistä oli tullut vain kuuntelijoita. Tavaratalojohtajat kertoivat kuinka heidän työtään ei voinut enää sanoa johtamiseksi. Osa johtajista kertoi, kuinka heidän esimiehikseen oli nimitetty henkilöitä, jotka eivät olleet todellisia johtajia. Uusilla esimiehillä ei ollut yrityksen historiasta nousevaa johtajan hierarkkista identiteettiä. Tavaratalojohtajat puhuivat lähimyymläketjusta tulleista uusista esimiehistään rutiineihin keskittyvinä työnjohtajina. Tosin kaikkia johtajia tämä ei tarinoiden mukaan häirinnyt. He tekivät töitä kuten ennenkin, nyt vain ilman yhteydenpitoa ketjuun. Heidän mielestään uudet esimiehet olivat älykkäitä, eivätkä häirinneet johtamista. Nämäkin johtajat olivat kuitenkin sopineet eläkkeellelähdistä tai ainakin harkinneet poislähtöä.

Kirjoittaessani auki erään tavaratalojohtajan haastattelussa kertomiaan tuntemuksia keväältä 2003, mieleeni palautui ensimmäinen yhdistettyjen ketjujen yhteinen seminaari. Olin tehnyt säilyttämiini seminaaripapereihin reunamerkitöjä, jotka nyt tulkitsin.

Organisaatiota oli juuri muutettu niin, että kaikki ketjut oli yhdistetty ja yhdistelmää nimitettiin myymäläprosessiksi. Euromarket-ketju ikään kuin fuusioitiin jo aikaisemmin yhdistettyihin Valintatalo- ja Siwa-ketjuun. Euromarket-ketjun johtaja siirrettiin projektitehtäviin, joita ei määritelty ainakaan niin, että se olisi tullut kentän tietoon. Ketjunjohtaja siis ilmeisesti irtisanottiin. Uudelleenorganisoidun kokonaisuuden, prosessin, johtoon tuli, tai oikeastaan jatkoi, Valintatalo ja Siwa-ketjun johtaja. Virallinen organisaatiomuutos astui voimaan 1.4.2003. Ennen organisaatiomuutoksen kentälle tullutta tietoa oli sovittu Kärkimedian tavaratalojohtajille järjestämä kokousmatka Riikaan 4.-6.4. Matkaa ei peruttu, vaan se muutettiin sisällöltään uuden organisaation käynnistystilaisuudeksi. Matka sai muutenkin

muuttuneen muodon, sillä Riianlahdella oli niin kova myrsky, että laiva meni Tallinnaan ja Riikan kulttuurikierrokset vaihtuivat melko kosteaan seurusteluun ja uuden organisaation keskinäiseen tutustumiseen. Varsinainen seminaariohjelma kuitenkin toteutettiin, vaikkakin supistettuna. Tavaratalojohtajat suhtautuivat varovaisin tuntein uusiin esimiehiinsä, aluejohtajiin, jotka kaikki olivat lähimymälän ammattilaisia. Yrityksen historiasta ja kulttuurista nouseva tavaratalojohtajien ammattiin ja asemaan liittyvä identiteetti oli kohdannut kolauksen. He kertoivat, että heidän esimiehikseen oli noussut perinteisesti yrityksessä heitä alemmalla organisaatiotasolla pidetyt lähimymälöiden esimiehet.

Yhdistetyn myymäläprosessin johtaja oli toiminut johtajana jo osuusliikeaikana ja tunsikin hyvin tavaratalojohtajien aikaisemman paikallisen ylimmän johdon ammatti-identiteetin. Hänen hauska perusteluksi uudelle asetelmalle tarkoitettu puheenvuoronsa avaus vahvisti tätä identiteettien törmäystä ja samalla osoitti, että hän tiesi tulevasta ristiriidasta. Hän aloitti puheenvuoronsa sanomalla, että “vähittäiskauppa on yksinkertaista puuhaa, siksi sitä pitää johtaa yksinkertaiset ihmiset.” Hänen tarkoituksenaan oli ilmeisesti sanoa, että sitä pitää johtaa yksinkertaisesti. Hän naurahti Freudilaiselle lipsahdukselleen, mutta ei korjannut sitä. Se jäikin koko seminaarin lentäväksi lauseeksi, jota lainattiin eri yhteyksissä ja keskusteluissa. Se oli tuntoja kuvaava lause sellaiselle johtajalle, jonka identiteetti oli ylimmän johdon mukaisesti sitoutunut yrityksen strategioihin ja visioon, vaikka organisatorinen asema oli pudonnut alemmalle tasolle. Identiteetti olisi pitänyt olla sidoksissa paikallisten jokapäiväisten töiden järjestämiseen tai esimerkiksi vain yrityksen arvoihin (vrt Corley 2004) ilman omaa visiota. Esimerkiksi eräs uusi tavaratalojohtajien esimies moitti uutta alaistaan siitä, että hän ei ole solidaarinen yritykselle. Tavaratalojohtajan pyynnöistä huolimatta esimies ei sen paremmin perustellut syytöstään. Perusteluna identiteettien törmäyksen tiedostamattomasta tai tietoisesta olemassaolosta voidaan pitää myös uusien esimiesten tavaratalojohtajille seminaarin aikana useasti esittämä kysymys: “No miltä nyt tuntuu?”

Tavaratalojohtajien selontekojen mukaan heiltä oli otettu pois valta ja motivaatio. He eivät enää voineet vaikuttaa tulokseensa, he kokivat, että heidän esimiehensä eivät tienneet, mistä tavaratalon tulos muodostuu. Paikalliset johtajat kertoivat joutuneensa hitaan päätöksenteon kulttuuriin, jossa heillä ei ollut sijaa. He eivät enää tienneet keitä he olivat. He halusivat pois tilanteesta. Kaikki haastatellut johtajat näkivät kuitenkin tilanteen niin mahdottomana, että he uskoivat tilanteen muuttuvan hyvin pian. He luottivat konsernin ylimmän johdon pian havahtuvan ja palauttavan kehityksen väärän suunnan. (Joka sitten tapahtuikin noin puoli vuotta viimeisen haastattelun jälkeen.)

5.6 Työnjohtajaksi

Tavaratalojohtajat puhuivat haastattelujen lopuksi muutoksesta yhteenvetomaisesti ja siitä mikä olisi ollut tärkeää kertoa kentälle. He kuvasivat tilannetta siten, että logot ja värit olivat ylimmälle johdolle merkki siitä, että uusi linja on menossa. Kenttä ihmetteli, että mikä tässä mukamas on muuttunut. Kun sitten tuotiin lisää kalliita palvelumuotoja, ihmeteltiin, mihin kustannustehokkuusajattelu on kadonnut. Kun sitä seurasi johtamistavan muutos ja ketjujen yhdistäminen, kertoivat he arvostuksensa ammattijohtajina hävinneen kokonaan ja henkilökunta koki yrityksen arvojen mukana joutuneensa roskakoppaan. Kaikki johtajat kuitenkin vielä uskoivat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Kun yksi haastateltu tavaratalojohtaja siirtyy tarinassaan takaisin omaan johtajaminäänsä, hän innostuu ja kuvaa tilannetta siten, että johtajan rooli on muuttunut ja hyvä työnjohtajakin on tärkeä tuloksen tekijä. Hän jatkaa kuitenkin, että *“Kyllä aikaisemmassa johtamismallin tuloksena oli tavaratalon helpompi olla markkinoiden kunkku.”*

6 TAVARATALOJOHTAJA “SALMEN” IDENTITEETTITARINA

6.1 Tavaratalojohtaja “Salmen” identiteettitarinan rakentaminen

Salmen tarina on 10 tavaratalojohtajan yhteinen tarina. Tarina on muodostettu käytetyn metodin mukaisesti episodiseen muutosselontekoon perustuen. Tässä tarinassa tavaratalojohtaja Salmi rakentaa, ilmentää ja puolustaa strategisen johtajan identiteettiään. Salmi on todellisuudesta, mutta hän on kymmenen henkilön fiktiivinen kollaasi. Salmen henkilökuvaukset on poimittu useasta henkilöstä. Haastatteluympäristö on myös todellisuudesta poimittu. Tarinassa käytetyt Salmen sitaatit ovat haastateltujen alkuperäisistä nauhoituksista poimittu ja järjestetty puheiksi muutosselontekoluvun mukaisista episodeista. Johtaja Salmi kertoo tarinansa organisaatioiden yhdistymistilanteessa. Hän puhuu nykyhetkestään tavaratalojohtajana ja antaa episodien kokemuksillensa syyn joko takautumana menneisyydestä tai tulevaisuudesta.

Haastateltujen johtajien yhteisen episodisen muutosselonteon ja kontekstin muun taustamateriaalin pohjalta konstruoin tyypillisen tavaratalojohtajan tarinan, jonka haastatellut lukivat ja kommentoivat. Tarina oli tässä vaiheessa johtajille tärkeiden episodien mukaan kronologisesti etenevä. Tarinassa oli hyvin vähän kohtia, joita haastatellut johtajat halusivat tulkita eri tavalla. Ne olivat lähinnä henkilöihin liittyviä tulkintoja ja tunteuksia. Neuvottelin näistä tarinan kohdista haastateltujen johtajien kanssa ja muutin tarinaa joko poistamalla osia tai kätkemällä tarinan todelliset henkilöt. Tarina saatiin näin mahdollisimman hyvin vastaamaan myös haastateltujen tulkintoja. Yksi johtajista olisi halunnut poistaa sellaisia omaksi kokemiaan puhesitaatteja, joista heijastuu katkeruus. Hän halusi poistaa ne, vaikka paljastin, että ne eivät olleet hänen puhettaan. Johtaja perusteli poistovaatimustaan sillä, että ne voidaan kuitenkin tulkita hänen puheekseen, koska yrityksen sisällä tiedetään, että hän olisi halunnut tulla valituksi uuden organisaation tärkeisiin johtotehtäviin. Häntä ei valittu ja nyt hän on siitä tietenkin katkera ja hänen tulkintaansa organisaatiomuutoksista ja tavaratalojohtajan työstä ei sen takia arvosteta. Oletetaan, että hän nyt vastustaa kaikkia muutoksia ja sellaistakin strategian osaa, jota hän tosiasiallisesti pitää hyvänä. Käytin tutkijan tulkintaoikeutta enkä poistanut katkeria sitaatteja, koska ne kuvaavat todellisia tunteuksia myös narratiivisen identiteetin näkökulmasta. Tässä

tutkimuksessa ei ole oleellista tehtiinkö yrityksessä oikeita valintoja johtajanimityksissä.

Lähes kaksi vuotta haastattelujen jälkeen palasin tähän yhteisesti tulkittuun tyypilliseen tavaratalojohtaja Salmen ajassa etenevään tarinaan uudelleen. Olin tutkinut narratiivisia metodeja ja lukenut useita narratiivisia tutkimuksia. Olin tällä välin myös tutkinut ja kirjoittanut lisää ammatti-identiteetistä. Kuuntelin jälleen uudelleen kaikkien haastateltujen alkuperäiset haastattelunauhut. Luin aukikirjoitetut haastattelutekstit ja kronologiseen järjestykseen laatimani tekstit. Havaitsin alkuperäisissä puheissa elokuvakerronnallisen piirteen, jossa henkilön muodostama kuva itsestään ja tuntemuksistaan muodostaa nykyhetkeä kuvaavan kollaasin, joka kokonaisuutena on kertomus tai tarina. Se ei kuitenkaan muodosta välttämättä kronologisesti etenevää kertomusta. Kertoja antaa kullekin kollaasin osalle oman pienen tarinansa, jossa on alku, keskikohta ja juoni, jolla hän perustelee alun muuttumista lopuksi. Kirjoitin johtaja Salmen tarinan uudelleen noudattaen johtajien alkuperäisten puheiden järjestystä ja annoin pienten tarinoiden alut, loput ja juonet tulla esiin niin, että niitä ei pakotettu noudattamaan kronologista järjestystä.

6.2 Tutkija kohtaa tavaratalojohtaja Salmen

Astuessani entisen osuusliikejohtajan, nykyisen Euromarketin tavaratalojohtajan huoneeseen hän kirjoitti intensiivisesti tietokoneellaan. Nousi ylös valtavan työpöytänsä takaa ja kätтели lämpimästi. Se oli ollut tapana läheistenkin työtoverien tapaamisessa koko yrityksen historian ajan aina 2000-luvulle asti. Myöhemmin tapasimme sattumalta tavaratalon kahviossa 2002 konsernin palvelukseen tulleen johtajan. Hän ei kättellyt, vaikka olimme huomattavasti vieraampia toisillemme.

Johtajan pöydällä oli parikymmentä avattua mappia ja hyvään järjestykseen laitettuja paperipinoja. Hän kirjoitti minulle tekemäänsä Euromarket-ketjun historiaa ja kaikki nuo mapit ja paperit pöydällä oli valmisteltu haastatteluani varten. Ajattelin, että hän on varmasti koko viikonlopun valmistautunut tapaamiseemme. Olin varannut kaksi 60 min nauhaa haastattelua varten. Onneksi haastattelu tapahtui tavaratalossa. Nauhoja hankittiin nimittäin kolme lisää.

Tavaratalojohtaja kertoi minulle erittäin hyvin valmistellun 5 tunnin esitelmän kalvoineen ja monisteineen; tavaratalojohtajan tarinan siitä, miten haastatteluhetken tilanne on rakentunut. Tarina ei edennyt perinteisen juonellisesti kronologisessa järjestyksessä alusta loppuun. Tarina alkoi nykyhetkestä ja pysyi nykyhetken kuvauksena. Jokaiselle nykyhetken kuvaukselle annettiin juonellinen selitys joko menneisyyden tai tulevaisuuden

kuvauksella. Kevään 2004 tilannetta ja johtajan tuntemuksiaan hän teki näkyväksi ja ymmärrettäväksi vertailulla muuhun ajanjaksoon tai episodiin. Hän antoi kuvaamilleen eroille myös perustelun, syyn, selityksen tai tulkinnan.

Johtaja Markku Salmi on pitkän linjan johtaja, harmaantuva, mutta hyväkuntoisen näköinen entinen jääkiekkoilija, joka osaa siitä huolimatta kantaa yllään pukua. Hän on toiminut yrityksessä pitkään. Hän aloitti johtajauransa E-liikkeen osuusliikeaikana myymälänhoitajana. Kävi kauppaopiston ja erilaisia myymälän johtamisen kursseja konsernin omassa oppilaitoksessa, E-instituutissa ja yleni silloisten lähimyymlöiden piirimyyntipäälliköksi. Hänet hyväksyttiin kaksivuotiselle liikkeenjohdolliselle koulutuslinjalle. Pitkä, päätoiminen liikkeenjohdollinen koulutus oli silloin edellytyksenä osuusliikkeiden tavaratalojohtajaksi, ravintolaryhmän johtajaksi, kaupalliseksi johtajaksi tai toimitusjohtajaksi pääsyyllä. Hakijoita oli silloin yli kaksisataa konsernin sisältä ja saman verran ulkopuolelta. Heistä valittiin kymmenen. Salmi hyväksyttiin tulevaisuuden tekijöihin, joilla kaikilla oli jo siihen mennessä johtajakokemusta ja koulutusta; osalla sen lisäksi akateeminen loppututkinto.

Liikkeenjohdollisen koulutuksen jälkeen Salmi sai nimityksen Osuusliikkeen tavaratalojohtajaksi. Myöhemmin hän toimi osuusliikkeen henkilöstöjohtajana, kaupallisena johtajana ja toimitusjohtajana. Hän palasi tavaratalojohtajan tehtäviin paikallisten osuusliikkeiden fuusioituttua yhdeksi valtakunnalliseksi yritykseksi. Tavaratalojohtajana hän toimi useassa eri Eka-marketissa eri paikkakunnilla.

Salmella oli selvästi tarve kertoa kuka oikeastaan keskustelukumppanina on ja osoittaa siten todellinen osaamisen tasonsa nykyisestä asemastaan huolimatta. Toisaalta hänellä ei olisi ollut tähän tarvetta, koska keskustelukumppani oli kollega. Osaamisen osoittaminen voidaankin tulkita myös, että hän voi puhua asioista haluamallaan tasolla, koska oletti sen olevan keskustelukumppaneille yhteinen.

6.3 Tavaratalojohtaja Salmen identiteettitarina

6.3.1 Strategioilla on aikansa ja sen on muututtava aika ajoin

Johtaja Salmi aloitti esityksenä Euromarket-ketjun muutoksista tekemällään vuosittaisella investointiaikataululla. Olin ensin hieman pettynyt itseeni tutkijana, koska alkuperäinen tarkoitukseni muuttui. Kertomalla oman muisteluepisodin hänen nimityksestään, pelkkää dokumentteihin perustuvaa faktaa sisältävä esitelmä muuttui kuitenkin henkilökohtaisiksi tarinoiksi. Tarinoiden kertominen olisi varmaan jatkunut vielä pidempään, ellei hänen

vaimonsa olisi soittanut ja ihmetelty haastattelun kestoja. Ehkä hyvä, koska tunninkin nauhan aukikirjoittaminen on hikinen parin päivän työ tottuneellekin kirjoittajalle. Olisin varmasti päässyt pienemmällä uurastuksella, mikäli hän ei olisi innostunut vaan pysytellyt aikajärjestykseen laaditussa esitelmärungossaan. Nyt tavaratalojohtaja palasi vähän väliä jutussaan huoleensa nykyhetken tehtyjen valintojen seurauksena olevista ja tulevista ongelmista.

Salmen kertomat ajanjaksot eivät noudattaneet hänen kirjoittamaansa vuosittaista kehitystä vaan siitä erottuivat organisaatiossa tapahtuneet muutokset aina omaksi kehitysvaiheekseen. Puheessa eivät painottuneet ajanjaksot sen mukaan kuinka pitkiä ne olivat todellisuudessa olleet. Sen sijaan vaihtuvat strategiat ja niiden yhteydessä tapahtuneet organisaatiomuutokset ja organisaatioiden miehitykset – vetäjien valinnat – saivat paljon huomiota hänen kertoessaan vaikutuksista toimintaan ja tuloksiin. Samalla hän loi omaa tavaratalojohtajan identiteettiään pohtimalla, mitä me tavaratalojohtajat olemme ja miten strategioiden vaihtumiset ja ne uudet esimiehet, jotka eivät kuulu meihin, asettuvat meidän toimintaamme.

Johtaja Salmi puhuu Euromarket-ketjun menestyksen saavuttamisesta 90-luvulla kuin suoraan strategisen johtamisen oppikirjasta (vrt. esim. Kamensky 2000). Hän määrittelee, mitkä olivat koko konsernin ja sen ketjujen strategiset bisnesalueet, visiot ja strategiset tavoitteet (vrt. Bergman & Evans 2007). Hän vertaa nousun aikaa nykyhetkeen ja on huolissaan siitä, että hypermarket-bisneksen ja sen toimintaympäristön tuntemusta ei hyödynnetä, vaikka yrityksessä olisi sitä. Mikäli hypermarket-bisneksessä halutaan olla mukana, on huomioitava juuri sen liiketoiminnan menestystekijät.

Hän on samaa mieltä ylimmän johdon aikaisemmin yhteisesti jaetusta visiosta. Hän ei myöskään epäile sitä visiota, jonka hän olettaa olevan nykyinen visio. Salmi on turhautunut siitä, että tätä muuttunutta visiota ei ole tavaratalojohdolle kerrottu. Visio voi olla hänen mielestään oikea, mutta siihen ei päästä, koska hänen mielestään kilpailu- ja resurssi-strategiat sekä toimenpideohjelmat puuttuvat. Tästä puolestaan seuraa, ettei ainakaan paikallinen johto pysty hahmottamaan, mikä on se business, missä yritys on.

Salmi kertoo, kuinka Tradekassa jossakin muutosvaiheessa organisaatioiden kehittämisen osaaminen oli välillä hukassa. Hän pyrkii tarinassaan huomioimaan sen, että tapausyritys toimi edelleen yrityssaneerauksen asettamissa rajoissa, vaikka olikin jo saavuttanut saneerausohjelman tavoitteet lähes kokonaan. Salmi kertoo, kuinka prosessiorganisaatioon siirtyminen hankaloitti tavaratalon johtamista aivan turhaan. Yksi syy nykyiseen tilanteeseen johtaa hänen tarinassaan juurensa niihin valintoihin, joita yrityksessä tehtiin prosessiorganisaatioon siirryttäessä. Salmi muistaa ja kuvaa näitä ohjausrakenteen periaatteita lähes täsmällisesti samoilla sanoilla kuin ne

on kirjattu johdon käsikirjaan (Euromarket/Maxi 2001). Hän tosin nimittää ohjausrakenteen periaatteita johtamisen periaatteiksi. Pääperiaatteita oli kolme: a) Johtaminen perustuu prosessimaiseen toimintamalliin ja tiimityöskentelyyn. b) Ketjussa on käytössä laatujärjestelmä. c) Tavaratalojen johtaminen perustuu pääliiketoimintaprosessien läpivirtauksen nopeuteen ja tehokkuuteen. Salmi muisti hyvätuulisesti hymähtäen johdon käsikirjassa (Euromarket/Maxi 2001) tavaratalojen johtamista nimitetyn myymälöiden ohjaukseksi ja organisoinniksi. Tavaratalojohtaja muisteli, kuinka paljon prosessiorganisaatiosta käytettyjen käsitteiden sisältö vaihteli eri organisaatiotasoilla eri henkilöillä ja eri ajankohdissa. Salmi kertoo, että välillä piti miettiä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä siitä, että mitä sinä tarkoitat tuolla tuoteprosessilla? Osto-organisaatiota vai?

Salmi:

En minä oikein vieläkään ymmärrä miten meillä eri puolilla ymmärrettiin prosessiorganisaatio. Minun mielestäni se prosessiajattelu on liikaa sitä, että se on tämmöinen teollinen prosessi, jota mietitään miten mahdollisimman tehokkaasti logistisessa mielessä siirretään pakettia tehtaalta asiakkaalle. Silloin ei mietitä sitä, minkälainen se asiakkaan tarve on vaan sinua ohjaa tila ja tuote. Tavaratalojohtajaa ei silloin ohjaa asiakas tai hänen tarpeensa. On rakennettu sellaisia asiakastyytyväisyysjärjestelmiä ja mittareita, joissa ei mitata asioita täällä asiakasrajapinnassa vaan mitataan laatujärjestelmillä näitä sisäisiä prosesseja. Esim. tilatehokkuutta. Se on nyt yrityksen johdon, logistiikkaa korostavan, strategian toteutumisen seurantaan tarvitsema tunnusluku: Kuinka tehokkaassa käytössä sillä on tilat?

6.3.2 Olen kokonaisuuden osa

Salmi:

Kun me lähdimme tekemään Euromarket-konseptia, niin me sovimme, että me ei sitä virhettä tehdä, että jätetään tärkeät ihmiset muutoksen tekemisen ulkopuolelle. Sovimme tavaratalossa, että tätä muutosta ei tee ulkopuolinen, vaan se tehdään itse. Sen tekee tavaratalojohtaja henkilökuntansa kanssa ja siihen tuotiin mukaan vahva konseptillinen valmennus. Konsepti dokumentoitiin yksinkertaisella tavalla. Jos valitun strategian mukaisessa konseptissa sanotaan, että siellä on voimakas panostus päivittäistavarakauppaan, niin niiden ihmisten, jotka sitä konseptia veivät sinne asiakasrajapintaan, niin niiden tarvitsi tietää mitä se tarkoittaa juuri heidän työssään. Konseptiosaaminen on sitä, että et hallitse sitä otsikkotasolla, vaan sinun pitää tietää mitä se käytännössä tarkoittaa. Samoin konseptia kehitettiin koko ajan siten, että kun konseptiin tuotiin uusi asia, niin

siihen sisällytettiin aina valmennuksellinen osuus. Konseptiosaamista on se, että ymmärtää mistä muutettavassa konseptissa on kysymys. Ethän sinä voi muuttaa sitä, jos et ymmärrä sitä syvällisesti.

Johtaja Salmi kertoo, että hänen ja hänen nykyisten esimiestensä näkemykset eroavat suuresti siinä, millä tavalla tavaratalo menestyy. Miten sitä johdetaan? Miten konseptia kehitetään? Mikä on menestyvä tapa toimia? Määräävän aseman saanut näkemys oli oppinut, että kun tekee tiettyjä asioita, niin tulee menestystä. Salmi pohtii, että päättelemällä siitä, miten asiat ovat, ei pitäisi päätellä, miten niiden tulisi olla. Hänen mielestään nykyiset esimiehemme päättelivät, että koska menestystä ei tullut, niin tavaratalojohtajat eivät ole toimineet tai tehneet heidän määräämiään asioita. Salmi kertoo, että kyllä hän totteli ja teki määrätyt asiat, mutta kun ne eivät olleet tavaratalon johtamisen kannalta menestystekijöitä.

Salmi:

Kyllä meillä tavallaan oli jo aikaisemmin prosessiorganisaatio. Se prosessiorganisaatio oli ketju. Ketjun sisällä oli oma tuotehallinta, oma asiakasprosessi eli markkinointi, oma kentänohjaus. Tänä päivänä nämä samat toiminnot on edelleen. Nyt vaan puhutaan prosessiorganisaatiosta.

Tällöin oli paineita ketjua kohtaan konseptin kehittämisen suuntaan ja kyllähän meidän -91-92 rakennettu konsepti olisi jo tarvinnut konseptiuudistuksen. Mutta silloin resurssien suuntaaminen tapahtui järjestelmiin ja meidän konseptin uudistaminen myöhästyi.

Salmi:

Ei organisaatiossa sinänsä suurta eroa ole. Nyt piirretään organisaatio eri tavalla, mutta toiminnothan olivat jo aikaisemmin olemassa. Aikaisemmin tavaratalo muodosti kokonaisuuden, sitten ketju muodosti semmoisen järkevän kokonaisuuden ja nyt tavaratalot ovat osa koko myymäläryhmää. En halua kritisoida pienimmässäkään määrin organisaation rakenteellisia ratkaisuja, myymälätoimintojen yhteen panemista, vaan sitä, että ei saa unohtaa bisneksen osienkaan osaamista. Euromarket-ketjun liikevaihdon ja käyttökatteen kehitys ei nykyään vastaa alkuunkaan entistä kehitystä. Ei maailma ole niin pahasti muuttunut, vaan yrityksen sisältä on tullut ainakin osa kehityksestä. On alettu ajaa formulakisoja mikroauto-osaamisella. Tavaratalojohtajien porukka on vuosien kuluessa kehittynyt alan huippuosaajiksi ja viime vuosina konseptien kehittämisen osaajiksi. Osaamiseen panostamisesta puhutaan niin meillä kuin muuallakin, mutta mitä sillä oikein tarkoitetaan. Kun jonkun spesiaaliasian osaaja pannaan vieraaseen ympäristöön, kuten nyt lähimyymläosaajat, eikä osaamiseen kuulu muutoksen johtamisen osaaminen, tulee pahoja ongelmia.

6.3.3 On nähtävä, mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa

Tavaratalojohtaja Salmi kertoo, että lähes koko 90-luvun yhtiön visio oli ylimmän johdon taholta tuotu voimakkaasti koko organisaatioon ja se oli selvästi yhteinen ja jaettu. Visio oli myöhemmin muuttunut ainakin Euromarket-ketjun ja sen johtajien tulevaisuuden kannalta. Haastattelujankohdalla Salmen pohdiskelu on täysin yhdenmukainen ja lähes samasanainen kaikkien haastateltujen johtajien kanssa. Salmi kertoo tietävänsä tai aavistavansa nykyisenkin ylimmän johdon vision. Se on pääpiirteissään myös hänen näkemyksensä tulevaisuudesta. Se ei kuitenkaan ole niin läpinäkyvä, että myös organisaation alimmalla tasolla jokainen yksittäinen työntekijä pystyisi tunnistamaan yhteisestä tulevaisuudesta oman paikkansa. Pelkkä vision arvelu ei säilytä ainakaan Salmen identiteettiä tavaratalojohtajana osana suurempaa yhteistä kokonaisuutta.

Salmi kertoo kuinka Tradekassa työskentelevät ihmiset aikaisemmin jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, miltä sosiaalinen todellisuus yhteisössä näyttää ja minkälaisilla pelisäännöillä tuossa todellisuudessa eletään. Hän muistelee, kuinka ennen ja vielä Euromarket-ketjua luotaessakin tavaratalojohtajan ammattiin kuului liiketoimintakonseptin muutoksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen. Salmi koki haastattelujankohtana johtamiskulttuurin muuttuneen paluiksi saneluaikakauteen.

Salmi:

Remes kirjoitti vision 2003 kymmenen vuotta sitten. Se on aika hyvä. Se on todella hyvä näin jälkepäin ajatellen. Siinä 2003 visiossa oli ketjumainen toimintatapa ja kolme tasavahvaa ketjua.

Nyhdän jossakin puhuttiin jo monimymäläryityksestä, eikä enää ketjuista. Joo ketjuja ei enää ole. On monimymäläryitys, jossa on brändejä. En tiedä onko visio muuttunut. Ainakaan uutta ei ole jaettu. Kyllähän ylimmällä johdolla edelleen on visio ja tulevaisuuden konsepti. Aikaisemmin vaan tapa oli se, että esimerkiksi tavaratalojohtajat olivat tietoisia siitä mikä on visio. Puhuin aikaisemmin vahvojen johtajien kaudesta. Silloin visio oli yhteinen. Tehtiin paljon työtä, että siitä tuli yhteinen. Työllämme oli yhteinen juoni, vaikka sen selitykset olisivatkin olleet erilaisia organisaation eri tasoilla. En tiedä oivalsivatko nykyisen uuden konseptin rakentaneet konsultit niin pitkälle, että olisivat huomanneet, että ei tavaratalojohtajan kollega ole siwa-päällikkö tai valintatalopäällikkö vaan Prisman ja Citymarketin tavaratalojohtaja tai osuuskaupan toimitusjohtaja.

Kuvaavaa tänä päivänä on se, että esimerkiksi kun viime viikolla pyysin kilpailustrategiaamme, niin minä en sitä saanut. Sanottiin, että se annetaan sitten kun katsotaan se tarpeelliseksi antaa tavaratalojohtajien käyttöön. Kyllä

se varmaan on niin, että meillä on yhteinen visio, mutta ei yksimielinen visio. Visio on yhteinen, vaikkei sitä pidetä hyvänä. Enpä tiedä. Voi hyvinkin olla niin, että Remeksellä on samanlainen visio tänä päivänä kun minulla. Joo kyllä varmaan näin on että se on yhteinen visio, mutta ei yksimielinen visio. Visio on yhteinen, vaikkei sitä pidetä hyvänä.

Tavaratalojohtaja Salmi vilkaisee kasettinauhuriani, sanelukonettani ja minidiskiäni. Hän ryhdistäytyy tuolissaan. Kädet puuhkassa rinnan päällä hän työntää jaloillaan johtajantuoliaan taaksepäin. Hän ottaa tilaa itselleen ja perustelee tulevaisuudella nykyiset tulkinnat tavaratalojohtajan ammatista vääräksi. Hän kertoo odotettavissa olevat muutokset strategisen johtamisen näkökulmasta.

Salmi:

Oikean strategisen bisnesalueen määrittäminen on käytännössä vaikeaa hyvin monelle yritykselle. Vain harvassa yrityksessä strategisen bisnesalueen määrittäminen on sama muutaman vuoden kuluttua. Samoin tapahtuu usein, että näkemys toimialasta ja sen keskeisistä menestystekijöistä on väärä. Olen varma siitä, että meilläkin huomataan tehty virhe. Luotan siihen, että ylin johto loppujen lopuksi ajattelee asioista samalla tavalla kuin me tavaratalojohtajat.

Strategisen bisnesalueen määrittelyssä tehtiin virhe kun aloitettiin kehittämään toimintaa ja organisaatiota siten, että konsultin johdolla käynnistettiin projekti, jossa tarkoituksena oli lähimyymäkonseptin istuttaminen hypermarketkonseptiin. Kyllähän lähikauppa ja hypermarket ovat tavallaan samalla liiketoiminta-alueella, mutta.. Käyttäisin tässä kansanomaista esimerkkiä siitä, että se on samaa liiketoimintaa. Otetaan kilpa-autoilu. Siinä on formula ykkönen, sitten siellä on mikroauto. Ei voida ajatella, että menestyään formula ykkösissä ajamalla mikroautolla. Eikä myöskään voida ajatella, että formula ykkösissä menestyään mikroauton kuljettajilla. Mikroauton kuljettajasta voi kylläkin kehittää formulakuskin. Osaamisen ja ajattelutavan voi saada oikealle tasolle. Samalla tavalla vähittäiskauppa on samaa liiketoimintaa, mutta ei pidä sekoittaa niitä menestystekijöitä. Lujaa täytyy kaikkien mennä, mutta sarja on eri. Konseptiosaamista on se, että tiedetään, että niitä autoja ajetaan eri tavalla? Kuvaavaa on se, että siinä viimeisessä vaiheessa viime keväänä kun organisaatiot yhdistettiin, niin mihinkään tehtävään ei otettu Euromarketketjun ihmisiä. Mm. tuotehallintaan ja koko myymäläryhmän johtoon ja aluejohtoon valitut henkilöt ovat kaikki hankkineet vähittäiskaupan kokemuksensa ajamalla mikroautoa. Tosin erittäin menestyksellisesti.

Salmi kertoi kuitenkin johtavansa paikallisen toiminnan muutosta haluttuun suuntaan, eikä aio vastustaa sitä, koska silloin kokonaisuus kärsisi. Hän oli

muodostanut oman käsityksensä tulevista muutoksista, joka auttoi häntä motivoimaan itsensä johtamaan väliaikaisesti väärään suuntaan.

Salmi:

Meillä on tehty strategiset päätökset ja ilman muuta se on niin kuin näin, eikä siinä mitään. Yritän toimia näillä eväillä niin ettei tapahdu suurta vahinkoa siihen mennessä kun strateginen päätös pian muuttuu. Me ollaan nyt lähikauppavetoinen vaikka olikin päätetty säilyttää hyperit. Konsultti alkaa kyllä nopeasti oivaltaa, ettei lähimyyvälän konseptia ja lähimyyvälästrategiaa voi ilman hienosäätöä istuttaa hypermarketkonseptiin. Voihan olla niin, että nämä tavaratalojohtajien hommat voidaan lopettaa ja näiden tavaratalojen johtaminen voidaan antaa noille siwojen myyntipäälliköille. On se mahdollista, mutta sellainen malli ei vaan tule menestymään.

6.3.4 Minulla oli valta toteuttaa strategiaa.

Salmi on vakuuttunut siitä, että kun organisaatiot yhdistettiin, kokemus vallan siirrosta väärille henkilöille on kaikkien tavaratalojohtajien yhteinen. Vaikka tavaratalojohtajat olettavat tietävänsä johdon vision, niin he katsovat, että se miten menestys saavutetaan, on tänä päivänä heiltä hukassa. Salmi hyväksyy uuden strategian, mutta ei sen toteuttamista. Hänen mukaansa strategian toteuttamisen valta on annettu väärille henkilöille. Strategisesta ja operatiivisesta johdosta puuttuvat toimialan kokonaisuuden parhaiten tuntevat johtajat. Uusimmassa nimityskierroksessa tavaratalojohtajien esimieheksi on nimitetty henkilöitä, joilta puuttuu strategisen johtajan tausta ja hypermarketbisneksen tietämys. Salmen mukaan he eivät kuulu *'meihin'*, jotka edustamme vähittäiskaupan viimeisintä kansainvälistä osaamista. *'Meidän'* asiantuntemuksemme yli on kävelty suurten ja nopeiden yksiköiden kokonaisuuden hallitsevina johtajina. Salmen mielestä hänellä ei enää ole valtuuksia tavaratalonsa pitkän aikavälin kilpailukyvyyn ylläpitoon (vrt. Santalainen 2001, 275). Hän pitää virheenä sitä, että paikallisen johdon valta on poistettu valitsemalla heidän esimieheksi henkilöitä, joilta puuttuu strategisen johtajan koulutus ja ammattitaito. Salmi hyväksyy sen, että on valittu uusi strategia, mutta pitää virheenä sitä, että sen toteuttamiseksi operatiiviseen johtoon valittiin henkilöitä, jotka eivät osaa toteuttaa strategiaa tavaratalon tasolla.

Salmi:

Tämä juttuni saattaa olla jopa vähän väritynyt, koska olin koko 90-luvun vahvasti mukana oman tavaratalon ja koko ketjun kehittämisessä. Haluan kuitenkin korostaa sitä, että ei ole ollenkaan kysymys yrityksen ylimmän

johdon tekemien strategioiden arvostelamisesta, vaan strategioiden käytäntöön viemisen arvostelusta, jossa yksi suuri virhe oli ihmisten sulkeminen kehitysprosessin ulkopuolelle. Siis tapaan toteuttaa.

Kuvaavaa on se, että kun me teimme uutta konseptia vuonna -99, niin jokaisessa kehitysryhmässä oli alkuun kentän edustaja mukana. Toimenpidesuunnitelma tehtiin jokaisesta tavaratalosta. Siinä oli lähtökohdana se, että yhdessä rakennettu toimintamalli, konsepti, hienosäädetään kunkin omaan markkina-alueeseen. Markkinan edellyttämät muutokset tehdään konseptiin. Vastuullisena oli kunkin tavaratalon tavaratalojohtaja. Toinen tärkeä asia oli asiakkuuden rakentaminen siitä omasta paikallisesta markkinasta.

Tällä lähdettiin liikkeelle. Mutta prosessi keskeytettiin myöhemmin. Kyllä kai aika pitkälle asia oli niin, että haluttiin muutoksen läpimenoa tai johdon tahdon toteutumista vauhdittaa sillä, että ei tule vastaväitteitä. Johdolla oli todennäköisesti niin vahva näkemys, että he ovat valitussa strategisessa linjassaan niin täysin oikeassa, että ei tarvinnut tällaisia keskusteluja enää käydä. Tarvitaan vain toteuttajia. Ketjun vallasta siirryttiin prosessivaltaan. Ei siinä mitään, mutta perustelut puuttuivat ja syytettiin kurittomuudesta. Se oli juuri niitä aikoja kun Venäjän laivaston miekka lävähti pöytään tavaratalojohtajien kokouksessa. Edellisenä päivänä oli ketjun silloinen johto pantu järjestykseen. Mehän aavistelimme sitä jo edellisenä iltana tavaratalojohtajien yhteisellä iltapalalla johon myös pari aluejohtajaa osallistui. Aluejohtajat olivat jotenkin vihaisia tai säikähtäneitä. Ei saatu oikein kunnan vastauksia kysymyksiimme, että mitä nyt oikein oli tapahtunut. Jälkeenpäin aluejohtajat kertoivat, joskin hyvin varovaisesti, tuosta tilaisuudesta. Tilaisuus oli ollut selvästi ennakkoon suunniteltu sellaiseksi, että se on tällainen avaimet pois tilaisuus. Eikä niinkään sellainen, johon oli totuttu, että mennään kokoukseen ja pohditaan asioita ja yritetään ratkaista ongelmia. Noina päivinä havahtuin siihen, että on tullut suuri johtamiskulttuurin muutos. Niin kuin, että asiat päätetään vaan ihan pienessä piirissä, eikä siitä keskustella. Mikä taas oli esimerkiksi Remeksen tuoma johtamismalli, että asioista keskustellaan, otetaan laaja-alainen näkemys ja sen jälkeen päätetään ja sen jälkeen pulinat pois. Antti (toimitusjohtaja Remes) lanseerasi tällaisen johtamismallin aikoinaan.

Meitähän pidettiin ja pidetään edelleen kuluttajien mielestä kansainvälisinä huippuyksikköinä. Vaikka yrityksemme maine jossakin vaiheessa osuusliikkeiden aikana repsahti resuhaalarikaupaksi, niin sitä mainetta ei koskaan tullut Eka-market eikä Euromarket-ketjulle. Se oli senaikaisten lähimyymälöiden maine. Ei kuitenkaan Siwojen. Ja nyt pantiin meidän esimiehiksi johtajia, jotka valvovat ettei entiset strategiset johtajat paina liikaa kaasua. On vaikea hyväksyä strategiseen johtamiseen tottumattomia ihmisiä

esimiehekseen vaikka he olisivatkin parempia jollakin mittarilla mitattuna. Tosin tehokkuus on se osaaminen, joka meillä on hypereissä. Jostain merkellisestä syystä se on mukamas tullut lähimymälän osaamiseksi. Sehän ei ole totuus. Ei sitten millään rehellisellä mittarilla mitattuna.

Pekka (ketjunjohtaja) ylennettiin sitten hyllylle. En tiedä vastustiko hän konsultin näkemyksiä, mutta Pekalla oli erilaisia näkemyksiä liiketoiminnan kehittämisestä. Kyllä se siinä oli. Pekka kuitenkin laitettiin varatoimitusjohtajaksi. Se tehtävä oli kyllä aika hahmottomaton. Kyllähän siinä sitä oli, että me olimme erittäin hyvässä tulokunnossa, eikä meidän suunnitelmat Euromarket-ketjussa hirveästi muuttunut. Kyllä meille jostakin päin tuli paineita, että me emme ole niin tiukka ketju kuin kaksi muuta ketjua. Silloin tämän prosessiorganisaation nimittämisen myötä tuli uusi ketjunjohtaja. Hänen ensimmäisiä viestejä oli, että hän on tullut tekemään tänne ketjua.

Kuvaavaa oli se, että oli ollut vahvojen johtajien kausi. Oli vahvat ammattitaitoiset tavaratalojohtajat, oli vahva ketjunjohtaja ja suvereenisesti kenttää pyörittävä kenttäjohtaja. Uuden ketjunjohtajan ensimmäinen viesti oli juhlasalissa kun Pekka luovutti ketjun ja molemmat pitivät pienen puheen se, että hän oli tullut tekemään ketjua. Me olimme kaikki vähän ymmällämme. Kun uusi ketjunjohtaja tuli tutustumiskierroksella tavaratalooni niin esittelin taloni hänelle kertoen samalla sen kehittämisestä, kilpailutilanteesta, vahvuudesta jne. minulle jäi semmoinen pelokas olo, koska uusi ketjunjohtaja ei ollut ollenkaan kiinnostunut niistä asioista joista minä olin hänelle kertonut. Se palaute, jonka ketjunjohtaja minulle sitten antoi, oli niin, että hänen mielestään siellä oli liikaa leikattua lihaa. Muistan silloin ajatelleeni, että hetkinen... nyt asioiden painopiste siirtyy selvästi muualle. Uusi ketjunjohtaja halusi varmaan herättää tavaratalojohtajan, että nyt pitää johtajan olla kiinnostunut hyllysaatavuuden yksityiskohdista ja sen tapaisista pienemmistä asioista.

Sitten melko pian tuli organisaatiomuutos, jossa kenttäjohtajan tehtävä lopetettiin ja tilalle tuli aluejohtajaorganisaatio. Ihmettelimme tätä muutosta. Entinen kuvio haluttiin hajottaa. Aluejohtajathan nimittivät uutta kuviota talkoopäälliköiden organisaatioksi. Meidän esimieheltä, kenttäjohtajalta otettiin valta pois ja samallahan se meni tietenkin meiltäkin. Pohdin jo silloin, että onkohan tuleva konsernin strategia vain yhden ketjun strategia. Eivät aluejohtajat olleet mitään aluejohtajia vaan alueestaan vastaavia tavaratalojohtajia. Heidän toimenkuvasta oli hirveän vaikeaa ottaa kiinni. Sittenhän nämä alueestaan vastaavat johtajat välittömästi nimittivät omaan tavarataloonsa tavaratalopäälliköt. Ehkä heidän organisatorinen asemansa olisi ollut liian hatara, jos he oikeasti olisivat olleet samalla tavalla kuin me vastuussa omasta yksiköstään ja sen lisäksi alueestaan. Syy tällaiseen

muutokseen selvisi minulle jälkeenpäin. Uudella ketjunjohtajalla ja ylimmällä johdolla oli varmasti jo silloin visio ketjujen yhdistämisestä ja Leksan (ketjunjohtaja) oli ilmeisesti strategisena johtajana tarkoitus edetä visioon vaiheittain.

6.3.5 Johtaminen on kokonaisuuksien hallintaa

Salmi:

Se voidaan dokumenteista todeta, että kyllä meillä oli hyvin pitkälle viety ketjumainen toimintamalli. Me vaan olimme nähneet ketjumaisen toiminnan niin, että se ei ole pelkästään keskittämistä ja pelkästään yhdenmukaistamista. Ketjumaisessa toiminnassa on myös paikallisia päätöksiä ja hajautettuja päätöksiä. Se oli varmasti yksi syy käsityksiin, että Euromarket-ketju ei ole ketju. Kuitenkin meillä johtamisen lähtökohta oli, että johtaminen perustuu ketjumaisuuteen ja kysyntälähtöisyyteen. Minun oma johtamisperiaatteeni oli erittäin vahva tavoitejohtamisen periaate. Minä jopa jossakin vaiheessa sanoin, että me ei tarvita mitään sääntöjä ja määräyksiä. Meillä on pelisäännöt ja raamit ja yhteisesti sovitut tavoitteet. Silloin kun henkilö tulee tehtävään valituksi, niin se on osoitus siitä, että meillä on täydellinen luottamus. Me emme tarvitse hirveästi, niin kuin tänä päivänä, tuommoisia yksityiskohtaisia määräyksiä ja toimintaohjeita. Alusta saakka käytettiin myös benchmarkingia johtamisen välineenä. Eli heikkoja otettiin sillä tavalla mukaan, että niiden piti ensimmäisessä vaiheessa saavuttaa keskiarvo. Usko ihmisiin oli vahva. Jos ei tulosta tullut ja siitä käytiin useamman kerran keskusteluja, niin silloinhan sitä vastuuta ei niin kun tarvinnut hirveästi miettiä, että kenen syy on.

Tämä on iso kysymys, jos yritys aikoo pitää tämän brändin. En jaksa uskoa, että tällä johtamismallilla, nykyisellä, joka hyvin pitkälle on valvontaorganisaatio, ei tällä pärjätä.

Enää ei reagoida riittävän nopeasti. Aikaisemmin Euromarket-ketjun tärkeä kilpailutekijä oli reagointiherkkyys. Ei esimerkiksi kahta tai kolmea päivää pidempään saanut kate poiketa ettei siihen reagoitu. Paikallinen johto reagoi heti ja myös ketju melko nopeasti. Nyt on ihan sama onko sinulla se indeksi 50 tai 150.

Salmi on huolissaan siitä, että organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja asiantuntijuutta ei yhteisössä kokonaisuudessaan tunnusteta. Hän kertoo keskustelleensa aiheesta kollegojensa kanssa ja sanoo, että kaikki tavaratalojohdajat kuitenkin jollakin tavalla myönsivät ylimmän johdon arvostavan heidän asiantuntijuuttaan. Jotenkin heidät vain välillä unohdettiin

tai yhdistettiin työhön osallistuviin työnjohtajiin, joiden työhön ei kuulu vision pohtiminen.

Salmi:

Euromarketeissa johto oli liian vahva. Sen liikkeenjohdollinen osaaminen oli ja on liian vahva nykyiseen sanansaattajan rooliin. Pekan aikana se otettiin vahvuutena. Pekka koulutti omia ja piti huolen, että meistä tuli entistä parempia tavaratalokaupan ja vähittäiskaupan osaaja. Se edellytti myös, että meidän esimiehellä piti olla erittäin vahvat leadershipin taidot pitääkseen aisoissa meitä kahtakymmentä vahvaa tavaratalojohtajaa, jotka olimme olleet jonkun osuusliikkeen kaupallisina johtajina, jotkut toimitusjohtajina, jotkut teollisuuden johtajina. Pekan aikana kyllä selvästi siirryttiin manageerausesta leadershipin puolelle. Meillä oli selkeät nuotit, painopisteet ja pelisäännöt ja luottamus ihmisiin. Eihän tällä toimintamallilla, joka nyt on, ole mitään mahdollisuutta pitää tavaratalojohtajien työmotivaatiosta kiinni.

Salmi nimittää vahvojen johtajien ajaksi ajanjaksoa 1993-1998, jolloin ketju menestyi erittäin hyvin. Vahvalla johtajalla Salmi ei tarkoita autoritaarista johtajaa. Euromarket-ketjussa juuri tuo aika oli transformatiivisen johtamisen kausi, joka palasi ketjujen yhdistämismuotoon ajanjaksoksi takaisin autoritäärisyyteen. Salmen vahvan johtajan käsite lähestyy Sydänmaanlakan (2003, 2004) älykkään johtajuuden käsitettä. Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2004, 116). Salmi lähtee siitä, että vahva johtaja ottaa lopullisen vastuun myös asiantuntijoiden, ympäristön ja ylimmän johdon aiheuttamista muutoksista omaan yksikköönsä. Vahva johtajuus merkitsee Salmelle myös jaettua johtajuutta ja innostavan yhteisen vision käytännön toteuttamista ja ammattiosaamisen lisäksi henkistä voimaa ja älykkyyttä. (vrt. Sydänmaanlakka 2002, 2003, 2004)

Salmi:

En tiedä oliko ylin johto tietoinen tämmöisestä vahvojen johtajien kauden lopettamisesta. Mikäli tuo ketjujen yhdistämisen malli oli jo silloin johdon visiossa, niin siinä mallissahan ei tavaratalojohtajaa tarvita. Vaan on varastoesimiesten malli; yhden tirehtöörin vastuulla aina kymmenkunta tavarataloa, eikä kussakin talossa omaansa. Kaikki myymälät, hypermarketit mukaan lukien ovat logistiikkaketjun välivarastoja ja niissä tarvitaan vain varaston työnjohtaja. En tiedä. Se organisoitumisen liike oli aika kehittymätön, koska se aluejohtajan, alueestaan vastaavan tavaratalojohtajan, toimenkuva oli aika kummallinen. Entisestä esimiehestämme tuli valvontaviranomainen. Se oli sellainen, että hän varmistoi valvontaorganisaation prosesseissa päätettyjen asioiden läpiviemisen meidän taloissamme. Ainakin kenttäjohtajalla näytti olevan hirveän vaikeaa sopeutua

siihen tehtävään, koska hän edelleen halusi olla strategisissa tai ainakin operatiivisissa asioissa päättämässä ja vaikuttamassa asioihin. Tehtävästä tuli prosessien sanansaattajan ja valvojan tehtävä, jota nykyinen (kevät 2003 – kevät 2004) aluejohtajan tehtävä on kokonaan. Heillähän ei ole päätösvaltaa oikeastaan ollenkaan. Minusta tavaratalojohtajan tehtävä on edelleen johtaa tätä koko tavarataloa kokonaisuutena.

6.3.6 Vien muutoksen läpi, jos tiedän miten vallan väheneminen liittyy kokonaisuuteen ja strategiaan

Salmi:

Minä koen huonona sen, että nyt katsotaan tavaratalon tulosta vain käyttökatteeseen saakka. Kontrolleri sanoi tänään minulle, että älä välitä niistä tuloslaskelman riveistä käyttökateen jälkeen. Kyllä pitäisi katsoa tulos ihan loppuun saakka. Vaikka kyllä sanoisin, että ketjujen mentyä yhteen pitää jokaisen tavaratalon olla tiukasti ruodussa ja toimia ohjeiden mukaan. Teen nyt entistä enemmän töitä sen eteen, että henkilökunnasta jokainen on motivoitunut. Nyt ei voi oikeastaan muulla kilpailla. Markkinointi, hinnat ja valikoimat tulevat valmiiksi päätettyinä. Nyt minä olen senkin ajan tuolla kannella ja tartun itse niihin laatikoihin kiinni. Minä väitän, että henkilökunnasta tuntuu mukavalta kun johtaja osallistuu samoihin hommiin heidän kanssaan.

Kyllä nämä tavaratalojohtajan tehtävät voidaan vaikka lopettaa ja tehdä hypermarketit kauko-ohjattaviksi. Ei se ole mikään ongelma, koska tavaratalojohtajan tehtäväsisältö on muuttunut. Joitakin tavaratalojohtajalle kuuluvia operationaalisia asioita pitää vain jakaa tavaratalon organisaatiolle.

Kun menimme keskitettyyn valikoimaohjaukseen, tilaohjaukseen tai markkinointiohjaukseen niin kysymys ei ollut siitä, että me vastustamme ja jätämme asioita tekemättä. Kysymys oli siitä, että tavaratalojohtajat olivat huolissaan omasta ja koko yhtiön tuloksesta jos hypermarket-näkökulma unohtuu. Minä jouduin puhutteluun siitä, että minä vastustan. Kun minä kysyin sitten sitä, että miksi ollaan sitä mieltä että minä vastustan, niin minulle ei osattu sanoa yhtään konkreettista asiaa, jota minä vastustan. Väärinkäsitys tuli siitä, että me tavaratalojohtajat olimme oppineet sellaisen asioiden käsittelytavan, että me toimimme mielipiteemme esille. Erilaisen taustan omaavat esimiehet muissa brändeissä käyttäytyivät eri tavalla. Jos tulee ylhäältä asioita, niin heidän kulttuuriinsa ei kuulunut millään tavalla kyseenalaistaminen tai kokonaisvaikutuksista keskusteleminen. Ja kun sellaiseen kulttuuriin yhdistyimme, niin tuli hankaluuksia. Näkökulmamme esiintuominen tulkittiin tietenkin silloin vastustamiseksi. Kun

tavaratalojohtajille tuli joku henkilö, esimerkiksi tuoteprosessista esittelemään asioitaan, niin hän ei ollut tottunut siihen muissa brändeissä, että johto esimerkiksi esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa tai tuo oman näkökulmansa esille. He eivät olleet tottuneet siihen, että kaikki ei mene automaattisesti läpi saneluna tai tiedottamisena ilman keskustelua.

Taustalla oli johdon saama vääränlainen tieto uskomuksista ketjun vastustavasta asenteesta. Jostakin syystä vallitsi sellainen näkemys, että me vastustetaan tämän yrityksen uutta toimintamallia. Ja itse asiassahan se tilanne oli ihan toinen. Me vain olimme tottuneet tietämään strategiset linjaukset joiden mukaan toimimme. Silloin ei tiedetty ja kyselimme strategisten avainten perään, joka tulkittiin muutoksen vastustamiseksi. Meillähän oli jo 1992 käytössä keskitetty valikoimaohjaus. Meillä oli keskitetty hinnanomääritys, keskitetty tilamääritys, keskitetty ketjumarkkinointi, keskitetty logistiikka. Samoin ranskalaisten kanssa tehty konsepti oli hyvin pitkälle käytössä. Eikä se haitannut ketjumaisuutta, että tavaratalojohtajat olivat mukana kokonaisuuden hallinnassa. Tai ainakin me tiesimme ja saimme vaikuttaa siihen miten me sijoitumme kokonaisuuteen. Minun mielestäni niiden uskomusten taustalla oli muun organisaation puheet omista uskomuksistaan sinne ylimmälle johdolle, että Euromarket-ketju vastustaa. Kysymyshän ei ollut vastustamisesta vaan kysymys oli siitä koko ajan, että rohkeat tavaratalojohtajat esimerkiksi toivat esille hypermarketin näkökulman ja miten se liittyy kokonaisstrategiaan. Kun mentiin keskitettyyn valikoimaohjaukseen, tilaohjaukseen tai markkinointiohjaukseen niin kysymys ei ollut siitä, että sitä vastustetaan. Kysymys oli siitä, että tavaratalojohtajat olivat huolissaan omasta ja koko ketjun tuloksesta jos hypermarket-näkökulma unohtuu. Strategiseen ajatteluun koulutettuja johtajia ei kuunneltu.

6.4 Tutkija poistuu näyttämöltä ja palaa kammioonsa miettimään tarinan opetusta

6.4.1 Strategisen johtajan identiteetin ilmeisyys

Tavaratalojohtaja Salmen mielestä konsernin uusi strategia oli hyväksyttävä ja oikea. Hän ennusti vähittäiskaupan toimialan tulevaisuuden samanlaiseksi kuin arveli sen olevan yrityksen uuden ylimmän johdon visiossa. Tehdyt strategiset päätökset olivat oikeita ja hän oli valmis johtamaan strategian vaatiman paikallisen muutoksen tavaratalon toiminnassa ja johtamisessa. Hänen ammatti-identiteettinsä ei ollut ainakaan tarinan kertomisen vaiheessa vielä muuttunut työnjohtajaksi ja siksi hän hyväksyi sen, että aikaisempi toimintatapa oli muutettava. Salmen ja kollegojensa tekemä strategia ja

konsepti oli ollut tuloksekas, mutta tapa toimia ei enää soveltunut uuteen strategiaan ja siksi oli saatava muutos aikaiseksi. Häntä harmitti se, että hänen johtamansa tavaratalon kannalta uusi strategia ei ollut paras mahdollinen, mutta hän perusteli itselleen muutoksen välttämättömyyden konsernin kokonaisuuden kannalta. Yrityksen osien oli toimittava siten, että kokonaisuus menestyy. Hän ei vastustanut muutosta, jossa hänen asemansa organisaatiossa alenee, koska hän identifioi itsensä strategiseksi johtajaksi, joka katsoo kokonaisuutta. Hän oli turhautunut siihen, että strategisen johtajan ammattitaidolla johtaminen tulkittiin muutosvastarinnaksi. Hän oli vakuuttunut siitä, että vain kokonaisuuden hallitsevat johtajat pystyvät johtamaan myös paikallisen muutoksen. Salmen mielestä paikallisen johtajan on nähtävä itsensä osana kokonaisuutta. Salmi halusi johtaa muutoksen, mutta vain siten, että hän voi rakentaa myös muuttuvan organisaation perusteluissa strategisen johtajan narratiivista ammatti-identiteettiään.

Tavaratalojohtajien haastatteluissa esiin nousseet teemat “putoavat kauniisti” teorialuvussa 3 määriteltiin strategiseksi johtajaksi itsensä identifioivan johtajan kriteereihin. Tavaratalojohtajien tarinat, tavaratalojohtaja “Salmen” kertomana tarinana muutoksesta, ovat jäsenyneet loogisesti näihin teemoihin:

1. Puhuu strategisen johtajan ammattiin kuuluvista asioista
2. Omaa tai uskoo omaavansa tiedot ja taidot puhua strategiasta
3. Tunnistaa strategian ja puhuu siitä puhuessaan epookeista
4. Puhuu resurssien määrästä ja suunnasta strategian toteuttamisen kannalta
5. Liikkuu puheessaan abstraktilla tasolla
6. Näkee itsensä kokonaisuuden osana
7. Sitoutuu itsensä määrittelemiin visioihin
8. Kertoo mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa
9. Perustelee omia ja muiden tekemiä nykyisiä päätöksiä yrityksen kokonaisuuden tulevaisuudella
10. Pohtii valtaa organisaation sisällä ja legitimoii valtaa strategian toteuttamisella
11. Puhuu johtamisesta kokonaisuutena tai mallina (strateginen HRM)

Tavaratalojohtaja Salmi on edelleen strateginen johtaja. Hänen identiteettinsä voi nähdä rakentuvan vaiheittain, eikä se ole vielä yhdenmukainen nykyisen tehtävän kanssa.

6.4.2 Tarinan vaiheisuus ja identiteettien kamppailun tunnistaminen

Kuvaukset johtaja Salmesta ja hänen puheistaan muodostavat kollaasin tavaratalojohdajan narratiivisesta ammatti-identiteetistä tapausyrityksen kontekstissa. Sitä voidaan kuitenkin kokonaisuutena tulkita kertomuksena, jossa on alku, keskikohta ja juoni, joka johtaa alun loppuksi.

Alku: Johtajalla on historiansa

Keskikohta: Salmi kuvaa tärkeitä episodeja johtajan työn muuttumisen kannalta ja konstruoi strategisen johtajan identiteettiään muutoksen kontekstissa.

Juoni: Salmen ammatti-identiteetti muuttuu hitaammin kuin organisaatio.

Loppu: Salmi identifioi itsensä strategiksi, vaikka hänen asemansa organisaatiossa ei sitä enää ole. Ei ole kuitenkaan poissuljettua, että Salmi voisi johtaa muutosta, jossa hänen asemansa organisaation hierarkiassa alenee. Alaluvun 6.3.6 puhe ilmentää, millä edellytyksin se voi toteutua. Tällä hetkellä identiteetti ei kuitenkaan tue muutosjohtamista nykyisessä positiossa ja siksi identiteetit kamppailevat.

Tulkinta: Miten juoni on mahdollista? Se on mahdollista kun huomioidaan strategisen johtajan ammatti-identiteettiin kuuluvat piirteet ja identiteetin pysyvyys tai hidas muuttuminen. Strategi ei motivoitu johtamaan määräyksiin perustuvia muutoksia ellei hyväksy perusteluja. Strategiksi itsensä identifioiva johtaja tulkitsee työhönsä kuuluvan visioiden saavuttamiseen tarvittavien organisaatiomuutosten johtamisen. Strategi itse on vain yksi osa kokonaisuudesta.

Tarkoituksenani oli tarkistuttaa johtaja "Salmella" siihen mennessä kirjoittamaani yhteistä tarinaa. Toisin kävi. Sopiessani puhelimesta haastattelusta kerroin samalla, että tarkoituksenani on kirjoittaa Euromarketketjun tarina vuodesta 1993 vuoteen 2003. En tullut ajatelleeksi, että hän koki sen olevan hänen tarinansa ja koskettavan häntä erittäin läheisesti. Hän oli johtanut ja rakentanut omalta osaltaan koko tuota muutosprosessia. "Salmi" oli rakentanut johtajan identiteettinsä strategisen johtajan näkökulmasta. Nyt hän eli ajankohtaa, jossa hän oli vihainen tehdyistä ratkaisuksista. Hän joutui rakentamaan johtajan rooliaan sellaisessa tilanteessa, jossa johtaja ei enää ollutkaan johtaja. Hän keskittyi tarinassaan nykyisiin (kevät 2003 – kevät 2004) tuntemuksiinsa ja siihen miksi näin ei olisi tarvinnut tapahtua. Tavaratalojohdajien ammattijohtajuuden huomioimisella olisi selvitty organisaatiomuutoksista kivuttomammin. Nyt koko organisaatiomuutos tuntui menevän metsään. Salmi oli järjestellyt ajatuksiaan myös siihen, miten hän itse tässä tilanteessa rakentaa omaa tulevaisuuttaan. Hän oli päättänyt kestää vielä muutaman vuoden ja rakentaa sinä aikana itselleen kesämökin lapsuutensa maisemiin. Hän todisteli itselleen ja myös minulle sitä, että hänen

työnsä oli ollut tuloksellista. Hän palasi useaan otteeseen tarinassaan siihen, että ketjun menestyminen perustui vahvoihin tavaratalojohtajiin, jotka tunsivat kokonaisuuden ja koko yrityksen vision. Valtakunnallisessa ketjussa ei mennyt paikallinen lapsi niin helposti pesuveiden mukana, koska oli erittäin vahvat ja johtajakoulutuksen saaneet yksiköiden johtajat. Hän kertoi, kuinka he tulivat väärin ymmärretyiksi ja asiat tulivat hankaliksi. Strategisen ja vahvan johtajan identiteetin omaavat johtajat eivät toimineet käskystä. Jos heidän käsityksensä tuloksen muodostumisesta poikkesi käskyn sisällöstä, he vaativat perusteluja. Tällöin heidät tuomittiin muutoksen jarruiksi.

Organisaatioiden yhdistymistilanteessa tavaratalojohtajan ammatti-identiteetti oli uhattuna ja hän pyrki puolustamaan sitä. Samalla hän pyrki rakentamaan uuden hierarkkisen tason ammatti-identiteettiään kertoessaan työstään ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Johtaja Salmen puhe muuttui puolustavaksi, kun hän joutui tilanteeseen, jossa strategisen johtajan hyvin tunnettu ja sisäistetty ammatti-identiteetti oli organisaatiomuutoksen takia voimakkaan painostuksen alaisena. Tällöin ei välttämättä ole kyse identiteetin murtumisesta tai häviämisestä vaan enemmänkin sen voimakkaasta ilmenemisestä (Westenholz 2004, 142).

Kaikkien haastateltujen tarinoista konstruoidun tarinan neuvotteluvaiheessa nekin tavaratalojohtajat, jotka olivat varoneet jyrkkää kritiikkiä varsinaisena haastatteluajankohtana, puhuivat johtajan itsetuntonsa murenemisvaiheesta. He puhuivat siitä, kuinka heidän johtajuudellaan ei ollut mitään merkitystä ja heidän esimiehikseen oli asetettu henkilöitä, jotka eivät olleet johtajia. Osassa tarinoista tavaratalojohtajan yläpuolella ei ollut tuona aikana johtaja-aineista ollenkaan. Tavaratalojohtajan rooli oli olla koira, jonka piti totella haukkumakäskyjä. He kertoivat olleensa masentuneita ja yksinäisiä. Neuvottelut tapahtuivat vuoden 2006 alkupuolella. Keväällä 2005 oli tapahtunut joidenkin johtajien ennustama paluu hypermarketien muodostumisesta omaksi, lähimyymlöistä erilliseksi, valtakunnalliseksi ketjuksi. Tavaratalojohtaja a.a. kertoo, että syyskuussa 2004 uuden organisaation ylimpään johtoon kuuluva johtaja kertoi tavarajohtajille Euromarket-ketjun vision, jossa Euromarket-ketjulla ja tavaratalojohtajilla oli paikkansa. Tällöin hän koki niin suurta ahdistuksesta vapautumista, että hän lähetti kiitoskirjeen kyseiselle johtajalle. Hän sanoi mm. kiittäneensä arvonsa palauttamisesta. Tavaratalojohtaja kertoo kirjeestä varovaisin sanakäantein. Tuon tapaiset kirjeet eivät kuuluneet jämäkän johtajan rooliin.

6.4.3 Oliko tarinassa jokin opetus?

Nykyisen organisaatioteoreettisen keskustelun mukaan tulevaisuuden johtajien haaste on siirtyä orgaanisemman yhteistyön kautta oppiviin organisaatioihin. Liiketoiminnan kehittämisessä tärkeä nopeus riippuu organisatorisista kyvyistä kasvattaa, mobilisoida ja hyödyntää osaamista ja integroida eri alojen asiantuntijoiden panoksia. Organisaatioiden integroinneissa kannattaa huomioida ja hyödyntää johtajille yhdistyvissä organisaatioissa jo aikaisemmin rakentuneita strategisen johtajan ammatti-identiteettejä. On kehitettävä ensin varsinaista toimintaa eikä sitä ohjaavia hallinnollisia järjestelmiä. On annettava ihmisille mahdollisuus oppia uudet toimintatavat ennen valtarakenteiden muuttamista.

Tavaratalojohtaja Salmen tarinassa näin näyttää osassa liiketoiminnan kehittämisen vaiheita tapahtuneen. Hän korosti orgaanisen yhteistyön olleen yrityksessä voimakasta viime vuosikymmenen puolella. Ehkä se työ kantoi notkahdusten yli. Tradeka onnistui ainakin viemään yrityssaneerauksensa loppuun.

Tämän tarinan opetus on tämän tutkimuksen johtopäätökset eli luku 7.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Vastauksena kaikkiin tämän tutkimuksen lähtötilanteen kuvauksessa esiin nousseisiin kysymyksiin voin tiivistäen todeta seuraavaa. Tämän tutkimuksen kontekstissa kohderyhmänä olleille tavaratalojohtajille oli muodostunut strategisen johtajan ammatti-identiteetti. Tämä identiteetti muuttui hitaasti. He identifioivat itsensä strategiksi vielä tutkimusajankohtana, vaikka heidän asemansa organisaatiossa oli muuttunut keskijohtoon ja osittain työnjohtoon kuuluvaksi. Strategisen johtajan ammatti-identiteetin puolustaminen tulkittiin muutosvastarinnaksi, vaikka se auttoi heitä johtamaan muutoksen, jossa heidän asemansa organisaation hierarkiassa aleni. Niin kauan kun strategiksi itsensä identifioivien johtajien ammatti-identiteetti ja sen mukainen tapa johtaa tunnistettiin, tunnustettiin ja huomioitiin, he kykenivät motivoitumaan muutoksen käytäntöön viemisen johtamiseen.

7.1 Tutkimuskysymyksistä vastauksiin

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja lisätä ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvästä narratiivisesta identiteetistä. Sen rakentumista, muuttumista ja merkityksiä johtajien omissa tarinoissa heidän johtaessaan käytäntöön organisaatioiden muutoksia ja integraatioita, joissa heidän oma organisatorinen asemansa alenee. Tutkimuskysymykseni ovat. Miten strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee? Minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutostilanteissa, joissa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön sellainen muutos, jossa hänen hierarkkinen asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon? Miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa?

Tutkimuksessa tarkastellaan yhden vähittäiskauppakonsernin organisaatiomuutosten kontekstissa paikallisesta strategisesta johdosta valtakunnalliseen keskijohtoon siirrettyjen johtajien ammattiin liittyvää identiteettiä. Samalla kehitetään menetelmää, jonka avulla lisätään ymmärrystä organisaation muutoksista kerrotuissa tarinoissa konstruoituvista identiteeteistä episodisen muutosselonteon ja identiteettitarinan avulla.

Strategisen johtajan ammatti-identiteetti osoitettiin aikaisempien tutkimusten tuloksia hyödyntäen. Tavaratalojohtajat omasivat tai uskoivat omaavansa tiedot ja taidot puhua strategiasta ja strategisen johtajan ammattiin kuuluvista asioista. Tutkimustulos vahvistaa Alvesson & Willmott 2001, Sveningsson 2000, Sveningsson & Alvesson 2003 ja Floyd & Lane 2000 tutkimusten tuloksia. Tavaratalojohtajat myös pohtivat ja legitimoivat valtaa ja sen muuttumista organisaation sisällä strategian toteuttamisella (vrt. Currie & Brown 2003). He tunnistivat strategian ja pohtivat organisaation muutoksista ja toimintatapojen muutoksista puhuessaan niiden perusteita strategian kannalta vielä silloin, kun he eivät enää kuuluneet strategiseen tai ylimpään johtoon. Tämä tuo lisätietoa niihin tutkimuksiin, joiden tuloksena on, että johtajan identiteetti rakentuu erilaiseksi organisaation eri tasoilla (esim. Sveningsson & Alvesson 2003, Sims 2003, Corley 2004). Näissä tutkimuksissa kuten muussakin aikaisemmassa kirjallisuudessa on hyvin vähän tai ei ollenkaan huomioitu, että myös keskijohtoon kuuluvalla voi olla aikaisemmin rakentunut ylimmän johdon identiteetti, joka ei ole vielä muuttunut keskijohdon identiteetiksi.

Tutkimukseni tuo myös lisää ymmärrystä ja uutta tarkastelukulmaa siihen näkemykseen, että organisaatiomuutoksessa ja sen jälkeen organisaation jäsenet rakentavat uutta identiteettiään, joka tapahtuu eri tavalla ja eri nopeudella eri organisaatiotasolla. Tutkimukseni tuo uuden lähestymistavan myös siihen näkökulmaan, että jokainen organisaation jäsen pyrkii edistämään omia etujaan ja se vaikuttaa identiteetin rakentamispuheisiin (vrt. Juuti, Rannikko ja Saarikoski 2004). Sen, että tuntee työnsä turhaksi tai tylsäksi tiedetään yleisesti vähentävän työ- tai tulosorientoitunutta sosiaalista identiteettiä. Toisaalta, jos identiteetti yrityksen työntekijänä tai johtajana on voimakas, saattavat nämä henkilöt kokea, että heidän on tehtävä jotakin yritykselleen, vaikka työ olisikin tylsää (Alvesson 2000 b). Tässä tutkimuksessa keskijohto, jonka identiteetti oli rakentumassa uuden aseman mukaiseksi, mutta oli vielä painottunut strategiselle tasolle, ilmensi voimakkaan sitoutumisen oman yksikkönsä lisäksi yrityksen kokonaistavoitteeseen. Tavaratalojohtajat hyväksyivät oman tehtävänsä muuttumisen tai jopa loppumisen, mikäli se oli heidän tulkintansa mukaan koko yrityksen tuloksen kannalta tavoiteltavaa.

Vaikka tavaratalojohtajat identifioivatkin itsensä edelleen strategiseen johtoon kuuluviksi, he tulkitsivat jokapäiväisen työnsä uudessa organisaatiossa kuuluvan keskijohdon työhön. Näiltä osin työn sisällön kuvaus noudattaa Corleyn (2004) tuloksia, mutta tuo siihen yhden uuden tarkastelukulman. Corleyn (2004, 1156) mukaan keskijohtoon kuuluvan johtajan jokapäiväiseen työhön kuuluu operationalisoida yrityksen visio ja strategia alaisilleen ja suunnitella ja päättää paikallinen taktiikka strategian toteuttamiseksi. Kun

tavaratalojohtajat antoivat selontekoja työnsä muutoksista ja nykyisestä työstään, he perustelivat omia tulkintojaan strategian avulla. Heidän lähtökohdansa oli kuitenkin strategian eikä paikallisen taktiikan pohdinta keskijohdon ja työnjohdon töistä puhuessaan. He kertoivat, mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa.

Strategisessa johdossa toimineella johtajalla on tai ainakin voi olla strategisen johtajan ammatti-identiteetti, joka muuttuu hitaasti. Tapausyrityksessä se muuttui hitaammin kuin organisaatiomuodot. Johtajien ammattiin liittyvä identiteetti oli tapausyrityksessä konstruoitunut pitkän ajan kuluessa yrityksen historiallisen kontekstin diskursseissa ja käytänteissä. Identiteetin rakentumisen dynaaminen prosessi noudattaa Van Wijk & Leisink (2004):n tutkimusta siltä osin, että osa identiteetistä rakentui retrospektiivisesti. Tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat kuitenkin heidän tulkintoistaan siinä, että identiteetin rakentuminen tapahtuisi vain taaksepäin katsomalla. Tavaratalojohtajat konstruoivat johtajan narratiivista identiteettiä myös visioita rakentamalla. Tulevaisuudella perusteltu nykyisen ammatti-identiteetin kuvaus ilmentää tämän tutkimuksen mukaan yhtä strategisen johtajan ammatti-identiteettiä. He sitoutuivat itsensä määritteleviin visioihin ja tutkimustulos vahvistaa tältä osin Corleyn (2004) tutkimustuloksia. Tutkimus laajentaa Corleyn (2004) tuloksia siten, että strategiksi itsensä identifioivat johtajat voivat sitoutua myös muiden tekemiin visioihin, mikäli se heille kerrotaan ja mikäli he pitävät niitä yrityksen kokonaisuuden ja yritys ympäristön kannalta oikein valittuina.

Tutkimuksen johtajien tarinoissa, organisaatioiden fuusioissa ja integroinneissa ja johtajan hierarkkisen aseman alentuessa, he rakentavat uutta ammatti-identiteettiään, mutta rakentumisen hitaus tulkitaan muutosvastarinnaksi. Identiteetin hidask dynaamisuus ei kuitenkaan estä johtajaa johtamasta muutosta nopeastikin. Organisaatiomuutoksessa hän käyttää sinnikkäästi aikaisempaa kokonaisnäkemykseen perustuvaa osaamistaan korjatakseen strategisessa organisaatiomuutoksessa mielestään tapahtuneet virheet. Johtaja perustelee ja puolustelee tällöin toimintaansa organisaation strategisella tasolla rakentuneella ammatti-identiteetillään. Hän rakentaa muutoksen toteuttajana olemisensa ylimmän johdon näkökulmasta ja hyväksyy helposti ylimmän johdon visiot, mikäli ne ovat hänelle strategian tasolla perusteltuja. Hän johtaa muutoksen motivoiden itsensä koko organisaation edulla, vaikka hänen oma etunsa heikkenee. Mikäli organisaatiomuutos ei ole strategisesti perusteltu, keskijohdossa pudonnut, entinen strateginen johtaja turhautuu. Hän vastustaa koko muutosprosessia ja pyrkii poistumaan organisaatiosta. Hän palaa johtajaidentiteetissään strategisen johtajan kauteensa ja rakentaa olemistaan organisaatiosta riippumattomana yksilönä.

Tavaratalojohtajat puhuivat strategisen tason asioista myös sen jälkeen, kun heidän organisatorinen asemansa oli pudonnut keskijohtoon. He ilmensivät kykynsä hallita ja puhua strategisen tason asioista. Strategiksi itsensä identifioiva puhuu strategisen tason asioista (Sveningsson 2000). Johtajien tarinoissa ilmeni toiminnan järkevyyden perusteluina pitkän tähtäyksen suunnitelmat. He puhuivat ansaintatavasta, liiketoimintakonseptin muutoksesta ja visioista, joihin he olivat sitoutuneet. Tulos täydentää Corleyn (2004) tutkimustulosta, jonka mukaan vain ylin johto on sitoutunut itse tekemiinsä visioihin tulkittuna siten, että vaikka tavaratalojohtajat kuuluivat tutkimusajankohtana keskijohtoon, he identifioituivat ylimpään johtoon.

Johtajien tarinoissa esiintyi myös sellaisia episodien syy-seuraus suhteita, jotka eivät noudattaneet Labovin (2006) määrittelemää tarinan välttämätöntä kronologista järjestystä. Tällöin tarinan episodin syy olikin noussut visiosta ikään kuin etukäteen. Tarinat olivat kuitenkin tarinoita, joissa oli alku ja juoni, jonka avulla tulkittiin alun muuttuvan lopuksi. Tavaratalojohtajat puolustivat visioitaan myös sen jälkeen, kun he eivät enää kuuluneet ylimpään johtoon. Tämä ilmentää osaltaan sitä, että heidän identiteettinsä muuttui hitaasti. Johtajien narratiivisen ammatti-identiteetin ja organisaation hierarkkiseen asemaan liittyvässä identiteetin rakentumisessa oli mukana hitaasti muuttuvaa pysyvyyttä. Tavaratalojohtajat yhdistivät tarinoissaan tulevaisuuden jokapäiväiseen johtamistyöhönsä. He johtivat paikallista muutosta toimintatapoihin tulevaisuuden näkökulmasta ja turhautuivat, jos tulkitsivat paikallisten toimintatapojen muutoksen olevan ristiriidassa koko tavarataloketjun tai koko yhtiön nykyisten ja tulevien menestystekijöiden kanssa.

Avainasioita ammatti-identiteetin rakentumisessa on se, mitä tietoja ja taitoja oletetaan, että ammatissa täytyy osata (Alvesson & Willmott 2001). Tavaratalojohtajat ilmensivät halua ja osaamista rakentaa koko yhtiön tulevaisuutta. Ainakin he osasivat puhua siitä. Se, joka identifioi ammatinsa strategiseksi johtajaksi, pitää tärkeänä tietoja ja taitoja puhua ja määritellä strategia (Alvesson & Willmot 2001). Tapausyrityksessä keskijohtoon siirretyt johtajat ilmensivät strategisen johtajan ammatillista johtajaidentiteettiään vastustaessaan muutosta silloin kun heille ei kerrottu, tai he eivät itse osanneet hahmottaa, miten heidän johtamansa yksikkö liittyy kokonaisuuteen ja koko yhtiön strategiaan. Tarinoissaan johtajat pitivät parempana sitä, että strategia oli heille selvä, vaikka he olivat sen tuloksellisuudesta tai toiminnallisuudesta eri mieltä kuin, että he eivät tieneet, mikä yhtiön strategia on. Jos he tunnistivat toteutettavan strategian, he voivat motivoida itsensä johtamaan paikallista muutosta, vaikka uskoivat muutoksen olevan paikallista tulosta huonontava. Tältä osin keskijohtoon siirtyvien johtajien strategisen johtajan identiteetti auttoi paikallisen muutoksen johtamisessa kokonaisstrategian

mukaiseksi. Tämä oli johtajien tarinoissa niin tärkeä tekijä, että ilman strategian hahmottamista heidän mielestään organisaation integraatiota ei voinut toteuttaa käytäntöön toimivaksi.

Johtajien historiallisesti rakentuneella ammatti-identiteetillä oli tapausyrityksessä merkittävä vaikutus organisaatioiden integroinnin johtamisessa jokapäiväiseen käytäntöön. Johtajat olivat motivoituneita suorittamaan kokonaisuutta palvelevia paikallisia muutoksia silloin, kun paikallisia itsenäisiä yhtiöitä tai toimipaikkoja yhdistettiin valtakunnalliseksi ketjuksi ja integraation toteuttamisessa huomioitiin paikallisten johtajien strategisessa johdossa muodostunut ammatti-identiteetti. Organisaatioiden integraatiota suoritettaessa siten, että paikalliset johtajat kokivat, ettei heidän ammatti-identiteettiään huomioitu tai sitä väheksyttiin, käytännön muutokset vaikeutuivat. Kentän johtajat eivät enää motivoituneet johtamaan paikallista muutosta. Strategisen johtajan ammatti-identiteetti auttoi kuitenkin paikallista johtajaa johtamaan muutosta niin kauan, kun hänellä oli olemassa koko yrityksen visio. Hänen uskomuksiinsa omasta ammattitaidosta kuului visioon sitoutuminen ja itsensä motivoiminen sen avulla epämiellyttäviinkin töihin. Hän pystyi myös johtamaan sellaista muutosta, joka oli hänelle henkilökohtaisesti epäedullinen. Tutkimustulos poikkeaa tältä osin siitä organisaatiomuutosten tutkimusten lähtökohdasta, että organisaation kaikki jäsenet ajaisivat vain omaa etuaan.

7.2 Ammattiryhmän identiteetti

Tämän tutkimuksen mukaan, ainakin tapausyrityksessä, strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyillä johtajilla oli strategisen johtajan narratiivisen identiteetin lisäksi tavaratalojohtajan ammattiin liittyvä ammatti-identiteetti. He rakensivat ja ilmensivät sitä tarinoissaan sekä yksilöllisenä että ryhmän identiteettinä. Tavaratalojohtajan identiteetti oli muodostunut pitkän ajan kuluessa organisaation strategisen tason johtajaidentiteetiksi. Puheissaan nykyisistä organisaatiomuutoksista he perustelivat tosiuskomuksiaan oikeasta tavasta johtaa sen aikaisilla kokemuksilla, jolloin he kuuluivat paikalliseen strategiseen johtoon. Ryhmätasolla johtajaidentiteetti ilmeni samalla tavalla myös niillä johtajilla, jotka eivät olleet koskaan itse kuuluneet strategiseen johtoryhmään.

Tapausyrityksen johtajat ilmensivät puhuessaan itsestään johtajana koko ajan myös ammattiryhmänsä identiteettiä. Se rakentui historiallisten tarinoiden kohdatessa nykyhetken. Kukin tavaratalojohtaja rakensi omaa ja ammattiryhmänsä identiteettiä perustellen ja kuvailen jonkin episodin tulkintaansa sillä, kuka hän on ja keitä he ovat ja minkälainen heidän

yrityksensä on. Puheet työidentiteetistä liittyivät usein omaan tulosvastuuseen ja koko ketjun ja koko yhtiön liiketulokseen. Johtajat korostivat ammattiryhmänsä tulosvastuullista asemaa oman yksikkönsä johtajana, mutta yhdistivät sen kuitenkin itsenäisten yksikköjen yhteistyön kautta koko ketjun menestykseen. He samaistivat itsensä johtajan työtään pohtiessaan konsernin ylimpiin johtajiin. Tarinoissa esiintyi ylimmän johdon kaveruutta ja kollegiaalisuutta. Heillä oli tosiuskomuksia siitä, että he ymmärsivät miten konsernin toimitusjohtaja pohti ja rakensi omia visioitaan. Heillä oli myös uskomuksia siitä, että heidän visionsa oli täsmälleen sama kuin ylimmän johdon visio, myös siinä organisaationmuutosvaiheessa, jossa sitä ei ollut heille kerrottu. Tavaratalojohtajien puheissa esiintyi suoria ilmaisuja siitä, että he tiesivät, keitä he olivat siihen saakka, kun heillä oli koko yhtiötä koskeva visio tai itsenäinen päättävä valta, mutta kun ne hävisivät, he eivät enää tieneet, keitä he olivat.

Ammattiryhmään liitettyyn identiteettiin oli joiltakin osin vaikuttanut todellisen organisaation hierarkkisen aseman lisäksi arvostus organisaation sisällä ja ympäristössä. Nekin tavaratalojohtajat, jotka nimitettiin tavaratalojohtajiksi vasta siinä vaiheessa kun tavaratalojohtajan asema ja työtehtävät olivat muuttuneet keskijohdon asemaksi ja työksi, sisällyttivät puheisiinsa samat arvostuksen piirteet ammattiryhmästään. Tavaratalojohtajat asettivat puheissaan itsensä ryhmänä, entisinä strategisina johtajina, selvästi muita ryhmiä pätevimmiksi. He olivat kuitenkin vahvasti sitoutuneet myös koko organisaatioon. Ryhmäidentiteetin rakentamista ilmensivät myös tosiuskomukset siitä, että he olivat muita ryhmiä paremmin koulutettuja ja pystyivät siksi paremmin näkemään kokonaisuuksia ja toimimaan koko konsernin paikallisina edustajina. Yrityksen aikaisemmassa historiassa oli tavaratalojohtajan ammattiin kuulunut pitkä johtamiskoulutus. Tarinoiden kertomisvaiheessa ammattiryhmän koulutus ei kuitenkaan enää mitenkään poikennut yrityksen muiden esimiesryhmien koulutuksesta. Nekin tavaratalojohtajista, jotka eivät olleet saaneet pitkää johtamiskoulutusta tai olleet koskaan kuuluneet paikallisen osuusliikkeen johtoryhmään, kuitenkin samaistivat itsensä kuuluvaksi tähän paremmin koulutettujen ammattiryhmään. Kun muutosprosessin aikana työnjohtajasta keskijohtoon nousseet tavaratalojohtajat rakensivat tarinoissaan omaa ammatti-identiteettiään, se sisälsi samat piirteet kuin niiden johtajien tarinoissa, jotka olivat pudonneet paikallisesta ylimmästä johdosta keskijohtoon.

Työ- ja ammatti-identiteetit muuttuivat tapausyrityksessä ryhmätasolla vielä hitaammin kuin yksilötasolla. Ammattiin liitetty ryhmäkohtainen strategisen johtajan identiteetti oli muuttunut hyvin vähän 10 vuoden kuluessa, vaikka organisaatiomuutokset olisivat edellyttäneet huomattavaa muutosta päivittäisessä johtamistyössä. Tutkimustulos on tältä osin ristiriidassa Du

Gayn (2004) viimeaikaisten tutkimusten tulosten tulkinnoille, joiden mukaan työidentiteetti ei säily pitkään, koska työ muuttuu niin nopeasti. Kun koko ryhmä pakotettiin erittäin selkeästi omaan paikkaansa keskijohtoon, strategisen johtajan ammatti-identiteetti säilyi puheissa ryhmätasolla lähes muuttumattomana. Tämä ilmeni esimerkiksi niin, että ammattitavaratalojohtajia ei enää ryhmänä sanottu olevan jatkossa olemassakaan, vaikka yksilötasolla rakennettiin tavaratalojohtajan uutta työidentiteettiä.

Tavaratalojohtajan ammattiin liittyvä identiteetti oli rakentunut tietyn organisaatiotason ammattiryhmän identiteetiksi niilläkin tavaratalojohtajilla, jotka eivät olleet kuuluneet aikaisempaan paikalliseen strategiseen johtoon. He olivat nousseet johtajiksi muuta kautta, mutta hekin konstruoivat itselleen samanlaisen strategisen johtajan narratiivisen ammatti-identiteetin. Konstruoidussa tavaratalojohtajan tarinassa myös he tunnistivat itsensä strategisen tason johtajan ammatin ilmentäjinä. Tarinan alkuvaiheen henkilönä he näkivät kukin oman entisen esimiehensä, tavaratalojohtajan, ajalta jolloin he itse olivat olleet tavaratalojohtajan alaisia. Yksi haastatelluista ihmetteli yhteisen tarinan tarkastusvaiheessa, miksi hän yhdisti tavaratalojohtaja Salmen entiseen johtajaansa, vaikka tiesi, että en ollut kyseistä henkilöä haastatellut. Toinen tutkitun muutosprosessin aikana osastopäälliköstä tavaratalojohtajaksi nimitetty johtaja tulkitsi tarinan päähenkilön ensin entiseksi kenttäjohtajaksi. Nähdessään haastateltujen listan, päähenkilö muuttuikin hänen mielestään yhdeksi hänen nykyisistä kollegoista. Hän sanoi nyt ymmärtävänsä paremmin sen, miksi hän koki tarinan omakseen, vaikka hänellä ei koskaan ole ollutkaan entisten tavaratalojohtajien – suurten johtajien – asemaa organisaatiossa.

Strategisesta johdosta keskijohtoon pudonneiden johtajien identiteetti ei välttämättä liittynyt pelkästään johtoryhmään kuulumiseen sinänsä vaan myös aikaisempaan asemaan liittyvään todelliseen tai kuviteltuun valtaan ja vastuuseen sekä konsernin sisäisen ja ulkoisen sosiaalisen ympäristön luomaan johtajan statukseen. Statuksen symbolisia koodeja olivat esim. johtajan titteli, työhuoneet, oma puku työpukuna, palkka, yrityksen edustajana esiintyminen jne. Kaikkiin näihin symboleihin kajottiin jossakin organisaatioiden integraatiovaiheessa tavalla, jonka tavaratalojohtajat kokivat olevan ulkoinen merkki heidän johtajaidentiteettinsä väheksymisestä.

Tämän tutkimuksen tapausyrityksen rajatussa muutosprosessissa organisaatiota voitiin madaltaa ja keskittää päätöksentekoa niin kauan, kunnes alemmalle organisaatiotasolle putoavat johtajat voivat rakentaa uutta identiteettiään aikaisemman elämänsä muokkaaman identiteetin pohjalta. Keskijohtajaksi siirretyt tavaratalojohtajat säilyttivät osan aikaisemmasta identiteetistään ja rakensivat sen päälle uutta identiteettiään asemansa ja yrityksen organisaation muuttumisen myötä. Kun organisaatiota muutettiin

niin, että keskijohto ei enää voinut rakentaa uutta identiteettiään entisen pohjalta, he kokivat joutuneensa syrjäytetyksi ja puolustivat voimakkaasti strategiksi konstruoimaansa johtajan ammattia. Kaikki haastatellut johtajat harkitsivat kokemansa ammatti-identiteetin aliarvostuksen vuoksi poistumista koko yrityksestä niin pian kuin he sitoutumiseltaan siihen kykenisivät. Tavaratalojohtajien mielestä uusi integroitu organisaatio ei enää toiminut paikallisen johtamisen kannalta. Samanaikaisesti ketjun tulos huononi (Euromarket 2002). Tuloksen huononemiseen voi tietenkin olla paljon syytä eikä tämän tutkimuksen tarkoituksena ole pyrkiä osoittamaan yrityksen menestymisen syy-seuraus suhteita. Tavaratalojohtajien tulkintojen mukaan tuloksellista organisaatiomuutosta voitiin tehdä niin kauan johtajan ammatti-identiteettiä vaarantamatta, kun he, muutoksen käytännön toteuttajat, kokivat voivansa rakentaa ja kehittää yrityksen kokonaisedulla perusteltua uutta alemman tason johtajaidentiteettiään.

Sekä yksilö että ryhmätasolla rakentunut ammatti-identiteetti muuttui tapausyrityksessä hitaammin kuin organisaatiomuutokset ja johtajien tarinoissa, aikaisemmin rakentuneen identiteetin mukainen käyttäytyminen tulkittiin muutosvastarinnaksi. Tapausyrityksessä paikallinen ”suuri johtaja” rakensi identiteettiään valtakunnallisesti integroidun suuren yrityksen ”pieneksi johtajaksi”, mutta identiteetti rakentui hitaammin kuin nopeasti tehdyt organisaatiomuutokset. Organisaatioiden muutosjohtamisessa tulisi tämän tutkimuksen mukaan kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaation jäsenten organisaatioon liittyvien identiteettien moninaisuuteen. Kaikkea organisaation monimutkaisia ja hitaasti muuttuvia ilmiöitä ei tule yksinkertaistaa muutosvastarinnaksi. Tältä osin tutkimus tukee Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004) näkemyksiä siitä, että perinteisessä muutosjohtamisen tutkimuksessa yksinkertaistetaan ja mallinnetaan organisaation muutos niin kaavamaiseksi kehityskuluksi, että se ei vastaa todellisuutta.

Tienari ja Vaara ovat organisaatioiden integroinnin johtamisen tutkimuksissaan kiinnittäneet huomiota integroinnin monimuotoisuuteen. Organisaatioiden integrointi on johtamistyötä, joka tähtää eri näkemysten ja toimintamallien yhteensovittamiseen (Tienari & Vaara 2004, 95). Siinä johtamistyössä on tämän tutkimuksen tuloksien mukaan syytä huomioida johtajien aikaisemmin konstruoimien ammatti-identiteettien hidasku muuttuminen. Kaikkea hidasta muuttumista ei pidä mallintaa muutosvastarinnan kaiken kattavaan metatarinaan pohjautuen. Tämän tutkimuksen kontekstissa organisaatiomuutosten ja organisaatioiden integroinnin käytäntöön viemisen johtaminen hankaloitui siinä vaiheessa kun asioita mallinnettiin liian yksinkertaiseksi. Tavaratalojohtajat ilmensivät (vrt. Westenholz 2004) tai joutuivat puolustamaan strategisen johtajan

identiteettiään ja puolustuksen tulkinta muutosvastarinnaksi hankaloitti heidän tekemäänsä johtajan työtä.

7.3 Tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan arviointia

Kaikissa narratiivisissa tutkimuksissa ei välttämättä ole eksplisiittistä tulkintalukua (Polkinghorne 2007, 482). Tarinat voivat sisältää niin tiheitä ilmiön kuvauksia, että niitä voidaan pitää sinällään ymmärrystä lisäävinä tutkimustuloksina. Tutkimukseni alkuvaiheessa minunkin tulkintani tutkimustulosteni tulkintaan oli, että tavaratalojohtajan tarinat olivat niin tiheitä kuvauksia heidän elämästään ja kokemuksistaan, että niitä ei enää olisi tarvinnut tulkita. Sain kuitenkin niin jyrkästä tulkinnasta havahduttavan palautteen oman yliopistoni tiedeyhteisöltä ja ryhdyin tarkastelemaan lähtökohtaani uudelleen. Tulkinta ei ole yhteenvedo tai kooste kerrotuista teksteistä vaan selvitys, joka paljastaa ja selkeyttää tekstin tarkoituksen (Polkinghorne 2007, 483). Havaitsin, että tarinat, ilman teoriaan ja aikaisempaan kirjallisuuteen reflektoitua tulkintaa, eivät olisi lisänneet tutkimuksen yleisön, eli tiedeyhteisön, ymmärrystä tutkimastani ilmiöstä. Ne lisäsivät tavaratalojohtajien omaa ymmärrystä omista ammatti-identiteeteistään omien tulkintojensa kautta, mutta he eivät olleet tämän tieteellisen tutkimuksen yleisö. Tämän havainnon jälkeen kirjoitin aikaisemman kirjallisuuden pohjalta tarinoiden juonet lukijalle näkyväksi.

Tutkimuksessa käytetty narratiivinen metodi ja kertovan muutosselonteon menetelmästä laajennettu lähestymistapa tukivat tulkintojani johtajien tarinoista. Lähestymistapa vahvisti tavaratalojohtajien narratiiviseen ammatti-identiteettiin liittyviä argumentointeja, vaikka tiedeyhteisöön kuuluville lukijoille ei kuvattu yksityiskohtaisesti sitä työtä, jota tutkimuksen johtajat päivittäisessä ympäristössään tekivät.

Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva perustelee tämän hetken tekemisiään tulevaisuuden visioillaan. Se kuuluu hänen ammatti-identiteettiinsä. Tämä aiheuttaa narratiiviselle identiteettitutkimukselle haasteita, jos pitäydytään Lapovin (1997 ja 2006) narratiivin määrittelyssä, jossa tapahtumalle tai toiminnalle kerrottu syy on tapahtunut ajallisesti ennen toimintaa. Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa mahdollisti tarinoiden juonissa nykyisyyden perustelun tulevaisuudella. Ajan ja organisaatiotason identiteetin välisestä dynamiikasta on joidenkin viimeaikaisten tutkimusten (esim. Paalumäki 2004, 211) mukaan käyty hyvin vähän keskustelua. Tutkimuksessani identiteettiä lähestytään yksilön ja ammattiryhmän narratiivisena identiteettinä ja keskustelua ajan ja narratiivin yhteydestä on jatkunut Ricoeurin jo klassikoiksi muodostuneiden kolmen “Time and

Narrative” teoksien (Ricoeur 1984, 1986, 1988) ilmestymisestä lähtien. Joidenkin näkemyksien mukaan identiteetit ovat muodostuneet ja muodostetaan vain historiaan perustuvissa tarinoissa (Van Wijk & Leisink 2004)) ja tarinat ovat tosia vain, jos ne etenevät kronologisesti (Labov 2006). Toisen lähestymistavan mukaan narratiivit eivät välttämättä paljasta asioiden todellista ajallista järjestystä (Aaltonen 2003, Atkinson 1990). Visiot ovat voimakkaasti mukana strategiseen johtamiseen tottununeen johtajan ammatti-identiteettitarinassa (Alvesson & Willmott 2001). Anni Paalumäki (2004, 214-215) näkee organisaation liittyvän identiteetin prosessina, jossa menneisyyden kokemukset ja tulevaisuuden odotukset kietoutuvat. Tutkimukseni tukee tätä kronologian merkityksen uutta tarkastelua myös johtajan ammatti-identiteettitarinan rakentumisessa. Yhtenä metodin esiin nostamista tuloksista se asettaa haasteita narratiivisten metodien kehittämislle.

Johtajien tarinoissa oli visioilla perusteltujen syiden lisäksi muitakin kronologisia ristiriitaisuuksia. Poimiessani johtajien haastatteluista ja tarinoista heille merkityksellisiä tapahtumia ja järjestellessäni haastatteluja ja johtajien tarinoita kronologiseen järjestykseen kertovan muutoselonteon metodin mukaisesti, havaitsin jopa konkreettisia tapahtumia, jotka kertoja sanoi olevan syy seuraaviin tapahtumiin, tai jolla selitettiin tulevaa käyttäytymistä, ei todellisuudessa ollutkaan tapahtunut ennen sanottuja seurauksia. Useimmiten tämä tapahtui siten, että kertoja oli päätellyt, aavistanut tai visioinut tulevan tapahtuman ja toimi ikään kuin se olisi jo tapahtunut. Tämä ilmeni myös sellaisissa tarinoissa, joissa kyseinen johtaja oli valmistautunut haastatteluun tekemällä itselleen aikajanan ja kirjannut siihen tapahtumia oman tarinansa rungoksi. Jos kertoja tai selvityksen antaja koki tapahtuman merkitykselliseksi, se nousi perusteluksi muutoksille tai käyttäytymiselle, johon se ei olisi mitenkään voinut vaikuttaa, jos haastattelu olisi tehty ennen perusteluksi kerrottua tapahtumaa. Kertoja oli joko tietämättään tai strategisen johtajan ammattitaidolla konstruoinut oman tarinansa juonelliseksi – järkeväksi. Tämän tutkimuksen fokus on johtajien narratiivinen ammatti-identiteetti, muu osa ilmiöstä jää jatkotutkimuksiin. Ilmiön jatkotutkimuksissa voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä narratiivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Ainakin tämän tutkimuksen tarinoissa on tapahtumia, jotka muokkaantuvat syiksi asioille, joille se ei ole mahdollista olla kronologinen syy.

Lähestymistapani poisti sitä virhetulkinnan vaaraa, joka syntyy etnografisessa tutkimuksessa silloin, kun tutkija on niin syvällä yhteisön kulttuuria, että hän ei täysin kykene tekemään itseään ulkopuoliseksi (vrt. Schein 2001) ja tarkastelee tutkimaansa ilmiötä ilmiön sisältä. Olin kuunnellut kaikki haastattelunauhoitukset, joita on yhteensä yli 32 tuntia, useaan kertaan. Olin itse toiminut haastattelijana. Olin itse aukikirjoittanut haastattelut sanasta

sanaan. Olin jo järjestänyt muutaman haastattelun kronologiseen järjestykseen avainanekdoottien perusteella. Olin ollut yrityksen palveluksessa tarinoiden kertoman ajan. Olin haastateltujen johtajien kollega. En kuitenkaan ollut havainnut tarinoiden juonissa esiintyvää ristiriitaa todellisen ajallisen järjestyksen kanssa. Tietyt ajalliset ristiriidat esiintyivät jokaisessa haastattelussa samanlaisena. Myös minulle ne olivat oikein siihen saakka, kunnes tein, metodini mukaisesti, haastateltujen yhteistä episodista muutosselontekoa ja tutkijan tulkintaa siitä, eli tutkijan selontekoa ja tarinoiden juonien etsimistä ja kirjoittamista. Yksi kaikkien tarinaansa sijoittama episodi oli todellisuudessa tapahtunut eri aikana. Episodi liittyi jaetun vision ajanjaksolla tehtyyn Kalifornian opintomatkaan, jonka johtajat saivat palkkiona ketjun yhteisen pitkän tähtäyksen tulostavoitteen ylittämistä. Käyttämäni lähestymistapa sallii tällaisen inhimillisen ilmiön ja voi silti toimia tarinoiden ja tulkintojen välisen linkin tukena (vrt. Rolin 2005).

Tutkimuksessa käytetty lähestymistapa paljasti ja tuki Kets de Vries'n (2001) tulkintaa johtajien pyrkimyksestä ja vallasta tuoda omat käsikirjoituksensa organisaation näyttämölle. Omia käsikirjoituksia alkoi ilmaantua siinä vaiheessa, kun haastatellut johtajat siirtyivät selonteoihinsa henkilökohtaisiin tarinoihin, joissa he rakensivat tavaratalojohtajan identiteettiään. Nämä käsikirjoitukset sisälsivät kuitenkin kaikille samoja elementtejä. Niistä ilmeni myös se, että tavaratalojohtajien johtajakäsitykseen kuului edelleen valta tuoda oma käsikirjoituksensa esille. Oli se sitten samanlainen tai erilainen kuin heidän esimiestensä käsikirjoitukset. Lähestymistavan avulla kykenin tutkijana muodostamaan kaikille haastatelluille yhteisen tarinan enkä vain omaa tavaratalojohtajan identiteettitarinaani.

7.4 Tutkimuksen merkityksen arviointi

Tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten strategisen johtajan narratiivinen ammatti-identiteetti rakentuu ja muuttuu, kun hänen asemansa organisaatiossa muuttuu ja mitä vaikutuksia sillä on organisaatiomuutosten käytäntöön johtamisessa. Tutkimus on rajattu strategisen johdon ammatti-identiteetin tarkasteluun yhdessä tapausyrityksessä. Se on kuitenkin eri keskusteluja yhdistävä. Identiteettikäsité reflektoidaan keskusteluihin, jotka liittyvät organisaatioon tai organisaatioissa rakentuviin identiteetteihin. Tutkimus liittyy organisaatioiden fuusioiden tai integraatioiden johtamiseen ja sen tutkimiseen. Se tuo muutosjohtamisen kirjallisuuteen ajassamme yleisen, mutta vähän tutkitun, muutosta jalkauttavan johtajan aikaisempaan hierarkkisen asemaan liittyvän identiteetin hitaan muuttumisen näkökulman.

Organisaatioiden integrointi ei kuitenkaan ole tutkimuksen keskiössä. Se on tämän tutkimuksen konteksti. Tämän tutkimuksen fokus on strategiksi itsensä identifioivan johtajan ammatti-identiteetin dynaamisuus organisaatiomuutoksen johtamisen yhteydessä.

Identiteetistä on viimeisten 20 vuoden aikana tullut suosittu tutkimuskohde johtamis- ja organisaatiotieteen piirissä. Tämä suunta näyttää edelleen olevan kasvussa. Identiteetti on otettu tutkimuskirjallisuudessa lisääntyvässä määrin monen muun organisaation elämässä vaikuttavan tekijän joukkoon. Se on lisääntynyt huomattavasti jo tämän tutkimuksen aikana, vuodesta 2003 vuoteen 2009. Identiteetistä on tullut muoti-ilmiö organisaatiotutkimuksen piirissä (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008, 7). Muoti-ilmiöstä on se haitta, että identiteetti-käsitettä käytetään organisaatioiden sisällä tapahtuvassa puheessa hyvin monessa yhteydessä ikään kuin sillä olisi yksi yleinen merkitys. Joskus sitä käytetään käsitettä avaamatta tiedeyhteisössäkkin. Sitä on käytetty yhtenä muiden tekijöiden joukossa olevana selittävänä tai ymmärrystä lisäävänä tekijänä tutkittaessa hyvin monia ilmiöitä. Identiteetti on organisaatiotutkimuksissa yhdistetty motivaatioon, yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen, kommunikaatiotekijöihin, johtajuuteen, johtamiseen ja johtajan työhön, organisaatiomuutoksiin, yrityksen imagoon, organisaation sisäisiin vuorovaikutustekijöihin, kontrolliin, vastustamiseen ja pysyvyyteen sekä sukupuolien ja etnisten erojen välisiin tekijöihin (Alvesson & al 2008, Sveningsson & Alvesson 2003). Tässä tutkimuksessa rajataan ja avataan käytetty identiteetti-käsite. Alvesson (2008) pitää identiteetti-käsitteen lisääntymistä organisaatiotutkimuksessa hyvänä asiana, sillä se rakentaa sillan yksilötason ja organisaatiotason tarkastelun välille.

Tutkimus haastaa ne kirjallisuudessa esiintyvät johtopäätökset, joiden mukaan keskijohdolle itselleen strategisten asioiden merkitys on pienempi kuin ylimmälle johdolle, koska keskijohto ei ole vielä tehnyt strategista johtamistyötä. Tässä tutkimuksessa johtajien ura eteni ylhäältä alas. Tutkimukseni tuo myös yhden lisänäkökulman muutoksen johtamisen mantran “muutu tai häviä” kritiikkiin. Nopeitakin muutoksia tai organisaatioiden integrointeja voidaan haluta, mutta sen lisäksi, että pitää tietää, milloin hidastaa vauhtia (Abrahamson 2000, 76), on syytä huomioida muutoksen käytäntöön vievien johtajien aikaisemmin rakentunut ammatti-identiteetti ja sen hidas muuttuminen. Tutkimustulos tuo yhden yksittäisen näkökulman tai lisän viimeaikaiseen keskusteluun organisaatioiden integroinnin johtamisesta fuusioissa, sulautumisissa ja akquisitioissa. Muutosvastarinta oletetaan edelleen hyvin usein olevan automaattisesti muutokseen kuuluva organisaation jäsenten inhimillinen piirre. Pohdittaessa minkälaista johtajuutta organisaatioiden yhdistäminen tarvitsee, on muutosvastarinta otettu samanlaiseksi annetuksi tekijäksi kuin esim. yhdistyvien yritysten erilainen liikevaihdon taso tai

päätöksentekoprosessi (esim. Waldman & Javidan 2009). Tutkimus osoittaa, että organisaatioiden fuusioinnin tai integroinnin yhteydessä tapahtuu johtajan ammatti-identiteettiin liittyviä ilmiöitä, jotka eivät ole muutosvastarintaa vaan päinvastoin edistävät muutoksen todellista toteutumista, vaikka muuttuvat hitaasti.

Yhtenä tämän tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää lähestymistavan ja tutkimusmetodien soveltamista kontekstissa, jossa tutkija on osa tutkimaansa ilmiötä. Se tuo oman lisänsä siihen näkemykseen, että laadullisia tutkimusmetodeja voi myös tutkija itse kehittää omaan tutkimukseensa soveltuvaksi. Voidaan pohtia, onko tutkimukseni lähestymistapa ollenkaan etnografista vai onko se lähempänä diskursiivista lähestymistapaa tai yksi CDA:n (critical discursive analysis, Vaara & Tienari 2008) muoto. Lähestymistapani on kuitenkin narratiivinen ja se sisältää etnografisia piirteitä. Tapausyrityksen tavaratalojohtajien narratiivinen strategisen johtajan identiteetti on parhaiten ymmärrettävissä omassa kontekstissaan ja edellyttää tiheää kuvausta.

Hierarkkisessa asemassa rakentuvan johtajan ammatti-identiteetin tarkastelun merkityksen voidaan ajatella vähenevän, koska organisaatioita pyritään madaltamaan. Kun paikallinen itsenäinen organisaatio fuusioidaan tai integroidaan kansainväliseen organisaatioon, muuttuu paikallisen ylimmän johdon asema. Paikallinen toimitusjohtaja poistuu tai putoaa yhdeksi keskijohtoon kuuluvaksi. Usein hän kuitenkin johtaa paikallisen muutoksen. Organisaatio madaltuu paikallisesti ja suhteessa uuteen suurempaan kokonaisuuteen, mutta uudesta kokonaisuudesta hierarkiatasojen määrä ei välttämättä vähene. Drucker (2002) kritisoi voimakkaasti sitä, että nykyisessä puheessa organisaation madaltumisesta olisi kysymys organisatorisen hierarkian purkamisesta. "Puhe hierarkian purkamisesta on puhdasta palturia. Jokaisessa organisaatiossa pitää olla joku, jolla on lopullinen valta – *pomo*, joka voi tehdä lopulliset päätökset ja edellyttää niiden noudattamista" (Drucker 2002, 69). Tässä tutkimuksessani näen organisaatioiden madaltumisen osittain Druckerin näkemyksen mukaisena siten, että nykyistä organisaatioiden kehitystä voidaan kuvata madaltumisena ja hierarkkisten tasojen vähentymisenä, mutta hierarkia ei poistu kokonaan. Useimmiten hierarkian tasojen lukumäärä laskee, mutta hierarkian eri tasoilla olevien esimiesasemaan itsensä identifioivien ihmisten määrä ei laske. Yrityksen tai yhteisön perustehtävää suorittavien suunnittelijoiden, kehittäjien, asiantuntijoiden ja neuvojien määrä kasvaa ja heidän identiteettinsä on "ruohonjuuritason" yläpuolella. Keskijohtoon tai työnjohtoon kuuluva voi identifioida itsensä strategiseksi johtajaksi.

Aloittaessani tutkimukseni ajassamme hyvin yleisestä ilmiöstä, oli eräänä kunnianhimoisena tavoitteenani se, että saan mahdollisimman monen

käytännön johtajan lukemaan sen, tai ainakin sen keskeisen sanoman. Pyrin löytämään sellaisen tutkimuksen metodin, raportointitavan ja kielen, jota myös johtaja ymmärtää ilman tiedeyhteisön ja käytännön välistä sanakirjaa (vrt. Kelemen & Bansal 2002). Parhailtaan meneillä olevassa kuntaorganisaatioiden yhdistymis- ja palvelurakennemuutostusprosessissa olen jossain määrin pystynyt käytäntöä konsultoimalla hyödyntämään tutkimukseni tuloksia.

Tämän tutkimuksen käytännöllinen merkitys yritysten muutosten johtamiseen organisaatioita yhdistämällä on kuitenkin ehkä enemmän tiedeyhteisön keskustelun kautta tapahtuva. Yksi tutkimusraportti pystyy harvoin kilpailemaan satojen, vuosittain ilmestyvien, muutosjohtamisen konsulttikirjojen kanssa. Länsimaisissa yrityksissä on edelleen voimakkaana valtavirtana klassisten systeemiorioituneiden teorioiden pohjalle rakentuva käsitys organisaatiomuutosten johtamisesta. Kulttuurisen näkökulman kehittyminen ja johtajan hierarkkiseen asemaan pohjautuvan ammatti-identiteetin esiin nostaminen tieteellisessä keskustelussa, luo kokonaisuutena mahdollisuuksia myös sen mukaisen, inhimillisesti tehokkaan, organisaatiomuutosten johtamisen lisääntymiseen käytännössä.

8 TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa kuvataan ja lisätään hermeneuttisesti ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvän identiteetin merkityksistä silloin kun organisaatioiden integraatiota johtaa käytäntöön johtaja, jonka asema samalla muuttuu strategisesta johdosta keskijohtoon.

Tutkimus on tapaustutkimus vähittäiskauppakonserni Tradeka Oy:n organisaatiomuutosten kontekstissa tapahtuneesta tavaratalojohtajien identiteettien rakentumisista, muuttumisista ja merkityksistä johtajien omista tarinoissa heidän johtaessaan käytäntöön organisaatioiden integraatioita, joissa heidän oma organisatorinen asemansa alenee. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat Euromarket-ketjun tavaratalojohtajat, jotka olivat aikaisemmin johtaneet itsenäisesti omia tavaratalojaan. Osa heistä oli aikaisemmin kuulunut paikallisen osuusliikkeen johtoryhmään ja osa oli noussut tavaratalojohtajaksi tavaratalojohtajan alaisesta osastopäällikön asemasta. Tavaratalot olivat ketjuuntuneet jo ennen tutkimusajankohtaa, mutta ketjuuntuminen oli rakennettu siten, että paikallinen johto vastasi edelleen yksikkönsä tuloksesta aivan kuin se olisi itsenäinen yritys. Tutkimus rajoittuu vuosiin 1993-2004. Ketjua ja tavaratalokonseptia rakennettiin itsenäisenä ketjuna vuoteen 2003 saakka. Keväällä 2003 Tradeka Oy muutti aikaisempaa kolmen ketjun strategiaansa siten, että lähimyyväläketju, supermarket-ketju ja tavarataloketju yhdistettiin. Samalla tavaratalojohtajien itsenäinen asema muuttui.

Tutkimuskysymykset ovat: Miten strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee? Minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutostilanteissa, joissa hänen tehtävänään on viedä sellainen muutos käytäntöön, jossa hänen hierarkkinen asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon? Miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa?

Tutkimusmetodina on käytetty tutkimuksessa kehitettyä menetelmää identiteetin muutoksen kuvaamiseksi episodisena muutosselontekona ja identiteettitarinana ja varmentamaan tutkijan tulkintaa silloin, kun tutkija itse on osa tutkittavaa ilmiötä. Tutkija oli itse toiminut tavaratalojohtajana neljässä Tradeka Oy:n ja sen edeltäjäyhtiöiden eri tavaratalossa.

Tutkimus osoitti, että strategisessa johdossa toimineella johtajalla on strategisen johtajan ammatti-identiteetti, joka muuttuu hitaasti. Johtajien

ammatti-identiteetti ilmeni sekä yksilö, että ryhmätasolla. Hierarkkisen tason ryhmäidentiteetti ilmeni myös niillä johtajilla, jotka eivät olleet koskaan itse kuuluneet strategiseen johtoon. Sekä yksilö-, että ryhmätason identiteetti muuttui hitaammin kuin organisaatiomuutokset toteutettiin. Tutkimustulosten mukaan on mahdollista, että johtajien työidentiteetti säilyy pitkään, vaikka työ muuttuu nopeasti.

Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva johtaja pystyy johtamaan valtakunnallista integraatiota paikalliseen käytäntöön, vaikka hän samalla putoaa strategisesta johdosta keskijohtoon, niin kauan kun hänellä on tiedossa joko itse muodostettu tai ylimmän johdon tiedottamana koko yhtiön strategia ja visio.

Tutkimuksen mukaan, organisaatioiden yhdistämisen johtamisessa, identiteettien muuttumisen liika yksinkertaistaminen ja mallintaminen voi johtaa siihen, että identiteetin muuttumisen hitaus tuomitaan muutosvastarinnaksi. Näin menetetään mahdollisuudet tehokkaaseen muutoksen käytännön toteuttamiseen. Hitaasti muuttuva, organisaatioiden integraatiossa ylimmästä johdosta keskijohtoon siirtyvän strategisen johtajan ammatti-identiteetti ei ole este - vaan mahdollisuus - muutoksen johtamisessa.

Avainsanat:

Strategisen johtajan narratiivinen ammatti-identiteetti

Johtajan hierarkkisen aseman aleneminen

Identiteetin hidas muuttuminen

Integraatio

Identiteettitarina

Organisaatioiden integraation käytännön johtaminen

Vähittäiskauppa.

(johtaja, johtaminen, integraatio, identiteetti, hierarkia, tarina, vähittäiskauppa)

SUMMARY

The study constitutes a case study with a narrative approach. Methods from the frameworks of episodic change and narrative identity have been adopted for the study. The study broadens understanding related to the hierarchical position and professional identity of a manager. The focus is on the narrative professional identity of a strategic manager. The construction and meanings of identity are explored in situations where the position of a manager of organisational integration shifts from strategic management to middle management. The case comprises retail group Tradeka Oy during 1993-2004. The target group consists of department store managers of Euromarket chain, who had previously belonged to the top management group of the local cooperative society.

The research questions are as follows: How is the professional identity manifested of a manager who has been transferred from strategic management to middle management? What kind of a narrative identity does the manager construct for his/her role in situations of organisational change, where it is the manager's task to implement a change whereby the hierarchical position decreases from strategic management to middle management? Why is the identity in line with the manager's previous hierarchical position important in the practical implementation of organisational integration?

The researcher is involved in the phenomenon under review, and has operated as the manager of four department stores of Tradeka Oy and its predecessors.

The study indicated that a professional identity of a strategic manager had been constructed for those who had been involved in strategic management, and this was slow to change. The professional identity of managers was displayed on both an individual and group level. On a hierarchical level, the group identity was also evident for managers who had never been part of strategic management themselves. Identities on both an individual and group level changed at a slower pace than the implemented organisational changes. According to the research results, it is possible that the work identity of managers remains unchanged for a long time even if work activities transform rapidly.

Managers who saw themselves as strategic managers were committed to manage national integration to form part of local practices, even if this meant a decline from strategic management to middle management. Management

became problematic if the manager was not aware of the strategy and vision for the corporation as a whole. Being slow to construct a new management identity was interpreted as resistance to changes. The professional identity of a manager being transferred from top management to middle management did not form a hindrance, but was rather an opportunity for managing organisational integration.

Keywords:

Manager, management, integration, identity, hierarchy, narrative, retail

Narrative professional identity of a strategic manager

Decline of the hierarchical position of a manager

Slowly changing identity

Integration

Narrative identity

Practical management of organisational integration

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2006) Reflexcity in Research: The Role of the Researcher, the Research Process, and the Nature of “Facts” in the Study of Organizations. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4/2006, 451-454.
- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001) *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan: Helsinki.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. (2003) *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Talentum: Helsinki.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Alasuutari, P. (1995) Kulttuurintutkimus konstruktiona. *Sosiologia* 1-4/1995, 169-178.
- Abrahamson, E. (1996) Management Fashion. *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. (2000) Change without Pain. *Harvard Business Review*, July-August 2000, 75-79.
- Abrahamson, E. (2004) Avoiding Repetitive Change Syndrome. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45(2), 93-95.
- Albert, S. (1998) The Definition and Metadefinition of Identity. In: *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*, ed. by Whetten, D. A. and Godfrey, P. C. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Albert, S., Ashfort, B., Dutton, J. (2000) Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 13-17.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985) Organizational Identity. In: *Research in Organizational Behavior*, ed. by Staw, B & Cummings, L. *An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol. 7, 263-295. JAI Press: Greenwich.
- Alvesson, M. (2000) *Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity*. Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series.
- Alvesson, M. (2000 b) Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, December 1, Vol. 37, Issue 8.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*. Vol. 54(7), 863-886.

- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. & Thomas, R. (2008) Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, Vol. 15(1), 5-28.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing Management Research*. Sage: London
- Alvesson, M. & Empson, L. (2008) The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 (1), 1-16.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol. 53, 125-49.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2001) *Identity Regulations as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*. Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity Regulations as Organizational Control: Producing The Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, Vol. 39(5), 619.
- Ansoff, I. (1984) *Strategisen johtamisen käsikirja*. Otava: Helsinki.
- Atkinson, P (1990) *The Ethnographic Imagination. Textual constructions of reality*. Routledge: London, New York.
- Bergman, B. & Evans J. (2007) *Retail management. A strategic approach*. Prentice Hall.
- Brewer, M. & Gardner, W. (1996) Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, 83-93.
- Brickson, S. (2000) The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 82-101.
- Brown, A. D. (2006) A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*. Vol. 43(4), June 2006, 731-753.
- Brown, A. D. & Starkey, K. (2000) Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 25 (1), 102-120.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (1999) (Ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. Sage: London.
- Coffey, A. (1999) *The Ethnographic Self*. Sage: London.
- Coffey, A., Atkinson, P. (1996) *Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies*. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Contardo, I. (2004) The Harvard Business School Story: Avoiding Knowledge by Being Relevant. *Organization*, Vol. 11(2), 211-231.

- Corley, K. G. (2004) Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, Vol. 57(9), 1145-1177.
- Cornelissen, J. P. (2002) On the “Organizational Identity” Metaphor. *British Journal of Management*, Vol. 13, 259-268.
- Cunliffe, A. L. (2001) Managers as Practical Authors: Reconstructing Our Understanding of Management Practice. *Journal of Management Studies*, Vol. 38(3), 351-371.
- Cunliffe, A. & Luhman, J. & Boje, D. (2004) Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organizational Studies*. Vol. 25(2), 261-286.
- Currie, G. & Brown, A. D. (2003) A narratological approach to processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, Vol. 56(5), 563-586.
- Czarniawska, B. (1999) *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford University Press: Oxford.
- Czarniawska-Joerges, B. (1995) *A Four Times Told Tale. Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies*. Lund University. School of Economics and Management. Institute of Economic Research. Working Paper Series 3/1995, Lund.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993) *The Narrative Approach to Organisation Studies*. Lund University. School of Economics and Management. Institute of Economic Research. Working Paper Series 17/1993, Lund.
- Czarniawska-Joerges, B. de Mounthoux, P. G. (1994) *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. Harwood, Switzerland.
- Davies, B & Harré, R. (1990) Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behavior*, Vol. 20(1), 43-63.
- Drucker, P (2002) *Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja – tietoa*. WSOY: Juva.
- Erkkilä, R (2005) *Moniääninen paikka- opettajien kertomuksia elämästä ja koulutyöstä Lapissa*. Acta Universitatis Ouluensis. E 79.
- Eriksson – Piela, S. (2003) *Tunnetta, taitoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus*. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. & Valli, R. Gummerus: Jyväskylä.

- Eskola, J. Suonranta, J. (1999) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Evered, R. & Louis, M. R. (1981) Alternative Perspectives in the Organizational Science: "Inquiry from the Inside And "Inquiry from the Outside. *Academy of Management Review*, Vol. 6(3), 385-395.
- Floyd, S. & Lane, P. (2000) Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 154-177.
- Ford, J. & Ford, L. (1995) The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 19, 756-785.
- Foreman, P. & Whetten D. (2002) Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, Vol. 13(6), 618-635.
- Frost, P. J. & Lewin, A. Y. & Daft, R. L. (2000) (Ed.) *Talking About Organization Science. Debates and Dialogue From Crossroads*. SAGE: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- du Gay, P. (2004) Afterword: The tyranny of the epochal and work identity. In: *Identity in the Age of the New Economy. Life in Temporary and Scattered Work Practices*, ed. by Jensen, T.E. & Westenholz, A. Edward Elgar Publishing Limited: Cornwall.
- Gioia, D. A. (1998) From individual to Organizational Identity. In: *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, ed. by Whetten, D. & Godfrey, P. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Gioia, D. A. & Schultz, M. & Corley, K. (2000) Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. Vol. 25, 63-81.
- Godfrey, P.C. (1998) Postscript. Observations on Conversation as a Theory-Building Methodology. In: *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, ed. by Whetten, D. & Godfrey, P. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Hall, S. (2002) *Identiteetti*. Suom. ja toim. Lehtonen, M. ja Herkman, J. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Hammersley, M. (1992) *What's Wrong with Ethnography?* Penguin: London.
- Harding, N. (2003) *The Social Construction of Management. Text and identities*. Routledge: London and New York.
- Hardy, C., Phillips, N., Clegg, S. (2001) Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research 'subject'. *Human Relations*, Vol. 54(5), 531-560.
- Harré, R., Gillet, G. (1994) *The Discursive Mind*. Sage: Thousand Oaks.

- Harré, R., Secord, P. (1972) *The Explanation of Social Behavior*. Basil Blackwell: Oxford.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: Oxford.
- Heikkilä, K. (2006) *Työssäoppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere University Press: Tampere.
- Heikkilä, T. (1998) *Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena*. Helsinki University of Technology Department of Industrial Management. Helsinki.
- Heiskala, R. (2004) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa* (2.painos). Gaudeamus.
- Hirsch, P. M., Friedman, R., Koza, M. P. (2000) Collaboration or Paradigm Shift? Caveat Emptor and the Risk of Romance with Economic Models for Strategy and Policy Research. In: *Talking about Organization Science. Debates and Dialogue from Crossroads*, ed. by Frost, P. J. & Lewin, A. Y. & Daft, R. L., 3-17. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P., Sajavaara, P. (1992) *Tutkimus ja sen raportointi*. Gummerus: Jyväskylä.
- Hogg, M. & Terry, D. (2000) Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Context. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 121-140.
- Holden, L. & Roberts, I. (1999) The Evolving Role of European Middle Managers. Challenges and Uncertainties in the Leaning Organisation. In: *HRM and the Leaning Organisation*, ed. by Lähteenmäki, S., Holden, L., Roberts, I., 77-97. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, series A-2: 1999.
- Hänninen, V. (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 696: Tampere.
- Hytti, U. (2003) *Stories of Entrepreneurs Narrative Construction of Identities*. Turku School of Economics and Business Administration. Series A-1:2003. Turku.
- Hyvärinen, M. (2004) Eletty ja kerrottu kertomus. *Sosiologia* 4:2004, 297-309.
- Johansson, A. (2003) *Narratiivinen metodi*. <http://www.metodix.com>. Last modified 3.7.2001, haettu 23.11.2003.
- Juuti, P., Luoma, M. (2009) *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava: Helsinki.

- Juuti, P., Rannikko, H., Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämönä*. Otava: Helsinki.
- Kallenautio, J. (1992) *Eka Suomessa. 128 osuusliikkeestä monialayhtymäksi*. Tammi:Helsinki.
- Kamensky, M. (2002) *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari Oyj: Helsinki.
- Kasanen, E., Lukka, K. Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5, 243-264.
- Katila, S. (2000) *Moraalijärjestyksen rajaama tila: Maanviljelijä-yrittäjäperheiden Selviytymisstrategiat*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarja A-174. Helsinki.
- Katila, S. & Meriläinen, S. (2006) Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L., Henttonen, E., 134-154. Gaudeamus: Helsinki.
- Kaunismaa, P. (1997) Keitä me olemme? Kollektiivisen identiteetin käsitteellisistä lähtökohdista. *Sociologia* 3/1997, 220-230.
- Kaunismaa, P. & Laitinen, A. (1998) Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa: *Jaettu jana, ääretön raja*, toim. Kuhmonen, P. & Sillman, S. Jyväskylän yliopisto. Filosofian julkaisuja 65, 168-195. Jyväskylä.
- Kelemen, M., Bansal, P. (2002) The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice. *British Journal of Management*, Vol. 13, 97-108.
- Keso, H. (1999) *Suomalaisen lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen rakentuminen*. (väitöskirja) Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Kets de Vries, M. (1997) The Leadership Mystique. In: *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, ed. by Grint, K. Oxford University Press: Oxford.
- Kets de Vries, M. (2001) *Struggling With The Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality*. Psychological Press: Madison.
- Koistinen, K. (2006) *Vähittäiskaupan suuryksikön sijoittumissuunnittelu – Tapaustutkimus kauppakeskus Myllyn sijoittumisesta Raision Haunisiin*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-4:2006: Turku.
- Labov, W. (1997) Some Further Steps in Narrative Analysis. *Journal of Narrative and Life History*. 7/1997, 395-415.

- Labov, W. (2006) *Narrative pre-construction*.
<http://www.ling.upenn.edu/wlabov/Papers>.
- Labro, E., Tuomela, T-S. (2003) On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European Accounting Review*, Vol. 12(3), 409-442.
- Laine, P-M., Vaara, E. (2007) Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* Vol. 60(1), 29-58.
- Laitinen, M. (1998) *Interventio ja muutos kokoonpanotyössä. Siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160. Helsinki.
- Laitinen, M. (2003) *Organisatorisen muutosprosessin kuvaaminen*.
<http://www.metodix.com>. Modified 7.8.2001, haettu 23.11.2003.
- Lehtimäki, H. (2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Lehtonen, M (1996) Ongelmana identiteetti: identiteetin käsite ja tekstuaalinen identiteetti. *Kirjallisuudentutkijain seuran vuosikirja* Vol. 49(1), 88-98.
- Lukka, K. (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija*. Professori Reino Majala 65 vuotta, toim. Hookana-Turunen, H. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999. Turku.
- Lukka, K. (2006) Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L., Henttonen, E., 111-133. Gaudeamus: Helsinki.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J., Mattila, M. (1999) Organizational Learning under Uncertainty. The Change Process of Operational and Business Culture in HK Foods Ltd. In: *HRM and the Learning Organisation*, ed. by Lähteenmäki, S., Holden, L., Roberts, J., 179-201. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-2:1999Turku.
- Lähteenmäki, S. (2001) Itsenäisten asiantuntijoiden verkostot tulevat – tiimijohtaja oletko valmis? Teoksessa: *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä – Searching for the Boundaries of Business Culture*, toim. Suominen, A. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:2001. Turku.
- Lämsä, A-M. (2001) *Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective*. University of Jyväskylä.

- Lämsä, A-M. (2001, b) Tunteiden ja järjen liitto organisaatio- ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*, toim. Lämsä, A-M. & Sajasalo, P., 181-199. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 124/2001. Jyväskylä.
- Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. (2001) Organisaatiot ja johtaminen muutoksessa. Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*, toim. Lämsä, A-M. & Sajasalo, P., 2-15. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 124/2001. Jyväskylä.
- Löyhtyniemi, V. (2004) *Ausculatio Medici: Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli*. Acta Electronica Universitatis Tampereensis: 347. Väitöskirja, Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos. Työpsykologia ja -sosiologia.
- Malaska, P., Holstius, K. (1999) Visionary Management. *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Vol. 01(4), 309-317. Camford Publishing Ltd.
- Maquire, S. & Phillips, N. (2008) "Citybankers" at Citygroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. *Journal of Management Studies*. Vol. 45(2), 372-401.
- McAdams, D. (1997) The case for unity in the (post)modern self. In: *Self and identity, fundamental issues*, ed. by Ashmore, R. & Jussim, K. Oxford University Press: Oxford.
- McDonald, R. & Waring, J. & Harrison, S. (2006) Rules, Safety and the narrativisation of identity: a hospital operating theatre case study. *Sociology of Health & Illness*. Vol. 28 (2), 178-202.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and Validity in Field Research: Same Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. No: 1, 1988, 34-54.
- Meyer, R. & Hammerschmid, G. (2006) Changing Institutional Logics and Executive Identities. A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*. Vol. 49(7), 1000-1014.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall. Financial Times. London, New York.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridioorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampereensis 877: Tampere.
- Myllyniemi, R. (1998) Etogenia. Teoksessa: *Johdatus sosiaalipsykologiaan*, toim. Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. Edita: Helsinki.

- Mäkelä, K. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1982) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava: Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava: Helsinki.
- Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (2002) Filosofia muutoksen tilassa – johdanto nykyajan filosofiaan. Teoksessa: *Nykyajan filosofia*, toim. Niiniluoto, I & Saarien E. WSOY: Helsinki.
- Nkomo, S. & Cox, T. (1999) Diverse Identities in Organizations. In: *Managing Organizations. Current Issues*. ed. by Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. Sage: London.
- Nord, W. & Fox, S. (1999) The Individual in Organizational Studies: the Great Disappearing Act? In: *Studying Organization. Theory & Method*, ed. by Clegg, S. R. & Hardy, C. Sage: London.
- Nurmi, R. (2000 a) *Johtavatko johtajat?* Mermerus: Tampere.
- Nurmi, R. (2000 b) *Johtaminen ympäristössään*. Mermerus: Tampere.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tammerpaino: Tampere.
- Ochs, E., Capps, L. (2002) Narrative Authenticity. In: *Qualitative Research Methods*, ed. by Weinberg, D. Blackwell: Malden, Oxford.
- Olesen, H. S. (2001) Professional Identity as Learning Processes in Life History. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 13(7/8), 290-297.
- Paalumäki, A. (2004) *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaationkulttuurinen identiteetti*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-5:2004: Turku.
- Peltonen, T. (2001) Teorian ja käytännön maailmat johtamisessa. Teoksessa: *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä – Searching for the Boundaries of Business Culture*, toim. Suominen, A., 303-317. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:2001: Turku.
- Peltonen, T. (2004) Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2004*, 199-204.
- Polkinghorne, D. E. (1988) *Narrative knowing and the Human Sciences*. State University of New York Press: Albany.
- Polkinghorne, D. E. (2007) Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry*. Vol. 13(4), 471-486.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York, London.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000) Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 18-42.

- Pratt, M., Foreman, P., Scott, S., Lane, V., Gioia, D., Schulz, M., Corley, K., Brickson, S., Brown A., Starkey, K., Hoo, M., Terry, D. (2000) Identity Dialogues. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 141-152.
- Pälli, P. (2003) *Ihmisyryhmä diskurssissa ja diskurssina*. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Qi, H. (2005) Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers. *Management International Review*. Vol. 45(1), 45-70.
- Raatikainen, P. (2004) *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus.
- Raatikainen, P. (2005) Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Ilmestyy teoksessa: *Ihmistieteet tänään* (työnimi), toim. Meurman-Solin, A. & Pyysiäinen, I.
- Rauhala, L. (1986) *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus. Hakapaino: Helsinki.
- Reynolds, J. (2004) Introduction to Retail Strategy. In: *Retail Strategy: The View from the Bridge*, ed. by Reynolds, J. & Cuthbertson, C. Oxford.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. (2005) Writing Responsibly Narrative Fiction and Organization Studies. *Organization*. Vol. 2(4), 467-491.
- Rhodes, C & Brown, A. D. (2005, b) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7(3), 167-188.
- Richardson, L. (1995) Narrative and Sociology. In: *Representation in Ethnography*, ed. by Van Maanen, J., 198-221. Sage Publications: London.
- Ricoeur, P. (1984) *Time and Narrative*. Vol. 1. The University of Chicago Press: Chicago and London.
- Ricoeur, P. (1986) *Time and Narrative*. Vol. 2. The University of Chicago Press: Chicago and London.
- Ricoeur, P. (1988) *Time and Narrative*. Vol. 3. The University of Chicago Press: Chicago and London.
- Ricoeur, P. (2000) *Tulkinnan teoria. Diskurssi ja merkityksen lisä*. Tutkijaliitto. Helsinki.
- Riessman, C.K. (1993) *Narrative Analysis*. Sage: London.
- Ristimäki, K. (2004) *Yrittäjäksi identifioituminen. Fenomenologishermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä*. Acta Wasaensia. No 130. Vaasa.
- Rolin, K. (2006) Voiko soveltava yhteiskuntatiede olla arvovapaata? Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L., Henttonen, E. Gaudeamus: Helsinki.

- Räsänen, K. (2000) *Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille*. WSOY: Porvoo.
- Sanderlands, L. & Srivatsan, V. (1993) The Problem of Experience in the Study of Organizations. *Organization Studies*, Vol. 14(1), 001-22.
- Santalainen, T. (2001) Transformatiivinen johtaminen välimaastossa. Teoksessa: *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä – Searching for the Boundaries of Business Culture*, toim. Suominen, A. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:2001: Turku.
- Schein, E. H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatu keskus, Koulutuspalvelut Oy. Helsinki. Suom. Rosti, P. Suomenkielisen painoksen esipuhe Miettinen, A. Aluperäisteos Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Scott, S. & Lane, V. (2000) A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*. Vol. 25, 43-62.
- Sims, D. (2003) Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers Storying. *Human Relations* Vol. 56(10), 1195-1211.
- Smircich, L. (2000) Writing Organizational Tales: Reflections on Three Books on Organizational Culture. In: *Talking About Organization Science. Debates and Dialogue from Crossroads*, ed. by Frost, P. J. & Lewin, A. Y. & Daft, R. L. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Spence, D. P. (1982) *Narrative Truth and Historical Truth*. Norton: New York.
- Strannegård, L. & Bergström, O. (2004) Temporary stars – the rise and fall of a talent agency. In: *Identity in the Age of the New Economy. Life in Temporary and Scattered Work Practicies*, ed. by Jensen, T.E. & Westenholz, A. Edward Elgar Publishing Limited: Cornwall.
- Strimpert, J. & Gustafson, L. & Sarason, Y. (1998) Organizational Identity within the Strategic Management Conversation. Contributions and Assumptions. In: *Identity in Organizations. Building Theory Through. Conversations*, ed. by Whetten, D. A. and Godfrey, P. C. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Sveningsson, S. (2000) *Strategy as a Disciplinary Technology. Discursive Engineering in the Newspaper World*. Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series.

- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, Vol. 56(10), 1163-1193.
- Sydänmaanlakka, P. (2002) *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum: Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2003) *Intelligent Leadership and Framework for Intelligent Organizations*. Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa*. Talentum: Helsinki.
- Syrjälä, J. (2006) *Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Takala, T. (2004) Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 9, No: 2. Publishing date 2004-10-23: BON.
- Thomas, R. & Lindstead, A. (2002) Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*. Vol. 9(1), 71-93.
- Tienari, J. (1995) *Finnish banking from Within: Top-Down Revolution Versus local Evolution*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Working Papers W-172.
- Tienari, J. (2005) Dynamic stability, the Nordic way. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, 1-3.
- Tienari, J., Ainamo, A., Vaara, E. (2001) *The Metanarrative of 'Change' and the Contestable (Re)construction of Management Ideas*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Kauppatieteiden osasto. Lappeenranta.
- Tienari, J. & Tainio, R. (1999) The myth of flexibility in organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, 351-384.
- Tienari, J. & Tainio, R. (2004) Reflections on the Past, Present and Future of Strategic Management. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2004, 455-462.
- Tienari, J., Vaara, E., Ainamo, A. (2003) Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 2/2003, 311-333.
- Tienari, J. & Vaara E. (2004) Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1/2004, 92-108.
- Tradeka-yhtymä (1997) *Vuosikertomus 1996*, Tradeka. Helsinki.
- Tradeka-yhtymä (2001) *Vuosikertomus 2000*, Tradeka. Helsinki.
- Tradeka-yhtymä (2003) *Vuosikertomus 2002*, Tradeka. Helsinki.

- Tsoukas, H. & Hatch, M. J. (2001) Complex thinking, complex practice: the case for narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, Vol. 54, 979-1013.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2008) A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review*. Vol. 33(4), 985-993.
- Vaara, E., Tienari, J., Laurila, J. (2006) Pulp and paper fiction. On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organizational Studies*. Vol. 27(6), 789-810.
- Vaara, E., Tienari, J., Sääntti, R. (2003) The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, Vol. 56(4), 419-451.
- Viitala, R. (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia: Vaasa.
- Virkkunen, J. (2002) Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittämisestä*, toim. Virkkunen, J. Työelämän kehittämisohjelma. Työministeriö.
- Waldman, D. A. & Javidan, M. (2009) Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 130-142.
- Watson, T. & Harris, P. (1999) *The Emergent Manager*. SAGE: London.
- Watson, T. J. (2000) Ethnographic Fiction Science: Making Sense of Managerial Work and Organizational Research Processes with Caroline and Terry. *Organization*, Vol. 7(3), 489-510.
- Watson, T. J. (2002) *Organising and Managing Work. Organisational, managerial and strategic behavior in theory and practice*. Person Education Limited: Essex.
- Watson, T. J. (1995) *Sociology, Work and Industry*. Routledge: London.
- Watson, T. J. (2003) Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures. *Journal of Management Studies* Vol. 40(5), 1305-1323.
- Webb, J. (2006) *Organisations, Identities and the Self*. Palgrave Macmillan. Hampshire, New York.
- Weedon, C. (2004) *Identity and Culture: Narratives of Difference and Belonging*. McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organization*. SAGE: Thousand Oaks.
- Weick, K. E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Blackwell: Oxford.

- Weinberg, D. (2002) Qualitative Interviewing, Life History, and Narrative Analysis Introduction to Part II. In: *Qualitative Research Methods*, ed. by Weinberg, D. Blackwell: Malden, Oxford.
- Westenholz, A. (2004) Emerging identities beyond organizational boundaries. In: *Identity in the Age of the New Economy. Life in Temporary and Scattered Work Practices*, ed. by Jensen, T.E. and Westenholz, A. Edward Elgar Publishing Limited: Cornwall.
- Van Wijk, E. and Leisink, P. (2004) On becoming a freelance creative professional. In: *Identity in the Age of the New Economy. Life in Temporary and Scattered Work Practices*, ed. by Jensen, T.E. and Westenholz, A. Edward Elgar Publishing Limited: Cornwall.
- Williams, B. (1998) *Plato: The Invention of Philosophy*. Lennart Sane. Agency AB.
- Williams, B. (2000) *Platon: Filosofian keksiminen*, suom. Halonen, I. Otava: Helsinki.
- Williams, R. (2000) *Making Identity Matter. Identity, society and social interaction*. Sociologypress: York.
- Yanow, D. (2000) Writing Organizational Tales: Four Authors and Their Stories About Culture. In: *Talking About Organization Science. Debates and Dialogue From Crossroads*, ed. by Frost, P. J. & Lewin, A. Y. & Daft, R. L. Sage: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Åkerberg, A. (2000) *Changing identities in changing societies: A narrative for empirical research on entrepreneurial identity construction*. Hallinnon tutkimus 2/2000.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

- Euromarket (1994) *Käsikirja*. Tradeka Oy: Helsinki. (Luottamuksellinen).
- Euromarket-ketju (1995) Tulosyhteenvedot. Tavaratalojohtajien kokouksen pöytäkirjan liite. (Salainen).
- Euromarket-ketju (1998) Tulosyhteenvedot tavarataloittain.
Tavaratalojohtajien kokouksen pöytäkirjan liite. (Salainen).
- Euromarket-ketju (2002) Tulosyhteenvedot taloittain. (Salainen).
- Euromarket/ Maxi (2001) *Johdon käsikirja. Konseptimanuaali 2000-luvulle*. Tradeka Oy, Helsinki. (Luottamuksellinen).
- Järvensivu, L. (2003) *Lex A. Raportti vähittäiskaupan liiketoimintaprosesseista ja prosessien mittaamisesta*. Euromarket-ketjun ketjunjohtaja Leo Järvensivun raportti (124 sivua) hänen jäädessään pois Tradeka Oy:n palveluksesta 31.12.2003. (Käytetty lähteenä tekijän luvalla).
- Kovalainen, A. (2005) *Laadulliset tutkimusmenetelmät*. Yleistieteellinen luentosarja jatko-opiskelijoille. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Lahti, J. (1999) *Kauppa murroksessa*. Seminaariesitelmä 28.10.1999. Teema 99 -elektroninen talous – lupauksista tuloksiksi. Turun kauppakamari, Siemens Oy, Turun Puhelin Oy, Turun kauppakorkeakoulu.
- Lukka, K. (2005) *Liiketaloustieteiden metodologia*. Yleistieteellinen luentosarja jatko-opiskelijoille. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- OTK (1977) *Osuusliikesuunnittelu. Osuusliikkeen suunnitteluohjeet*. OTK. Helsinki.
- Remes, A. (1995) Me teimme tulevaisuuden. Tradekan ja Restellin tapa toimia. Teoksessa: *Itsenäistymisen aika*. Tradeka Group Oy. Helsinki.
- Rolin, K. (2005) *Tieteenfilosofia*. Yleistieteellinen luentosarja jatko-opiskelijoille. Luentomoniste. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Tradeka Group Oy (1996) *Valvojan selonteko yrityssaneerauksesta*. Tradekan myymälöissä nähtävillä ollut selonteko Helsingin käräjäoikeuden päätöksestä Y 93/94. 20.10.1994.
- <http://www.tradeka.fi/euromaxi-ketju>, haettu 1.10.2003.
- <http://www.tradeka.fi/liiketoimintaorganisaatio>, haettu 20.01.2004.

HAASTATTELUT

Aaltonen, Johanna, palvelupäällikkö	16.05.2003
Aho, Aarno, tavaratalojohtaja	26.11.2003
Alasaarela, Marko, tavaratalojohtaja	26.11.2003
Anto, Jaakko, tavaratalojohtaja	26.08.2003
Eerola, Esa, myymäläsuunnittelupäällikkö	
Ent. kenttäpäällikkö, (puhelinhaastattelu)	24.03.2004
Holpainen, Kalervo, tavaratalojohtaja	30.01.2003
Jantunen, Markku, majuri,	
Norjan valtion rauhanneuvottelija, Sri Lanka, ent. YK-tarkkailija,	
Pakistan, ent. kansainvälisen komppanian päällikkö, Kosovo	10.10.2003
Kankaanpää, Matti, ent. tavaratalojohtaja	26.09.2003
Kilpisaari, Esa, tavaratalojohtaja	10.10.2003
Kosonen, Pekka, toimitusjohtaja	
Suomen Spar Oyj, ent. ketjunjohtaja	10.11.2004
Lehtinen, Hannu, aluejohtaja, Vaasan & Vaasan Oy	18.11.2003
Linsuri, Paavo, eversti,	
Ent. sotahistorian opettaja, Sotakorkeakoulu	07.06.2003
Lähteenaro, Seppo, tavaratalojohtaja	09.10.2003
Mast, Juhani, tavaratalojohtaja, ent. kenttäjohtaja, aluejohtaja	19.04.2004
Salminen, Timo, tavaratalojohtaja	02.09.2003
(puhelinhaastattelu)	01.12.2003
Vasanen, Juha, pankinjohtaja, Handelsbanken	19.11.2003

Liite 1. Tavaratalojohtajien avainepisodien yhteenvetotaulukko

Aika ennen	Eurokonsept.	Jaettu visio	Prosessi-organisaatio	Ketjut yhteen. Vision ja identiteetin häviäminen
<p>Identiteetti johtoryhmässä. Strateginen johtaminen. Tavaratalon johtaminen ennen. Työidentiteetti. Tulosvastuu. Johtajien rotaatio. Nimitys esimieheksi.</p>	<p>Markkinointiryhmä oli johtoryhmä. Jaettu visio; Selkeä identiteetti. Tiesimme keitä me olemme. Pekka. Markkinointiryhmä suunnitteli ja päätti. Tehtävä haasteellinen.</p>	<p>Tuloksen tekemisen meininki. Ihmisten arvostus. Vahvan johtamisen kausi. Yhteinen visio. Kososen aika tuloksella itsenäisyyttä. Jaettu visio Antin ja Aarnon kanssa. Johtamisen hyvä aika. Kososen aika voimakas tulokseen sitoutuminen. Työidentiteetti tulosvastuu. Innolla tulosta. Ketjumaisuuden selkiintyminen helpotti työtä. Yhteinen näkemys konseptista ja ketjumaisuudesta.</p>	<p>Matriisista prosessiksi. Muutos-prosessissa käsittämätöntä kieltä. Muutos muutoksen vuoksi; väkisin vääriä asioita. Konsultti johti. Johtamistyyli muuttui. Arvot muuttuivat. Asiakas-rajapinta palvelemaan organisaatiota. Alhaalta ylös tieto pysähtyi. Väärät henkilö-valinnat. Logistiikan ehdoilla. Tuloksen merkitys poistuu. Ketjusta ja konseptista eri näkemykset. Paikallisen markkinoinnin loppuminen. Alueorganisaatio. Aulis ja Leksa. Ei oleellista muutosta käytännön johtamiseen. Päätettävät asiat muuttuivat. Omaa johtoryhmää johtaa muut. Oma johtoryhmä muuttui selittelyjen keksimiseksi. Konseptin päivitys muuttui uuden tekemiseksi. Vastuunkanto</p>	<p>Näkemysero konseptista. Lähtö lähellä. Visio puuttuu. Tavaratalojohtajan tehtävät loppuvat. Ketjujen yhdistäminen. Eri brändit. Epäoikeus tulosten tulkinnassa. Työkalut pois. Ihmiset käsipareiksi. Ylin johto ei saa palautetta kentältä. Tj johtaa käytäntöä edelleen tuloksilla. Ulkoisen roolin ristiriita. Meidän uusi kulttuuri. Tulee muutos. Paluu väistämäton. Uuden muutoksen oireet näköpiirissä. Paikallinen päätösvalta poistettu. Turhautuminen tulosvastuun ja yhteisen vision ylikävelyyn. Ei tiedetä minne pitäisi mennä. Ei tiedetä keitä me olemme. Työtä ei voi enää sanoa johtamiseksi. Kentän näkemystä tehokkaasta hypermarketista ei haluttu. Siwa-esimiesten ja Euro-esimiesten ero. Hierarkkisen identiteetin ero. Identiteettiä täytyy toteuttaa työn</p>

			<p>hävisi prosessi-organisaatioon mentäessä.</p>	<p>ulkopuolella. Päätettävät asiat muuttuivat. Tjt:t vain kuuntelijoita. Tuloksella ei merkitystä. Ketjun ongelma ei tiedetä mistä tulos tulee. Yhteinen näkemys puuttuu. Tulosjohtajan turhautuminen. Budjetti ei enää lähde tuloksesta. Tavoitejohtajan turhautuminen. Nyt paikallisella tuloksella ei väliä vain liikevaihdolla. Tj:n identiteetti. Oma vaikuttaminen omaan tulokseen poistettu. Visio ammatin loppumisesta. Johtajan identiteetti muuttui. Toimivalta epäselvä. Näkemys ketjukonseptista muuttui. Valta ja motivaatio pois. Päätöksenteko hidastui. Epäoikeus tulosten tulkinnessa. Irtisanoutuminen lähellä. Usko tulevaisuuteen näköpiirissä.</p>
--	--	--	--	---

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2008 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2008 Maria Alaranta
”This has been quite some chaos.” Integrating information systems after a merger – a case study
- A-2:2008 Maija Vähämäki
Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä
- A-3:2008 Lauri Salmivalli
Governing the implementation of a complex inter-organizational information system network –The case of Finnish prescription
- A-4:2008 Harri Terho
Customer portfolio management – The construct and performance
- A-5:2008 Aki Koponen
Essays on technological development and competition in local bank markets
- A-6:2008 Minna Halonen-Rollins
Customer information usage and its effect on seller company’s customer performance in business-to-business markets – An empirical study
- A-7:2008 Anne Linna
”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa
- A-8:2008 Jussi Hätönen
Managing the process of outsourcing – Examining the process of outsourcing product development activities in software firms
-
- A-1:2009 Teppo Rakkolainen
Essays on optimal control of spectrally negative Lévy diffusions in financial applications
- A-2:2009 Murat Akpınar
Understanding primary stakeholders of a firm response to market integration in the European Union – Volkswagen, 1960-2005
- A-3:2009 Johanna Österberg-Högstedt
Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta
- A-4:2009 Samil Aledin
Teenagers’ brand relationships in daily life – a qualitative study of brand meanings and their motivational ground among teenagers in Helsinki and London metropolitan areas.

- A-5:2009 Kati Antola
Customer-supplier integration in the forest industry
- A-6:2009 Harri Lorentz
Contextual supply chain constraints in emerging markets –
Exploring the implications for foreign firms
- A-7:2009 Pekka Koskinen
Supply chain challenges and strategies of a global paper
manufacturing company
- A-8:2009 Tuomo Kuosa
Towards the dynamic paradigm of futures research – How to
grasp a complex futures problem with multiple phases and
multiple methods
- A-9:2009 Hannu Makkonen
Activity based perspective on organizational innovation
adoption. A contextual approach to five adoption processes
within the food industry
- A-10:2009 Svein Bergum
Management of teleworkers – Managerial communication at a
distance
- A-11:2009 Vili Lehdonvirta
Virtual consumption
- A-12:2009 Helena Turunen
The internationalisation of location-bound service SMEs –
Resources and networks in Finnish tourism companies
- A-13:2009 Markus Granlund
On the interface between accounting and modern information
technology
- A-14:2009 Laura Heinonen
On the pursuit of growth in technology-based companies – The
role of public financing in the start-up process of Finnish drug
development companies
- A-15:2009 Mélanie Raukko
Key persons' organisational commitment in cross-border
acquisitions
- A-16:2009 Essi Saru
Sewn as a patchwork – How bits and pieces from the HRM,
HRD and OL perspectives can improve performance in small
enterprises
- A-17:2009 Eriikka Paavilainen-Mäntymäki
Unique paths. The international growth process of selected
Finnish SMEs

A-18:2009 Jukka Sirén

Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi –
Organisaatioiden integraation johtajan indentiteettitarina

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy

Rehtorinpellonkatu 3

20500 Turku

Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433

E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy

Rehtorinpellonkatu 3

20500 Turku, Finland

Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433

E-mail: ky-dealing@tse.fi

