



AARNE KILPIMAA

Johtajuus relationaalisina käytäntöinä
yrityksen strategisessa muutoksessa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
johtamiskorkeakoulun johtokunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Paavo Koli -salissa, Kanslerinrinne 1, Tampere,
4. päivänä lokakuuta 2013 klo 12.

Copyright ©2013 Tampere University Press and the author

Kannen suunnittelu
Mikko Reinikka

Acta Universitatis Tamperensis 1848
ISBN 978-951-44-9200-6 (nid.)
ISSN-L 1455-1616
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1328
ISBN 978-951-44-9201-3 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://tampub.uta.fi>

*Tämä teos on omistettu minut opintielle kannustaneelle Äidilleni Kaisa
Kilpimäelle ja pian kouluun lähteville lapsenlapsilleni Leonakselle ja
Juliukselle.*

KIITOKSET

Tämän tutkimuksen tekeminen on rikastuttanut elämääni monella tavalla. Aloitin väitöskirjan tekemisen saadakseni laajan teoreettisen pohjan harjoittamalla organisaatiokonsultin työlle. Tutkimus kumuloitui matkaksi, jossa etsinnän kohteena oli johtajuus. Tästä seurasi monia yllätyksiä ja muutoksia elämääni. Uskoin löytäneeni johtajuuden aivan odottamattomasta paikasta ja hyvin erikoisella tavalla ja hyvin erikoisessa muodossa. Konsultin ammatti muuttui tutkija-kehittäjäksi, oma yritys sai jäädä ja siirryin yliopiston palvelukseen. Näin omassa elämänstrategiassa toteutui tutkimuksessa omaksumani käsitys strategian suunnitelmallisuuden eli laskevan ajattelun yliarvostetusta merkityksestä verrattaessa sitä mietiskelevään ajatteluun.

Väitöskirjani ohjaaja professori Arja Ropo ansaitsee erityiskiitoksen kannustavasta ja asiantuntevasta tuesta. Yhteistyö Arjan kanssa auttoi minua laajentamaan ajatteluani ja ymmärtämään johtajuuden esteettisen ja kulttuurisen luonteen. Mieleeni ja kehooni ovat piirtyneet monipuoliset keskustelumme. Kiitokset Elina Närväselälle, Nina Laineelle, Erika Sauerille ja Perttu Salovaaralle loppuvaiheen tärkeistä kommentteista käsikirjoitukseeni.

Kiitän väitöskirjani esitarkastajia professori Hanna Lehtimäkeä ja professori Pauli Juutia arvokkaasta ja monipuolisesta palautteesta. Kommenttinne ja kysymyksenne auttoivat minua näkemään väitöskirjan osiensa kokonaisuutena. Hanna Lehtimäen toteamukset saivat minut vielä kerran pohtimaan raportin rakennetta. Kiitos Pauli Juutille myös suostumisesta vastaväittäjäksi.

Kiitos työministeriön Tykes-hankkeelle konsultointiprojektin rahoituksesta. Projekti tuotti runsaan aineiston edistäen huomattavalla tavalla tutkimuksen edistymistä. Kiitän Työsuojelurahastoa taloudellisesta tuesta, mikä mahdollisti päätoimisen tutkijan työn runsaan vuoden ajaksi.

Kiitos Rakkaalle kauniista toisesta maailmasta mittaamattoman arvokkaasta tuesta tutkimusprosessin aikana.

Pelkosenniemellä ja Pohjoisen junassa toukokuussa 2013,

Aarne Kilpimaa

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee suomalaisen teollisuuskonserniin kuuluvan yrityksen, Clash Oy:n (nimi muutettu) johtajuutta strategisessa muutoksessa. Clash Oy:n muutostarve johtui yrityksen johdon mielestä markkinoiden kehityksestä ja globaalista kilpailutilanteesta. Asiakkaiden vaatimukset kohdistuivat yritysjohton analyysin mukaan entistä yksilöllisimpiin tuotteisiin ja ratkaisuihin, joiden avulla Clash Oy:n voi menestyä tulevaisuudessa. Emoyhtiön ja Clash Oy:n johto määrittelivät yrityksen strategisen position uudella tavalla, jonka mukaan yrityksen rooli muuttui erikoistuotetehtaaksi. Se merkitsi siirtymistä sarjatuotannosta lyhyiden sarjojen ja entistä vaativampien tuotteiden valmistajaksi. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli auttaa osallistuvan toimintatutkimuksen menetelmin kohdeyritystä suunnittelemaan uusi strategia ja auttaa implementoimaan se yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Tutkimuksen kohdeilmioiksi muotoutui johtajuus sosiaalisina käytäntöinä strategisen uudistumisen viitekehyksessä. Oletin, että relationaalinen näkökulma johtajuuteen on sosiaalinen ilmiö, jossa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu kohdeyrityksen koko henkilöstö. Tutkimuksen väite on, että yrityksen muutos ja johtajuus rakentuvat ja kehittyvät jatkuvasti relationaalisissa käytännöissä. Tutkimuksen pääongelma on, miten yritys organisoituu mahdollistaakseen monitasoiset, tasavertaiset ja moniääniset toimintaprosessit. Tätä selvitettiin seuraavan tutkimuskysymyksen avulla: (1) Miten johtajuus rakentuu strategisessa muutoksessa? Tarkennan pääkysymystä kolmen alakysymyksen avulla (1) Millaisia johtajuuden relationaalisia käytäntöjä muotoutuu strategisessa muutoksessa? (2) Miten johtajuus ilmenee relationaalisissa käytännöissä? (3) Miten johtajuustoimijuus kehittyy muutoksessa?

Clash Oy organisoitui uudella tavalla episodien avulla. Henkilöstö kokoontui säännöllisesti palavereihin eli foorumeihin käsittelemään yritykselle ajankohtaisia teemoja. Toistuvat episodit tuottivat pääosan tutkimusaineistosta. Clash Oy:n foorumit toteutuivat kolmella tasolla; yritys-, tuotanto- ja tiimitasot, ja palaverit jäivät kohdeyrityksen käytännöiksi tutkimuksen kenttävaiheen päätyttyä. Näissä formaaleissa episodeissa *yritys ja henkilöstö ovat yhdessä* henkilöstön sopiessa

lähiajan tehtävät, minkä jälkeen henkilöstö hajaantuu suorittamaan tehtäviä ei-formaaleissa episodeissa, jolloin *yritys ja henkilöstö ovat erossa*. Formaaleissa episodeissa sovitut toimenpiteet konkretisoituvat ei-formaaleissa episodeissa puheiksi ja tehtäviksi. Tässä yhteydessä kehittyvä uusi tieto ja ymmärrys kehystävät seuraavan formaalin episodin *yhteistä* dialogia. Asetelma kuvaa kahden erilaisen entiteetin – yritys ja yksilöt sekä yksilöiden tietoisuus ja keho – jatkuvaa liikettä *yhdessä ja erillään*, mistä kehkeytyy johtajuuden ”liha”.

Johtajuuden ”liha” on metafora kehon ja mielen vastavuoroisesta liikkeestä, joka synnyttää sekä älyllisesti että kehollisesti *kokonaisvaltaista johtajuutta*. Johtajuuden ”liha” kehkeytyy relationaalisissa käytännöissä. Tässä tutkimuksessa episodit olivat keskeisiä holistisen tiedonmuodostuksen paikkoja, jotka konstruoivat dialektisesti yritystä ja yrityksen henkilöstöä. Johtajat ja alaiset rakensivat sosiaalisesti johtajuuden ”lihan”, ja rakentuivat itse ”lihassa”. Uusien käytäntöjen myötä yrityksen sosiaalinen järjestys, arvot, asenteet, käyttäytyminen ja näkemykset ajautuivat murrostilaan. Muutoksen ja johtajuuden ohella yksilöiden sosiaalinen itse, relationaalinen itse ja johtajuustoimijuus kehkeytyvät tässä samassa prosessissa.

Johtajuus siirtyy entiteeteistä organisaatiotason ominaisuudeksi, joka käsitteellistyy johtajuuden ”lihaksi”. Johtajuuden sijasta kysymys on pikemminkin johtajuudellisuudesta, joka koskettaa johtajien lisäksi kaikkia yksilöitä. Episodeissa – olemisen moduksissa – yritys avautuu kaikille osallistujille, ja organisoitumisen prosessit pitävät henkilöstön kokeman todellisuuden jatkuvassa liikkeessä. Yritys siirtyy vakauden tilasta jatkuvaan muutoksen tilaan, ja strategia syntyy ja ilmenee pikemminkin käytäntöinä yrityksen omaksuman immanentin logiikan mukaisesti kuin ennalta määriteltynä tavoitteina. Yrityksen muutos ja johtajuus rakentuvat toisiinsa kytkeytyneinä paikallisissa käytännöissä.

Avainsanat: relationaalinen johtajuus, johtajuuden ”liha”, käytännöt, muutos ja episodit

ENGLISH SUMMARY

This research focuses on leadership in a company facing strategic change. The company, Clash, belongs to a Finnish industry concern. The need for change in Clash was caused by the development of the global market. According to the management's analysis Clash's customers demanded more customized products and solutions, which would be the possible route to success in the future for Clash. The conglomerate management and case company management together defined Clash's strategic position in a new way according to which the role of Clash became a special product company. It meant a transition from serial production as a manufacturer of short series to a manufacturer of more demanding products. The practical objective of the research was to help Clash with the methods of participatory action research to design a new strategy and to support the company in implementing it in cooperation with the personnel.

Leadership as social practices in the frame of reference of strategic regeneration became the target phenomenon of the study. I assumed that the relational perspective to leadership is a social phenomenon in which the entirety of Clash's personnel participates in planning and implementing the change. The main claim of the study is that change and leadership in the company emerge and are constructed in ongoing relational practices. The research problem is how does a company get organized in order to make multi-level, equal and polyphonic operation processes possible. This was clarified with the help of the following research question: (1) how is leadership constructed in strategic change? I specify the main question with the help of three sub questions: (1) what kind of relational leadership practices emerge in strategic change? (2) How is leadership revealed in relational practices? (3) How does leadership agency develop in change?

Clash got organized in a new way with the help of episodes. The personnel gathered regularly for meetings – forums – to deal with the current issues for the company. Repeated episodes produced the major part of the research material. Clash's forums were implemented at three levels; the enterprise level, the production level and the team levels and the forums were retained as company practices at the end of the field

stage of the research. In these formal episodes *company and personnel are together* as the personnel agree upon short term tasks. After this the personnel disperse to carry out tasks in non-formal episodes in which *the company and the personnel are separate from each other*. The procedures agreed upon in formal episodes become concrete talk and tasks in non-formal episodes. New knowledge and understanding, which is developed in this context frame shared dialog of the following formal episode. This constant movement of two different entities – company and individuals and individuals` consciousness and body – *together and separately* is the way through which the "flesh" of leadership is constructed.

The "flesh" of leadership is a metaphor of the reciprocal movement of individuals` body and mind, which both intellectually and bodily give birth to *comprehensive leadership*. The "flesh" of leadership develops in relational practices. In this research episodes are central sites of holistic knowledge formation that construct the company and the personnel dialectically. Leaders and followers build the "flesh" of leadership socially and are also constructed in the "flesh" themselves. With new practices the company`s social order, values, attitudes, behavior and views drifted to a stage that was crucial for the change. In addition to change and leadership individuals` social and relational selves and leadership agency developed in this same process.

Leadership becomes detached from entities to be the organization`s property which is conceptualized as the "flesh" of leadership. Instead of leadership it is rather a question of "leaderfulness", which in addition to leaders concerns all individuals. In episodes – in moods of being – the company opens itself to all participants and organizing processes keep reality experienced by individuals in constant movement. The company switches from a state of stability to a state of continuing change and the company strategy is created and manifested rather as practices according to the immanent logic adopted by the company than as objectives that have been pre-defined. The change and leadership in the company are constructed in local practices connected with each other.

Keywords: relational leadership, "flesh" of leadership, practices, change, episodes

SISÄLTÖ	Sivu
Prologi: Konsultointiprojektista tutkimukseen	14
1. Johdanto	17
1.1. Tutkimustehtävän hahmottuminen	17
1.2. Muutos ja johtajuus merkityksenantoina paikallisessa kontekstissa	22
1.3. Episodit organisoitumisen välineinä	25
1.4. Tutkimuksen rakenne ja juoni	28
2. Strateginen muutos ja johtajuus	31
2.1. Strategian sosiaaliset ulottuvuudet – strategia käytäntönä	31
2.2. Post-prosessuaalinen strategia viipymisen moduukissa	35
2.3. Yksilöjohtajuudesta moniäänisyyteen	39
2.3.1. Yksilöjohtajuus versus yhteisölliset käytännöt	39
2.3.2. Johtajan ja alaisten väliset suhteet	43
2.3.3. Johtajuus relationaalisena ilmiönä	48
2.4. Muutoksen, johtajuuden ja relationaalisuuden keskinäiskytkös	52
3. Tutkimuksen metodologiset lähestymistavat	59
3.1. Tutkimuksen ontologian rakentuminen	59
3.1.1. Relationaalinen ontologia	59
3.1.2. Organisaation sisäisten kohtaamisten taustaoletukset	62
3.1.3. Johtajuuden ”liha”	68
3.2. Tutkimuksen toteutustapa	74
3.2.1. Tutkijan paikan tunnistaminen	74
3.2.2. Toimintatutkimuksen prosessi	78
3.2.3. Tutkijan siirtyminen kohdeyrityksen sisälle	84
3.2.4. Aineiston hankinta ja analyysi	104
3.2.5. Kohdeyritys Clash Oy	109
3.2.6. Muutoksen viitoitus aloituskonferenssissa	111
3.3. Tutkimuksen relationaalinen orientaatio	118

4. Kohti relationaalista muutosprosessia	122
4.1. Clash Oy:n sosiaalisten käytäntöjen kehitys	122
4.1.1. Episodit Clash Oy:n foorumeina	122
4.1.2. Strategian suunnittelun ja toteutuksen läheisyys	125
4.1.3. Vakaudesta jatkuvan muutoksen tilaan	126
4.1.4. Organisoituminen Clash Oy:n muutoksen ytimessä	128
4.2. Strategisen ja operatiivisen rajan hämärtyminen	130
4.2.1. Strategisen ja operatiivisen kytkeytyminen toisiinsa	130
4.2.2. Strategisen ja operatiivisen kohtaamisen seuraukset	132
4.3. Clash Oy:n muutoksen konkreettiset tulokset	135
4.3.1. Strategian toteutuminen	135
4.3.2. Yhteinen tekeminen tiedon tuottajana	137
4.4. Johtajuus murroksessa	139
4.4.1. Alaisten voimaantuminen	139
4.4.2. Clash Oy:n sosiaalisen kentän muutos	141
4.4.3. Keskijohdon asema versus yhteisöllisyys	143
4.4.4. Johtajuus sosiaalisissa prosesseissa	146
4.4.5. Johtajuuden luonne	148
5. Yhteenvedo ja johtopäätökset	151
5.1. Yrityksen yhteisöllinen organisoituminen	151
5.2. Muutoksen luonne	156
5.3. Relationaalinen johtajuus	160
5.3.1. Johtajuuden vuorovaikutuksellisuus	160
5.3.2. Johtajuuden ”lihan” rakentuminen	163
5.3.3. Toimijuuden, identiteetin ja johtajuuden vastavuoroinen kehittyminen	167
6. Lopuksi	177
6.1. Tutkijan immanentti yhteys tutkimuskohteeseen	177
6.2. Tutkimuksen sovellettavuus	182
6.3. Ehdotukset jatkotutkimukseksi	186
Lähteet	189
Liitteet	237

KUVIOT

Kuvio 1.	Arvostavan kehittämisen prosessi	97
Kuvio 2.	Clash Oy:n funktionaalinen rakenne	110
Kuvio 3.	Clash Oy:n kehitysprosessin kehykset	116
Kuvio 4.	Episodien implementointi Clash Oy:n foorumeiksi	124
Kuvio 5.	Keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta	127
Kuvio 6.	Yrityksen relationaalinen muutosprosessi	153
Kuvio 7.	Johtajuuden relationaaliset käytännöt	165

TAULUKOT

Taulukko 1.	Aloituskonferenssin ryhmätöiden tulokset	113
--------------------	--	-----

Prologi: Konsultointiprojektista tutkimukseen

Strateginen muutos on keskeisiä asioita organisaation toiminnoissa. Strategian muuttaminen käytännön toimiksi siten, että yritys kokonaisuutena toteuttaa asetettuja tavoitteita on kriittinen vaihe strategian onnistumisen kannalta. Virheet strategiaprosessin toteutuksessa saattavat turmella itse tavoitellun muutoksen. Useat tutkijat ovat todenneet, että mainituista syistä suurin osa yritysten muutoshankkeista epäonnistuu ja verottaa suuresti organisaatioiden inhimillisiä ja taloudellisia voimavaroja (Beer & Nohria 2001, Burnes 2004; Cummings & Worley 2001). Tutkimuksen kohdeyritys Clash Oy oli strategisen muutoksen edessä, yritys oli ajautumassa markkinoiden kysynnän muutosten vuoksi strategisiin ongelmiin. Näiden lähtökohtien perusteella Clash Oy halusi uudistaa yrityksen strategian.

Edessä olevan muutoksen taustalla oli yritysjohton konsernistrategiaan perustuva määrittely siitä, että Clash Oy:n oli siirryttävä tulevaisuudessa komponenttien massatuotannosta asiakkaille räätälöitävien tuotteiden valmistajaksi, erikoistuote-tehtaaksi. Muut tuotannonalat olivat design -kalusteiden ja auditorioiden suunnittelu ja valmistus. Konsernin päätökset merkitsivät yrityksen keskittymistä pelkästään näille kahdelle alueelle. Konsernin linjausten mukaisesti komponenttivalmistus tuli siirtää konsernin muille tehtaille. Konserni ei enää tehnyt tilauksia suoraan Clash Oy:ltä, vaan yritys oli kilpailutilanteessa muiden – konsernin omien ja sen ulkopuolisten – tuottajien kanssa. Tulevaisuudessa Clash Oy saattoi myydä tuotteitaan kuten ennenkin osana konsernia ja sen lisäksi suoraan omille asiakkailleen. Toimitusjohtajan mukaan pitkien sarjojen korvautuminen asiakkaiden vaatimusten mukaisilla tuotteilla ja auditorioiden toimittaminen tulisivat merkitsemään projektiluonteisen työn lisääntymistä sekä muutoksia tuotantotavassa, johtamisessa ja henkilöstön asemassa. Minun rooli oli konsultoida kohdeyritystä sen muutosprosessissa.

Olin tehnyt yhteistyötä Clash Oy:n kanssa jo aiemmin vetämäni Investors in People (IIP) pilottiprojektin yhteydessä. Clash Oy oli yksi pilotin kohdeorganisaatioista maassamme (Kilpimaa 2005), minkä seurauksena yritys sai IIP–sertifikaatin. Jo silloin Clash Oy:n toimitusjohtaja toi esille uusien strategisten linjausten

välttämättömyyden. Johdon mukaan toimintaympäristön muutokset olivat asettaneet haasteita saada aikaan syvällisiä ja nopeita muutoksia Clash Oy:n toimintatavoissa. Olin tässä vaiheessa vielä ulkopuolisen konsultin asemassa.

Päästäkseni välittömästi kosketuksiin henkilöstön kanssa ja saadakseni tietoa suoraan työntekijöiltä Clash Oy:n ajankohtaisesta tilanteesta tein yrityksestä alkukartoituksen, jossa sovelsin Investors in People -standardia (liite 1) ja standardin pohjalta muotoilemiani kysymyksiä (liite 2, haastattelut). Intuitiivisena pyrkimyksenä minulla oli saattaa Clash Oy:n henkilöstö keskustelemaan keskenään yrityksen muutoksesta. Haastateltavat kertoivat menneisyydestä tarinoita, joiden mukaan yritysjohto ja alaiset olivat satunnaisesti kokoontuneet yhteen ja keskustelleet yritykselle ja henkilöstölle vaikeista muutoksista. Tästä sain ajatuksen ”herättää” disruption tavoin Clash Oy:n henkilöstö vallitsevaan tilanteeseen ja vaikuttaa yksilöiden motivaatioon osallistua kehitystyöhön. Keskeiseksi kysymykseksi muodostui, millainen tieto voi pysäyttää Clash Oy:n henkilöstön pohtimaan muutoksen toteutusta? Lopulta päädyin käyttämään toimintatutkimuksellista toimintatapaa (Argyris1990; Argyris 1999; Argyris & Schön 1974; Argyris & Schön 1978; Schön 1983). Tällä tavoin päädyin kahteen teemaan, jotka kuvaavat kohdeyrityksen defensiivisiä ominaisuuksia: henkilöstön pitäytyminen mukavuusalueella ja henkilöstön hajanaisuus, jota ilmensi neljä henkilöstöryhmää. Clash Oy:n vahvuuksiksi määrittelin kolme piirrettä: henkilöstön itseohjautuvuus, yritysjohton demokraattinen johtamistapa ja yritysjohton konsensus (liite 3, Clash Oy:n paikalliset käyttöteoriat).

Clash Oy:n ominaisuudet ja niistä kehitysryhmässä käyty vuoropuhelu saivat ryhmän jäsenet tiedostamaan Clash Oy:n strategiset haasteet ja sisäisen tilanteen. Kehitysryhmä hyväksyi ehdotukseni ja korosti havaittujen ominaisuuksien pitävän paikkansa, tosin abstraktilla tasolla. Clash Oy:llä oli tarve saada käytännöllistä tietoa ja soveltaa sitä omassa kehitystoiminnassaan. Kehitysryhmä määritteli muutoshankkeen tavoitteeksi Clash Oy:n strategian suunnittelun ja implementoinnin konsernin strategian luomissa puitteissa. Ryhmä katsoi, että tavoitteen saavuttaminen edellytti strategiatyön käytäntöjen ja siihen liittyvän johtamisen arviointia ja uudistamista.

Näin sekä yritykselle että minulle muodostuivat väljät yhteiset tulkintakehykset tulevan kehitystyön sisällöstä. Aikaa oli käytettävissä kymmenen kuukautta uudistusten astuessa voimaan täysipainoisesti seuraavan vuoden alusta lukien. Tavoitteena oli suunnitella Clash Oy:n strategian tarkempi sisältö ja toteuttaa se yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tarkoitukseni oli saattaa henkilöstö keskustelemaan keskenään yrityksen kehittämistä. Oletin osallistujien vuoropuhelun teemojen tulevan koskettaman heidän työhönsä liittyviä käytännön asioita, kun taas itse dialogi saattoi käynnistää Clash Oy:n uuden organisoitumisen, mikä puolestaan saattaisi kyseenalaistaa entiteetti johtajuuden.

Projektin suuntautuminen vaati minua siirtymään kohdeyrityksen ulkopuolelta immanenttiin yhteyteen niin läheiseen yhteistyöhön muiden osallistujien kanssa kuin mahdollista. Minulla oli jonkin verran kokemusta aiemmista konsultointiprojekteista johtajuuden ja muutoksen rakentumisesta sosiaalisten prosessien kautta ja saadessani tietää kohdeyrityksen jo aiemmin tehneen vuorovaikutuksellista muutostyötä perehdyin relationaaliseen lähestymistapaan kehitystyön toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa päätin tehdä tutkimuksen johtajuudesta yrityksen strategisen muutoksen kontekstissa. Clash Oy edellytti minulta kehittäjän panosta, joten minulla tuli olemaan osallistujan asema tutkimuksessa. Näin mielenkiintoni kohdistui relationaaliseen metodologiaan ja osallistuvaan toimintatutkimukseen. Relationaalisten käytäntöjen hyödyntäminen saattoi auttaa osallistujia oman esiymmärryksen pohjalta löytämään uusia, yhteisöllisiä toimintatapoja Clash Oy:n muutoksen toteuttamiseksi ja antaa minulle tilaisuuden kerätä tutkimusaineistoa.

1. Johdanto

1.1. Tutkimustehtävän hahmottuminen

Yrityksen historian ja nykyisen tilanteen tuntemukseni kautta tutkimuksen kohteeksi nousi johtajuuden rakentuminen strategisessa muutoksessa ja johtajuuteen liittyvien sosiaalisten käytäntöjen kehittyminen. Tutkimuksen kohdeilmioiksi muodostui johtajuus sosiaalisina käytäntöinä strategisen uudistumisen viitekehyksessä. Osallistuin yhteisiin vuoropuheluihin henkilöstön kanssa kenttävaiheen ajan, jolloin saatoin seurata kohdeyrityksen muutosprosessia ”sisältäpäin ja reaaliajassa”. Tarkoitukseni ei ollut tarjota valmista totuutta osallistujille, vaan edistää vuorovaikutusprosesseja, jotka tukevat paikallisten merkityksien syntymistä. Tutkimukseni keskeinen väite on, että johtajuus yrityksen muutoksessa rakentuu relationaalisina käytäntöinä. Näen relationaaliset käytännöt merkitysten lähteinä, jotka edesauttavat tutkimuksen osallistujien toimijuuden ja johtajuuden kehittymistä.

Tutkimusongelmaksi muotoutui kysymys:

Miten johtajuus rakentuu strategisessa muutoksessa?

Osallistuvaa johtajuustutkimusta on harjoitettu jo kauan. Pennington, Haravey ja Bass (1958) osoittivat tutkimuksessaan alaisten motivaation olevan korkeimmalla tasolla heidän saadessa puheoikeuden lisäksi päätösvaltaa ryhmänä. Likertin (1961) mukaan yhteisissä kokoontumisissa jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus saada tunnustusta ja kohennusta itsetuntoonsa. Lawler (1986) korostaa osallistumisen vähentävän alaisten vastustusta yrityksen muutoksia kohtaan ja lisäävän heidän sitoutumistaan työtehtäviin. Yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeä tekijä alempien hierarkiatasojen saamiseksi mukaan osallistuvaan johtajuuteen (Rodgers & Hunter 1991). Osallistuva johtajuus on demokraattista (McGregor 1960), ihmisiin keskittyvää (Blake & Mouton 1964), hyviä suhteita edistävää (Fiedler 1967), yhteisiä ryhmäpäätöksiä (Heller 1971; Vroom & Yetton 1974), konsultoivaa (Bass 1976), yhteisymmärrykseen perustuvaa (Zelevnik 1977) ja luottamukselle rakentuvaa

(Nissinen 2004). Kyseisissä tutkimuksissa painottuu johtajien subjektiaseema, alaisten osallistumisen aste on johtajien vallassa.

Viime vuosina kehittyneen relationaalisen näkökulman (Hosking 2006; Ladkin 2011; Uhl-Bien 2006) mukaan muutoksessa ja johtajuudessa korostuvat yhteistoiminnallisuuden lisäksi kontekstuaalisuus ja organisaation vahvuuksien hyödyntäminen sekä henkilöstön osallistuminen. Muutoksen ja johtajuuden sisältö rakentuu mainittujen tekijöiden kautta. Kyseisten tutkijoiden mukaan valtaosa tehdyistä tutkimuksista on kuvannut muutoksen ja johtajuuden piirteitä, itse muutosprosessien dynamiikka on jäänyt vähälle huomiolle tieteellisessä keskustelussa. Halusin tutkia Clash Oy:n muutoksen ja johtajuuden rakentumista sen arjessa osallistuvien prosessien avulla johtajuuden koostuessa yhteisöllisistä käytännöistä yrityksen jäsenten välillä (Carroll, Levy & Richmond 2008; Drath & Palus 1994; Whittington 2006; Wood 2005). Tarkennan tutkimuskysymystä seuraavan alakysymyksen avulla:

Millaisia johtajuuden relationaalisia käytäntöjä muotoutuu strategisessa muutoksessa?

Strategia- ja johtajuustutkimus ovat yleensä pitäneet johtajien ylivertaista asemaa itsestäänselvyyksinä. Organisaation muutosprosessit on nähty valtaosin ylhäältä ohjattuina rationaalisina ja tavoitteellisina toimintoina, joiden sisältöön alaisten on ajateltu sopeutuvan (Boyatzis 1982; Carroll ym. 2008; Chia & Holt 2006; Raelin 2007; Whittington 2004). Kyseiset tutkijat kehottavat keskittymään strategian suunnitelmallisuuden sijasta strategiaprosesseihin ja johtajayksilöiden piirteiden sijasta johtajuuden käytäntöihin. Viimeaikainen tutkimus painottaa strategian ja johtajuuden prosessuaalista luonnetta, johon kytkeytyy organisaation henkilöstön osallistuminen. Strategia voidaan nähdä organisaation ominaisuuden lisäksi sosiaalisena käytäntönä (Jarzabkowski 2005; Mantere 2003; Whittington 2006). Strategiakäytännöt ovat toimintatapoja, rutiineja, episodeja ja muita sosiaalisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat organisaation arjessa strategian sisältöön ja sen toteutumiseen. Samoin johtajuus voidaan nähdä tasavertaisten yksilöiden vuoropuheluna episodeissa, jolloin johtajuuden sisältö ja käytännöt syntyvät yhteisen organisoitumisen kautta pitäen sisällään yhteisesti sovitut muutokset. Tällöin

strategiatyötä ja johtajuutta eivät rajoita enää hierarkkiset asemat. Strategian tekijöiksi ja johtajuuden sisällön määrittäjiksi ei voida enää määritellä ainoastaan johtajia, vaan strategian ja johtajuuden muotoutumisen taustalla voivat olla organisaatioissa vallitsevat paikalliset sosiaaliset systeemit.

Episodeissa syntyvät päätökset ja itse johtajuus muotoutuvat vuoropuhelun tuloksena. Tällaisessa asetelmassa tutkijalle voi olla haasteellista saada tietoa relationaalisuudesta johtajuudessa ja kuvata sitä. Tästä seurasi kysymys:

Miten johtajuus ilmenee relationaalisissa käytännöissä?

Organisaatiot koostuvat reaalissa maailmassa johtajista ja alaisista ja siellä vallitsee tietty hierarkia, päätöksenteko ja valtapositiot. Kriittinen vaihe muutoksen onnistumisen kannalta on, jäävätkö episodit irrallisiksi tapahtumiksi vailla todellista merkitystä yrityksen toiminnalle vai muotoutuvatko episodit yrityksen käytännöiksi. Tutkimuksen haasteeksi muodostui episodien kokeilu ja vakiinnuttaminen yhteisiksi päätöksentekofoorumeiksi, joihin osallistuvat kaikki toimijat. Uskoin episodeissa toteutuvan yhteisen päätöksenteon muuttavan sekä esimiesten että alaisten toimijuutta johtajuuden osalta, mikä puolestaan muodostaa tärkeän osan rakentuvan johtajuuden sisällöstä. Kolmanneksi alakysymykseksi asetin:

Miten johtajuustoimijuus kehittyy muutoksessa?

Relationaalinen tutkimusote ei kuitenkaan antanut riittäviä ”toimintaohjeita” muutosprosessin toteutukseen. Sen vuoksi ryhdyin tarkastelemaan millaisiin filosofisiin oletuksiin relationismi perustuu. Koska ontologiset lähtökohdat ovat tutkimuksessa tärkeitä, halusin tietää millainen ontologia voisi olla muutoksen ja johtajuuden taustalla. Aloin nähdä tutkimuksen toimijoiden välisten suhteiden ja niiden myötä rakentuvan todellisuuden olevan jatkuvan muutoksen tilassa. Yritys koostuu pikemminkin jatkuvasta tapahtumisesta ja muuttumisesta kuin pysyvistä vakauden tilasta. Maailman muuttumattomuus on ollut perinteinen metafyyssinen lähtökohta filosofiassa, mikä on heijastunut organisaatiotutkimusta koskeviin teorioihin.

Tieteenfilosofisesti tutkimukseni sijoittuu konstruktionistiseen ontologiaan yksilöiden rakentaessa sosiaalisesti organisaatiota erityisesti puheen ja kielen avulla, jolloin näkemykset todellisuudesta ovat moninaiset. Yksilöistä riippumaton ulkopuolinen maailma on toki olemassa, mutta se välittyy yksilöille heidän itsensä luomien merkitysten kautta (Stainton Rogers 2003). Tutkimukseni taustaoletukset perustuvat myös prosessionontologiaan, minkä mukaan maailma koostuu jatkuvista tapahtumista. Muutos pikemminkin kuin pysyvyys on yrityksen olemassaolon taustalla, johtajuus ei koostu yksilöiden aiheuttamista kausaalisista seurauksista, vaan johtajuuden sisältö määrittyy toistuvasti jatkuvissa prosesseissa (vrt. Rescher 2000). Relationaalisesta näkökulmasta katsoen johtajuus on jatkuvaa muutosten virtausta suhteissa. Johtajuus on prosessi, joka perustuu muutoksen ontologiaan (Chia 1995; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; Hosking 2010; Wood 2005).

Halusin selvittää millaisen tietämisen avulla johtajuuden relationaaliset käytännöt rakentuvat yrityksen muutoksessa. Tukeuduin Heideggerin (2000) ja Merleau-Pontyn (1962, 1968) tieteenfilosofisiin ajatuksiin. Mainitut filosofiset näkökulmat viittaavat tutkijan ja osallistujien väliseen immanenttiin suhteeseen sekä yksilöiden ja yrityksen välisen dialogisen suhteen syvällisyyteen. Hermeneutiikka toimii tutkimuksessani tulkintatapana, jonka mukaan perustavanlaatuinen kyky ymmärtää ja tulkita maailmaa on riippuvainen olemisen tavoista ja käytettävistä välineistä (Heidegger 2000), toisin sanoen tavoista, joilla tutkija kohtaa kohdeyrityksen ja osallistujat toisensa. Mielen ohella ihmisen keholla on merkittävä asema tiedon kehkeytymisessä, tietoisuuden tuottama ymmärrys ja kehon aistinvaraiset kokemukset ovat jatkuvassa vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa (Merleau-Ponty 1962) ja myös rakentamansa ”lihan” (Merleau-Ponty 1968) kanssa.

Epistemologisesti tutkimusstrategiani noudattaa osallistuvan toimintatutkimuksen perinnettä. Tutkijana osallistun kohdeyrityksen työkonferensseihin, joissa esiin tulevat uuden organisoitumisen ongelmat kytkeytyvät tutkimuskysymyksiini ja ohjaavat tutkimustani. Etsin ymmärrystä praktisen ja kriittisen tiedonintressin ohjaamana, lähestymistapani tiedon etsimiseen on käytäntöteoreettinen, mihin perustan tietämisen tavat ja mahdollisuudet. Lähden oletuksesta, jonka mukaan episodit ovat tutkimuksen väline ja tulos (vrt. Vygotski 1978), jolloin episodit voivat jäädä kohdeyrityksen käytännöiksi tutkimuksen kenttävaiheen päätyttyä. Tutkimuksen keskeiset tulokset

liittyvät yrityksen organisoitumiseen juuri episodien avulla ja episodien synnyttämiin muutoksiin: johtajuuden relationaaliset käytännöt, johtajuuden ”lihan” muotoutuminen, johtajuustoimijuuden kehitymisprosessit ja uudet ”johtajuudelliset” taidot.

Episodien käytöstä henkilöstön osallistamiseksi organisaatioiden päätöksentekoon on olemassa niukasti tutkimuksia. Maitlis ja Lawrence (2003) ovat tutkineet sinfoniaorkesterin epäonnistumista taiteellisen strategian suunnittelussa. Laadullinen tutkimus sisälsi kokousten ja harjoitusten observointeja, minkä lisäksi tehtiin haastatteluja ja tutkijoilla oli käytössään kirjallista materiaalia tutkimuskohteesta. Tutkijat esittävät nelivaiheista toimintamallia strategiaepisodien toteuttamisessa lähtökohdana organisaation diskursiiviset resurssit ja käsiteltävään aiheeseen liittyvät henkilöstön näkökannat. Jarzabkowski ja Seidl (2008) ovat observeineet strategiakokouksia yliopistoympäristössä ja katsovat niiden sekä vakauttavan että muuttavan olemassa olevia organisaation suuntautumismuutoksia. Kokouksissa esitetyt variaatiot tuottavat vähitellen ja kumulatiivisesti strategisia muutoksia. Tutkijoiden mukaan kokoukset voivat hajaantuneissa, moninaisissa vaatimuksissa ja intresseissä edustavissa organisaatioissa synnyttää aikaisempaa yhtenäisemmän strategisen orientaation, johon valtaosa henkilöstöstä sitoutuu. Mainitut tutkimuksissa episodit eivät kuitenkaan johda uusiutuviin ja episodeja hyödyntäviin uusiin käytäntöihin kohdeorganisaatioissa, vaan rajoittuvat yksittäisiin uudistuksiin asiasisällöissä.

Tutkimusprosessini eteni metodologia edellä hakiessani ja kehittäessäni tietoa, jolla voi ymmärtää johtajuutta ja jolla voi edesauttaa yrityksen muutosta. Tutkimuksen lähtökohdat asettavat haasteita tutkimusraportin kirjoittamiselle, kenen tarinaa tutkimus kertoo. Tutkimusraportti pohjautuu omaan konstruktion muuttoksesta ja johtajuuden relationaalisuudesta, jolloin tarinan kerronnan haasteeksi muodostuu tutkijan subjektiivisen todellisuuden erottaminen osallistujien kokemuksista. Olen pyrkinyt kirjoittamaan tutkimuksen siten, että tekstistä on tunnistettavissa ja erotettavissa toisistaan sekä tutkijan että osallistujien ”äänet”.

1.2. Muutos ja johtajuus merkityksenantoina paikallisessa kontekstissa

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on muutoksen ja johtajuuden kehkeytyminen ja kehittyminen jatkuvasti ilman erityistä suunnittelua kohdeyrityksen kaikki tasot kattavissa dialogeissa. Vuoropuhelut voivat määritellä kohdeyrityksen uuden tavan organisoitua, jolloin muutoksen ja johtajuuden sisällöt kehittyvät samanaikaisesti toisiinsa kytkeytyvinä ilmiöinä. Tässä tutkimuksessa yrityksen muutoksen ensisijainen kohde ei ole strategisissa asiasisällöissä, vaan muutosta tuottavissa prosesseissa. Muutokset ovat usein ennakoimattomia ja ne syntyvät vuorovaikutteisten prosessien tuloksena. Oletuksena on, että erilaiset tulkinnat todellisuudesta antavat mahdollisuuden kehittää uudenlaisia ratkaisuja esille tuleviin haasteisiin. Kollektiivinen luovuus edellyttää, että henkilöstö voi kohdata, määritellä ja ratkaista ongelmia yhdessä, joita kukaan ei kykene hoitamaan yksin (Hargadon & Bechky 2006).

Uudet organisoitumisen tavat voivat kyseenalaistaa Clash Oy:n paikalliset itsestäänselvyydet ja sen kulttuurin taustalla olevat oletukset. Yhteiset puheet kohdeyrityksessä saattavat rakentaa uuden todellisuuden ja paikallisen kontekstin, joka edellyttää uusia tulkintakehyksiä uudesta tilanteesta. Yhteinen vuorovaikutus tuottaa oman dynamiikkansa kautta paikallisina konstruktioina yhteisen kontekstin. Useat tutkijat muistuttavat kontekstin merkityksestä muutoksessa ja johtamisessa. Porterin ja Laughlinin (2006) mukaan organisaatioiden johtaminen ei tapahdu tyhjiössä. Muutoksen ja johtajuuden tutkimuksessa konteksti on syytä ottaa ensisijaiseksi kohteeksi, eikä käsitellä sitä sivujuonteena (Pettigrew 1987; Ropo 1989). Useat paikalliset tekijät kuten ympäristö, organisaatio, teknologia ja organisaation rakenne ovat tärkeitä, jotta muutoksen johtamista voidaan todella ymmärtää (House & Aditya 1997).

Kohdeyrityksen erilaiset kehitysvaiheet muodostavat taustan erilaisten merkitysten syntymiselle yrityksen organisoituessa yhteisöllisesti. Sosiaalinen organisoituminen antaa mahdollisuuden merkitysten rakentumiselle sekä yksilöissä että suhteissa. Fairhurst (2009) kuvaa yksilöllisten ja sosiaalisten näkemysten suhdetta merkityksellistämisen kautta. Klassisen merkityksellistämisen muoto on

kysymyksessä: kuinka voin tietää, mitä ajattelen, ennen kuin havaitsen, mitä sanon. Tärkeää on sen lisäksi kysyä, mitä sanon ja kenelle. Kysymys muuttuu seuraavaan muotoon: kuinka voin tietää, mitä ajattelen, ennen kuin havaitsen, mitä sanon organisaation muille jäsenille, joiden kanssa olen vuorovaikutuksessa ja joiden kanssa neuvottelen määritelmän ”tässä ja nyt tilanteelle”. Kysymyksen taustalla on näkemys vuorovaikutustilanteesta, joka on refleksiivisesti ja toistuvasti yhteydessä ”omaan ajatteluun”. Minun ja osallistujien merkitykset saattavat syntyä ainutkertaisissa konteksteissa, arkipäivän kokemuksissa.

Jokainen yhdessä neuvoteltu tulkinta tai sopimus ympäröivästä maailmasta on yksi rakennelma sitä. Nämä tulkinnat muodostavat laajan valikoiman, on olemassa lukuisia mahdollisuuksista nähdä maailma konstruktioina. Jokainen erilainen sosiaalinen konstruktio ongelmasta vaatii erilaisen toimenpiteen. Ongelman määrittely uudella tavalla johtaa muutokseen myös toimenpiteissä, joilla ongelmaa pyritään ratkaisemaan. Tieto ja todellisuus rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen kautta diskursseissa (Burr 1995, 51). Organisaatioiden toiminnassa todellisuuden määrittely riippuu paljolti siitä, kuinka yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet rakentuvat. Johtajien määrittelemä todellisuus on vain yksi vaihtoehto monien todellisuuksien joukossa. Konstruktivistisen näkökulman mukaan todellisuuden sisältö voidaan sopia kaikkien organisaation jäsenten kesken. Eriksson ja Ropo (2000) korostavat johtamisen funktiona organisaation todellisuuden neuvottelemista jatkuvana prosessina sen sijaan, että se määritellään yksipuolisesti johdon toimesta.

Hoskingin (1999) mukaan todellisuus rakentuu relationaalisen prosessin kautta. Relationalisuus ei viittaa ainoastaan yksittäiseen henkilön käymään keskusteluun kasvokkain toisen kanssa. Relationaalinen orientaatio siirtää tarkastelunäkökulman yksilöiden mentaalimalleista ja yksilöiden välisistä suhteista vuorovaikutusta sääteleviin suhteisiin. Siihen liittyvät termit ’kutsut ja vastaukset’ sekä ’teksti ja konteksti’. Relationaalisessa konstruktioismissa mielenkiinto kohdistuu mainittujen termien välisiin suhteisiin. Esimerkiksi toisen vastaus avauspuheenvuoroon kehystää keskustelun sisällön ja asettaa sen paikalliseen kontekstiin. Jokainen puheakti (kutsu) rohkaisee vastaukseen ja jokainen teksti liittyy tiettyyn kontekstiin. Kaikkien aktien ollessa mahdollisia tekstejä niitä voidaan täydentää rajattomasti. Mikä tahansa sana, toiminto tai objekti voi olla akti tai sen vastaus. Menettely edistää todellisuuksien

rakentamista jatkuvana prosessina. Vuorovaikutusprosessin jatkuminen riippuu siitä, kuinka kutsuun vastataan. Se voi tapahtua usealla mahdollisella tavalla. Yksittäisessä organisaatiossa historiallinen kehityskulku vaikuttaa siihen, mitkä paikalliset toimintatavat ovat soveliaita siinä kulttuurissa. Tällaisten relationaalisten prosessien historiallinen luonne näkyy siten, että vastaus edeltävään aktiin vaikuttaa, kuinka prosessi jatkuu eteenpäin. Organisaation jäsenet osoittavat kuuluvansa yhteisöön koordinoimalla omaa toimintaansa eli käyttäytymällä kulttuurisesti kehittyneiden paikallisten tapojen mukaisesti.

Prosesseissa toimijat tulkitsevat todellisuuden päättymätöntä virtaa itselleen ymmärrettäviksi ilmiöiksi ja tulevat tuottaneeksi erilaisia versioita todellisuudesta (Keso 1999). Tervehtiminen muulla kuin yhteisössä totutulla osoittaisi poikkeusta paikallisista konventioista. Jossakin toisessa yhteisössä tai yhteydessä menettely olisi luonnollista ja siihen kulttuuriin kuuluvaa. Mahdollisten vastausten määrä on siten rajoittunut. Prosessi jatkuu siihen saakka, kunnes siitä muodostunut toimintatapa muuttuu itsestäänselvydeksi. Kutsu – vastaus -prosessi tuottaa ja vahvistaa hallitsevia diskursseja ja paikallisia totuuksia sekä niistä seuraavia konventioita. Mainitut tekijät ovat siten jokaisessa organisaatiossa erityisiä, eikä niitä voida yleistää kuin enintään karkealla tasolla. Tapahtumaketju tuottaa paikalliset rationaliteetit, totuudet ja paikallisen kulttuurin.

Merkitykset rakentuvat konteksteissa ja vuorovaikutustilanteissa (Boonstra 2004; Bradbury & Lichtenstein 2000; Bryman 1996; Dachler 1992; Deetz 1996; Hosking 2006). Yritysten henkilöstö ja organisaatiokulttuuri eivät kuitenkaan ole yhtenäisiä. Yksittäinen organisaatio rakentuu useista ryhmistä ja yksilöistä, joilla on moninaiset käsitykset paikallisesta todellisuudesta. Aaltosen ja Kovalaisen (2001) mukaan yksilöiden ollessa vuorovaikutuksessa he tulkitsevat, neuvottelevat, hyväksyvät ja hylkäävät jatkuvasti merkityksiä. Eri ryhmät organisaation sisällä saattavat kehittää omia merkitysjärjestelmiään ja eri ryhmien sisällä rakennetaan ja muokataan merkityksiä jatkuvasti. Organisaatioissa vallitsee useita kulttuureja, joissa on yhtenäisesti jaettuja merkityksiä eri alakulttuurien, yksiköiden tai työntekijäryhmien välillä. Sen vaihtoehtona ja tämän tutkimuksen lähtökohtana kohdeyrityksen kaikki työntekijät voivat rakentaa tasavertaisissa suhteissa yhteisen sosiaalisen todellisuuden. Laaja osallistuminen yrityksen tulevaisuudesta käytävään vuoropuheluun saattaa

luoda erilaisten puheiden kohdatessa uuden ja yhteisen kontekstin. Konteksti on dynaaminen, se on jatkuvan muutoksen tilassa.

Hoskingin (2006) mielestä kontekstuaalisuus tarkoittaa paikallisuutta myös historiallisessa mielessä, ”tässä ja nyt”. Organisaation historia ei ole muuttumaton tai lopullisessa muodossa, vaan se on muutettavissa. Kyseinen väite ei kuitenkaan tarkoita vakiintunutta aikakäsitystä menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Relationaalisessa prosessissa nykyisyys on aina vuorovaikutuksessa menneisyyden ja tulevaisuuden kanssa. Se täydentää tarinoita ja koordinaatioita, jotka ovat organisaatiossa ’jo olemassa’. Tämä tutkimus pyrkii rekonstruoimaan kohdeyrityksen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tutkijan ja osallistujien vuorovaikutuksessa. Paikallinen vuorovaikutus sekä mahdollistaa että rajoittaa todennäköisiä täydennyksiä. Menneisyys ja tulevaisuus ovat läsnä juuri nyt ja niiden sisällöille voidaan antaa kulloinkin tulkinta. Tarinoiden kerronnan ollessa jatkuvaa niiden alkuperällä tai lopullisilla sisällöillä ei ole merkitystä. Tässä tutkimuksessa uudet tulkinnat ja merkitykset kehkeytyvät episodien kautta.

1.3. Episodit organisoitumisen välineinä

Hendry ja Seidl (2003, 175) tarjoavat ratkaisuksi yhteisöllisen organisoitumisen mahdollistamiseksi episodeja. Esimiesten ja alaisten osallistuminen yhteisiin episodeihin voi saattaa osallistujat keskenään yhdenvertaiseen asemaan asiakysymysten korostuessa. Episodeja voivat olla muodolliset kokoukset, ryhmätyöt, strategiapäivät ja yrityksen arjen epäviralliset vuorovaikutustilanteet (Hendry & Seidl 2003; Wilson & Jarzabkowski 2004) kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut, joissa rakentuu yhteisiä ja yksilöllisiä konstruktioita. Episodit saattavat tarjota mekanismin, jonka avulla yritys kykenee tarkastelemaan vakiintuneita prosessejaan ja muuttaa niitä. Lähtökohtaisesti kaikki ovat episodeissa yhdenvertaisessa asemassa johtajuuden ollessa suhteissa.

Tässä tutkimuksessa episodeilla on kaksinainen merkitys. Episodit olivat aluksi minun tutkijana kohdeyrityksen henkilöstölle järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa

harjoiteltiin dialogia aiheena Clash Oy:n muutokseen liittyvät asiat. Osallistuin episodeihin ja tuin osallistujia kohdeyrityksen ajankohtaisten haasteiden ratkaisemiseksi, ja samalla sen ohella vuorovaikutuksellisen organisoitumisen rakentamiseksi. Episodeissa rakentui Clash Oy:n yhteisöllinen ja dynaaminen toimintamalli ja episodien avulla yritys saattoi toteuttaa haluamansa muutokset. Episodit lähtivät liikkeelle minun järjestämistä tapahtumista, jotka osallistujien aktiivisuuden kautta ja kohdentuessaan yrityksen ajankohtaisiin asioihin vakiintuivat luonnollisiksi käytännöiksi Clash Oy:n arjessa. Tutkimuksen kenttävaiheen edetessä episodeista käytettiin nimitystä ”foorumit” ja kenttävaiheen lopussa nimeksi olivat vakiintuneet ”palaverit”. Minulle episodit toimivat tutkimusaineiston lähteinä, käytin episodeja sekä yrityksen uuden organisoitumisen välineinä että tutkimuksen metodeina.

Episodien perusfunktiona on keskeyttää organisaation vallitsevat rutiinit ja korvata ne toisilla määrätyksi ajaksi. Tuloksena voi olla uusi strategia ja sen tuottava strategiaprosessi sekä strategiaprosessin edellyttämä johtajuus. On myös mahdollista, että episodien jälkeen organisaatio pitäytyy vanhassa strategiassa ja totutuissa toimintatavoissa. Episodit vapauttavat organisaation jäsenet vallitsevista kognitiivisista ja viestinnällisistä rakenteista. Toimijat voivat reflektoida niitä ikään kuin organisaation ulkopuolelta. Strateginen muutos tai sen vahvistaminen voidaan päättää laajapohjaisen ja aktiivisen toiminnan kautta (Wilson & Jarzabkowski 2004).

Hendry ja Seidl (2003, 191) määrittelevät episodit joukoksi tapahtumia, joilla on ennalta sovittu aloitus ja lopetus. Aloitus ja lopetus vaikuttavat episodin tapahtumiin. Aloitus voi tarkoittaa uusien kokouskäytäntöjen kokeilemistä, mikä keskeyttää väliaikaisesti organisaation rutiinit. Osanottajat kytkeytyvät irti totutuista organisaatioprosesseista. Episodi voi luoda omat organisoitumisen tavat tai ulkopuolinen fasilitaattori tukee osallistujia erilaisten tekniikoiden käytössä, jotta episodi ei ohjaudu vanhoihin rutiineihin. Episodin lopetus voi olla ennalta sovittu ajallisesti tai, kun tietty tehtävä on loppuun suoritettu. Lopetus merkitsee osanottajien kytkeytymistä episodista takaisin organisaation normaaleihin käytäntöihin.

Episodin itseohjautumisen aste riippuu siitä, kuinka tarkasti organisaatio on määritellyt episodin organisoitumisen. Tiukka määrittely merkitsee, että episodi toimii

organisaation tavoin ja tuskin tuottaa uusia ratkaisuja sen strategiaan tai muutokseen. Organisaation tarjotessa episodille ainoastaan tilan episodi voi synnyttää uusia ennakoimattomia viestintätapoja ja puheita. Episodi on kuitenkin organisaation valvonnassa. Episodin tuottaessa itseorganisoituvia prosesseja, ne purkautuvat episodin päättyessä ja organisaation käytännöt astuvat tilalle. Episodin lopetuksessa on tärkeää, kuinka sen tuloksia hyödynnetään laajemmin organisaatiossa ja voidaanko episodin synnyttämiä käytäntöjä kytkeä organisaation toimintaan laajemmin (emt. 185).

Episodin aloitus ja lopetus eivät ole ainoastaan irrottautumisia organisaatiosta, ne voidaan nähdä myös kytkentöinä laajempaan systeemiin, kun onnistuneen episodin tuloksia pyritään siirtämään organisaation kokonaisuuteen. Episodin aloitus luo osallistujille uuden kontekstin ja mahdollisuuden itseorganisoitumisen prosesseille. Organisaatio voi antaa episodille kehykset valitsemalla sen osanottajat ja määrittelemällä käsiteltävät asiat, episodi itse päättää organisoitumisensa tavat. Lopetuksessa – episodin synnyttäessä tuloksia – episodin konteksti saattaa vaikuttaa laajemmin organisaatioon. Episodin osanottajat voivat saada valtuudet toteuttaa episodin päätökset tai tulokset dokumentoidaan ja muut toteuttavat päätökset. Usein työryhmien ja suunnittelukokousten tulokset kirjataan huolellisesti, mutta niitä ei lueta ja ne unohdetaan. Monessa tapauksessa episodit eivät johda tuloksiin tai tulokset mitätöidään organisaation taholta (emt. 189).

Episodin aloitus, johtaminen, organisoituminen ja lopetus tarkoittavat sekä irrottautumista laajemmasta systeemistä että kytkeytymistä takaisin yrityksen kokonaisuuteen. Onnistunut episodi tuottaa uusia ratkaisuja organisaation strategiaan ja muutokseen ja tarjoaa uusia organisoitumisen tapoja laajempaan käyttöön. Epäselväksi jää kuitenkin vielä, miten varmistetaan episodien onnistuminen ja tulosten hyödyntäminen. Keskeinen asia on episodien ja organisaation kokonaisuuden välinen suhde. Suhde tiivistyy sallimalla osallistuminen episodeihin kaikille organisaation jäsenille, jolloin episodin tulokset voidaan hyödyntää yhteisellä päätöksellä.

1.4. Tutkimuksen rakenne ja juoni

Kuvaan aluksi prologissa lähtökohtatilanteen ja sen jälkeen siirryn varsinaiseen tutkimukseen. *Prologissa* kuvaan kehityskulkua, joka johti tutkimuksen tekemiseen. Alkuperäisenä tarkoitukseni oli tehdä konsultointiprojekti auttamalla yritystä suunnittelemaan ja implementoimaan Clash Oy:n strategia. Keskeinen viesti Clash Oy:n historiasta kertoi yritykselle tärkeiden päätösten valmistelun ja tekemisen onnistuneen parhaiten johtajien ja alaisten yhteistyön kautta. Kohdeyrityksen henkilöstö koki aiemmin ainoastaan sattumanvaraisesti ja kriisitilanteiden ratkaisemiseksi käytetyn yhteistyömallin toimivaksi ja malli sai myös muutosprojektille perustetun kehitysryhmän tuen. Näiden lähtökohtien perusteella koko henkilöstön osallistava dialogi tuli Clash Oy:n muutosten toteuttamisen välineeksi. Konsultointiprojekti muuttui osallistuvaksi toimintatutkimukseksi.

Tutkimuksen *ensimmäisessä luvussa* avaan kohdeilmion aihealuetta, johtajuus sosiaalisina käytäntöinä strategisen uudistumisen viitekehityksessä. Asemoin organisaation muutoksen ja johtajuuden tutkimuskenttään, avaan aiheen aikaisempaa tutkimusta ja esittelen tutkimuksen. Pidän tärkeänä kohdeyrityksen henkilöstön laajan osallistumisen merkitystä yrityksen muutoksessa.

Toisessa luvussa tarkastelen organisaation muutoksen ja strategian ympärille jäsenyviä erilaisia näkökulmia. Tuon esille muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat keskeiset tekijät. Kuvaan strategian prosessuaalisen luonteen ja strategia käytäntönä -näkökulman, joiden kautta strategia voidaan nähdä sosiaalisesti syntyvinä ja koherentteina toimintoina kohti yhteisesti asetettuja päämääriä. Luvun toisessa osassa käsittelen johtajuustutkimuksia erityisesti suhteiden näkökulmasta. Kehityskulku osoittaa, että johtajuudessa on havaittavissa pyrkimyksiä irrottautua tutkimustavoista, joissa johtajuutta on tarkasteltu yksilöiden ominaisuuksien kautta. Tuon esiin, kuinka muutosta, strategiaa ja johtajuutta koskeva tutkimus hakee uusia lähestymistapoja organisaatioiden yhteisöllisistä käytännöistä. Tästä kokonaisuudesta syntyy tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kolmannessa luvussa pohdin relationaalista ontologiaa pyrkiessäni näkemään kohdeyrityksen muutoksen tilassa ja tarkastelen ontologian vaikutuksia käytettävään epistemologiaan liittyen itseni ja kohdeyrityksen välisen suhteen rakentumiseen. Relationaalinen konstruktionismi muodostaa tutkimuksen metodologisen näkökulman. Tutkimuksessa pyritään osallistujien kanssa tapahtuvan vuoropuhelun kautta yhteiseen refleктоivaan työskentelytapaan. Tässä pääluvussa pohdin toimintatutkimukselle tyypillistä tilannetta, jossa tutkija on myös prosessiin osallistuja ja kehittäjä.

Post-prosessuaalisen strategian filosofinen näkökulma ja johtajuusteorioiden sisällöllinen ”ontous” antoivat vihjeitä tutkia syvällisemmin filosofian tarjoamia mahdollisuuksia yhteisöllisten ja käytännöllisten ratkaisujen kehittämiseksi Clash Oy:ssä. Pohdin yrityksen sisäisten kohtaamisten tapoja pohjautuen Heideggerin maailman välineelliseen kohtaamiseen ja Merleau-Pontyn filosofiaan liittyen johtajuuden vuorovaikutukselliseen rakentumiseen. Kehittyvissä organisoitumisen prosesseissa johtajuus näytti katoavan yksilöiden ulottuvilta. Tutkijana jouduin toistuvasti kysymään, missä johtajuus tapahtuu? Priorisoin organisaation sisäisten kohtaamisten merkitystä ja niiden toistuvuutta yrityksen muutoksen ja johtajuuden rakentumisessa.

Samassa kappaleessa kuvaan käyttämäni aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Olin mukana yhtenä osallistujana Clash Oy:n muutosprosessissa, mikä tarjosi runsaan tutkimusaineiston erityisesti episodien kautta. Esittelen kohdeyrityksen ja sen kehityshistorian sekä toteutettavan osallistuvan toimintatutkimuksen lähtökohdat ja sovellettavat menetelmät. Tarkastelen tutkimusstrategian etenemistä ja kenttävaiheessa tutkimukselle muodostuvaa omaa subjektiviteettia. Tarkastelen osallistuvaa toimintatutkimusta menetelmänä, joka kulminoituu tietämisen ja tekemisen yhdistymiseen. Tuon esille oppimisen toteutumisen organisoitumisen ja yhdessä tekemisen kautta ja syntyneen tiedon paikallisen luonteen.

Neljännessä luvussa kuvaan ja analysoin Clash Oy:n muutosprosessin. Clash Oy organisoitui yhteisten toistuvien foorumeiden kautta, jotka muodostivat yrityksen uudet yhteisölliset käytännöt. Yrityksen johtajuus ja strategia muotoutuivat ja olivat luonteeltaan dynaamisia, alaisten äänet pääsivät esille tuottaen jatkuvasti muutoksia

yrityksen toimintaan. Samanaikaisesti alaisten voimaantuminen aiheutti ristiriitoja keskijohdon ja alaisten välillä johtajuuden irrottautuessa yksilöistä. Clash Oy:ssä muodostui lukuisia organisoitumisen kehityspolkuja, jotka kuvasivat yrityksen johtajuuden kehittymistä yrityksen muutoksessa.

Luku viisi käsittelee tutkimuksen käsitteellisiä tuloksia, tutkimuksen ollessa toimintatutkimus sen implikaatiot ovat sekä teoreettisia että käytännöllisiä. Yrityksen uudelleen organisoituminen relationaalisine käytäntöineen synnyttää muutoksen ja johtajuuden, joilla on oma erityinen luonteensa. Organisaation perustila ei ole vakaus ja sen katkaisevat tilapäiset muutostilat, vaan organisoitumisen prosessit pitävät henkilöstön kokeman todellisuuden jatkuvassa liikkeessä. Relationaalisessa johtajuudessa johtajat säilyttävät asemansa, sen sijaan johtajien tehtävät muuttuvat heidän toimiessaan tasavertaisissa suhteissa alaisten kanssa. Relationaaliset käytännöt konstruoivat uuden johtajuuden ”lihan” (Ladkin 2011, Merleau-Ponty 1962, 1968), joka heijastuu kaikkialle yrityksessä ja sallii toimijuuden uudistumisen ja johtajuustoimijuuden kehittymisen. Johtajuuden ”liha” sisältää kollektiivista ja esteettistä johtajuustietoa ja -osaamista, sillä kehot eivät ole vuorovaikutuksessa vain keskenään, vaan myös rakentamansa johtajuuden ”lihan” kanssa. Johtajuus on kehon ja tietoisuuden välistä dialektista liikettä. Edestakainen liike immanenssin ja transsendenssin välillä rakentaa johtajuutta, muutosta ja toimijuutta jatkuvana tapahtumisena ja tapahtumien synnyttämiä dynaamisia konstruktioita.

Luvussa *kuusi* tarkastelen tutkimuksen toteutustapaa ja tutkijan läheisen yhteyden merkitystä tutkimuskohteeseen tutkijan ollessa mukana organisaation rakentuvissa käytännöissä reaaliajassa mahdollisimman kattavan tiedon esille saamiseksi. Relationaalinen näkökulma on valtaamassa alaa muutosta ja johtajuutta koskevassa tutkimuksessa. Relationaalisesti suuntautunut tutkimus antaa mahdollisuuden johtajuustutkimuksen ja organisaatioissa vallitsevien käytäntöjen väliselle vuorovaikutukselle molempia hyödyttävällä tavalla. Päätteeksi esitän tutkimuksestani esille nousseita jatkotutkimuksen aiheita.

2. Strateginen muutos ja johtajuus

2.1. Strategian sosiaaliset ulottuvuudet – strategia käytäntönä

Jarzabkowski (2005, 7) tiivistää strategian sosiaalisen rakentumisen strategia käytäntönä -lähestymistapaan. Sen painopisteinä ovat organisaation jäsenten päivittäiset toiminnot, jotka liittyvät strategiaan. Strategian sisällön sijasta keskitytään sitä synnyttäviin relationaalsiin prosesseihin. Ajattelumallissa ei ole kysymys ylhäältä annetusta suunnitelmasta, vaan strategia syntyy vähitellen yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Sen mukaan juuri ihmiset tekevät strategian (Jarzabkowski 2004; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007; Whittington 2006).

Strategia käytäntönä -näkökulma voi tuoda yksiäänisyyden tilalle moniäänisyyden yksilöiden luodessa strategian keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Strategiatyö siirtyy organisaation puhuntaan. Strategiatyö nähdään arkipäivässä tapahtuvana tekemisenä, joka vaikuttaa strategiaan (Jarzabkowski 2005; Johnson, Melin & Whittington 2003; Whittington 2003). Organisaation eri tasojen ja erilaisten yksilöiden osallistuessa samaan prosessiin työyhteisö voi rakentaa yhteisiä merkityksiä. Organisaation tulevaisuuden ohella sen menneisyys ja nykyisyys rakentuvat uudella tavalla, tämä yhteinen tarina uudistuu jatkuvasti. Erilaiset todellisuus- ja tietokäsitykset mahdollistavat kaikkien tiedon hyödyntämisen. Prosessi tuottaa yhteisymmärryksen strategisesta suuntautumisesta, yhteinen tahtotila ohjaa kaikkien työyhteisön jäsenten toimintaa.

Strategia käytäntönä -näkökulman mukaan strateginen toiminta on organisaation toiminnan virtaa. Rasche ja Chia (2009) korostavat sosiaalisia käytäntöjä, joita toteutetaan toistuvasti. Niissä yhdistyvät suunniteltu ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muotoutuva strategia, strategian sisältö ja strategiaprosessi. Strateginen ajattelu ja strategiset toiminnot kytkeytyvät toisiinsa toistuvina tapahtumina ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Toiminnot ovat episodien kaltaisesti toistuvia organisaation diskursiivisia ja prosessuaalisia käytäntöjä. Strategisiksi toimijoiksi luetaan ylimmän johdon lisäksi ne yksilöt, jotka vaikuttavat strategiaan esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta Jarzabkowski (2005, 7–11).

Strategiaprosessit rajoittavat yleensä hierarkkisen ja hajautetun luonteensa vuoksi vuorovaikutusta organisaation eri osien välillä. (Jarzabkowski 2005, 224). Spee ja Jarzabkowski (2009, 223–226) kritisoivat strategiatutkimusta sen keskittyessä tarkastelemaan strategian tekemisen välineitä yleisellä tasolla, ikään kuin ne toimisivat kaikissa organisaatioissa samalla tavalla. Siitä, kuinka strategiakäytännöt toimivat ja mitä seurauksia niiden soveltamisesta on, tiedetään vain vähän. Käytännöt pitävät yllä vanhoja valtasuhteita ja ovat alttiita yksilöiden ja ryhmien itsekkäille pyrkimyksille. Yhteisesti jaetut näkemykset strategiasta jäävät syntymättä ja strategiaa toteutetaan vaihtelevasti. Uhl-Bienin (2006, 666) mukaan harvat organisaatioiden prosesseihin kohdistuvat tutkimukset on tehty kapea-alaisesti, tutkimukset ovat olleet rajoittuneita ”pikakuvia”, joissa prosesseja tarkastellaan tutkimuskohteen osallistujien – ei tutkijan – omien näkemysten perusteella. Näkemykset ovat redusoituneet tutkimuskysymyksistä, joissa on käytetty ainoastaan muutamia muuttujia (Uhl-Bien & Maslyn 2003).

Useat tutkijat (Johnson & Huff 1997; Hendry 2000; Samra-Fredericks 2003; Whittington 2001) ovat esittäneet, että strategiatutkimus sosiaalisena käytäntönä on jäänyt liian vähälle huomiolle. Useimmista strategiateorioista puuttuvat yksilöiden osuus ja heidän toimintansa organisaatiojohtoa lukuun ottamatta (Johnson ym. 2007; Laine & Vaara 2007; Mantere & Vaara 2008). Tutkimusta hallitsevat liiaksi taloudelliset, organisaation suorituskykyyn liittyvät ulottuvuudet. Strategiset toimijat tulisi määrittää laajempuna joukkona ja tarkastella yrityksen kokonaisuuden ja osien välistä suhdetta strategiaan vaikuttavana tekijänä. Henkilöstön laaja sosiaalinen vuorovaikutus rakentaa yrityksen strategisen uudistumisen, muutoksen ja uuden strategiaprosessin. Organisaatioiden totutut rutiinit yleensä vain vahvistavat jo olemassa olevia strategisia prosesseja, eivätkä kykene varsinaisesti uudistamaan strategioita.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus nostaa organisaation prosessit, yksilöt ja heidän välisensä vuorovaikutuksen muutoksen tekijöiksi. Strategiset tavoitteet, muutos, muutosprosessi ja johtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. On tärkeä, että kytkentä löytyy periaatteellisen tason lisäksi käytännöistä, aito kytkös syntyy, kun strategia muuttuu toiminnaksi ja työyhteisön jäsenet nähdään toiminnan subjekteina.

Alaisten aktiivinen rooli strategiaprosessissa voi saada aikaan tämän kytkennän, mikä avaa mahdollisuuksia soveltaa strategiaprosessia moninaisilla tavoilla. Strategiaprosessin monikäyttöisyys johtamisen välineenä ja sen yhdistäminen operatiiviseen toimintaan on jäänyt vähälle huomiolle. Modernin ja positivistisen tradition mukaisesti organisaatiotutkimuksessa henkilöstön rooli on jäänyt ikään kuin realistisen maailmankuvan passiiviseksi osaksi. Vasta viime vuosien kehitys on laajentanut tutkimuksen katsetta siten, että yksilöt voidaan nähdä aktiivisena osana muutoksen ja johtamisen kokonaisuutta.

Alaisten osallistuminen strategiatyöhön lisää tarvetta kohdentaa tutkimusta organisaation arkipäiväisiin tekemisiin ja sosiaalisiin foorumeihin strategiaa tuottavina ja toteuttavina tekijöinä (Balogun, Jarzabkowski & Seidl 2007; Hendry 2000; Jarzabkowski 2005; Johnson 2003, 2007; Seidl 2007; Whittington 1996, 2003, 2006). Foorumit voivat olla osa organisaation toimintoja, jotka antavat säännöllisesti aiheen seuraavalle episodille (Schwartzman 1989). Kokouksissa tehdyt ehdotukset voivat väistyä tullakseen esille myöhemmissä kokouksissa (Peck ym. 2004). Tepperin (2004) mukaan yhteiset foorumit kykenevät pitämään yllä yksittäisiä aiheita, kunnes foorumit ovat valmiit tekemään niistä päätökset. Episodit luovat vuorovaikutusprosesseja, joissa nousevat pintaan organisaation erilaiset näkemykset ja tavoitteet upoten välillä tai peittyen muiden tavoitteiden alle ja lopulta edistyen yhteisiksi päätöksiksi (Boden 1995, 90). Muutos voi edetä koko ajan tavalla tai toisella sekä asiasisällöissä että sosiaalisen organisoitumisen prosesseissa. Osallistujille vuoropuhelut ovat yhteisen merkityksenannon paikkoja (Weick 1995). Sisällölliset muutokset strategiaan ja yhteiseen organisoitumiseen voivat lähteä liikkeelle yksittäisistä puheenvuoroista. Episodit toistuvina tapahtumina luovat organisaatioon vakautta, käytäntöjen perustuessa yhteisesti hyväksytyihin toimintatapoihin (Tsoukas & Chia 2002).

Strategia prosessina -tutkimus tuo osaltaan strategiatutkimusta lähemmäs yksilöiden toimintaa organisaatioissa. Ongelma on, miten määritellään strateginen toiminta. Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007, 8) määrittelevät strategiseksi toiminnaksi toiminnot, joilla on yhteys erityisiin strategisiin käytäntöihin kuten strateginen suunnittelu, strategiakokoukset ja -workshopit. Kirjoittajat myöntävät määritelmän puutteellisuuden, sen kaventaessa tarkastelun kohdetta. Toimijoiden vuorovaikutus ja

strategisten käytäntöjen soveltaminen jäävät tämän määritelmän ulkopuolelle. Tällöin on mahdollista, että tutkijat ja strategiset toimijat tarkastelevat strategiatyötä ainoastaan johdon näkökulmasta ja tavoitteista käsin. Hendry ja Seidl (2003, 177) näkevät, että strategiatutkimus myös käytäntöjen näkökulmasta tarkasteltuna käsittelee usein strategian luomista ennalta määriteltynä tavoitteellisena pyrkimyksenä yleensä radikaaliin muutokseen. Syntynyt strategia on pikemminkin kausaalinen seuraus kuin sosiaalisesti kehkeytynyt toimintasuunnitelma.

Käytäntöteoria ja relationaalinen näkökulma kohdistavat mielenkiinnon organisaation arkipäivän tekemisiin ja mikrotoimintoihin (Balogun ym. 2007; Hendry 2000; Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2003, 2007; Seidl 2007; Whittington 1996, 2003, 2006). Yksilöllisten toimijoiden nostaminen toiminnan keskiöön tuo esille organisaation mikrotason eli yksilöiden paikalliset toiminnot ja makrotason eli erilaiset sosiaalisesti määrittyneet käytännöt (Jarzabkowski ym.2007, 7) sekä niiden välisen vuorovaikutuksen. Jarzabkowski (2003, 24) erottaa toisistaan käytännöt ja toimintatavat. Käytännöt sisältävät ne toimijoiden vuorovaikutustilanteet ja niistä tehdyt tulkinnat, joista kehittyvät ajan mittaan strategiset toiminnot ja muutokset. Toimintatavat ovat yksilöiden tapoja, artefakteja ja sosiaalisesti määriteltyjä toiminnan muotoja, joiden kautta strategiatyö rakentuu. Toimintatavat muodostavat infrastruktuurin, jonka luomalta perustalta strategiatyö toteutuu luoden strategiatyön jatkuvat virtaukset eli käytännöt (Whittington 2006). Mikro ja makro eli yrityksen operatiivinen ja strateginen taso voivat muodostaa saumattoman kokonaisuuden, jolloin yksilöiden paikalliset tekemiset voivat tukeutua makroon eli yhteisöllisissä käytännöissä sovittuihin ratkaisuihin (Jarzabkowski 2007, 7).

Johnson ym. (2003, 3-4) vaativat strategiakeskustelun siirtymistä käytäväksi mikrotason näkökulmasta. Mikrotoiminnot puuttuvat usein strategiatutkimuksesta, vaikka niillä on tärkeä merkitys organisaatiolle ja sen jäsenille. Sen vuoksi on olemassa tarve ymmärtää paremmin organisaatioiden lukuisia mikrotoimintoja, jotka vaikuttavat strategiatyöhön ja strategian sisältöön. Painopisteen tulisi olla yksityiskohtaisissa prosesseissa ja käytännöissä, jotka määrittävät organisaation jokapäiväisen elämän. Käytännöt ovat suorassa suhteessa organisaatioiden muutoksiin ja strategisiin tuloksiin.

Ymmärrettäessä strategia ihmisten tekemisen tuloksena korostuu mikrotoimintojen ja -prosessien kytkeä laajempaan kontekstiin eli organisaatioon. Strategia saatetaan nähdä joko yhdenmukaisena makrotason entiteettinä tai joukkona eri puolilla organisaatiota jakautuneita mikrotoimintoja. Organisaation haasteena voivat olla käytännöt mikro- ja makrotasojen välisen vuoropuhelun aikaan saamiseksi. Organisaation keskittyessä makrotason strategiatyöhön se voi kohdata vaikeuksia implementoida strategia. Organisaatio saattaa menettää mahdollisuutensa tuottaa emergentisti strategisia aloitteita arkipäivässä hierarkian alemmilla tasoilla (Feldman 2000; McGrath 2001). Pyrittäessä uudistamaan strategiaa mikrotason toimenpiteillä ja jätettäessä makrotason suuntautumisvaihtoehdot vähälle huomiolle organisaatio voi hukata koherentin strategiansa (Salvato 2003). Organisaatio voi löytää tasapainon mikron ja makron välillä toteuttaessaan strategiaa yhteisöllisten prosessien kautta.

2.2. Post-prosessuaalinen strategia viipymisen moduoksessa

Strategia prosessina -näkökulman mukaan organisaation sisäiset, jokapäiväiset toiminnot muovaavat jatkuvasti sekä strategiaproessia että strategian sisältöä (Pettigrew 1987; Whittington 2001). Strategia prosessina -näkökulma korostaa strategian kehkeytymistä yksittäisessä kontekstissa paikallisten tekijöiden toimesta. Strategia prosessina -näkökulma on yritys liittää strategiset tavoitteet ja tulokset organisaation jäsenten yhdenmukaisiin toimintoihin, tekemisiin ja paikallisiin olosuhteisiin, jotka synnyttävät strategian. Huomion kiinnittäminen prosesseihin avaa organisaation toimintatavat kriittiselle tarkastelulle ja antaa tilaa yksilöiden roolille strategiassa (Pettigrew 1992, 1997; Van de Ven 1992). Strategia prosessina -näkökulma pyrkii huomioimaan strategian muotoutumiseen liittyvät inhimilliset toiminnot. Näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu liiallisesta makro -näkökulmasta ja kausaalisuudesta sen nähdessä strategian syntymisen yksilöiden, erityisesti johdon toimenpiteiden seurauksena (Van de Ven 1992). Strategia prosessina -tutkimus on jättänyt vähälle huomiolle strategisten toimijoiden arkisen työn (Balogun, Huff & Johnson 2003; Regner 2003; Whittington 1996).

Korostaessaan tiedostamattomien käytäntöjen ensisijaisuutta olemisen perustana ennen tietoisesta ja tavoitteellisesta toimintaa Heidegger (2000) erottaa kaksi moodia olemisen välillä eli viipymisen ja rakentamisen modukset. Heideggerin filosofisiin näkemyksiin tukeutuen strategiatutkimuksessa on vahvistumassa näkemys, mikä laajentaa strategian näkökulmaa relationaaliseen suuntaan, jota tutkijat kutsuvat post-prosessuaaliseksi lähestymistavaksi (Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007). Chia ja Holt (2006, 637) väittävät strategia prosessina- ja strategia käytäntönä - näkökulmien korostavan edelleen organisaatiojohdon motivaatioiden ja tavoitteellisuuden ensisijaisuutta, jolloin lähtöoletuksena on yksilön toiminnan erillisyyden ulkoisesta maailmasta, organisaatiosta. Tämä rakentamisen modus (*building mode*) ilmentää yksilön toiminnan suunnitelmallisuutta, ennalta määriteltyjä tavoitteita ja toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi (Chia 2004; Chia & MacKay 2007).

Rakentamisen modusta hallitsee ratkaisukeskeisyys, strategisille ongelmille pyritään löytämään välittömiä vastauksia. Post-prosessuaalisen näkökulman ytimessä on viipymisen modus (*dwelling mode*) (Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007). Viipyminen tarkoittaa kotoista ja kiireetöntä olemista, positiivisessa mielessä pysähtymistä avautuvien asioiden äärelle yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Viipyminen toteutuu ilman ennalta asetettuja tavoitteita tai ennakkoon määriteltyjä ongelmia, joihin nimenomaisesti haetaan ratkaisuja. Strategian suunnitelmallisuuden vähentyminen antaa tilaa toimijoiden vuoropuhelulle ja yhteiselle pohdinnalle, jolloin yrityksen todellisuus voi avautua osallistujille uudella tavalla.

Chia ja Holt (2006, 637) katsovat rakentamisen moduksen kautta kehittyvän strategian jättävän huomioimatta organisaatioiden kulttuurisesti välittyvien toimintatapojen vaikutuksen, joka voi ilmetä organisaation yhtenäisinä toimintoina viipymisen moduksen synnyttämänä. Organisaatio on läsnä kaikille toistuvissa viipymisen moduksissa, joissa kehkeytyvät käytännöt noudattavat organisaation sisäistämää toimintatapaa toisin kuin strategia prosessina -näkökulman tietoisia ja tarkoituksellisia tavoitteita (Chia & MacKay 2007, 236). Edelleen verrattaessa strategian post-prosessuaalista näkökulmaa strategia prosessina -lähestymistapaan yksilöt ovat alisteisia käytännöille ja pikemminkin käytännöissä kehkeytyviä toimijoita kuin käytäntöjen ja toimenpiteiden toteuttajia (Chia & MacKay 2007, 229).

Sosiaaliset prosessit ovat pikemminkin strategisen muutoksen ja johtajuuden aitoja lähteitä kuin organisaation, sen johtajien tai ryhmien ja yksilöiden ennalta asettamat tavoitteet. Barley (1990), Boden (1994) ja Orlikowski (1996) korostavat organisaatioiden muutosohjelmien ja käytäntöjen toimivuuden takaamiseksi paikallisten toimijoiden yhdenvertaista roolia. Toimijat hienosäätävät ja sovittavat muutokset toimimaan omassa kontekstissaan muutosten jalostuessa käytäntöjä toistamalla. Muutokset tapahtuvat toimijoiden omilla ehdoilla ei ylhäältä annettujen päätösten muodossa. Tsoukas ja Chia (2002, 569) pitävät tarpeellisenä luopua oletuksesta, että organisaatiot ovat vakaita. Muutos voi toteutua sen omilla ehdoilla, jolloin muutos on organisaation normaali tilanne.

Tämä tutkimus pyrkii löytämään tasapainon rakentamisen moduksen ja viipymisen moduksen välillä painottuen jälkimmäiseen. Episodeissa yksilöt pohtivat itseään lähellä olevia asioita, käyvät vuoropuhelua ja antavat esillä olevien teemojen avautua ja kehittyä yhteisöllisesti. Säännölliset kohtaamiset voivat sallia toimijoiden totuttujen ajattelu- ja toimintatapojen uudistumisen, mikä saattaa heijastua yrityksessä laajemmin yliyksilöllisten käytäntöjen muuttumisena. Kohdeyrityksessä aukeaa tilaa sen omasta kulttuurista luontaisesti kumpuavalle toiminnalle. Osallistujat voivat edetä yhteisessä todellisuudessa, joka on kuitenkin dynaaminen ja kykenee ideoimaan omintakeisia ratkaisuja strategian ja strategiaprosessin suhteen. Osallistujien toimintamahdollisuudet ja sen myötä yksilökohtaiset identiteetit rakentuvat samanaikaisesti yhdessä eli relationaalisesti, suorana osallistumisena maailmaan, yritykseen, jossa he ovat. On mahdollista, että muuttuneet diskursiiviset käytännöt ja yrityksen vanhat valtakeskittymät vastustavat tätä kehitystä.

Viipymisen moduksesta voi tehdä kaksi päätelmää. Strategian toteutus ei kaikilta osin edellytä ennakkosuunnitelmaa. Sen sijaan strategia on organisaation immanentti, läsnä oleva ominaisuus ja se voidaan tunnistaa jokapäiväisissä ja yhdenmukaisissa käytännön toiminnoissa (Chia & MacKay 2007, 238). Strategia toteutuu tietyn logiikan kautta, joka kehkeytyy paikallisissa käytännöissä. Strategia vaatii toki suunnittelua, mutta strategiatyössä voi olla sijansa ”tarkoituksettomalla olemisellä”, ilman ennalta määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteet tai pikemminkin sovitut toimenpiteet ja tilannekohtaiset ratkaisut kehittyvät yhteisen vuorovaikutuksen tuloksina.

Yksittäisen organisaation haaste hektisessä toimintaympäristössä voi olla epäilevä suhtautuminen ”pelkkään oleiluun” ja sopivan suhteen löytäminen rakentamisen ja viipymisen moduksien välillä. Tämä lähtökohta on jäänyt vähälle huomiolle sekä strategia- että johtajuustutkimuksessa. Tosin post-prosessuaalisesta lähestymistavasta ei vielä ole olemassa empiirisiä tutkimuksia, jotka tukisivat edellä mainittuja tutkijoiden väitteitä.

Post-prosessuaalinen näkökulma viittaa strategiatutkimuksen kasvavaan mielenkiintoon mikrotoimintoja kohtaan ja makron ja mikron väliseen suhteeseen, mikä on johtanut strategiatyön yksityiskohtaiseen tarkasteluun aiemman fokuksen ollessa makrotoiminnoissa. Organisaation käytännöt voivat edistää makron ja mikron kiinnittymistä toisiinsa. Jarzabkowski (2007, 6) ja Whittington (2006, 614) korostavat paikallisten mikrotoimintojen ja mikroilmioiden yhteyttä laajempaan kontekstiin eli toimivia linkkejä mikro- ja makrotason välillä. Toimijat eivät toimi eristyksissä, vaan tukeutuvat toistuviin yhteisesti määriteltyihin toimintatapoihin, jotka syntyvät niistä yhteisöistä, joihin he kuuluvat. Seidl (2007, 197–198) katsoo sosiaalisen infrastruktuurin (välineet, teknologia ja diskurssit), jonka kautta mikrotoiminnot rakentuvat, omaavan makrotason institutionaalisia ominaisuuksia. Esimerkiksi käytännön toimintatapoja voidaan siirtää kontekstien välillä sekä soveltaa niitä eri tavoin paikallisissa olosuhteissa. Strategia sosiaalisena käytäntönä edellyttää selkeitä yhteyksiä organisaation mikro- ja makrotasojen välillä. Episodien puheet ja ideat toistuvat mikrokonteksteissa monin tavoin ja heijastuvat takaisin yhteisiin episodeihin esimerkiksi strategisten painopisteiden muodossa ja päinvastoin koko ajan jatkuvana vuorovaikutuksena.

Yleensä organisaatio – kohdeyrityksen tavoin – kohtaa vakavan ongelman tai konfliktin ennen kuin sen henkilöstö kykenee hetkellisesti siirtymään yhteiseen reflektointiin (Gherardi & Nicolini 2002; Gherardi 2006; Schreyögg & Geiger 2007; Geiger 2008). Aikaisemmin itsestään selvät normit ja käytännöt tulevat kriittisen tarkasteluun, joka tuottaa ratkaisuehdotuksia. Henkilöstön yhteiset episodit voivat rakentaa mikrotasolta kehityspolkuja, jotka johtavat makrotason ratkaisuksi ja organisoivat samanaikaisesti kohdeyrityksen tavan toimia. Makrotason merkityksenannot kehkeytyvät yhteisöllisesti (Balogun ym. 2007; Chia & MacKay 2007; Suchman 1986; Whittington 2006; Wilson & Jarzabkowski 2004). Toimijat

puolestaan voivat tukeutua makrotason päätöksiin omassa toiminnassaan, mikrotasolla (Giddens 1984; Orlikowski 1996). Mikrotason kokemukset esimerkiksi strategian toteutumisen arvioinnin yhteydessä saattavat puolestaan heijastua vähittäisinä muutoksina makrotason organisoitumisessa ja strategian sisällössä. Strategia määrittyy tilannekohtaiseksi ja sosiaalisesti toteutuvaksi toiminnoksi (Jarzabkowski ym. 2007, 7–8). Strategiatyö sisältää erilaisten toimijoiden toimenpiteet, keskinäisen vuorovaikutuksen sekä paikalliset käytännöt, joihin toimijat tukeutuvat toteuttaakseen näitä toimenpiteitä.

Organisaatiossa voi olla tarkoituksenmukaista rakentaa säännöllisesti toimivia reflektoinnin käytäntöjä tukemaan ja kehittämään paikallisia käytäntöjä. Käytäntöjen välinen vuorovaikutus auttaa organisaatiota korjaamaan kohtaamansa häiriöt. Yhteinen reflektointi rakentaa tekemisen käytännöt, reflektoinnissa erilaiset näkemykset ja kehittyvät yhteisiksi ratkaisuiksi. Näin sovitut tekemisen käytännöt voivat uusiintua nopeasti, riippuen siitä, millainen näkemys kehkeytyy ja jää kulloinkin voimaan (Geiger 2009, 138). Neuvottelut tuottavat jaetut tekemisen käytännöt, joten ne sisältävät myös edellytykset käytäntöjen muuttumiselle (Gherardi 2009, 123) ja organisaation jatkuvalla muutoksella. Sosiaalisilla käytännöillä on tärkeä merkitys yrityksen strategian ja muutoksen rakentumisessa. Seuraavaksi tarkastelen, millaisen johtajuuden avulla yrityksen muutos voi toteutua relationaalisina käytäntöinä.

2.3. Yksilöjohtajuudesta moniäänisyyteen

2.3.1. Yksilöjohtajuus versus yhteisölliset käytännöt

Johtajuuden tutkimus on edennyt yksilönäkökulmasta kohti johtajuutta yhteisöllisenä ilmiönä. Bennis (2007, 3) katsoo johtajuuden yksinkertaisimmillaan perustuvan tripodisiin, joka koostuu kolmesta tekijästä. Tripodiin sisältyvät johtaja tai johtajat, alaiset ja yhteinen tavoite, jonka he haluavat saavuttaa. Aiemmat määritelmät ovat pääsääntöisesti sisäistäneet mainitut entiteetit ja korostaneet johtajuuden yksilönäkökulmaa. Tripodi on muodostanut ontologisen lähtökohdan johtajuuden

määritelmille, teorialle ja käytännöille (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor, McGuire 2008, 635). Yksilöiden erillisuus suhteissa ja itsenäisyys toimijoina, ylhäältä alas asetetut strategiat ja tavoitteet sekä johtajien vaikuttaminen alaisiin ovat olleet perustavanlaatuisia osia tavassa, jolla johtajuus on ymmärretty. Tripodi on luonut kehykset sekä johtajuuden tutkimukselle että johtajuuteen kuuluville käytännöille.

Uudet johtajuuden henkilöstön osallistumista korostavat näkökulmat eivät sovi tripodin kehystämään ontologiaan. Drath ym. (2008, 635) kääntävät katseen johtajuuden seurauksiin ja ehdottavat tripodin tilalle johtajuuden tuloksina seuraavat käsitteet: *suunta*; laaja yksimielisyys tavoitteista, päämääristä ja missiosta, *asettautuminen tavoitteiden taakse*; tiedon yhteinen koordinointi sekä yhtenäinen ja kollektiivinen työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja *sitoutuminen*; työyhteisön jäsenten halukkuus sisällyttää omat intressinsä ja etunsa organisaation yhteisten intressien ja etujen mukaan. Tutkijoiden mielestä tämän ontologisen lähestymistavan soveltaminen merkitsee, että johtajuutta koskevat puheet ja johtajuuden käytännöt eivät enää välttämättä sisältäisi johtajia ja alaisia ja heidän jaettuja tavoitteitaan. Niiden tilalle tulevat suunta, asettautuminen ja sitoutuminen (*direction, alignment, commitment*, DAC -malli). Kirjoittajien mukaan tarvitaan uusi perustavanlaatuinen terminologia, joka palvelee paremmin johtajuuden teoriaa ja käytäntöä kuin nykyinen termistö.

Näkemyks muistuttaa osittain tavoitejohtamista. Oleellisen tärkeää on se prosessi, jossa organisaation suunta asetetaan ja tuodaan yhteiseen käsittelyyn. Tuodaanko ne organisaatiojohdon toimesta valmiina tavoitteina vai muotoutuvatko asiat tavoitteiksi alaisten kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena. Valittu käytäntö heijastaa laajemmin organisaatiossa noudatettavaa johtamista. Tripodi ilmentää management -johtamista ja perinteistä entiteetti johtamista, DAC -malli korostaa johtajuutta ja yksilöiden roolia ja asemaa organisaation toiminnoissa. Tällöin esimerkiksi yrityksen muutosta koskevalle vuoropuhelulle luodaan kehykset ja tähän keskusteluun osallistuvat kaikki työntekijät.

Drath ym. (2008, 635–637) vakuuttavat suunnan, asettautumisen ja sitoutumisen korostamisen merkitsevän johtajuuden muuttumista. Johtajuuden kehittyminen

tapahtuu yksilöiden vuorovaikutuksessa, ei niinkään johtajien ja alaisten välisessä autoritaarisissa suhteissa. Johtajuuden tarkoittaessa ihmisten työskentelyä yhdessä yksilöt omaavat vähitellen käsityksiä siitä, kuinka johtajuus toteutuu tarkoituksenmukaisella tavalla. Yksilöiden tietämyksen tuottamat käsitykset muodostavat pohjan sosiaalisille käytännöille, jotka tuottavat organisaation suunnan ja henkilöstön asettautumisen sekä sitoutumisen niiden taakse. Käytäntöjä ei ole syytä määrittää tarkasti ennakolta, jotta ne eivät palvelisi ainoastaan jonkun yksilön tai ryhmän etuja, vaan käytäntöjen syntymiselle on annettava tilaa. Sosiaalisten käytäntöjen syntyminen ja prosessien sisältö poikkeavat eri organisaatioissa toisistaan kontekstien vaihdellessa käytännöt on tarkoituksenmukaista kehystää mahdollisimman väljästi.

Raelin (2011, 204) painottaa demokraattisuuden merkitystä, joka mahdollistaa johtajuuden toteutumisen vertikaalisen tason lisäksi lateraalilla tasolla. Demokraattisuus muodostaa arvopohjan johtajuus käytäntönä -näkökulmalle (*leaderful practice, LAP*). Raelinin (2003) mukaan johtajuus käytäntönä perustuu neljään periaatteeseen. *Moniäänisyys* viittaa kenen tahansa organisaation jäsenen toimintaan johtajina. *Samanaikaisuus* tarkoittaa johtajien ja alaisten yhteistä osallistumista johtajuuden käytäntöihin, jolloin *yhteistyö* käsittää toimijoiden työskentelyn yhdessä organisaation kehittämiseksi. Yhteistyö viittaa myös dialogin luonteeseen, jossa osallistujat päättävät, mitä tehdään ja kuinka. *Myötämielisyys* liittyy jäsenten haluun säilyttää toisten jäsenten arvokkuus riippumatta jäsenten taustoista, asemasta tai näkemyksistä. Starratin (2001) mukaan kysymys on suoran osallistumisen demokratiasta osapuolten esittäessä pohdiskelevia, tutkivia, luovia ja yhteiseen asiaan liittyviä puheenvuoroja.

DAC-, LAP- ja leaderful practice -mallit heijastavat johtajuuden näkökulmien siirtymistä johtajien motiiveista ja intentionaalisuudesta johtajuuden tapahtumiseen yhteisöllisenä käytäntönä. DAC -malli pyrkii erottamaan johtajuuden muista prosesseista johtajuuden tulosten kautta. Relationaalisesta näkökulmasta voidaan kuitenkin kysyä, tarvitseeko organisaatiossa vallita yksimielisyys sen suunnasta, päämääristä ja tavoitteista? Organisoitumisen prosesseissa käydään jatkuvaa keskustelua päämääristä ja ne ovat alttiita jatkuville muutoksille. Edistääkö DAC -malli pikemminkin organisaation vakautta kuin sen dynaamisuuutta? LAP- ja leaderful

practice -mallit kohdentuvat johtajuuden tulosten sijasta johtajuutta tuottaviin prosesseihin. Mallien mukaan johtajuus kehittyy ja muotoutuu jatkuvasti moniäänisten organisoitumisen prosessien edetessä aivan kuten strategian sisältö strategia käytäntönä -näkökulmassa.

Johtajuutta synnyttävät prosessit liittyvät organisaatioiden reaali maailmaan. Johtajuutta on yhä enemmän alettu tutkia kompleksisen ympäristön ilmiönä (Hazy, Goldstein & Lichtenstein 2007; Marion 2008; Marion & Uhl-Bien 2001). Kompleksisessa johtajuudessa korostuvat kytkennät, kaikki vaikuttaa kaikkeen joten organisaatiota on vaikea nähdä vain organisaatiokaavion rakenteiden perusteella. Sen sijaan rakenteet ja ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja riippuvuussuhteissa keskenään. Johtajuus ei perustu viralliseen asemaan, vaan emergenttiin, vuorovaikutteiseen dynamiikkaan erilaisten toimijoiden monimuotoisen vuorovaikutuksen tuottaessa uusia toimintatapoja, joiden liikevoima vaikuttaa organisaation toimintoihin ja synnyttää muutoksia johtajuuteen ja organisaation toimintaan (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky, Travis 2007; Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007).

Johtajuustutkimus on edennyt organisaatioiden esimiesten ja alaisten välisistä vaihtosuhteista koskemaan johtajuussuhteita laajemmin kuin vain esimiesten näkökulmasta (Balkundi & Kilduff 2005; Graen & Graen 2006; Offstein, Madhavan & Gnyawali 2006; Sparrowe & Liden 1997; Uhl-Bien et al. 2000). Johtajuudessa on keskeistä ymmärtää toimijoiden välinen vuorovaikutus (Freeman 2004, 16). Uhl-Bienin (2006, 660) mukaan ymmärtämisen lisäksi relationaalisuus edellyttää suhteiden syntymisen, kehittymisen, säilymisen ja purkautumisen prosessien tunnistamista relationaalisen todellisuuksien kokonaisuudessa. Johtajuus ei toteudu pelkästään johtajien piirteiden tai toiminnan kautta (Fletcher 2004; Graen 2006; Hosking 1999; Seers 2005; Uhl-Bien ym. 2007). Sen sijaan johtajuus ja todellisuus muotoutuvat organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Plowman & Duchon 2008). Johtajuudesta kehittyy organisaation tai ryhmän relationaalinen ominaisuus (Hogg 2001). Tällöin ratkaiseva tekijä johtajuuden kehittymisessä ovat henkilöstön sisäiset suhteet.

2.3.2. Johtajan ja alaisten väliset suhteet

Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria (*leader-member exchange theory, LMX*) (Dansereau, 1995; Dienesch & Liden 1986; Graen & Uhl-Bien 1995; Schriesheim, Castro, Cogliser 1999) on vaikuttanut keskeisesti siihen, että tutkimus on alkanut kiinnittää huomiota alaisten rooliin johtajuudessa. LMX -teoria painottaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden kehittymisessä. Johtaja ja alainen kehittävät keskinäistä suhdettaan tuomalla erilaisia arvoja ja ideoita siihen sekä asettamalla vaatimuksia vuorovaikutukselle. Graenin ja Scanduran (1987) mukaan jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde muodostuu tämän takia yksilölliseksi. Toimiva vuorovaikutussuhde syntyy johtajan ja alaisen ollessa valmiita rakentamaan sitä ja tukemaan toisiaan. LMX -teoria siirsi johtamisen tutkimuksen esimiesten ja alaisten piirteistä sekä johtajuuskäyttäytymisestä suhteiden tutkimiseen. Sen kautta tunnistettiin ja tunnustettiin ensimmäisen kerran alaisten mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua johtamiseen.

Suhteiden sisällöllinen kehittyminen riippuu keskeisesti siitä, millaisia piirteitä yksilöt tuovat mukanaan niihin. Henkilökohtaiset luonteenpiirteet, fyysiset ja psykologiset tunnuspiirteet jäävät suhteellisen pysyviksi katsottuna muiden osapuolten kannalta. Muut määrittelevät toisten suhtautumisen keskinäiseen kanssakäymiseen tältä pohjalta (Phillips & Bedeian 1994).

Lord ja Maher (1994, 135–136) katsovat, että yksilöt asettavat vuorovaikutukselle oletuksia ja odotuksia. Kahdenkeskisen suhteen osapuolten näkemykset ja toiminnot rajoittuvat juuri näihin oletuksiin ja odotuksiin. Yhteistyön ja keskinäisten vaikuttamisprosessien laatu riippuu siitä, missä määrin suhteen toimijat omaavat samanlaisia skeemoja keskenään. Mitä enemmän heillä on yhteisiä mentaalimalleja, sitä paremmin esimiehen ja alaisen kanssakäymistä luonnehtivat luottamus ja motivoituminen, jolloin väärinymmärrysten mahdollisuus vuorovaikutuksessa on vähäinen. Skeemojen vastaavuus vaikuttaa positiivisesti tunteisiin liittyviin ja kognitiivisiin seurauksiin. Jaetut skeemat voivat muodostaa perustan vuorovaikutuksen hiljaiselle ymmärtämiselle ja intuitiiviselle toiminnalle.

Jacobs (1970) korostaa (Rost 1993, 60–61) mukaan, että johtaja ja alaiset arvioivat suhdettaan ja reagoivat siihen sekä vuorovaikutusprosessin aikana että sen jälkeen. Arvioinnin tulokset ja yksilöiden reagointi niihin vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen. Tämän johdosta johtajan tulee välttää turvautumista hierarkkiseen positioonsa ja valta-asemaansa. Pakottamisen sijasta tulisi päästä yhteisymmärrykseen alaisen kanssa tarjoamalla oikeaa tietoa ratkaistavaan asiaan vaikuttavista seikoista. Myös alainen on saatava vakuuttuneeksi ratkaisun hyödyistä. Johtajan on siedettävä myös vastaväitteitä. Sosiaalisen vaihdon tavoitteena on – käsiteltävän asian ohella – keskinäisten suhteiden kehittäminen.

LMX-teorian mukaan esimiesten ja alaisten väliset korkealaatuiset suhteet johtavat organisaation parempiin tuloksiin kuin pelkästään esimiesten luonteenpiirteisiin ja siitä johtuvaan käyttäytymiseen perustuvat suhteet (Dienesch & Liden 1986). Tämän katsotaan johtuvan siitä, että esimiehet ja alaiset saavat osakseen etuja toimivista suhteista. Vaihdon kohteina on sekä konkreettisia että aineettomia etuja, pääpainon ollessa aineettomissa eduissa. Graen ja Uhl-Bien (1995) katsovat LMX-suhteiden edistävän johtajien ja henkilöstön välistä kunnioitusta, luottamusta ja sitoutumista. Kiintymys ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan kehittyvät ja ammatillinen kunnioitus kasvaa (Liden & Maslyn 1998). Alaisilla on suuremmat mahdollisuudet saada tukea ja informaatiota sekä vaikuttaa päätöksentekoon (Schriesheim ym. 1999). Hyvät suhteet edistävät yksilöiden urakehitystä (Wakabayasi, Graen & Graen 1988). Työntekijöiden työtyytyväisyys ja hyvinvointi nousevat korkeammalle tasolle (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki & McNamara 2005).

LMX-teorian mukainen johtaminen erilaistaa johtamistavat eri yksilöiden osalta. Johtajat kohtelevat jokaista alaista työntekijän omien tarpeiden ja motivaation mukaisesti. Johtajien ja alaisten erilaisten suhteiden johdosta alhaisen laatutason suhteissa olevat alaiset voivat tuntea tulevansa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi saadessaan vähemmän etuja kuin korkean laatutason suhteissa olevat alaiset. Käsitteellistettäessä yksilöt ainoastaan dyadisen suhteen kautta alaiset voidaan nähdä ainutlaatuisina ihmisinä, eikä määrätyn ryhmän jäseninä. Toisin sanoen alainen on riippumaton toisesta alaisesta. Samoin johtajat tarkastelevat jokaista yksilöä omana persoonanaan itsenäisenä ja ainoalaatuisena toimijana. Tapa, jolla johtaja kohtelee

yhtä yksilöä, on riippumaton tavasta, jolla johtaja kohtelee toista yksilöä. Tämä yksilöllistynyt käsitys kehittää johtamisen kahdenväliseksi prosessiksi ja muodostuvat dyadit ovat riippumattomia toisistaan. LMX -suhteista on tehty paljon tutkimuksia koskien suhteiden syntymistä ja vuorovaikutuksen tuloksia (Boies & Howell 2006; Hooper & Martin 2008; Schriesheim ym. 1999). Tutkimukset ovat kohdentuneet lähtökohtaisesti dyadisiin suhteisiin jättäen vähälle huomiolle relationaalisuuden laajemmassa kontekstissa, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Merkittävä suhteisiin kohdistuva tutkimussuuntaus on jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus keskittyy johtajien ohella myös alaisiin sekä johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen (Chaleff & Lipman-Blumen 2008; Hoch, Pearce & Welzel 2010; Pearce 2008; Riggio, Wassenaar, Pearce, Hoch & Wegge 2010; Yukl 2002). Johtajuus kehittyy hierarkkisen aseman sijasta sosiaalisissa prosesseissa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Fletcher ja Käufer (2003, 22–24) tunnistavat kolme tunnusmerkkiä siirryttäessä perinteisestä johtamisesta jaettuun johtajuuteen. Johtajuus jakautuu organisaation jäsenten kesken. Keskeistä ei ole enää johtajan vaikutus alaisiin, vaan alaisilla on tärkeä rooli johtajuuden luomisessa. Johtajuus käsitetään toimenpiteiksi organisaation eri tasoilla, minkä vuoksi johtajuudella on dynaaminen luonne. Toiseksi johtajuus sisältyy sosiaaliin prosesseihin ja toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se on keskinäistä molemminpuolista viestintää. Vuorovaikutus on avainkäsite johtajuuden toteutuessa suhteissa ja niiden kautta. Siinä korostuvat yhdenvertaisuus ja epämuodollinen yhteistyö. Osallistujien muodollisilla positioilla ei ole merkitystä, sen sijaan yksilöiden kontribuutiot yhteiseen asiankäsittelyyn määrittelevät heidän asemansa yhteisössä. Kolmanneksi jaettu johtajuus edistää oppimista. Osallistujat omaksuvat uutta tietoa ja uusia näkemyksiä relationaalisesti. Yksilöosaamisen rinnalle nousevat kollektiiviset taidot, joiden kehittyminen mahdollistuu yhteisissä prosesseissa.

Tutkimuksissa on havaittu joidenkin organisaatioiden jakaneen virallisesti johtamisen vastuita ja tehtäviä. Tyypillinen esimerkki vastuun jakamisesta on tilanne, jossa esimies siirtää päätösvaltaa tiimille. Yhteisöllisen vastuun toteutuessa valta, päätöksenteko ja vastuut on jaettu usealle yksilölle (Collinson & Collinson 2009; Huxham & Vangen 2000). Tutkimuskirjallisuus sisältää jaetun johtajuuden (Lambert 2002; Pearce & Conger 2003; Wilhelmson 2006) lisäksi useita johtajuuden

jakamiseen liittyviä käsitteitä kuten *collaborative leadership* (Collinson 2007) ja *dispersed/distributed leadership* (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007a; Gronn 2002, 2009; Lindgren & Packendorff 2009; Parry & Bryman 2006). Jaettu johtajuus korostaa heroistisen ja autoritaarisen johtamisen sijasta yhteisöllisen johtajuuden näkökulmaa. Johtaminen ei enää perustu pelkästään vahvan johtajan käsityksiin, vaan pikemminkin johtajan ja alaisten väliseen reflektointiin, joka synnyttää johtajuuden sisältöä (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007b; Eicher 1997; Fletcher 2004; Koivunen 2007; Spillane 2006; Uhl-Bien 2006).

LMX-teoria, jaettu johtajuus ja jälkiheroistisen johtajuuden käsite nostavat erilaisista näkökulmista esille organisaatioissa vallitsevien suhteiden merkityksen. Niiden lähtökohtana ovat johtajien luonteenpiirteet ja käyttäytyminen heidän ollessaan vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Johtamistavat nojautuvat johtajien käskyvalta-asemaan yksilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ollessa lähtökohtaisesti yksisuuntaista, johtajalta alaiselle ja ylhäältä alas, jolloin suhteet jäävät epätasa-arvoisiksi, eivätkä mahdollista todellista vuoropuhelua. Kyseiset johtamistavat korostavat työntekijöiden asemaa esimerkiksi valtuuttamisen kautta, vallan hajauttamisen taustalla on näkemys, että yksilöt itse ovat parhaita asiantuntijoita omassa työssään. Kohdatessaan erilaisia tilanteita ja ongelmia toimijoilla tulee olla riittävästi päätösvaltaa niiden ratkaisemiseksi. Tämän periaatteen toteutuminen riippuu kuitenkin johtajista ja siitä syntyvät vuorovaikutussuhteet ovat heidän säädeltävissä. Gill (2006, 227) näkee yleisempänä ongelmana johtajien ja esimiesten pelon menettää valtaansa ja oikeutta kontrolloida muiden toimintaa saamatta siitä itse hyötyä, tästä syystä sosiaalisen kentän sääntöjä ei haluta muuttaa.

Enteettinäkökulmat perustuvat realistiseen ontologiaan. Sen mukaan yksilöt ovat suhteissa erillisiä ja itsenäisiä toimijoita (Gergen 1994). Tämä todellisuuskäsitys edustaa kognitiivista ja konstruktivistista lähestymistapaa, jolloin yksilöt toteuttavat vuorovaikutusprosesseissa sisäisiä kognitioitaan merkityksellistääkseen ja ymmärtääkseen ympäröivän todellisuuden ilman ulkopuolista sosiaalista vaikutusta (Hosking & Bouwen 2000). Yksilöt määrittelevät itse organisaation todellisuuden. Se sisältää käsityksen myös johtamisesta. Johtaminen ymmärretään johtajien toimintona, jolla on kausaalisia vaikutuksia organisaatioon. Tutkimusten positivistinen näkökulma on vaikuttanut siten, että johtamistutkimus on kohdistunut pääosin johtajien

ominaisuuksiin. Sen seurauksena johtamista ja johtajien ominaisuuksia on käsitelty yhtenä kokonaisuutena (Dachler 1992). Sen mukaan toimijat tiedostavat oman toimintansa perusteet. Yksilöt voivat käyttää ja hyödyntää mielensä sisältöä, jonka katsotaan muodostavan heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa. Yksilöiden katsotaan olevan erillisiä muista ihmisistä ja ympäristöstään (Dachler & Hosking 1995). Toimintaympäristö ei suoraan määrittele organisaatiossa kehittyneitä toimintatapoja ja sosiaalisia suhteita. Sen sijaan jokainen organisaatio muovaa omaa sosiaalista järjestystään eri jäsentensä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, paikallisesti. Yleensä organisaation muutostarpeita selitetään toimintaympäristön muutoksilla. Entiteettinäkökulmasta yhtä pätevä selitys on, että johtajien vanhentuneiden todellisuus- ja tietokäsitysten johdosta organisaatio ajautui ongelmiin.

Entiteettinäkökulman mukaan suhteita ja suhteisiin perustuvaa johtajuutta tarkastellaan yksilöiden kautta. Keskiössä ovat johtajat ja alaiset, joiden välisten suhteiden perustana ovat heidän omaksumansa näkemykset, tarkoitusperät, käyttäytyminen, persoonallisuudet odotukset ja toiveet (Hollander 1978; Lord, Brown & Freiberg 1999; Uhl-Bien ym. 2007). Vaikuttaminen on omien näkemysten ajamista ja toisten vakuuttamista omien tavoitteiden tarkoituksenmukaisuudesta. Dachlerin (1988) mukaan johtamisessa vaikuttaminen on yleensä nähty yksilön, johtajan tekona, joka aiheuttaa alaisissa kausaalisen reaktion ja ilmenee erilaisina palautteina johtajan toimintaan.

Entiteettinäkökulmat painottavat yksilön erillisyyttä toisista ja korostavat pyrkimystä riippumattomuuteen. Hosking (2006, 54–55) katsoo entiteetti -oletusten vaikuttavan siihen, kuinka esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet ymmärretään. Erilliset ja itsenäiset entiteetit ilmentävät subjekti-objekti diskurssia niiden välisissä suhteissa. Tällöin johtaminen on ensisijaisesti managerin ja alaisen välinen suhde, jonka todellisuuden määrittää manageri (Hosking & Morley 1988). Subjekti on toimija, ja objekti on toiminnan kohteena, siten organisaation johtaja nähdään subjektina ja alaiset objekteina, johon johtaja vaikuttaa tiedoillaan ja toiminnallaan. Suhteessa työntekijään organisaatio on puolestaan subjekti ja vaikuttaa työntekijään, jolla on tässäkin suhteessa objektin asema. Lisäksi subjekti-objekti suhde merkitsee tiettyjä ominaisuuksia ja odotuksia, jotka yleensä liitetään subjektiiin. Johtajilla on visio ja/tai karismaa sekä tietämys organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Organisaatioilla

on rakenteet ja kulttuuri ja johtajat kehittävät ja formuloivat organisaatioitaan. Diskurssi olettaa myös, että johtaja tuottaa organisaation sosiaalisen todellisuuden ja sosiaaliset suhteet, joihin alaisten on sopeuduttava. Siitä seuraa, että johtajien odotetaan toiminnallaan vaikuttavan organisaatioon ja sen toimintaympäristöön sekä rakentavan ja muokkaavan organisaation sosiaaliset suhteet sellaisiksi, joita he katsovat organisaation suorituskyvyn edellyttävän.

Jaettu johtajuus on saanut kritiikkiä kohdentumisestaan pikemminkin uusiin mahdollisiin, käytännöllisiin johtajuuden järjestelyihin kuin uusiin perustavanlaatuisiin näkemyksiin tai uusiin oletuksiin johtajuuden tutkimuksessa (Crevani ym. 2010, 78). Johtajuuden jakaminen ja johtajuuden näkeminen vuorovaikutuksena johtajan ja alaisen välillä ovat yksinkertaisia näkökantoja, joihin usea tutkija on nojautunut menneisyydessä. Näkökannat pitää itse asiassa yllä johtajan ja alaisen erillisyyttä ja subjekti-objekti -suhdetta (Collinson 2006; Küpers 2007). Uudet sosiaaliset käytännöt eivät mahdu johtajuuden teorioihin, joita hallitsee edelleen johtaja-alainen -näkökulma. Johtajuuden tutkimusta rajoittavat jossakin määrin vanhat uskomukset johtajuuden käytäntöjen hakiessa koko ajan uusia muotoja. Johtajuuden tutkimus kaipaa uusia näkökulmia, jotka tunnustavat aidosti alaisten aseman johtajuuden toteutumisessa, tällaisen näkökulman voi tarjota relationaalinen lähestymistapa.

2.3.3. Johtajuus relationaalisena ilmiönä

Tutkimuksessani korostuu johtajuuden relationaalinen näkökulma, jolloin tietäminen tapahtuu suhteissa, joissa yksilö kohtaa yrityksen sosiaalisen kentän. Tietämisen toteutuessa yhteisissä käytännöissä (Antonacopoulou 2007; Cook & Brown 1999; Nicolini, Gherardi & Yanow 2003) voidaan ylittää perinteinen yksilö-yhteisö -dikotomia yksilön ja yhteisön tietämisen yhdistyessä (Chiva & Alegre 2005; Geiger 2009). Tietäminen ymmärretään tiedon dynaamisena luomisena, sosiaalisena muotoutumisena ja jatkuvana rakentumisena käytännöissä ja käytäntöjä varten (Gherardi 2006; Nicolini ym. 2003). Tällöin organisaation tietäminen on kollektiivista ja perustuu yksilöiden tekemisiin (Orlikowski 2002). Vuorovaikutus tekee

tietämisestä kontekstuaalisen, tilannekohtaisen sijoittaen sen koetun työn hetkiin (Suchman 1987). Tietäminen liittyy yksilöiden yhteiseen orientoitumiseen ja pyrkimyksiin toteuttaa organisaation käytännölliset tavoitteet (Fox 2009). Käytännöt yhdistävät tietämisen ja tekemisen (Corradi, Gherardi & Verzelloni 2010), jolloin osallistuminen käytäntöihin on tapa omaksua, vaihtaa ja kehittää tietoa, jonka pohjalta organisaatio rakentuu (Gherardi 2000).

Johtajuuden yleinen ongelma on johtajien ja alaisten erilaisten todellisuus- ja tietokäsitysten yhteentörmäykset. Ongelma voidaan kääntää organisaation voimavaraksi tuomalla makro- ja mikrodiskurssit dialogiin keskenään. Konstruktionismiin perustuva relationaalinen näkökulma painottaa erilaisia tulkintoja ympäröivästä todellisuudesta. Yhtä ainoaa todellisuutta ei ole olemassa, vaan useita samanaikaisia ja samanarvoisia paikallisia todellisuuksia, joiden hyväksymisestä ja arvostuksesta käydään totuustaistelua (Bradbury & Lichtenstein 2000; Dachler 1992; Fletcher & Käufer 2003; Graen 2006; Haar & Hosking 2004; Uhl-Bien 2006).

Gronn (2009) ja Wood (2005) pitävät johtajiin keskittynyttä näkökulmaa johtajuuden tutkimuksen ongelmana. Tutkimus on keskittynyt liiaksi esittämään abstrakteja väitteitä johtajuudesta. Tutkijoiden mielestä johtajuus tulisi nähdä konkreettisina käytäntöinä, sen sijaan, että tutkimus pyrkisi paljastamaan johtajien kätkeytyjä skeemoja. Tutkimuksen on syytä hylätä virallisten johtajien tekemiset ja ajattelutavat vanhentuneina lähtökohtina. Johtajuus voidaan määritellä uudelleen yksilöiden vuorovaikutuksessa syntyneiden prosessien ja käytäntöjen kautta (Crevani ym. 2010, 79; Parry & Bryman 2006, 455). Tässä asetelmassa riittävät yleiset raamit paikallisten ratkaisujen muovatessa tarkemmin johtajuuden sisältöä. Tällöin tutkimus kohdentuu empiirisesti johtajuuden käytäntöihin, prosesseihin ja vuorovaikutukseen (Carrol ym. 2008; Hosking 2007; Koivunen 2007; Knights & Willmott 1992; Uhl-Bien 2006; Wood 2005). Keskittyminen käytäntöihin mahdollistaa johtajuuden ottamisen sellaisenaan tutkimuksen kohteeksi (Gronn 2002).

Gronn (2002) katsoo, että johtajuus ei enää perustu pelkästään asemavaltaan, vaan johtajuus laajenee moniääniseksi, ja organisaation sosiaaliset voimat vaikuttavat sen muodostuvaan sisältöön. Virallisten johtajien ohella johtajiksi voidaan tunnistaa henkilöitä, jotka edistävät merkittävästi organisaation toimintaa, toiset yksilöt

tunnustavat kollegan omaavan johtajuutta kollegan käsitysten vastatessa heidän arvojaan ja käsityksiään yksittäisessä asiassa (Hosking 2006). Johtajuus voi kiertää yksilöiden välillä positioista riippumatta mutta relationaalisesti nähtynä johtajuus siirtyy pikemminkin henkilöistä heidän välisiin suhteisiin (Marion & Uhl-Bien 2001; Murrell 1997; Fletcher 2004).

Relationaalinen orientaatio pohjautuu sosiaalisiin prosesseihin, yksilöt, johtajuus, strategiat ja muut relationaaliset todellisuudet rakentuvat prosesseissa, jolloin todellisuuksia tulkitaan organisaation suhteiden verkostoissa (Hosking 1999; Hosking & McNamee 2006). Todellisuuksiin sisältyvä, yhteisöllisesti muotoutunut dynaaminen tietämys voi ohjata, kehittää, valvoa ja muokata organisaatiota (Dachler 1992, 171). Organisaation paikalliset suhteet, historia, nykyisyys, tulevaisuus ja konteksti rajaavat emergentit totuudet tiettyihin kehyksiin. Niiden puitteissa päätökset ja toimenpiteet syntyvät yhteisen merkityksenannon kautta todellisuuden rakentuu eri tavalla erilaisissa historiallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä (Hosking & Morley 2004, 319).

Osallistuminen tuo ihmiset yhteen toistensa kanssa säännöllisiin vuorovaikutustilanteisiin ja nämä toistuvat tapaamiset muodostavat perustan sosiaalisen järjestyksen kehittymiselle (Dachler & Hosking 1995; Hatch 1997). Mitä asioita tahansa, joilla on organisaation kannalta laajempaa merkitystä, voidaan käsitellä yhteisesti, episodeissa. Johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa organisoidutaan sellaisella tavalla, joka mahdollistaa kaikkien osaamisen hyödyntämisen päätösten tueksi. Vuoropuheluun voivat ottaa osaa kaikki tasavertaisesti ammatillisesta statuksestaan riippumatta. Tässä mielessä johtajat ja esimiehet ovat samassa asemassa kuin alaiset. Muodollinen status ja auktoriteetti eivät ole ainoita vallankäytön perusteita. Merkitystä on sillä, miten kukin osallistuja käytännössä edistää käsiteltävän asian ratkaisua. Painopiste ei ole sisältökysymyksissä, vaan prosesseissa. Kattava osallistuminen prosesseihin tuottaa puolestaan ratkaisut organisaation sisällöllisiin haasteisiin.

Muutos ja johtaminen ovat riippuvaisia organisaation muista toiminnoista ja yhdessä ne muodostavat relationaalisen kokonaisuuden. Systeemi kokonaisuutena tuottaa johtamisen ja päätösten muotoutumisen. Muotoutuminen tapahtuu tässä mielessä

ryhmän toimesta, ei ainoastaan virallisesti nimetyn johtajan kautta (Lichtenstein & Plowman 2009). Organisaation johtajat ovat vastuussa toistuvien foorumeiden järjestämisestä. Niissä muodostuvat konstruktiot todellisuudesta ja ne ovat jatkuvien muutosten kohteina. Johtajuuden sisältö ja organisaation muutokset ovat seurausta yhteisesti tuotetuista muutoksista sosiaalisissa konstruktioissa. Osallistavat toiminnot siirtävät painopisteen pois yksilöiden saavutuksista kohti yhteisöllistä toimintaa.

Organisaation hierarkkisuudesta johtuen alaisten näkemysten on yleensä vaikea päästä esille valta-asemissa olevien henkilöiden pitäessä kiinni positioistaan. Organisaatio ei aina kykene hyödyntämään resurssejaan optimaalisella tavalla. Relationaalisen näkökulman mukaan organisaatio uusiintuu sille ominaisten historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneiden toimintatapojen kautta. Organisaation historiankirjoitus saattaa kuitenkin olla yksipuolinen monologi edustaen johtavissa asemissa olevien toimijoiden näkemyksiä. Organisaation historiaa voidaan redusoida, dekonstruoida ja konstruoida. Prosessi voi tuottaa uutta, mahdollisesti alistettua tietoa historiasta monimuotoisemman tulkinnan aikaansaamiseksi. Muutoksen, strategian ja johtajuuden konstruoinniksi ja paikallisten toimintatapojen hyödyntämiseksi organisaation historia, nykyisyys ja tulevaisuus voivat määrittyä tasavertaisissa kohtaamisissa sisällöltään uudeksi.

Relationaalinen näkökulma johtajuuteen korostaa toiminnan kollektiivisuutta pikemminkin kuin johtajuuden kiteytymistä johtajiin. Pääosassa on yhteisöllinen tekeminen, jossa johtajuus muotoutuu sosiaalisesti. Uhl-Bienin (2006) teoria jättää relationaalisen johtajuuden sisällön tarkentamatta. Tarkkaa määritelmää ei voi tehdä sosiaalisten prosessien tuottaessa jatkuvasti muuttuvia paikallisia todellisuuksia. Sen sijaan Uhl-Bienin (2006) mukaan johtajuus tulisi ymmärtää suhteina. Suhteet muodostavat välitilan niiden välillä, jotka ovat mukana johtajuudessa. Millainen on tämä välitila? Sosiaalisuus merkitsee esimiesten ja alaisten välistä tiivistä yhteistyötä keskenään, yhteistyössä rakentuvat, muutos, johtajuus ja suhteet.

2.4. Muutoksen, johtajuuden ja relationaalisuuden keskinäisytykös

Organisaatiotutkimuksen esitetty vaatimuksia tutkimuksen inhimillistämistä, mikä tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien toiminnan takaisin tuomista tutkimuksen piiriin (Bettis 1991; Chakrawarthy & White 2002; Ghoshal & Moran 1996; Jarzabkowski 2004; Johnson, Melin & Whittington 2003; Lowendahl & Revang 1998; Tsoukas & Knudsen 2002; Whittington 2003). Organisaation jäsenet tekevät strategian ja muutokset, joten on välttämätöntä, että tutkimus kohdentuu ihmisten toimintaan. Tsoukas ja Chia (2002, 568) korostavat, että muutosten mikroprosesseista tiedetään vain vähän. Riittävästi ei tiedetä myöskään, kuinka mainitut muutokset oikeastaan toteutuvat. Tehdyt tutkimukset ovat pääasiassa selittäneet organisaatioiden muutoksia jälkikäteen, ilman että tutkija olisi ollut paikalla observoimassa suunnitelmien muuntamista toiminnaksi sekä toimintojen soveltamista, kehittymistä ja muuttumista. Tutkittaessa organisaation muutosta jo tapahtuneena tosiasiana muutoksen dynamiikka, kehitys ja kehkeytyvät piirteet jäävät vähälle huomiolle ja jopa huomiotta. Samalla jää havaitsematta, kuinka läsnä muutos jo itse asiassa on organisaatioiden elämässä.

Vakiintuneiden käsitysten mukaan yritysten muutokset syntyvät ihmisten tarkoituksellisina tekoina. Tämä näkemys heijastuu edelleen strategiatutkimuksessa. Chia ja MacKay (2007, 219) kritisoivat strategia käytäntönä -näkökulmaa sen tavassa nähdä käytännöt ja prosessit toisaalta yksilökohtaisina tekemisinä ja aika ajoin relationaalisina toimintoina. Siten strategia käytäntönä -näkökulma ilmeisesti tahattomasti tulee korostaneeksi strategiaproessia yksilöiden tarkoitusten ja toimintojen aikaansaannoksiksi. Tällainen lähestymistapa aiheuttaa käsitteellisiä jännitteitä tavassa nähdä organisaatioiden käytäntöjen suhde prosesseihin ja yksittäisiin toimintoihin. Toinen ongelma on, katsotaanko yksittäisten toimijoiden olevan aloitteentekijöitä käytäntöjen aikaansaamiseksi vai nähdäänkö heidät itse sosiaalisten käytäntöjen tuotoksina. Näin strategia käytäntönä -näkökulma saattaa harhailla tutkimustapojensa välillä korostaen toisaalta intentionaalisia yksilöitä tai yksittäisiä organisaatioita ja toisaalta sosiaalisia käytäntöjä strategian tuottajina. Strategia käytäntönä- ja strategia prosessina -näkökulmien välillä on vaikea nähdä

eroa. Tulisiko ilmaisuja tarkentaa? ”Ihmiset tekevät strategian” sijasta, voisi todeta, ”sosiaaliset käytännöt konstruoivat strategian”.

Strategiatutkimuksessa on tapahtunut käytännön käänne strategia käytäntönä -suuntauksen muodossa. Yrityksen johdon lisäksi tunnustetaan keskijohdon ja alaisten osallistuminen strategian suunnitteluun ja implementointiin. Samanlainen käänne voi olla tervetullut myös johtajuustutkimuksessa. Johtajuuden määritelmää voidaan laajentaa koskettamaan kaikkia organisaation jäseniä ja tutkimuksen tulisi kohdentua johtajuuskäytäntöihin. Whittingtonin (2004, 62) mukaan johtajuuden on strategia-prosessin tavoin aika heittää yltään modernin epistemologinen pakkopaita, joka suosinut tieteellisyyttä käytännön sijaan ja universaalisuutta kontekstin kustannuksella. Carroll ym. (2008, 373) ehdottavat tutkimuksen ohjenuoraksi strategia käytäntönä -suuntauksen mukaista kysymyssarjaa (Whittington 2003, 117) sovellettuna johtajuuteen: Missä, kuinka ja kenen toimesta johtajuus itse asiassa tapahtuu, mitkä ovat johtajuuden välineet ja tavat, kuinka johtajuus organisoidaan ja toteutetaan. Johtajuuden tutkimus ja käytäntöjen kehittäminen tulisi kohdentaa tälle yleensä piiloon jäävälle alueelle Carroll ym. (2008, 374).

Johtajuus käytäntönä -näkökulma (Carroll ym. 2008, 374) pyrkii irti individualistisesti painottuvasta johtajuudesta ja katsoo johtajuuden toteutuvan yhteisenä käytäntönä. Käytäntö on siihen osallistuvien yhteinen pyrkimys laatia omat toimintatapansa ja päästä haluamiinsa tuloksiin, jolloin demokraattisuus sisältyy luontaisesti johtajuuteen. Toimijat oppivat säännöt ja toimintansa erityispiirteet osallistumalla aktiivisesti muodostamaansa käytäntöön (Yanow & Tsoukas 2009). Käytäntö voi olla luonteeltaan arkipäiväinen tapahtuma ja sen rakenne kehittyy oman dynamiikkansa kautta. Johtajuus käytäntönä ei niinkään korosta individualistista ajattelua tai toimintaa, vaan sitä mitä yksilöt voivat saavuttaa yhdessä.

Johtajuuden ja strategian tutkimus ovat kohdentuneet yhä enemmän organisaatioiden sisäisiin, relationaalsiin käytäntöihin yksilöiden käyttäytymisen perustana. Johtajuus ja muutos (Carroll ym. 2008; Whittington 2003; Wood 2005;) sekä strategia (Jarzabkowski 2003; Johnson ym. 2007; Regner 2008; Samra-Fredericks 2003) voivat rakentua paikallisten yhteisöllisten prosessien kautta. Jokainen organisaatio on omanlaatuisensa yhteisö, joka toimii omassa kontekstissaan, aiempi tutkimus on

kuitenkin pyrkinyt pääosin määrittelemään johtajuuden ja strategiaprosessin yleisesti, ikään kuin sopivaksi kaikkiin yrityksiin.

Keskustelu osoittaa, että tutkijat etsivät parhaillaan uusia avauksia johtajuuden analysoimiseksi. Tilannetta kuvaa sovellettavien käsitteiden kirjavuus: jaettu (*“shared”, “distributed”*), kollektiivinen (*“collective”*), yhteisöllinen (*“collaborative”*), relationaalinen (*“relational”*) ja jälkiheroistinen (*“post heroic”*) johtajuus (Denis, Langley & Sergi 2012, 213). Tutkimuksissa on havaittavissa pyrkimyksiä siirtyä johtajien mielen sisältä konkreettisiin prosesseihin, universaalisesti pätevistä määritelmistä paikallisiin konteksteihin, subjekti-objekti-asetelmasta yhdenvertaisuuteen ja yksilöiden toimenpiteistä relationaalsiin käytäntöihin. Individualismi on korvautumassa relationaalisina prosesseina, jotka voivat kumota käsitykset johtajien ja alaisten erillisyydestä ja tuoda toimijoiden suhteet johtajuuden ytimeen. Johtajuustutkimuksen uudet näkökulmat sivuavat tavalla tai toisella organisaatioiden jäsenten suhteita toisiinsa ja aineelliseen ympäristöön.

Tutkimukseni asemoituu ja kiteytyy Uhl-Bienin (2006) määritelmään relationaalisesta konstruktionismista. Relationaalisten prosessien kautta muotoutuu ja kehittyy keskinäinen koordinaatio (sosiaalinen järjestys), jonka kautta muutos rakentuu (uudet käytännöt, arvot, asenteet, käyttäytyminen ja näkemykset). Sisällölliset muutokset – muutoksen ja johtajuuden sisältö – muotoutuvat keskinäisen vuorovaikutuksen ja suhteiden tuloksina. Sisällöllisiä muutoksia ei määritellä etukäteen, vaan ne syntyvät ja muuttuvat yhteisöllisesti. Johtamisen ohella teoriaa voi soveltaa laajasti organisaation muihin relationaalsiin prosesseihin. Tutkimukseni liittyessä yrityksen kehitysprojektiin tutkimus on luonteeltaan sekä aineistolähtöistä että teoriasidonnaista. Teoria palvelee tutkimusilmiön jäsentämistä ja ohjaa tutkimuksen lähestymistapaa. Relationaalisen näkökulman mukaisesti tutkimukseni painopiste on muutoksen ja johtajuuden kehkeytymisessä kohdeyrityksen formaaleissa ja ei-formaaleissa episodeissa.

Johtajakeskeisyydellä on kuitenkin edelleen vahva sijansa organisaatioelämässä. Johtaminen ja esimiestoiminta on perinteisesti nähty ikään kuin omana saarekkeena työyhteisön toimintaa. Johtajat ovat toiminnan subjekteja ja alaiset ovat toiminnan kohteita, objekteja (Dachler & Hosking 1995; Hollander 1978; Lord, Brown &

Freiberg 1999; Uhl-Bien, Graen & Scandura 2000). Taustalla oleva ajattelutapa kuvaa perinteistä käsitystä johtajien ja johdettavien erillisyydestä, johtajuuden sisältö koostuu kuitenkin molempien osapuolten toiminnasta.

Valtavirtaisessa johtajuusajattelussa ja -tutkimuksessa vallitsee edelleen näkemys johtajuuden kuulumisesta ainoastaan nimetyille johtajille ja esimiehille (Hosking 2010; Uhl-Bien 2006). Individualistinen käsitys johtajuudesta voi luoda esimiesten ja alaisten välille tahattoman vastakkaisasettelun, joka kaventaa molempien osapuolten osallistumista yhteiseen kehitystyöhön ja korostaa painottumista vain yksilöille määrättyihin tehtäviin. Näkemyksen johtajien keskeistä asemasta on viime vuosina haastanut johtajuustutkimus, jonka kohteena ovat alaisten itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen (Barker 1993; Neck & Manz 2007; Nutt 2004; Yukl 2002), alaistaidot (Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher 2003; Keskinen 2005) ja liiketoimintaosaaminen (Näsi & Neilimo 2008; Viitala & Jylhä 2010). Näiden suuntautumisvaihtoehtojen toteutumista käytännössä voi kuitenkin rajoittaa johtajien asemavalta, jonka murtamiseksi tarvitaan johtajien itsensä myöntämä valtuutus. Valtuuttaminen perustuu johtajien ominaisuuksiin ja näkemyksiin, jolloin ei ole aidosti kysymys johtajuudesta yhteisesti syntyvänä prosessina (Fenwick 2003).

Perinteisesti strategiatutkimus on keskittynyt organisaatioiden suorituskyvyn parantamiseen ja ylimmän johdon rooliin. Strategiateoriat ovat erottaneet toisistaan strategian suunnittelun ja sen toteuttamisen Yrityksen ylin johto vastaa strategisesta suunnittelusta ja muun henkilöstön osuudeksi jää strategian toteuttaminen. Jarzabkowski ja Speen (2009, 69) mukaan ihmiset luovat strategian, kuitenkin useimmista strategiateorioista puuttuvat yksilöiden osuus ja heidän toimintansa strategiatyössä. Ne tutkimukset, jotka käsittelevät ihmisten roolia, kohdistuvat ensisijaisesti organisaatioiden ylimpään johtoon ikään kuin ainoana eliittiryhmänä, joka osaa strategiatyön. Samaan tapaan johtajuustutkimus on valtaosin keskittynyt johtajien kompetensseihin, piirteisiin, kykyihin ja toimintaan. Määriteltäessä johtajuutta kohteena on ollut yleensä johtaja, ei johtajuus ilmiönä (Salovaara 2011). Määritelmä perustuu oletukseen, että johtajan persoona on johtajuuden lähde (Barker 2001, 478). Tutkimuksen painottuminen pelkästään johtajiin on tehnyt johtajuudesta kapea-alaisen.

Nykyiset tietointensiiviset organisaatiot tarvitsevat jokaisen asiantuntemuksen ja keskinäisten riippuvuussuhteiden rakentamista, sisäisten organisaatorajojen madaltamista ja sosiaalista vuorovaikutusta yksiköiden ja yksilöiden välillä, toisin sanoen yhteisöllistä toimintaa. Uudet jälkiheroistiset johtamismallit korostavat johtajuutta johtajien piirteiden sijasta relationaalisena ilmiönä (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005).

Muutoksessa ja strategisessa uudistumisessa lähtökohtana ovat kirjallisuudessa yleisesti esitettyjen näkemysten mukaan olleet yritysjohton käsitykset ja tavoitteet eli johtajien monologi (Kotter 1996; Laine & Vaara 2007; Weick 1995). Muutos on jäsenetty ylhäältä alas kulkevana lineaarisena prosessina, jonka perustana ovat olleet ainoastaan johdon todellisuus- ja tietokäsitykset johdon määritellesä organisaation nykytilan ja siihen tarvittavat muutokset sekä muutosten toteutuksen. Muutoshankkeita on jäsenetty lähinnä ratkaisukeskeisesti, muutokset on toteutettu keräämällä tietoa yksittäisestä ongelmasta ja sen perusteella esitetty toimintatapoja ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusmalli korostaa ongelman tunnistamista ja sen korjaamista, kun taas nykyisin painopiste on siirtymässä ongelmista korostamaan organisaatioiden omaa kehityspotentiaalia (Brown & Duguid 2001; Crossan & Berdrow 2003; Gherardi 2000). Samoin kuin johtajuuden kohdalla strategiatyössä painottuu suuntaus nostaa organisaation prosessit, yksilöt ja heidän välinen vuorovaikutus muutoksen tekijöiksi.

Keskittymällä relationaalisiin prosesseihin yrityksen muutosta, johtajuutta ja henkilöstön osallistumista voidaan tarkastella samanaikaisesti ja toisiinsa liittyvinä ilmiöinä. Koivusen (2009) mukaan prosessit voidaan ymmärtää ruohonjuuritason toimintona, jossa osallistujat itse kehittävät työskentelytapojaan vastakohtana ylhäältä alas tapahtuvalle manageriaaliselle ohjaukselle. Kehittyneet työskentelytavat ovat laajan osallistumisen tuloksia tiettyinä ajankohtana organisaation tietyssä kehitysvaiheessa. Näkökulma siirtää huomion sisältökysymysten ensisijaisuudesta niitä synnyttäviin prosesseihin. Johtajuuden ja muutoksen sisältö sekä sosiaalinen järjestys kehittyvät näiden prosessien tuloksena.

Organisaatiot käyttävät laajasti kompetensseja johtajien ja esimiesten toiminnan kehittämiseksi. Niiden käyttöä voi kritisoida monesta syystä. Yleisesti johtajien

tehtävät määritellään siten, että ne sisältävät usein organisaation kaikki vakavat ongelmat ikään kuin ne olisivat ratkaistavissa pelkästään johtajien toimenpitein. Samanaikaisesti organisaation kauan sitten institutionalisoituneet rakenteet, käytännöt ja prosessit eivät tue henkilöstöä esimerkiksi aloitteellisuuteen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. Yleisesti käytössä olevien esimiesten kompetenssien mitattavuus edellyttää johtajuuden kuvaamista konkreettisesti ja objektiivisesti. Tällöin joudutaan helposti rationaalisuuden ansaan ja sen myötä johtajien attribuutteina nähdään suunnitelmallisuus, organisointi, koordinointi ja alaisten toiminnan valvonta. Kyseiset kompetenssit sopivat ainoastaan entiteettinäkökulman mukaisille johtamistavoille. Näin kompetenssien käyttö redusoi johtajuuden ja jättää sen moninaisuuden vähälle huomiolle. Hollenbeck, Mccall Jr. ja Silzer (2006, 408) katsovat johtajuuden kompetenssien olevan moderni versio käsityksestä johtaja suurmiehenä, joka ratkaisee yrityksen ongelmat ja edistää samalla johtajuuden individualistista näkökulmaa. Bolden ja Gosling (2006, 158) painottavat johtajuuden sisältävän hienovaraiset, monitahoiset, paikallisesti sisäistetyt ajattelu- ja toimintatavat, joiden sisältöön tutkimus ja koulutus eivät yleensä pääse käsiksi. Johtajuuden relationaaliset ulottuvuudet eivät tule esille kompetenssien kytkeytyessä entiteettien ominaisuuksiin..

Esimiesten ja alaisten tasavertainen vuorovaikutus kehittää heidän toimijuuttaan sosiaalisesti (Haslam 2001; van Knippenberg & Hogg 2003; Reicher & Hopkins 1996; Turner 1991). Kysymys on relationaalisesta itsestä, joka kehittyy ja muuttuu suhteissa, yksilön identiteetti ei ole staattinen, vaan dynaaminen. Fletcherin ja Käuferin (2003) mukaan relationaalisen itsen käsite muuttaa perinteiset näkemykset yksilön perustilasta. Päinvastoin kuin entiteettinäkökulma relationismi korostaa yksilöiden keskinäistä riippuvuutta perustilana ja käsitteellistää riippumattomuuden enemmän väliaikaiseksi ja vakiintumattomaksi tilaksi. Toimijoiden kasvu, tietäminen sekä merkitysten ja relationaalisen itsen rakentuminen toteutuvat vastavuoroisesti yrityksen vuorovaikutusprosesseissa.

Carroll ym. (2008, 374) tuovat strategian post-prosessuaalisesta lähestymistavasta (Chia 2004; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007) rakentamisen ja viipymisen modukset koskettamaan myös johtajuutta. Perusteluna on, että suuri osa johtajuustutkimuksesta ja -koulutuksesta perustuu entiteettinäkökulmaan, jolloin

lähtöoletuksena on johtajien toiminnan rationaalisuus ja tavoitteellisuus. Merkittävä osa johtajuudesta koostuu kuitenkin sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, mikä on refleктоimatonta ja tiedostamatonta niin kuin ovien avaaminen.

Ingold (2000, 5) katsoo, että johtajien ja alaisten toimijuus ei rakennu pelkästään erillisistä osista, vaan kehittyy erityisesti luovan kasvun kautta toimintaympäristössä jatkuvasti kehittyvissä suhteissa. Toimijoiden kehittymiseksi taitavaksi yksittäisellä osa-alueella eivät riitä yleiset taidot tai universaaliset opit, osaamista ja taitoja ei voida siirtää sellaisenaan sukupolvelta tai yksilöltä toiselle. Toimijoiden konstituutioprosessi tapahtuu yksilöiden toimintatavoissa harjoituksen ja kokemuksen kautta yksilöiden osallistuessa paikallisiin käytäntöihin. Muutos, johtajuus sekä toimijuus ja toimija eli relationaalinen itse kytkeytyvät relationaaliin prosesseihin ja voivat kehittyä vastavuoroisesti yrityksen organisoituessa yhteisöllisesti.

Tämä tutkimus perustuu relationaaliin käytäntöihin: organisoituminen osallistumisen kautta synnyttää samanaikaisesti yhteiset toimintatavat sekä muutoksen että johtajuuden osalta. Tasavertaisten toimijoiden vuorovaikutus tuottaa jatkuvasti pieniä muutoksia organisoitumisen tapoihin henkilöstön oppiessa omista toimintatavoistaan. Prosessit ja niiden tuotokset ovat dynaamisia, ja yrityksessä kehittyy paikalliseen kulttuuriin perustuva emergentti uudistumiskyky. Keskeinen kysymys on, kuinka luoda kohdeyritykseen asetelma, joka rakentaa yrityksen jatkuvaa uudistumista.

3. Tutkimuksen metodologiset lähestymistavat

3.1. Tutkimuksen ontologian rakentuminen

3.1.1. Relationaalinen ontologia

Hosking, Dachler ja Gergen (1995) ovat kehittäneet sosiaalisesta konstruktionismista muunnoksen, joka tunnetaan relationaalisen konstruktionismin nimellä. Sen mukaan todellisuus rakentuu ja muuntuu jatkuvasti vuoropuhelun ja suhteiden kautta. Relationaalisen ontologian mukaan organisaation sosiaaliset todellisuudet – tieto itsestä, muista ja ympäristöstä – nähdään toisistaan riippuvina konstruktioina, joiden olemassaolo voidaan tunnistaa ainoastaan suhteissa (Hosking & Bouwen 2000, 129). Todellisuus ilmenee eri tavalla erilaisissa konteksteissa riippuen organisaation sisäisestä tilanteesta, hierarkiatasosta, olosuhteista, ajankohdasta ja jäsenistä. Yksilö kohtaa organisaation erilaisissa suhteissa kuten esimiehenä, alaisena, asiantuntijana tai tiimin jäsenenä, joissa todellisuudet ilmenevät moninaisina. Todellisuuden tulkinta riippuu kohtaamisten tavoista. Moninaisten totuuksien seurauksena yksittäisessä organisaatiossa on olemassa yhden yhtenäisen kulttuurin sijasta useita kulttuureja, jotka ovat kehittyneet paikallisten ja historiallisten prosessien kautta.

Organisaatiot ovat puheiden ja totuuksien kilpakenttiä, joissa kilpaillaan useiden ryhmien välillä, mikä tarina kulloinkin nousee organisaation hallitsevaksi diskurssiksi. Kieli on keskeinen tekijä, johon kuuluu sekä kirjoitettu että puhuttu kieli. Tärkeällä sijalla on viestintä kokonaisuudessaan: kehon kieli, äänen sävy, ei-diskursiiviset aktit ja niiden täydennykset organisaation omassa kontekstissa, organisaation tapahtumat sekä puheista johtuvat artefaktit. Esimerkiksi yrityksen parkkipaikkojen sijoittelu tai tilaratkaisut: johtajat ylhäällä, alaiset alakerrassa heijastavat vallitsevaa todellisuutta, ne ovat suhteiden ilmentymiä. Siten viestintä ei ole ainoastaan representaation väline, vaan viittaa myös tekemisiin ja aikaansaannoksiin, jotka puhuttelevat yksilöitä. Itse ja muut sekä tekeminen ja tietäminen eivät ole toisistaan erillisiä, vaan riippuvaisia toisistaan ja yhdistyvät relationaalisissa prosesseissa.

Organisaation sosiaalinen järjestys kehittyy ensisijaisesti yksilöiden intersubjektiiivisten tulkintojen kautta ja vasta toissijaisesti toimintaympäristöstä johtuen (Bradbury & Lichtenstein 2000; Uhl-Bien 2006). Yksilöt ja organisaatio organisoivat oman sosiaalisen todellisuutensa rakentamalla merkityksiä suhteissa, mikä tarkoittaa organisaatiossa jatkuvaa uskottavien näkemysten kehittymistä (Hosking & Morley 1988). Tärkeänä organisoitumisen prosessina merkityksellistäminen paljastuu seuraukseksi toiminnasta, jossa yksilöt yhdessä toisten toimijoiden muodostamassa sosiaalisessa kontekstissa kytkeytyvät jatkuvasti muuttuviin suhteisiin. Niistä toimijat poimivat johtolankoja ja rakentavat uskottavia merkityksiä ja samalla määrittelevät järjestystä näihin olosuhteisiin.

Relationaalinen näkökulma merkitsee luopumista lopullisten totuuksien etsimisestä ja tulkittamisesta. Ne ovat ainoastaan eri tilanteissa esille tulevia, muuttuvia sosiaalisia konstruktioita. Relationaalisen konstruktionismin mukaan faktat, arvot ja mielipiteet eivät ole aina erillisiä asioita. Yksittäisestä mielipiteestä voi vuorovaikutuksessa kumuloitua yhteinen totuus, kunnes se kumoutuu toisella totuudella. Arvot ja mielipiteet kamppailevat yhteisöissä hallitsevasta asemasta, kulloinkin vallalla olevat arvot ja mielipiteet kehittyvät sosiaalisiksi faktoiksi. Tietävä ja tiedostava yksilö eli itse ja muut konstruoituvat yhdessä, tieto muodostuu vuorovaikutuksessa paikallisesti (Hosking & Crowther 2003). Tieto ja todellisuus muotoutuvat yhteisesti keskusteluissa, toiminnoissa ja yksilöiden aikaan saamissa artefakteissa. Riippuen yrityksen vuorovaikutuksen sisällöstä tuloksena voi olla johtajan esittämä yksi virallinen totuus monologin seurauksena tai useita samanaikaisia totuuksia dialogin tuloksena. Moninaiset, vuorovaikutukseen liittyvät samanaikaiset toiminnot tuottavat ja uudistavat sekä paikallisia suhteita että yhteisöjä.

Relationismi korostaa suhteissa syntynyttä tietoa ja rakennelmia totuudesta. Totuudet eivät ole enää universaaleja, vaan moninaisia ja paikallisia konstruktioita. Yksilöt ja organisaatiot saavat vuorovaikutuksessa olemassaolonsa, joka on alttiina jatkuvalla muutokselle. Relationaalinen ontologia perustuu relationaalisiin prosesseihin. Ontologiassa korostuu fenomenologinen näkökulma. Elämismailmaa voidaan tarkastella monine totuuksineen ja paikallisena olemisena organisaatiossa tai organisaation kanssa. Organisaatiossa vuorovaikutus, kohtaamiset organisaation muiden toimijoiden luovat relationaalisia prosesseja.

Alvesson ja Deetz (2000) katsovat, että paikallisten rationaliteettien sisältö tulee jättää avoimeksi ja sallia niiden vapaa kehittyminen, relationaalinen konstruktionismi on ”tyhjä” teoria (Hosking 2010). Relationaalinen todellisuus ei ole subjektiivinen tai objektiivinen, vaan moninainen, vuorovaikutuksellisesti ja yhteisöllisesti syntyvä ja jatkuvasti muuttuva. Universaalisen rationaalisuuden tilalla ovat suhteet ja vakiintuneen todellisuuden tilalla ovat moninaiset, jatkuvasti muuttuvat paikalliset todellisuudet. Chian (1996) mukaan relationismi ei ole olemassaolon vaan muutoksen ontologia.

Relationaalisesti kehittyvän teorian sisältö on paikallinen ja dynaaminen. Perustuessaan organisaation historiallisiin ja kulttuurisiin tekijöihin teoriaa ei voi testata tai soveltaa sellaisenaan muissa organisaatioissa yleisenä teoriana. Hoskingin (2010) mukaan relationismin painopiste ei ole ontologiassa, vaan epistemologiassa. Organisaation todellisuus koostuu muuttuvista konstruktioista, jolloin on tarkoituksenmukaista keskittyä todellisuutta tuottaviin prosesseihin ja siihen, millä tavoin todellisuudesta voi saada tietoa. Relationismi on pikemminkin tutkimuksen lähestymistapa kuin teoria, tapa orientoitua kohdeyritykseen ja sen käytäntöihin (emt.). Relationaalinen näkökulma tarjoaa sekä tutkijalle että tutkimuksen osallistujille mahdollisuuden reflektoida toistuvissa relationaalisissa prosesseissa kehittyviä konstruktioita. Relationaalinen tutkimus on tarkoitettu tuottamaan kohteessaan käytännöllistä viisautta ja käytännöllisiä tuloksia (Toulmin & Gustavsen 1996). Tutkimuksen ensisijainen tavoite ei ole tarjota sisällöllistä tietoa tutkimuskohteesta, vaan tuoda esille sellainen tutkimuksellinen näkökulma prosesseihin, joka rakentaa toistuvasti konstruktioita ja suhteita (Pearce, 1992).

Relationaalinen näkökulma keskittyy kohdeyrityksen suhteisiin. Uhl-Bien (2006) korostaa tutkimuksen suuntautumisen tärkeyttä itse suhteisiin. Johtajuuteen liittyviä suhteita ei tulisi ymmärtää vain entiteettien välisenä funktiona, vaan omana itsenään. Ladkin (2011) ja Uhl-Bien (2006) katsovat, että relationaalisen orientaation tulee kohdentua ihmisten ja ilmiön väliseen tilaan, ”välitilaan” (*space between*). Tässä välitilassa dialogi toimii dialektisenä liikkeenä inhimillisen ja ei-inhimillisen ilmiön välillä ja niiden sisällä. Itse ja muut eivät ole erillisiä toisistaan, vaan ne rakentuvat suhteissa esimiesten ja alaisten sekä tutkijan ja tutkimuskohteen välisen

vuorovaikutuksen ollessa kiinteää. Molemmat osapuolet rakentuvat ja kehittyvät tässä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja moninaisissa suhteissa omassa kontekstissa. Tutkimuksen onnistumiseksi sekä tutkijalle että kohdeyritykselle on tärkeää kehittää ja soveltaa molempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyökäytäntöjä (Koivunen 2005; Parviainen 2006).

Ajatus välitilasta viittaa näkemyksiin todellisuuden saavuttamattomuudesta hyläten kartesiolaisen tietoteorian: maailmasta sellaisenaan kuin se on voi saada tietoa. Yksilön tietoisuuden ja todellisuuden välissä on transsendentaalinen subjektiviteetti kulttuurin tai kielen muodossa, tämä rakenne tuottaa näkemyksen todellisuudesta, kyseinen kenttä tulisi olla tutkimuksen kohteena (Kuhn & Porter 2010). Tutkimalla vuorovaikutusta ja suhteita sekä vaikuttamalla niitä synnyttäviin prosesseihin voidaan vaikuttaa paikallisesti syntyviin merkityksiin, jotka puolestaan mahdollistavat muutoksen. Seuraavaksi lähdän pohtimaan yrityksen sisäisten kohtaamisen tapoja. Millaisen tietoteorian avulla tulisi lähestyä todellisuutta, joka on saavuttamaton ja abstrakti, samanaikaisesti immanentti ja transsendentti ja jolla on oma subjektiviteetti? Miten rakentaa asetelma, joka kytkee johtajat ja alaiset sekä tutkijan ja tutkittavat toisiinsa, jotta ilmiöstä voi saada tietoa? Onko tällaisille kohtaamisille löydettävissä luontainen konteksti, jotta tutkija ja kohdeyritys kokevat menettelyn itselleen hyödylliseksi?

3.1.2. Organisaation sisäisten kohtaamisten taustaoletukset

Relationaalisuuteen viittaavat uudet strategia- ja johtajuusteorit eivät kohdistu pelkästään suhteissa tapahtuvaan vuoropuheluun, vaan entiteettinäkökulmat ovat niissä toisinaan esillä (Carroll ym. 2008; Chia & MacKay 2007; Jarzabkowski, 2004). Muutoksen ja johtajuuden rakentumista ei ole tutkittu ja käsitteellistetty empiirisesti relationaalisten teorioiden puitteissa (Hosking 2006; Uhl-Bien 2006). Halusin saada tietoa muutoksen, organisoitumisen ja organisaatioiden sisäisten suhteiden olemuksesta ja johtajuuden suhteesta näihin teemoihin käytännön näkökulmasta. Näin päädyin palaamaan perustavanlaatuisiin filosofisiin, ontologisiin ja epistemologisiin kysymyksiin yksilön itsen määräytymisestä sekä itsen ja maailman välisistä suhteista.

Tutkimuksen kenttävaiheen alussa pohdin, millainen rooli episodeilla voisi olla Clash Oy:ssä organisoitumisen muotona, joka tuottaa yritykselle muutoksen ja minulle tutkimustietoa?

Mieltäni polttava keskeinen kysymys oli, voivatko episodit ”siirtää” henkilöstön pohtimaan kohdeyrityksen perustavanlaatuista olemisen tapaa. Organisaation toiminnan merkityksellisyys kiteytyy strategiassa, ja oletin, että kaikkien toimijoiden saadessa strategiaa koskevan puheoikeuden osallistujien ymmärrys yrityksestä syvenee ja yhteiset tulkinnat saavat yksilöt toimimaan yhdenmukaisesti kohti valittuja päämääriä. Yksilöiden päästessä merkityksellistämään työyhteisön tärkeitä asioita he saattavat kokea myös oman toimijuutensa yrityksessä merkityksellisenä, jolloin johtajuus voi konstruoida uudella tavalla. Clash Oy:n todellisuuden muuttuessa koko ajan myös yhteisiä tulkintoja siitä tulisi hakea säännöllisesti. Tässä tutkimuksessa episodit ymmärretään mietiskelevän ajattelun tiloina eli viipymisen moduksina, mihin strategian post-prosessuaalinen lähestymistapa viittaa.

Pohdin, löytyykö Clash Oy:n intuitiivinen tapa toimia osallistujien yhdessä olemisen kautta. Näin päädyin Heideggerin filosofiaan. Heidegger (2000, 47–48) kritisoi aiempaa filosofiaa sen mukautumisesta Descartesin ajatteluun ja jättäneen kysymättä, mikä on olemisen ontologinen merkitys. Aiempi filosofia ulottuu ainoastaan ontiseen tai fenomenaliseen eli maailmaan ja olevaan, joka paljastaa itsensä jollakin tavoin. Heideggerin mukaan etsittävänä on kuitenkin oleminen, olemisen mieli. Heinämaan (2004, 171) mukaan Heidegger katsoo klassisen filosofian jättävän selvittämättä, mitä merkitsee aktien suorittaminen tai toimeenpaneminen.

Heideggerin (2000) määritelmän mukaan täälläolon (*dasein*) eksistenssi ei muodostu omilla ehdoillamme, vaan suhteissa toisiin ja suhteista muodostuvilla ehdoilla, täälläoloon kuuluu jo lähtökohtaisesti ymmärrys toisista. Henkilöstöllä on organisaatiosta itsestään, sen käytännöistä ja muista työntekijöistä aina jo jokin esiymmärrys. Heideggerin ontologia pyrkii ylittämään metafyyssisen vastakkainasettelun subjektin ja objektin samoin kuin sisäisen ja ulkoisen todellisuuden välillä. Täälläolo on aina jo maailmassa, toisin sanoen yksilöt ymmärtävät organisaation jo ennen kuin ryhtyvät tulkitsemaan sitä. Tulkinnan sisältö on riippuvainen niistä tavoista, joilla yksilö kohtaa yrityksen.

Heidegger (2000) erottaa ontisella tasolla kaksi tapaa, joilla luonto avautuu olemiselle. Maailma voi olla olemiselle ”esillä” tai ”käsillä”. Esilläolevuus on tietoisuuden tila, jota luonnehtii maailman ”ei-temaattinen, huolellinen omaksuminen”. Käsilläolevuus on objektien olemistapa, oliot ovat ”välineitä”, joita ihminen voi hyödyntää (emt.). Täälläolo voidaan ymmärtää ensisijaisesti toiminnallisena, kohtaamme maailmamme oliot välineinä käytännön toiminnan yhteydessä. Backman ja Luoto (2006) katsovat olevan näyttävätyvän siinä, miten se on toimiessamme sen kanssa ja suhteessa toimintamme mahdollisiin päämääriin.

Organisaatioilla on taipumus sitoutua vallitseviin rutiineihin. Riippumatta siitä ottavatko johtajat alaiset mukaan yhteiseen keskusteluun, henkilöstöllä on taipumus käydä muutoksesta vuoropuhelua. Toiminnan vakiintuessa organisaatiot saattavat unohtaa aiemmat ”hyvät sosiaaliset käytännöt”, ne voivat peittyä johtajien tehokkaiksi katsomien rutiinien alle. Heidegger (2000) painottaa päivittäisten käytäntöjemme perustavan rutiininomaisuuteen, joka on ei-tietoista ja refleктоimatonta toimintaa.

Peittyminen ja paljastuminen vaihtelevat, toisin sanoen toimintahäiriö, este, epäonnistuminen tai yllätys laukaisee ensisijaisesti yksilön tietoisesta ja intentionaalisen toiminnan. Yrityksen ajautuessa vaiheeseen, jossa se havahtuu huomaamaan, että sen strategia ei toimi enää käytössä olevin menetelmin, se pyrkii löytämään työvälineitä tehdäkseen toimivan strategian. Minun osana oli auttaa kohdeyritystä paljastamaan itselleen mahdollisesti peittyneitä ja tilanteeseen soveltuvia käytäntöjä. Tutkimuksen keskeinen kysymys on, millaiset välineet tutkimuksen kohdeyritys tarvitsee ja miten yritys löytää työvälineet ratkaistakseen strategiset ongelmansa?

Johtajalle organisaation toiminta voi avautua eri tavalla kuin alaiselle suhteessa täälläolon avautuneisuuteen. Sekä johtajalle että alaiselle organisaatio tulee esille lähinnä heidän oman asemansa ja välineellisen toimintansa kautta. Alaiselle johtajuus voi olla esillä ainoastaan lähimmän esimiehen toimintana. Henkilöstön erilaisista näkökulmista tapahtuneet kohtaamiset liittävätkin näkemyksiin organisaatiosta, muutoksesta ja johtajuudesta erilaisia ja ristiriitaisia attribuutteja. Väline on olemuksellisesti jotakin, jotta jotakin voidaan tehdä tai saavuttaa. Erilaiset ”jotta -

suhteen” tavat kuten sopivuus, hyödyllisyys, käyttökelpoisuus ja kätevyys määrittävät välinekokonaisuutta (Heidegger 2000, 98). Organisaation sisäisten kohtaamisten tavat määrittävät yksilöiden näkemyksiä.

Yksilön asema ja osallistuminen sosiaalisiin käytäntöihin ovat keskeisiä tekijöitä organisaation paljastuessa yksilölle. Käsillä olevat välineet paljastavat yrityksen yksilöille riippuen työvälineistä ja kontekstista yritys paljastuu tietyistä horisontista tietynlaisena. Esineet ja asiat avautuvat näin ollen ihmisen omasta olemassaolon tavasta. Maailma voi olla mikä tahansa alue, jonka voi nähdä koostuvan asioista ja esineistä kuten johtajuuden, muutoksen ja strategian maailma. Horisontin muuttuessa kohde voidaan ymmärtää eri tavalla, on tärkeää, mistä näkökulmista asioita tarkastellaan. Keskeistä on hyödyntää välinettä, joka saa yrityksen kokonaisuutena kysymään ja tulkitsemaan omia mahdollisuuksiaan, jotka se on jo ymmärtänyt.

Heideggeria (2000) mukaillen yksilö ei ulkopuolisena entiteettinä määrittele organisaatiota ja suhdettaan siihen, vaan on osa organisaation todellisuutta, todellisuuden osapuoli toisten kanssa. Tutkijan ja tutkimukseen osallistujan todellisuus ei määriy ainoastaan subjektin oman tajunnan kautta, vaan todellisuus ilmenee ja kehittyy kohtaamisissa ja suhteissa muiden kanssa. Kohtaamisten tavat vaikuttavat vastavuoroisesti kohtaajaan ja kohdattavaan. Karvosen (1997, 182) mukaan me olemme osapuolina mukana relationaalisen todellisuuden muodostumisessa. Ymmärryksemme tai tietomme lähtökohta on siis relationaalinen ja rajallinen, joten tietommekin on siten relationaalista ja sellaisena jonkin suhteen sisällä tuotettua ja tämän puitteissa totta, pätevää.

Oleminen organisaatiossa tarkoittaa immanenttia toimijuutta, ihmiset ovat suhteissa organisaation toimintoihin riippumatta siitä, ovatko he niissä aktiivisia toimijoita. Yksilöt vaikuttavat organisaatioon ja vaikuttuvat organisaatiosta, tämä on relationaalisen näkökulman ydin. Heideggerin (2000) mukaan täälläolo tarkoittaa jo sinänsä maailmassaolemista, täälläolo on täysin uppoutunut ympäröivään maailmaan. Toisin kuin kartesiolaisessa näkökulmassa yksilö ei voi olla maailman ulkopuolinen tarkkailija, vaan on maailman ja toisten ympäröimänä. Todellisuus ei ole ulkopuolella ja riippumattomana inhimillisestä subjektista kuten filosofiassa on perinteisesti ymmärretty, Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia sen sijaan perustuu

täälläoloon (emt.). Inhimillinen olemassaolo on alusta asti maailmassaolemista muiden kanssa.

Yksilö ja todellisuus ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tieto muodostuu mainitussa suhteessa. Johtajuus tulisi nähdä eriarvostavien ja erillisten esimies-alainen -suhteiden sijasta tasavertaisina suhteina. Tasavertaiset suhteet voivat tuottaa yritykselle tärkeää tietoa. Johtajuuden ei tulisi jäädä ontisen maailman subjekti-objekti -suhteisiin, joissa alaiset ovat ainoastaan esillä tai käsillä olevia. Maailma ja ymmärtäminen ovat erottamattomia täälläolon (*Dasein*) olemassaolon ontologisen rakenteen kannalta. Ymmärrys arkipäivän toiminnoissa ilmaisee kykyä, osaamista ja voimista. Ymmärryksellä *das Man*, arkipäiväinen *Dasein* tulee toimeen (Kakkori 2009, 77). *Das Man* ja organisaatio saattavat kohdata toisensa varsin kapealla kosketuspinnalla. Ääritapauksessa alainen pääsee tulkitsemaan organisaatiota ainoastaan omaan työympäristöön perustuvasta näkökulmasta. Alaisten rooliksi voi jäädä arkipäiväinen ja pinnallinen *das Manin* asema, jota kuvaa yleinen sanonta: ”*olemme täällä vain töissä*”. Näin organisaatio voi menettää mahdollisuutensa uusien merkitysten kehittymiseen tasavertaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Gadamer 2004; Isaacs 2001). Aito yhteinen käsitys organisaation toiminnan merkityksellisyydestä syntyy yhdenvertaisissa suhteissa, jolloin alaiset voivat sitoutua organisaatioon.

Heideggerin (2000, 187–189) mukaan ymmärtäminen on luonteeltaan luonnostavaa (*entwerfen*), ja heitetynä (*geworfen*) maailmaan täälläolo on tietyssä maailmassa ja tämä maailma avautuu tietyllä tavalla. Mitä täälläolo ei olemiskyvyssään vielä ole, sitä se on eksistentiaalisesti eli täälläolo on jatkuvasti ”enemmän” kuin se tosiasiasa on. Luonnostava ymmärtäminen on täälläolon eksistentiaali, joka suuntautuu tulevaisuuteen ja näkee sen potentiaalisuuden. Kaikki totuus on suhteellista täälläolon olemiseen nähden (Heidegger 2000, 280). Voiko organisaatio hyödyntää mahdollisuutensa paremmin, jos se muuttaa omaa olemisen tapaansa?

Luonnostavaan ymmärtämiseen viitaten organisaatiot voivat toimia tehokkaasti, mutta niillä on aina edellytykset toimia paremmin. Itse asiassa organisaatiot eivät koskaan kykene käyttämään koko potentiaaliaan hyödyksi. Heidegger (2000, 187) korostaa, että luonnos (*entwurf*) on ymmärtämisen eksistentiaalinen rakenne, joka perustuu

mahdollisuuksiin. Luonnostamisella ei ole mitään tekemistä harkitun suunnitelman kanssa, jonka mukaan täälläolo järjestää olemistaan. Pikemminkin täälläolo on täälläolona jo luonnostanut itsensä, ja niin kauan kuin se on, se luonnostaa itseään (emt.). Ymmärtämisen luonnostava piirre tarkoittaa edelleen, että ymmärtäminen ei käsitä temaattisesti sitä, mihin nähden se luonnostaa. Luonnostaminen ei vastaa mitä -kysymykseen. Tämän mukaisesti organisaation tulisi kiinnittää huomiota suunniteltujen strategisten tavoitteiden asettamisen ohella miten -kysymykseen.

Pyrkimyksenäni oli saattaa kohdeyritys jatkuvan luonnostamisen tilaan episodeissa tapahtuvan dialogin avulla. Heideggerin (2002, 16) mukaan nykyihminen on paossa mietiskelevältä ajattelemiselta. Kyseisellä ajattelulla on merkityksensä ja se on välttämätöntä, sen omalaatuisuus on kuitenkin siinä, että suunnittelemme ja tutkimme aina annettujen seikkojen mukaisesti (emt.). Kuten yleensä strategiatyössä asetamme nämä seikat määrättyä päämäärää varten määrätystä tarkoituksesta laskettuna. Arvioimme ennalta määrätyn lopputuloksen, tämä arvioiminen luonnehtii kaikkea suunnittelevaa ja tutkivaa ajattelua. Kalkyloiva ajattelu ja suunnitelmallisuus voivat liittyä johtajien haluun toimia tavoitteellisesti, ottaa organisaatio haltuun ja käyttää sitä. Suunnitellun muutoksen tielle tulee kuitenkin usein ennakoimattomia muuttujia tai sen implementointi ei aina toimi. Heidegger (2002, 17) katsoo, että mietiskelevä ajattelu poikkeaa laskevasta ajattelusta ajattelemalla mieltä, joka kaikessa on. Tällöin yrityksen muutoksen sisältö voidaan jättää avoimeksi ja kiinnittää huomio sosiaaliseen organisoitumiseen mietiskelevän ajattelun mahdollistamiseksi.

Yhteinen oleskelu ja viipyminen episodeissa vaativat aikaa, jotta asiat voivat paljastua. Viipyilemistä voi verrata odottamiseen, kuunteluun ja katseluun, joiden kautta kätkeytyneet asiat voivat tulla esille aivan kuin kauniin maiseman yksityiskohdat. Kuuntelija tai katselija ei ohjaa tai vaikuta, vaan avautuu asioille ja antaa tapahtuvan tapahtua, tällaista toimintaa Heidegger (2002, 26) kutsuu silleen jättämiseksi. Yhteinen viipyileminen voi muuttaa oleellisesti yrityksen organisoitumisen tavat ja yksilöiden vaikutusmahdollisuudet. Juuri tähän näkemykseen perustuu strategian post-prosessuaalinen näkökulma Organisaation kaikki resurssit ovat mukana muutoksen ja johtajuuden toteutuksessa yrityksen oppiessa uutta olemista, uusia kohtaamisia eli organisoitumista. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, tärkeää on, että muutoksia kokeillaan käytännössä ja arvioidaan,

jolloin hermeneuttisesti kehittyvä arviointitieto luo pohjaa jatkuvalla luonnostamiselle.

Organisaation voi olla tarkoituksenmukaista muuttaa sisäisiä kohtaamisiaan, löytää uusia työvälineitä ja katsoa, mitä ne tuottavat. Uudenlaiset kohtaamiset voivat avata mahdollisuushorisontteja, joiden kautta organisaation kätkeytyneet totuudet saattavat paljastua ja kehittyä. Oletin, että Heideggerin filosofiaa soveltaen uusien välineiden – episodien – toteutus saattoi tuottaa kohdeyritykselle uuden tavan organisoitua. Muutoksen sisällön kannalta oli keskeistä saada kohdeyritys kalkyloivan ajattelun ohella jatkuvasti kysymään oman olemisensa merkitystä. Episodit – mietiskelevän ajattelun tiloina – saattoivat koko ajan tapahtuvan luonnostamisen kautta edistää yrityksen potentiaalin hyödyntämistä. Se edellytti, että jokainen saattoi osallistua yrityksen kehittämiseen, jolloin alaiset kykenisivät siirtymään pois das Manin asemasta ja kehittymään toimijoina. Osallistujien esiymmärrys voi laajentua heidän päästessään tekemään tulkintoja yrityksestä episodeissa saamansa kokonaiskuvan perusteella. Miten johtajuus rakentuu ja tapahtuu ja missä johtajuus silloin sijaitsee? Etsin vastausta näihin kysymyksiin Merleau-Pontyn käsitteestä ”liha”.

3.1.3. Johtajuuden ”liha”

Merleau-Pontyn (1968) filosofiaan perustuen Ladkin (2011) on kehittänyt käsitteen johtajuuden ”liha”, joka rakentuu subjektiksi johtajien ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuuden ”liha” on metafora kehon ja mielen vastavuoroisesta liikkeestä, joka synnyttää jatkuvasti johtajuustietoa. Johtajuuden ”liha” perustuu ajatukseen holistisesta tiedonmuodostuksesta tarkoittaen kehollisen ja älyllisen tietämisen keskinäistä riippuvuutta. Tässä tutkimuksessa episodit ovat keskeisiä holistisen tiedonmuodostuksen paikkoja, jotka konstruoivat dialektisesti yritystä ja yrityksen henkilöstöä. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutus nähdään kuitenkin Ladkinin (2011) näkemyksestä poiketen tasavertaisten yksilöiden osallistumisena vuoropuheluun muodollisesta asemasta riippumatta, ei perinteisenä esimies–alainen -suhteena.

Kohtaamisten ja vuorovaikutuksen tavat vaikuttavat keskeisesti, kuinka organisaatio avautuu yksilölle. Merleau-Pontyn (2006, 83) mukaan ihmisen keho on jatkuvassa dialogissa maailman kanssa, maailmasta tulee merkityksellinen aistien kautta. Dialogi on aktiivista molemmiin puolin, ja merkitykset syntyvät, kun keho omaksuu tietyn asenteen maailmaa kohtaan, sijoittaa siinä itsensä. Kehollisesta dialogista maailman kanssa syntyy suuntautumisemme ja sijoittumisemme tilassa ja aisti kokemuksiin ja niiden välisiin yhteyksiin liittyvät merkitykset. Tähän keholliseen sijoittumiseemme maailmassa ei liity tietoisuutta eikä vapautta, sillä emme voi tietää, mitä kehossamme tapahtuu sen ollessa dialogisessa yhteydessään maailmaan (emt.).

Merleau-Ponty (2003) kritisoi Descartesin mieli-keho -suhdetta, ymmärryksen ylivertaista asemaa suhteessa eletyn kehon kokemuksiin luonnosta. Yksilöä ja hänen suhdettaan maailmaan määrittää keskeisesti havaitseminen, joka tarkoittaa aistivaa kehoa havaintojen tekijänä (emt.). Elämämme alkaa maailmassa, joka on olemassa jo ennen meitä, teemme kehoina havaintoja jo ennen kuin opimme ajattelemaan käsitteellisesti (emt.).

Myöhemmässä tuotannossaan Merleau-Ponty (1968) luopuu oman aistivan kehon ja havaittavan objektin välisestä suorasta suhteesta. Sen sijaan Merleau-Ponty korostaa ”lihan” välittävää merkitystä aistimisen tapahtumisessa, aistiva keho on samaa ”lihaa” aistivan kanssa. Keho on sekä subjekti että objekti, kosketan ja tulen kosketetuksi, olen näkevä ja näkyvä. Koskettava ja kosketettava ovat erillisiä, mutta silti käänteisessä suhteessa toisiinsa. Keholla on objektiivinen, näkyvä ja tunteva puoli ja subjektiivinen, näkevä ja koskettava puoli, toinen vaatii toisensa (Merleau-Ponty 1968, 137).

Merleau-Pontya (1962, xviii) mukailen organisaatio ei ole vain, mitä minä ajattelen, vaan myös, mitä koen. Dialogi yrityksen kanssa tapahtuu niin syvällisellä tasolla, että sitä ei voi tavoittaa tietoisien ajattelun keinoin. Keho tekee havaintoja liikkeessaan maailmassa, kehon kautta maailmassa olemiseen liittyy erityisesti kehollinen liike, maailma tulee näkyväksi liikkeen, toiminnan ja käytännön kautta (Kupiainen 1997, 22). Liikkeessani tutkijana kohdeyrityksen käytävillä, kehoni pyrkii välttämään törmäämistä toisiin ihmisiin, toisten toimiessa samanaikaisesti vastaavalla tavalla. Päästäkseni yläkerrokseen kehoni nousee portaat ylös ja keskustelee toisten kanssa.

Keho – ei tietoisuus – on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, elollisen ja elottoman kanssa. Opin tuntemaan ja tietämään yrityksen kehoni liikkumisen kautta.

Holistinen ”lihan” käsite muuttaa dualistista subjekti-objekti käsitystä tiedon kehkeytymisestä. Merleau-Pontyn (1962) ontologiassa transsendenssi (mieli) ja immanenssi (keho) voivat toimia entiteetteinä sekä erillään ja yhdessä. Merleau-Pontyn (1968, 2004) ”liha” yhdistää ja erottaa kaksi epäsymmetristä entiteettiä – tietoisuuden ja kehon, jotka tukevat tiedon muodostuksessa toisiaan. Tietoisuuden tavoittama ymmärrys ja kehon aistima kokemus ovat jatkuvassa dialektisessä suhteessa toisiinsa. Mieli ja keho eivät ole sovittamattomasti erossa, vaan transsendenssi ja immanenssi informoivat toisiaan ja ainoastaan tämän vuorovaikutuksen avulla ihminen voi ylipäänsä tietää (Ladkin 2011, 58). Merleau-Ponty (1968, 166) vertaa asetelmaa katseluun katseen ottaessa haltuun monokulaariset kuvat tehden niistä yhden näön kahden näkymän muodostaessa kokonaiskuvan.

Merleau-Ponty (1962) korostaa kehon ja kokemuksen merkitystä ihmisen ajattelulle ja toiminnalle. Husserlin käsittäessä ihmisen lähinnä tiedostavaksi ja tietoisuudessaan havainnoivaksi ja ajattelevaksi subjektiksi, Merleau-Ponty näkee ihmisen kehollisena subjektina. Sen mukaisesti yksilö kohtaa organisaation ensi sijassa kehonsa kautta, liikkumalla, tuntemalla ja havaitsemalla, ei tietämällä, uskomalla tai olettamalla (Heinämaa, Reuter & Saarikangas 1997, 45). Hotanen (2008, 104- 105) määrittelee Merleau-Pontyn ”liha” -käsitteen elementtinä, joka muodostaa kehon laskoksena maailman ”lihasta”. Laskos on yleisen lihan kääntyminen kehon ”lihaksi” ja puhkeaminen tai aukeneminen. Tämä aukeneminen muodostaa ontelon, josta tulee näkeminen. ”Lihan” sisään laskostuminen ja auki laskostuminen kuuluvat yhteen liikkeeseen, olemisen avautumiseen. ”Liha” ei ole aistittava asia, vaan aistittavuuden edellytys, se on elementti, jossa aistiminen tapahtuu, ”liha” on vertauskuva olemisen yleisestä tavasta (Dillon 1997, 170).

Tieto ei synny ainoastaan tietoisuuden avulla, vaan myös kehon kautta. Sen lisäksi kehollisuus ja rationaliteetti voivat kaksijakoisuudestaan huolimatta olla vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Johtajuusteorit korostavat yleensä rationaalisuuden ensisijaista merkitystä. Onko johtajuuden toinen puoli jäänyt liian vähälle huomiolle tutkimuksen keskittyessä lähes kokonaan siihen, mikä voidaan tavoittaa älyllisellä

ymmärryksellä? Johtajien ja alaisten väliset suhteet pitävät sisällään aistimukset, eletyn kehon kokemukset, tunteet ja elämykset, mitkä tekevät johtajuudesta esteettisen tapahtumisen.

Esteettisen johtajuuden näkökulma ja näkemys organisaatioiden toiminnan esteettisyydestä syntyi vastapainona mekanistiselle, loogis-rationaaliselle käsitykselle organisaatioista ja johtamisesta (Gagliardi 1992; Linstead & Höpfl 2000; Strati 1999). Schroederin (2008, 5) mukaan on välttämätöntä täydentää perinteisen johtajuuden sisältöä esteettisen vuorovaikutuksen käsitteellä, esteettisen johtajuuden ulottuvuuksia voi kytkeytyä transformatiiviseen, visionääriseen, autenttiseen ja karismaattiseen johtamiseen, jolloin alaiset voiva aistia ja arvioida johtajien toimintaa esteettisesti. Sekä johtajilla että alaisilla on esteettisiä ominaisuuksia, jotka vetoavat toisiin positiivisesti tai negatiivisesti ja vaikuttavat suhteisiin. Kohtaamalla toisensa johtajat ja alaiset voivat oppia vastavuoroisesti esteettistä vuorovaikutusta.

Esteettinen, kehollinen ymmärrys johtajuudesta painottaa aistikokemusten merkitystä arkipäivän johtajuudessa. Hansen, Ropo ja Sauer (2007, 545) katsovat esteettisyyden viittaavan yksilöiden aistimukselliseen tietoon ja kokemuksiinsa tuntemuksiin. Pidämme järkeä ja logiikkaa yleisesti elämysten ja tunteiden vastakohtina, mutta ne molemmat ovat tiedon lähteitä ja merkitysten rakentajia, joihin luotamme toiminnassamme. Estetiikka sisältää tunteiden perusteella rakentamamme merkitykset, jotka pohjautuvat aistikokemuksiimme, niiden vastakohtia ovat ilman kokemusta johdetut merkitykset kuten matematiikka ja muut realistiset tietämisen tavat (Ropo, Parviainen & Koivunen 2002).

Relationaalisessa näkökulmassa korostuu esteettisen johtajuuden rakentuminen yksilöiden tasavertaisina suhteina, esteettisyyteen sisältyy osallistujien aistivaraisuus ja keholliset kokemukset (Hansen ym. 2007). Aisteihin perustuva kokemuksellinen tietämisen tapa kehollisessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostavat johtajuuden (Ropo & Sauer 2008a, 563). Ladkinin (2011, 68) mukaan osallistujat tunnistavat yhteisessä kokoontumisessa toistensa liikkeistä lukemattomia tunteita kuten hermostuneisuus, pelko, jännitys, ilo ja vapautuneisuus, tunteet tarttuvat toisiin ja vaikuttavat suhteissa. Ropo ja Sauer (2008b, 474) katsovat ihmisten oppivan työskentelemään yhdessä ollessaan fyysisesti ja sosiaalisesti riittävän lähellä toisiaan.

Vuorovaikutus vaatii avautumista toisten läsnäololle, avautuneisuus edellyttää keskittymistä toisiin ja heidän lähettämiin fyysisiin ja sosiaalisiin viesteihin. Johtajan tehtävä on luoda sellaiset työskentelytavat, joiden puitteissa alaiset tuntevat olonsa turvalliseksi, mutta kuitenkin ammatillisesti haastavaksi (emt.). Estetiikka saattaa välineenä lähentää ja edistää esimiesten ja alaisten välisiä suhteita (Taylor & Hansen, 2005). Muutoksen edistyminen ja johtajuuden kehittyminen tapahtuvat suhteissa arkipäivän työssä ja koskevat sekä johtajia että alaisia. On tarkoituksenmukaista antaa aika ja tila sosiaaliselle vuorovaikutukselle, jolloin kehittyminen toteutuu kollektiivisesti ja kontekstuaalisesti (Drath & Palus 1994; O'Connor & Quinn 2004; Zaccaro & Horn 2003). Esteettinen näkökulma tarjoaa tutkimuksen osallistujille mahdollisuuden kokea muutos ja johtajuus yhteisenä merkityksenannon prosessina.

Merleau-Ponty (2003, 165–166) kutsuu kehon käytännöllistä maailmaan suuntautumista tapakehoksi, jossa korostuu esteettisyys. Uusien taitojen omaksuminen ei edellytä niiden aktiivista reflektointia, esimerkiksi päätteellä kirjoittaminen ei edellytä tietämystä kirjainten tarkasta sijainnista tai päätteen rakenteen tuntemista, autolla voi ajaa tuntematta moottorin koostumusta, vaan enemmänkin kehon liikkeiden hallintaa ja kehollista intentionaalisuutta. Kirjoittaminen ja ajaminen eivät edellytä käsien tai jalkojen liikkeiden suunnittelua (emt.). Kohdeyrityksen toimijat voivat omaksua paikallisesti kehittyvät episodit kehon liikkeiden ja kehon aistien kautta. Osallistujien toiminta on synteettistä eli kaikkien aistien yhteistoimintaa, jonka pohjalta yksilölle syntyy koettu maailma (Merleau-Ponty 2003). Aistinvaraisen ymmärtämisen avulla osallistujat saattavat liittää episodit osaksi omaa toimivaa kehollisuuttaan, joka yhdistää heidät yritykseen.

”Lihan” ja kehon suhteen ei tarvitse olla subjekti-objekti suhde, vaan episodit voivat muuttaa tämän asetelman. Tullessaan työpaikalle yksilö luo samalla kokemuksellisesti organisaation. Kysymyksessä on tiedostamaton dialogi kehon ja yrityksen välillä, jonka perusteella yksilö mieltää organisaation tietyllä tavalla. Organisaatio ei ole yksilölle objektiivinen entiteetti, vaan se on kehollisten kokemusten kautta muotoutuva konstruktio. Tämän kehollisen konstruktion sisältöön vaikuttavat aiemmat kokemukset, jotka voivat ulottua eilisestä vuosikymmenien päähän. Kohdeyrityksen työntekijän kokemukset ovat nimenomaan omassa kehossa ja kokemusten nimi on Clash Oy. Aivan samalla tavalla kuin kohdeyritys on kietoutunut

työntekijään, työntekijä on kiertynyt kohdeyritykseen. Kehollisten kokemusten kautta kehkeytyy paikallinen johtajuuden ”liha”.

Toisiinsa kietoutuminen mullistaa filosofista subjekti–objekti- ja mieli–keho - suhdetta. ”Lihan” ja vastavuoroisuuden käsitteitä voidaan soveltaa johtajuuteen, johtajat ja alaiset edellyttävät toisensa. Johtajuuden ”liha” on ymmärrettävissä johtajuuden taustalla olevana ilmiönä, jota johtajat ja alaiset rakentavat jatkuvasti vuorovaikutuksessa, suhteissa, käyttäen rakennusaineina ymmärryksensä lisäksi kehollisuuttaan. Suhteiden merkitys on keskeinen johtajien ja alaisten tuottaessa johtajuutta.

Miten johtajuuden ”lihaa” voidaan muuttaa? Perinteinen tapa on pureutua yrityksen ongelmiin ja pyrkiä ratkaisemaan ne. Tässä tutkimuksessa henkilöstö harjoittaa mietiskelevää ajattelemista viipymisen moduksissa yhdessä ja toteuttaa sen jälkeen moduksissa sovitut asiat yksilöinä erillään toisistaan. Johtajuus ei ole enää riippuvainen erilaisten esimiesten ominaisuuksista, toimintatavoista tai virallisesta asemasta. Johtajuus voi toteutua paikallisesti johdonmukaisena ja yhdenmukaisena tapahtumisena. Johtajuus toteutuu toistuvana kehänä, henkilöstö asettautuu johtajuuden hermeneuttiselle kehälle yhdessä ja yksilöinä.

Johtajat ja alaiset määrittävät itsensä oman toimijuuden ohella toistensa kautta. Ladkinin (2011, 63) mukaan johtajan rooli on näkyvä. Toiminnassaan johtaja on alaisten tarkkailun kohteena, alaiset ovat suhteessa johtajaan. Johtaja aistii, millaisena johtajana alaiset määrittävät hänet. Sama tapahtuu käänteisesti alaisten osalta. Alaisten katseen alla johtaja tunnistaa itsensä johtajaksi ja johtajan toiminnan kautta alaiset aistivat asemansa alaisina. Sen sijaan episodeissa toimijoiden status voi määrittyä eri tavalla riippumatta virallisesta asemasta hierarkiassa. Nämä yhteisesti rakentuneet havainnot ja näkemykset muodostavat ja energisoivat relationaalisen johtajuuden. Johtajuus ei ole deterministinen, vaan episodit voivat muuttaa johtajuuden väistämättömiltä näyttävät hierarkkiset suhteet.

Johtajuuden ”liha” heijastuu kaikkialle organisaatiossa, johtajuutta harjoittavat yksilöt ovat näkyviä, mutta johtajuuden ”liha” on näkymätöntä, mikä viittaa johtajuuden kulttuuriseen luonteeseen. Alvessonin (2003, 374) mukaan johtajuutta ei voi havaita

esimerkiksi tiimien hyvin sujuvassa toimintamallissa. Esimiehet ja alaiset ovat kykenemättömiä vastaamaan johtajuutta koskeviin kysymyksiin, toimintaa ohjaa annettu tehtävä tai saatu toimeksianto, johon henkilöstö suuntaa energiansa. Yrityksen tuotantoprosessissa – elementtien siirtyessä saumattomasti yksilöltä ja tiimiltä toiselle ja päättyessä valmiina tuotteena ilman varastointia kuljetukseen – johtajuus on käsillä, mutta se ei ole esillä, johtajuus on peittynyt kaikilta. Tutkimuksen kannalta tärkeä kysymys on, millaisen lähestymistavan kautta tutkija saa tietoa johtajuudesta.

3.2. Tutkimuksen toteutustapa

3.2.1. Tutkijan paikan tunnistaminen

Minulle tutkijana oli tärkeää löytää oma rooli tutkimuksen kenttävaiheen toteutuksessa. Perinteinen tieteellinen tutkimus on erottanut epistemologisesti tutkijan ja tutkimuskohteen toisistaan. Tieteellisesti saavutetun tiedon on katsottu olevan neutraalia. Tiedon ja toiminnan välinen suhde on ollut jännitteinen, minkä vuoksi organisaatiotutkimuksessa on painotettu joko teoreettisia tai käytännöllisiä аспекteja. Viime vuosina niitä kohtaan on esitetty kritiikkiä ja ne on nähty esteinä tieteen kehittymiselle. Bradbury ja Liechtenstein (2000) esittävät, että relationaalinen lähestymistapa voi ratkaista mainitut ongelmat. Subjektin ja objektin, tutkijan ja tutkimuskohteen erottamiseen toisistaan liittyvät ongelmat voidaan ratkaista tarkastelemalla tiedon syntymistä tutkijan ja osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkija ei ole vapaa näkökulmistaan, sitoumuksistaan, ennakko-oletuksistaan ja odotuksistaan. Erityisesti toimintatutkimuksessa tutkijalla on tietyt näkemykset ja tulkinnat tutkimusongelmasta ja sen ratkaisutavoista, Denzin & Lincoln (2005) katsovat, että nämä kolme toisiinsa yhdistynyttä toimintoa määrittelevät laadullisen tutkimuksen prosessin. Ne pitävät sisällään teorian, analyysin, ontologian, epistemologian ja metodologian. Näiden termien käyttö ilmentää tutkijan henkilöhistoriaa vaikuttaen siihen, millaiset sisällölliset painoarvot tutkija antaa mainituille termeille. Tutkija lähestyy tutkimuskohdetta oman henkilöhistoriansa ja

kulttuuritaustansa muovaamien kehysten sisällä. Ne määrittävät omat näkemykset (teoria ja ontologia), jotka määrittävät kysymysten kohdentumisen (epistemologia), joita tutkija käsittelee erityisillä tavoilla (metodologia ja analyysi).

Myös johtajuustutkimuksessa positivistinen paradigma on joutunut poststrukturalististen näkökulmien kritiikin kohteeksi. Poststrukturalististen näkemysten mukaan ei ole olemassa selkeää ikkunaa yksilön sisäiseen maailmaan, vaan tutkijan katse suodattuu aina kielen, sukupuolen, sosiaalisen aseman, rodun ja etnisen aseman linssien läpi. Objektiivisiä havaintoja ei ole olemassa, niiden sijaan käsitykset rakentuvat sosiaalisesti tutkijan ja tutkittavien välillä. Yksilöt kykenevät harvoin selvittämään tyhjentävästi toimenpiteitään ja niiden tarkoitusta, he voivat ainoastaan kertoa tarinoita tekemisistään ja niiden syistä. Yksittäisellä metodilla ei voida todeta kaikkia hienovaraisia eroavaisuuksia jatkuvassa inhimillisessä kokemusten virrassa, tämän johdosta laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista käyttää useita metodeja (Denzin & Lincoln 2005).

Tutkijan rasite saattaa olla sitoutuminen ainoastaan yhteen näkökulmaan. Se voi johtaa tarpeettomaan vastakkainasetteluun suhtautumisessa positivismiin ja konstruktionismiin. Tiedon hankinta tutkimuskohteesta saattaa edellyttää useiden metodologioiden käyttöä, jotta tutkimus perustuu laajaan, syvälliseen ja monipuoliseen tietoon (Balogun ym. 2003, 198). Tutkija saattaa sijoittaa paradigmat omiin lokeroihin, jotka eivät keskustele keskenään. Ottaessaan lähtökohdaksi kohdeyrityksen kuvaamisen sellaisena kuin sen näkee tutkija voi laajentaa katsettaan useisiin näkökulmiin. Induktiivisessa tutkimusotteessa näkökulmat eivät ole enää toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä vaihtoehtoja. Suhtautumistapa auttaa tutkijaa muodostamaan kattavan näkemyksen kohdeilmioistä ja sallii laajan metodivalikoiman käytön tutkimuksessa.

Laadullinen tutkimus tyypillisimmillään on tutkimusta jostakin, tutkimuskohteesta, kohdeyrityksestä. Ulkopuolelta suoritetussa tutkimuksessa tutkittavat ovat informantteja, eivät aktiivisia osallistujia. Kohdeyritys joutuu itse arvioimaan, onko tutkimus relevantti sen kannalta ja voiko yritys hyödyntää sen tuloksia kehittääkseen toimintaansa. Varsin usein tuotettu tieto hyödyttää ainoastaan tutkijaa ja tutkimusta itseään. Tärkeää on teorian soveltuvuus käytännön tilanteessa. Sinänsä pätevän

teorian soveltaminen saattaa tuottaa ”oikeaa” tietoa, mutta tutkimustulokset eivät ole relevantteja sen kohteelle.

Kysymyksessä on tyypillinen tieteellisen tutkimuksen ja konsultatiivisen otteen yhdistämisen ongelma. Koiviston (2007, 394) mukaan tutkija-kehittäjä ajautuu kaksoissidokseen palvellessaan sekä organisaatiota (kehitystarpeet ja niihin vastaaminen) että tiedeyhteisöä (tieteellisen tutkimuksen vaatimukset). Soveltavan organisaatiotutkimuksen on oltava samaan aikaan käytännön tarpeista lähtevää kehittämistoimintaa ja tieteellistä tutkimustoimintaa. Yhtäältä tutkija-kehittäjän tulisi sitoutua toimintakäytäntöjen uudistamiseen ja samalla havainnoida ja kerätä tietoa ja tehdä yleistyksiä muutosten taustoista, tarpeellisuudesta, luonteesta, mekanismeista, tuloksista ja seurausvaikutuksista. Asioiden yhteensovittamisen kannalta tilanteen tekee ongelmalliseksi se, että tutkija-kehittäjän tulisi kehittää yrityksiä tai organisaatioita yritys- tai työyhteisölähtöisellä tavalla niiden omien tilannespesifisien ja moninaisten tarpeiden ja ongelmien pohjalta. Samaa aikaan tutkija-kehittäjän tulisi lähestyä ja analysoida näitä samoja ongelmia jonkun erityistieteellisen perinteen tai lähestymistavan pohjalta. Jo pelkästään tämän yhteensovittamisen ongelman takia vaaraksi nousee, että molemmat – kehitys- ja tutkimustyö – kärsivät. Tutkijan osaaminen, toiminta ja tulokset eivät saa vastakaikua niin tiedeyhteisön kuin asiakaskunnankaan piirissä.

Teorioiden yleinen ongelma on, että ne saattavat redusoida inhimillisen toiminnan liiaksi pelkistettyihin luokitteluihin. Teoriat abstrahoivat itsensä liian kauaksi tutkimistaan ilmiöistä, jolloin niiden hyödynnettävyys käytännössä on minimaalinen. Universaalit teoriat eivät aina kykene huomioimaan täsmällisesti kontekstuaalisia tekijöitä. Organisaatioiden paikalliset olosuhteet ja niiden mukanaan tuomat muuttujat vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen suuntautumiseen. Voidaan kysyä, onko mahdollista edes luoda teorioita, jotka sisältävät konstruoidun todellisuuden ja ovat riittävän täsmällisiä kuvaamaan organisaatioiden konkreettisia tilanteita. Niiden tunnistaminen voi muodostua avaintekijäksi tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyden kanalta.

Tässä tutkimuksessa korostuu metodien ja tutkimustulosten kiinnittyminen toisiinsa, episodit saattavat olla samanaikaisesti sekä metodeja tiedon hankkimiseksi että

tutkimustuloksia. Newman ja Holzman (1997) viittaavat Vygotskin näkemykseen teorian ja metodin erottamattomuudesta. Sen mukaan inhimillistä elämää ja sen tutkimista harjoitetaan, ei sovelleta. Näin tieteellinen tutkimus sisältää oman paradoksin, sen täytyy luoda oma tutkimuskohteensa. Metodien etsiminen on yksi keskeisimmistä ongelmista yrityksissä ymmärtää ihmisten toiminnan ainutkertaisia inhimillisiä muotoja. Tässä tapauksessa metodi on samanaikaisesti tutkimuksen ennakkoehto ja tuotos eli väline ja tulos (*tool-and-result*) (Vygotski 1978, 65). Käsitteet eroavat perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta, jonka mukaan metodi erotetaan tutkimuksen kohteesta ja tutkimustuloksista tulosten tuottamiseksi metodin ollessa välineellinen, käytännöllinen ja toiminnallinen työkalu tutkimuksen toteuttamiseksi. Vygotskin sanoin perinteellinen tieteellinen metodi ei ole samanaikaisesti väline ja tulos, vaan väline tulosten aikaansaamiseksi (*tool-for-result*) (Vygotski 1978, Newman & Holzman 1997 mukaan). Sellainen tutkimus edustaa dualistista käsitystä metodista. Se sisältää toisaalta tiedon kohteet ja toisaalta välineet (metodit) tiedon hankkimiseksi tutkimuksen kohteista.

Vygotski (1978) korostaa metodin dialektisuutta. Metodi ei ole kognitiivinen, pikemminkin se pohjautuu toimintaan. Riippumatta siitä, mitkä ovat tutkimuksen löydökset, ne eivät ole erillisiä harjoitetusta metodista. Tulokset eivät ole valmiina odottamassa ”jossakin” metodin soveltamista, vaan ne ovat dialektisesti yhteydessä toimintaan, jonka avulla tuloksiin voidaan päästä. Käytäntöä ei voi johtaa teoriasta, sen sijaan käytäntö voi muovata tiedettä tutkimusprosessin alusta sen loppuun saakka. Tässä tutkimuksessa metodin harjoittaminen luo samanaikaisesti tiedon kohteen ja välineen, jonka avulla tietoa voidaan saada episodien tuottaessa episodeja. Toiminta itsessään luo koko ajan tuloksia, tutkimuksen lähestymistapa korostuu ja teorian ohjaava merkitys supistuu johtoajatuksen tasolle.

Perinteisen tutkimuksen intressi kohdentuu tiedon saamiseen maailmasta: millainen maailma tai organisaatio on. Relationaalinen lähestymistapa on kiinnostunut niistä suhteista, joiden kautta organisaation todellisuus rakentuu. Itse tiedon merkitys vähenee ja tietoa synnyttävien prosessien merkitys kasvaa. Tiedon sijaan painottuu tietäminen toimintona, tapahtuu siirtymä substantiivista verbiin eli tietäminen tapahtuu tekemisen kautta. Engeström (2004, 61) tuo esille yksilöiden tekemiset, ne ovat yhteisiä ja tapahtuvat dialogin avulla. Tämä ei tarkoita, että kaikki osanottajat

ovat samaa mieltä tai edes osallistuvat aktiivisesti meneillään olevaan yhteiseen toimintaan. Yhteisölliselle tutkimukselle on tyypillistä erilaisten näkökulmien törmäminen ja väittely. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan mitata yksimielisyydellä, vaan mittarina käytetään prosessissa syntyvän uusien käytäntöjen elinvoimaisuutta.

Yhteisöllisen kehittymisen merkitys korostuu muutoksen toteutuksessa. Argyris (1999b, 90) katsoo, että muutoksessa tutkimusinterventiot edellyttävät organisaatioilta uudenlaisia järjestelmiä. Interventio vaatii dialektisten oppimisprosessien luomista, mikäli tutkijat jäävät tutkimuksissaan kuvailevalle tasolle, he vahvistavat tahtomattaan organisaation nykytilaa. Tällä tavoin tehty tutkimus lisää kohdeorganisaation ja sen yksilöiden vaikeuksia kehittyä. Sen sijaan tutkija-kehittäjän tehtävänä on tarjota vaihtoehtoisia kehittämisen malleja, joita tutkija-kehittäjä ja osallistajat toteuttavat yhdessä. Bradbury Huang (2010, 94) kiteyttää laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen eron. Edellinen on tutkijan toteuttamaa tutkimusta käytännöistä. Toimintatutkimus keskittyy samaan kohteeseen, mutta tutkimus toteutetaan yhdessä tutkimuskohteen henkilöstön kanssa, mikä on myös tämän tutkimuksen lähestymistapa.

3.2.2. Toimintatutkimuksen prosessi

Toimintatutkimus sinänsä on laaja sateenvarjo -termi, se sisältää runsaan valikoiman erilaisia osallistavia sekä interventioita hyödyntäviä ja toimintaa kehittäviä lähestymistapoja. Toimintatutkimuksessa ei ole olemassa mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää tietä. Se on jatkuvassa muutoksessa, minkä tähden sitä on myös vaikea kuvata. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17). Kuulan (1999, 218) mukaan toimintatutkimukselle on luonteenomaista, että tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja käytännöllisiin asioihin.

Tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan

ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. Mainitut osa-alueet muodostavat tutkimusprosessin. Aktiivinen osallistuminen ilmenee tasavertaisena vuorovaikutusprosessina tutkittavien ja tutkijan välillä. Kummallakaan osapuolella ei ole valmista ratkaisua organisaation haasteiden ratkaisemiseksi. Ratkaisu eli muutos löytyy keskinäisen yhteistyön kautta monien vaiheiden tuloksena ja tuottaa uutta tietoa. Samalla kaikki osallistujat oppivat.

Reason ja Heron (1995) katsovat, että yhteistoiminnallinen tutkimus mahdollistaa tutkijoiden ja tutkimuskohteen osallistujien tasa-arvoisen yhteistyön. Ryhmän toiminta tapahtuu toimintatutkimuksessa syklien kautta, jolloin suunnittelu, toiminta, reflektointi ja edellisten syklien arviointi vaihtelevat tutkimuksen edetessä. Ryhmä kokoontuu säännöllisesti käsittelemään tutkimuksen teemoja, jotka edistävät sekä tutkimusta että organisaation kehittymistä. Tutkimusprosessi muodostaa reflektoinnin ja toiminnan syklejä, jotka vuorottelevat. Toiminnan sykleissä osallistujat kokeilevat käytäntöjä, yhteisessä reflektoinnissa käsiteltävä palaute antaa pohjan seuraavalle toiminnan syklille. Sekä tutkijalla että tutkimuskohteen jäsenillä on aito intressi osallistua ryhmän toimintaan. Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu asioihin, jotka ovat merkityksellisiä osallistujille. Syklit yhdistävät tekemisen ja tietämisen, osallistuminen avaa vuorovaikutuksen ja edistää yhteistä ajattelua ja tekemistä (Kemmis 2007).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia yhteisössä ja samanaikaisesti tutkia kyseisiä muutoksia. Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, joka pyrkii muuttamaan ja kehittämään asioita jossakin tietyssä yhteisössä (Aaltola & Syrjälä 1999, 18). Toimintatutkimuksessa ei tyydytä pelkästään kuvaamaan asioita, vaan sen ohella on myös tarkoitus edesauttaa muutosta. Tutkimuksella on siten kaksinainen tavoite. Tutkimuksessa kehitetään uusia prosesseja ja välineitä paikallisiin käytäntöihin ja edistetään samalla uuden tiedon kehittymistä tutkimuksen temasta. Se edellyttää, että tutkimusprosessissa on mukana mahdollisimman paljon henkilöitä tutkimuskohteena olevasta organisaatiosta.

Heitteisyyteen viitaten tutkimuksen osallistujat ovat jo kohdeyrityksen sisällä ja keskellä siellä vallitsevia vuorovaikutussuhteita. Suhteet muuttuvat jatkuvasti, niitä ei voi inhimillisinä systeemeinä pysäyttää ikään kuin pikakuvan ottamiseksi.

Yhteisöllisen toiminnan toteutumiseksi on tarkoituksenmukaista tarttua niihin tilaisuuksiin, joita osallistujien välinen vuorovaikutus tuottaa. Tutkija pikemminkin edistää muutosta kuin toteuttaa sen ulkopuolisena ja omalla tavallaan.

Toimintatutkimuksen kuten johtajuudenkin ytimeksi on perinteisesti ymmärretty ihmisten välinen sosiaalinen vaikuttaminen, joka toteutuu tietoisesti määriteltyjä tavoitteita kohden. Sosiaalinen vaikuttaminen ymmärretään pääsääntöisesti älyllisenä pyrkimyksenä saavuttamaan ennalta asetetut tavoitteet. Osallistujat ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa myös kehollisina ja historiallisina yksilöinä, tietäminen ei ole vain loogista ajattelua, jolloin tutkimuksessa toteutuu älyn ja kehon vastavuoroinen liike. Osallistuva toimintatutkimus on esteettinen prosessi, joka tuottaa representatiivisen tiedon ohella kokemuksellista tietoa. Esteettisessä lähestymistavassa tieto syntyy välittömässä kohtaamisessa henkilön, paikan tai asian kanssa (Mäntylä 2007, 52), tieto on eletyn olemisen välitöntä tietämistä (Heron 1992, 33). Tutkimuksessa tarvitaan kokemuksellista ja aistimuksellista tietoa kehittämään hienovaraisia prosesseja ja arkisia rutiineja luovien ratkaisujen edistämiseksi (Svensson 1990). Menetelmä heijastuu myös tutkimuksen epistemologiaan. Mikäli johtopäätöksissä olevat ehdotukset on kehitetty yksinomaan tutkijan toimesta ja hänellä itsellä ei ole kokemukseen perustuvaa tietoa siitä ja hän tekee väitteitä kokemukseräisestä ja käytännöllisestä tiedosta neuvottelematta tutkimukseen osallistujien kanssa ovat seurauksena löydökset, jotka eivät suoraan heijasta tutkijan, eikä tutkittavien kokemuksia (Heron & Reason 2001, 183).

Yrityksen ympäristö ei ole enää vakaa ja ennustettava, ja prosessuaalisessa lähestymistavassa nähdään todellisuus muuttuvana ilmiönä. Tutkimuksen tulisi perustua mainittuihin lähtökohtiin. Tämä ontologinen perusta heijastuu epistemologiaan painottaen pikemminkin tutkimuksen käytäntöjä ja osallistujien aktiivisuutta kuin ennalta asetettuja asiasisältöjä. Tutkimuksessa on rationaalisten lähestymistapojen lisäksi sijansa presentationaalisilla metodeilla, jotka viittaavat taiteellisiin lähestymistapoihin tiedon lähteinä (Koivunen 2006; Ropo & Sauer 2003; Taylor 2002). Tutkimus voi edetä improvisoiden kuin jazz-orkesteri nähden soittajien virheet kehittymisen lähteinä (Barrett 1998) tai kuten teatteriryhmä, missä näyttelijöiden toiminta rakentaa muuttuvia käytäntöjä ja tunnetiloja (Sauer 2005).

Park (2006, 83) katsoo, että osallistuva toimintatutkimus (participatory action research) eroaa muista sosiaalitieteellisistä tutkimuksista ottamalla tutkimuskohteen ihmiset osallisiksi tutkimusprosessiin. Toiseksi osallistuva toimintatutkimus yhdistää toiminnan ja tutkimuksen, jolloin tutkimus perustuu käytännölliseen tietoon, jota se synnyttää. Näen itseni juuri tässä roolissa, jolloin tutkimuksen osallistujat päättävät, mitkä asiat otetaan tutkimuksen kohteiksi. Clash Oy:n työntekijät osallistuvat suoraan tutkimukseen ja siihen liittyvään sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Uskoin osallistuvan toimintatutkimuksen antavan minulle mahdollisuuden päästä lähellä tutkimuskohdetta ja päätyä luottamuksellisiin suhteisiin tutkimuskohteen osallistujien kanssa. Tutkimus eroaa muista toiminta-orientoituneista tutkimuksista, koska juuri ei-asiantuntijoilla on keskeinen asema tutkimuksen toteuttamisessa.

Osallistuvan toimintatutkimuksen perusideologia on sorrettujen, köyhien ihmisten tietoinen omien olosuhteidensa muuttaminen oman toimintansa kautta. Tässä olosuhteiden parantamisprosessissa tutkijalla on katalysaattorin tai kannustajan rooli, mutta se ei saa vallita. Tässä piilee osallistuvan toimintatutkimuksen eräs kriittinen piste. Osallistuvaan toimintatutkimukseen sisältyy emansipaation käsite, tarkoituksena ei ole pelkästään kehittää yhteisöä, vaan myös parantaa siinä toimivien ihmisten hyvinvointia ja edistää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan, ja siten vahvistaa osallistujien toimijuuden kehittymistä. Habermasin (1986) kehittämistä tiedonintresseistä emansipatorinen tiedonintressi ilmentää pyrkimystä vapautumiseen toimintaa kahlitsevien pakotteiden vallasta. Yrityksen valtarakenteet muodostavat usein esteitä yhteisön jäsenten omaehtoiselle toiminnalle, ja tiedostamattomat voimat saattavat pakonomaisella tavalla hallita yksilöiden elämää. Emansipatorinen tiedonintressi ohjaa kriittistä ja vapautumista edistävää tietoa. Se tarkoittaa tarvetta tai pyrkimystä päästä eroon kahlitsevista voimista, itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja tietoisuutta omista vaikutusmahdollisuuksista (Pietarinen 2002, 64).

Habermas (1986, 198) toteaa, että ahdistavien asioiden kokeminen vaikuttaa ihmisten suhtautumistapoihin ja asenteisiin. Kysymys ei ole kuitenkaan pelkästään siitä, että yksilöt haluavat päästä eroon heitä ahdistavista epäkohdista, jotka ovat muiden ihmisten aikaansaamia. Kysymys on jostakin vielä syvällisemmästä, tarpeetonta ahdistusta tuottavat epäkohdat aiheutuvat yhteisöjen rakenteista, jotka tuottavat tiettyä käyttäytymistä. Epäkohtia aiheuttava toiminta ja käyttäytyminen ovat juurtuneet niin

syvälle ihmisyyteiden rakenteisiin, että niitä ei voida pitää ainoastaan yksilöiden subjektiivisina ominaisuuksina.

Heronin (1992) mukaan yhteistoiminnallisen tutkimuksen lähtökohtana on käsitys yksilöistä, joilla on mahdollisuus toimia omien tarkoitustensa toteuttamiseksi. Heillä tulee olla mahdollisuus kasvuun ja itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Se sisältää mahdollisuuden oppimiseen ja oman yksilöllisyyden yhdistymisen muihin ja maailmaan. Yksilöt ovat itsenäisiä ja he vastaavat itse omista valinnoistaan. Tutkimuksen metodologiassa se merkitsee, että mikäli tutkimukseen osallistujien päätöksiä ja toimintaa ohjataan tutkijan toimesta, osallistujat eivät ole tutkimuksessa läsnä omina persooninaan. Todellista ja kokonaisvaltaista tutkimusta heidän osaltaan voidaan tehdä vain, jos he itse ohjaavat tekemisensä ja tuovat kokemuksensa osaksi tutkimusta (Heron 1996). Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan episodien avulla yhteistoiminnallisia käytäntöjä, joissa tutkimuksen kohteena oleva toiminta kehkeytyy osallistujien ollessa aktiivisessa yhteistyössä keskenään.

Hamelin (2000, 249) mielestä jokaisen työntekijän tulisi aidosti tuntea, kuinka heidän työpanoksensa edistää asiakkaiden ja työtovereiden hyvinvointia. Usein yksilöiden tunneperäinen oikeudenmukaisuus on lähellä nollaa, yksilöllä ei ole mitään, mihin sitoutua paitsi oma urakehitys (emt.), sikäli kuin se yksittäisessä organisaatiossa on edes mahdollista. Adlerin (2006, 492) mukaan ihmiset kaipaavat monimutkaisuuden ja hektisyyden kasvaessa käsitystä kokonaisuudesta, jossa he ovat mukana sekä tarkoitusta ja merkitystä omalle työlleen. Siihen ei enää riitä työnantajan menestys. Näin esimerkiksi tutkimuksen toteutustapa ja kohdeyrityksen toimintatavat korostuvat siten, että yksilöt voivat tuntea ne itseään koskettaviksi. Weick (2007, 15) huomauttaa monimutkaisen ja kaotillisen olosuhteiden vaativan rationaalisten välineiden rinnalle uusia menetelmiä. Menetelmät perustuvat intuitioihin, improvisointiin, tarinoin, mielikuvitukseen ja kokemuksiin (emt.), ei-loogisina aktiviteetteina ne auttavat henkilöstöä ratkaisemaan organisaation haasteita ja kehittymään omassa työssään. Henkilöstön osallistuminen tutkimukseen ja yrityksen toimintaan voi edistää monipuolisesti tutkimuksen tavoitteita.

Aineistolähtöinen tutkimus on puhtaasti induktiivista eli etenemistä pelkästään yksittäisistä havainnoista yleisiin väitteisiin. Induktiivisessa analyysissä tutkijan

pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Siitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155). Jo kysymys induktiivisuudesta on ongelmallinen. Tutkijan ajatteluun ja valintoihin voivat vaikuttaa hänen ennakkokäsityksensä ja kokemuksensa. Tästä syystä aineistolähtöisessä tutkimuksessa korostuu tarve pitäytyä tiukasti aineistossa.

Aineistolähtöisessä analyysissä yritetään aineistosta saada syntymään tulkinnoille ja päätelmille kelvollinen teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisen analyysin yksi ongelma on, että aina ei voida varmistaa tutkimuksen yleistä, teoreettista ja objektiivista tieteellistä otetta. Onko olemassa objektiivisia havaintoja, puhtaita tieteellisiä konstruktioita, vai ovatko tutkijan ratkaisut ja valinnat ohjanneet aineistonkeruuta ja sen analysointia? Tätä ongelmaa voi lievittää turvautumalla teoriasidonnaiseen analyysiin. Teoria ohjaa analyysiä kytkien aineiston teoriaan tavalla, joka ei kytkeydy suoraan tuohon teoriaan. Analyysi perustuu aineistoon, mutta teoreettinen tieto säätelee analyysiyksiköiden valintaa viitekehyksen tavoin. Teoria ei hallitse analyysiä toisin kuin teorialähtöisessä analyysissä, jossa tutkimusaineisto ja sen analysointi ovat sidoksissa johonkin teoriaan, ajatteluperinteeseen, malliin, näkökulmaan tai oletukseen, jolloin teoria voi olla tutkimusta ohjaava metodologinen periaate. (Pihlaja 2005, 100).

Teoriasidonnainen lähestymistapa sijoittuu teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen väliin. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Siihen liittyy myös ns. johtoajatuksen käsite, joka luo havainnoinnille ja niiden mukaisille löydöksille kehykset. Epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi voivat muodostaa johtoajatuksen, jonka avulla havainnot kohdistetaan erityisiin oleellisiksi katsottuihin seikkoihin (Grönfors 1982, 33–37). Tähän tarkoitukseen relationaalinen konstruktioismi ”tyhjänä teoriana” soveltuu erityisen hyvin.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon ja sen analyysiin. Tutkimukseni johtoajatus on relationaalinen näkökulma, jonka mukaan kohdeorganisaatio muodostuu erilaisten suhteiden kokonaisuudesta. Suhteet ovat vuorovaikutuksellisia, toisistaan riippuvia ja ne ovat kehittyneet paikallisesti

historiallisen kehityskulun tuloksena. Suhteiden rakenne ja vuorovaikutuksen muodot ilmentävät organisaation paikallista kulttuuria. Tavoitteeni tutkijana on päästä käsiksi ja mukaan kohdeyrityksen suhteisiin, jotta onnistunut interventio on mahdollista toteuttaa. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa kehkeytyy koko ajan muutosta ja johtajuutta koskevaa tutkimusaineistoa. Tehtävänäni on auttaa kohdeyritystä luomaan sellaiset sosiaaliset käytännöt, joissa paikalliset toimijat ja tutkija kokoontuvat säännöllisesti käsittelemään yritykselle tärkeitä teemoja menettelyn edistäessä sekä yrityksen kehittymistä että tutkimusta.

3.2.3. Tutkijan siirtyminen kohdeyrityksen sisälle

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi fenomenologis-hermeneuttisen metodin päästäkseni mukaan osallistujien elämismaailmaan ja saadakseni tietoa yksilöiden ainutlaatuisista kokemuksista (Perttula 2005; Satulehto 1992; Varto 1992). Oletin kohdeyrityksen osallistujien kantavan tajunnallisesti ja kehollisesti mukanaan tiettyä historiaa, joka koostui heidän suhteistaan yritykseen. Aiemmin Clash Oy:n hierarkkinen rakenne, strategiaprosessi, johtaminen ja menneisyyden hetkelliset yhteisöllisyyden kokemukset olivat tuottaneet henkilöstölle ristiriitaisia merkityksiä. Henkilöstön kokemat positiiviset merkitykset liittyivät yhteisöllisyyteen, kun yrityksen vaikeita ongelmia oli ratkaistu yhteistyössä johtajien ja alaisten kanssa. Näin päädyin oletukseen, että vahvistamalla episodien avulla yhteisöllisyyttä, jonka ”juuret” olivat jo yrityksessä olemassa, Clash Oy kykenee toteuttamaan muutosprosessin. Episodiin kautta minulle saattoi tarjoutua väylä päästä läheiseen yhteistyöhön Clash Oy:n kanssa, tulkitsemaan ja ymmärtämään johtajuuden rakentumista.

Pyrin kohdeyrityksen kanssa immanenttiin suhteeseen, jossa olin yksi osallistuja muiden joukossa Clash Oy:n muutosprosessissa. Relationaalisessa lähestymistavassa korostuu tiedon rakentuminen ja jakautuminen sosiaalisesti, tietäminen toteutuu suhteissa jatkuvana merkitysten rakentumisena (Dachler 1992; Fletcher & Käufer 2003; Graen 2006; Haar & Hosking 2004). Oletin säännöllisesti toistuvien episodien synnyttävän muutosprosessin ja johtajuuden sekä pitävän yllä jatkuvaa, emergenttiä

kehitystä kohdeyrityksessä. Paikalliset totuudet ovat merkittävässä roolissa kehitettäessä organisaatiolle nimenomaan sille luontaista johtajuutta, johtajuuden tulee tukea alaistensa emergenttiä toimintaa yrityksen toiminnan tehostamiseksi (Osborn, Hunt & Jauch 2002). Paikallisiin olosuhteisiin sopeutuva johtajuus voi edistää yrityksessä tasavertaista organisoitumista ja sallia uudenlaisia sisällöllisiä ratkaisuja. Johtajien käydessä vuoropuhelua alaisten kanssa luovien yksilöiden ideat voivat päästä esille (Brown & Eisenhardt 1997; Marion 1999; Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002; Uhl-Bien & Marion 2009).

Usea tutkija on kehottanut organisaatio- ja johtajuustutkimusta omaksumaan laajemman näkökulman muutokseen avoimena ja yhdenmukaisena prosessina (Eccles, Nohria & Berkley 1992; Ford & Ford 1995; Orlikowski 1996; Van de Ven & Poole 1995; Weick 1998; Weick & Quinn 1999). Weick (1998) kiteyttää tutkimuksen ongelman, tutkijalla on vaikeuksia ymmärtää hienovaraisia muutoksia organisoitumisessa, ellei hän näe muutosta luonnollisena tapahtumana mieluummin kuin vakauden ja rutiinien järkkymisenä.

Feldman (2000, 613 - 626) pitää toistettavia sosiaalisia rutiineja organisaation muutoksen lähteinä, vaikka ne eivät ulkoisesti muuttuisi merkittävästi. Ihmiset osallistuvat dialogeihin, jolloin on aina olemassa luontainen mahdollisuus jatkuvaan muutokseen. Vuoropuhelut ovat parhaimmillaan toisiinsa kiinnittyneiden ideoiden ja toimintojen kehkeytymisen paikkoja, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja tuottavat muutoksia yrityksen toimintaan. Katsoin, että tutkimuksen tulee kohdentua toimijoihin ja organisoitumisen kehittymiseen organisaation jokapäiväisessä elämässä. Tutkija saa monipuolisen kuvan organisaation toiminnoista, kun hän observoi toteutuvia prosesseja niiden tapahtuessa. Episodit tuottavat variaatioita, jotka toistuessaan, kehittyessään ja pysyessään jonkin aikaa voimassa voivat tuottaa muutoksia organisaatiossa.

Tutkimuksessani käytettävä relationaalinen metodologia sisältää I/O -ryhmätutkimuksen (Bartunek & Louis 1996) keskustelevan kehittämisen (Gustavsen 1992), yhteistoiminnallisen tutkimuksen (Reason & Heron 1995) osallistuvan toimintatutkimuksen (Park 2006), tulevaisuuden etsimisen mallin (Weisbord 1993), arvostavan kehittämisen (Cooperrider 2004), ja pohtivan vuoropuhelun (Isaacs 2001)

piirteitä yhdistettyinä episodeihin (Hendry & Seidl 2003). Episodien kautta toteutui I/O -ryhmätutkimuksen mukainen yhteistyö ottamalla tutkimuskohteen yksilöt osallisiksi tutkimusprosessiin. Episodit olivat keskeisiä välineitä tutkijan ja osallistujien välisessä yhteistyössä ilmentäen keskustelevan kehittämisen ja yhteistoiminnallisen tutkimuksen mukaista osapuolten yhdenvertaisuutta kehitystyössä. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat käytännölliseen tietoon, mikä kehkeytyi osallistuvan toimintatutkimuksen tapaan episodeissa. Episodit mahdollistivat koko yhteisön kehittämisen samanaikaisesti kuten tulevaisuuden etsimisen malli edellyttää. Episodeissa sovellettiin arvostavan kehittämisen prosessia haettaessa yhdessä yhteistä näkemystä yrityksen tulevaisuudesta. Episodien ratkaisut kehkeytyivät pohtivan vuoropuhelun tapaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksina.

Aluksi sovelsin I/O -ryhmätutkimusta luodakseni edellytyksiä uusille emergenteille tulkinnoille kohdeyrityksen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta tarinan muodossa. Toimitusjohtajan ja pääluottamusmiehen laatima Clash Oy:n tarina (liite 4) ja sen pohjalta ensimmäisessä episodissa eli aloituskonferenssissa käytävä keskustelu kehystivät yrityksen tilanteen osallistujille. Työntekijöiden osallistuminen oli ollut aiemmin sattumanvaraista, yritysjohto oli turvautunut siihen viimeisenä keinona, kun Clash Oy oli ajautumassa umpikujaan. Aikaisemmin käytäntöjä oli kokeiltu kriisitilanteissa, ja nyt Clash Oy:n asema oli vastaavanlainen. Henkilöstö oli aikaisemman kokemuksensa perusteella halukas osallistumaan yhteisöllisiin käytäntöihin, ja minun tarkoituksena oli saattaa ne yrityksen uuden organisoitumisen perustaksi episodien muodossa.

Clash Oy:n uusi historia

Organisaatioiden tarinat kirjoitetaan yleensä valta-asemassa olevin henkilöiden taholta ja ne saattavat heijastaa kapea-alaisesti yhteisön erilaisia ääniä. Yksilöt ja henkilöstöryhmät kokevat organisaation tapahtumat kuitenkin omien kohtaamistensa kautta. Näkemykset menneisyydestä voivat vaihdella aivan samoin kuin käsitykset organisaation toiminnan kokonaisuudesta. Kaikki eivät kykene samaistumaan siihen perinteeseen, jota yrityksen johto vaalii, jolloin osa henkilöstöstä saattaa vieraantua työyhteisöstä. Koko organisaation sitoutuminen yhteiseen tulevaisuuteen vaatii

kuitenkin, että jokainen tuntee olevansa osa organisaation historiaa ja nykyisyyttä ja on siten valmis panostamaan sen tulevaisuuteen.

Heideggerin (2000) mukaan ihmiset ovat olemassaolonsa historiallisuudessa kiinni traditiossa, joka ehkäisee omakohtaisen vallan, kysymisen ja valinnan, olemiskysymykseen tarttuminen edellyttää ”kovettuneen tradition möyhentämistä” ja ”sen vapauttamista, jonka traditio on peittänyt”. Tämän tehtävän Heidegger nimeää *destruktioksi*, mikä ei tarkoita tuhoamista tai hävittämistä missään arkikielen merkityksessä. Destruktion tavoitteena on kyseenalaistaa ”nykypäivä” ja sen hallitseva tapa ymmärtää omaa historiaansa tästä historiasta itsestään käsin. Se on siis eräänlaista ”pois-rakentamista” (*Abbau*), jolla avaamiensa uusien mahdollisuuksien takia on ennen kaikkea positiivinen tehtävä. Tähän liittyy myös historiatieteen lupaus, mikäli se ymmärretään olleen avaamiseksi tulevaisuudesta käsin (Jalava 2000). Historian ja tulevaisuuden ollessa läsnä nykyisyydessä on tärkeää hakea organisaation menneisyydestä onnistuneita ja yhteisöllisiä toimintatapoja. Mahdolliset unohdetut traditiot ja hiljentyneet äänet voivat tarjota organisaatiolle sille luontaisia ”uusvanhoja” malleja onnistuneen tulevaisuuden luomiseksi.

On mahdollista, että organisaatiohistoriat ovat subjektiivisia, samoin kuin tutkijan esittämät näkökulmat. Verrattuna organisaation strategian sisältämään tietoon tai johtajien puheisiin paikallinen esimerkiksi tiimeissä tuotettu tieto saattaa yleisen käsityksen mukaan olla hierarkkisesti alempiarvoista tietoa. Foucault'n (2005) mukaan sosiaalisen kentän diskursiiviset käytännöt rajoittavat kentän toimijat, määrittävät oikeutetut subjektit ja pätevän tiedon. Organisaatio hierarkioineen on josinansa otollinen ympäristö diskursiivisille käytännöille, jotka voivat muodostaa rajoja ja synnyttää erilaisia näkemyksiä. Foucault (2005) nimittää paikallista tietoa ”alistetuksi tiedoksi”, ja kehitystyön onnistumiseksi on tärkeää saada paikallinen tiedon esille. Tutkimuksessa on oleellista etsiä sellaista tietoa, jonka voi löytää organisaation johdon sijasta alaisilta.

Heideggerin (2000) tavoin Foucault (2005) suhtautuu nykyisyyteen kriittisesti tavoitteen ollessa nykyisyyden ymmärtäminen. Organisaation nykyisillä käytännöillä on historiallinen luonne, nykyisyys on saavutettu ainoastaan yhtenä mahdollisuutena monista. Mikäli kaikki äänet olisi sallittu, moniäänisyys olisi voinut tuottaa erilaisen

näkemyksen nykyisyydestä. Yhdenvertainen osallistuminen mahdollistaa toiseuden kuulemisen ja ymmärtämisen, jolloin kyseenalaistuvat nykyiset käytännöt. Tällöin henkilöstö voi nähdä uusia mahdollisuuksia organisaation yhteisen tulevaisuuden rakentamiseksi. Alaisten ja johdon sekä tutkijan tieto voivat yhdessä saattaa liikkeelle tätä vastaavan prosessin. Erilaiset ja tasa-arvoiset subjektiudet saattavat yhdistää erilaiset äänet ja luoda pohjan organisaation muutokselle. Sen mahdollistamiseksi tutkimus pyrkii tunnistamaan kohdeyrityksen historiasta viitteitä moniäänisistä käytännöistä sekä saamaan tietoa tällöin vallinneista olosuhteista ja suhteista. Tätä tarkoitusta varten henkilöstö valmisteli kohdeyrityksen menneisyyttä kuvaavan narratiivin.

Alkuvaiheen jälkeen Clash Oy:n johto hyväksyi kehityshankkeen toteutustavaksi yhteisten episodien käytön, mikä merkitsi kaikille työntekijöille mahdollisuutta osallistua yrityksen kehittämiseen. Tutkimus siirtyi soveltamaan relationaalista lähestymistapaa, tutkija oli kehitysprosessin osallistuja ja tutkija-kehittäjän kaksoissidos poistui. Tutkijan asema muistutti prosessikonsultin työtä, joka pyrkii auttamaan asiakasyrityksen henkilöstöä auttamaan itse itseään. Ainoastaan henkilöstöllä oli riittävästi tietoa yrityksestään, tutkijan tehtävä oli saattaa osallistujat dialogiin rakentamaan yhteisiä merkityksiä niiden teemojen kautta, jotka tulevat vuoropuheluissa esille. Tästä tiedon kokonaisuudesta tutkija ja yrityksen henkilöstö etsivät yhdessä keinoja edetä kehitysprosessissa, jolloin painopiste siirtyi ratkaisuja tuottaviin relationaalisiin käytäntöihin. Henkilöstön osallistuminen muutoksen ja johtajuuden konstruointiin perustui I/O – ryhmätutkimukseen.

I/O -ryhmätutkimus

Clash Oy:stä kertovan narratiivin tekemiseen käytetty menettely vastasi I/O -ryhmätutkimusta (*insider/outsider team research*). Bartunek ja Louis (1996, 20–21) erottavat neljä piirrettä, jotka ovat tyypillisiä I/O -ryhmätutkimukselle. Tutkimusryhmä johtaa tutkimusta ryhmän koostuessa henkilöistä, joiden fyysinen ja henkinen kytkentä tutkimusasetelmaan ja tarkasteltaviin kysymyksiin on mahdollisimman erilainen. Ryhmän sisäpiiriläiset eli kohdeorganisaation jäsenet eivät toimi ainoastaan tiedon lähteinä, vaan he työskentelevät yhdessä tutkijan kanssa osallistuen tutkimuksen suunnitteluun, tiedon keräämiseen ja analysointiin.

Tutkimuksen tulkinta ja raportointi toteutetaan myös yhteistyössä, yrityksen työntekijät ja tutkija päättävät tutkimusprosessin aikana yhdessä tutkimuksen sisällöstä.

I/O -ryhmätutkimus yhdistää tutkijan tietämyksen ja tutkittavan organisaation sisäisen tiedon toisiinsa. Tutkijalla voi olla sellaisia välineitä, joita voidaan käyttää kehitystyössä. Sisäpiiriläisillä puolestaan on näkemys siitä, mitkä toimintatavat eri vaihtoehtoista voivat olla sopivia juuri kyseiseen organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin. Tutkimuksen episodien työskentely koostui osittain juuri tämän asian pohdinnasta. Sopivat menettelytavat muotoutuivat yhteisen reflektoinnin kautta ja niiden toteuttajina olivat sisäpiiriläiset eli Clash Oy:n henkilöstö.

Baskerville ja Wood-Harper (1996) sekä Coghlan ja Brannick (2001) katsovat, että menettely antaa tutkijalle luontaisen väylän osallistua kohdeyrityksen käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Sisäpiiriläisten avulla tutkija saa käyttöönsä organisaation strategian, raportteja ja seurantatietoja. Tiedon kerääminen, analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu voidaan toteuttaa oppimishistorian muodossa, mikä tässä tutkimuksessa oli Clash Oy:n tarina (liite 4). Sen avulla kohdeyrityksen koko henkilöstö oli suoraan tai välillisesti osallisena tutkimuksen toteutuksessa. Oppimishistorian soveltaminen loi perustan yrityksen todellisuuden uudelleen rakentumiselle.

Abell ja Simons (2000) korostavat, että organisaatioita ei tulisi ymmärtää ”esineiksi”, vaan kokea ne pikemminkin kokoelmaksi tarinoita. Tarinoita konstruoidaan jatkuvasti ja niiden merkitys on kontekstisidonnainen. Merkityksistä neuvotellaan keskusteluissa ja ne uusiintuvat koko ajan. Merkitysten sisällöt ovat riippuvaisia niiden erityisestä sosiokulttuurisesta sijainnista. Maailman olemassaolo syntyy organisaation jäsenten omiin kokemuksiin perustuvissa tarinoissa. Tärkeää on, että yksilöt voivat vaikuttaa tarinoiden sisältöihin ja niistä johtuvien konstruktioiden muodostumiseen. Ihmiset voivat tehdä interventioita ja saattavat vaikuttaa yhteisöjen ja organisaatioiden kehittymiseen haluamallaan tavalla.

Organisaatioissa on runsaasti tarinoita, työyhteisön jäsenet konstruoivat puheillaan organisaation. Tarinoiden syntyminen, kertominen ja niiden tulkinta muodostavat

merkityksenantoprosessin, jonka kautta ihmiset muokkaavat näkemyksiään yrityksestä. Mumby ja Clair (1997, 181) korostavat organisaatioiden rakenteiden syntyvän diskurssien kautta, organisaatiot ovat olemassa vain siinä määrin kuin sen jäsenet luovat ne puheiden avulla. Organisaatiot ovat toki muutakin kuin diskursseja, mutta diskurssi on ensisijainen keino, jonka avulla organisaation jäsenet luovat ymmärrettävän sosiaalisen todellisuuden. Organisaation sisäiset viestit ilmaisevat ja luovat samanaikaisesti organisaation rakenteita.

Aloituskonferenssissa toimitusjohtaja kiteytti Clash Oy:n historian opetuksen:

”Kyllä siitä oli minulle se opetus, että paljon laajemmin pitää keskustella. Yrityksessä täytyy löytää laaja yhteisymmärrys porukassa, jotta muutoksia pystytään tekemään”

Katsoin keskustelevan kehittämisen, joka perustuu demokraattiseen dialogiin soveltuvan tutkimuksen kenttävaiheen työskentelytavaksi.

Keskusteleva kehittäminen

Keskustelevalle kehittämiselle ei ole vakiintunut suomenkielistä nimeä. Kehittämismallia on kutsuttu muun muassa kommunikatiiviseksi kehittämiseksi ja demokraattisen dialogin menetelmäksi keskustelua ohjaavan säännösten perusteella sekä työkonferenssi-menetelmäksi sen keskeisimmän kehittämismenetelmän mukaan (Heikkinen 1999, 201). Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä keskusteleva kehittäminen. Gustavsen (1992, 39–41) jakaa keskustelevan kehittämisen useaan vaiheeseen, jotka voivat ilmetä kehitysprosessissa. Gustavsen korostaa, että kehitystyön kytkeminen organisaation normaalirakenteeseen edellyttää yrityksen koko henkilöstön osallistumista jotta päästään koko organisaation kattaviin tuloksiin.

Clash Oy:n kehitysprosessista tuli tuloksia jo alusta lähtien yhteisten tehtävien muodossa. Esimerkiksi kehitysryhmän asettaminen uudeksi rakenteeksi organisaatiossa on sinänsä jo tulos, vaikka se on ensisijaisesti keino saavuttaa tuloksia. Tässä yhteydessä tulee erottaa toisistaan organisoituminen ja siinä kehkeytyvät tulokset. Tulosten toteaminen vaatii oman keskustelun ja arvioinnin.

Tulokset tulisi määrittää ja todeta saavutuksina vasta, kun toiminto on ollut käynnissä niin kauan, että kaikilla henkilöillä on siitä kokemusta.

Keskeisellä sijalla Gustavsenin teksteissä on demokraattisuus. Demokraattinen dialogi korostaa kaikkien osapuolten yhdenvertaisuutta käsiteltäessä organisaation haasteita ja ajankohtaisia kysymyksiä. Se tarjoaa mahdollisuuden käydä vuoropuhelua kontekstissa, jossa perinteiset johtamisprosessit eivät ole läsnä, tavanomaisesta subjekti-objekti-asetelmasta voidaan siirtyä subjekti-subjekti-asetelmaan. Demokraattisten dialogien kautta korostetaan jokaisen työyhteisön jäsenen oikeutta ja velvollisuutta osallistua yhteiseen kehitystoimintaan. Jokaisen yksilön tieto, osaaminen ja kokemus pyritään tuomaan esille yhteiseksi hyödyksi. Samanaikaisesti heidän tietämyksensä organisaation kokonaisuudesta kasvaa. Tietämys luo edellytykset edistää työntekijöiden kokonaisvaltaista ajattelua organisaation toiminnasta aiemman omaan työympäristöön perustuvien näkemysten sijasta ja antaa pohjan osallistua aidosti yrityksensä muutosprosessiin.

Dialogi voi auttaa organisaatiota siirtymään pois käytännöstä, missä johtajat ja asiantuntijat ratkaisevat koko organisaatiota koskevia ongelmia tilanteeseen, jossa kaikki työyhteisön jäsenet kehittävät koko organisaatiota. Usein strategian laadintaan osallistuu ainoastaan yrityksen johtoryhmä, ja tätä menettelytapaa pidetään itsestään selvyytenä. Strategian tekemiseen ”saa” osallistua ainoastaan yrityksen ylin johto. Weisbordin (1993) mukaan syvälliset ja kestävät ratkaisut ovat mahdollisia, jos strategiaa pohtii ”koko systeemi” eli koko henkilöstö samassa tilassa. Barret, Cooperrider ja Fry (2005) korostavat henkilöstön osallistumisen tekevän mahdolliseksi koko organisaation uudistumisen jatkuvana prosessina. Tässä tutkimuksessa osallistumisen prosessit tuottavat kohdeyrityksen muutoksen, strategisen uudistumisen viitekehityksessä muutos sisältyy osallistujien yhteisenä tuotoksena Clash Oy:n muotoutuvaan strategiaan.

Demokraattisuus ilmenee keskustelumenetelmän periaatteissa (Gustavsen 1992, 5), joita voidaan noudattaa yleisemminkin organisaatioiden keskusteluissa. Dialogeissa ei ole ”luentoja” tai muita yrityksiä ”muodostaa auktoriteetteja”. Puheenvuorot tulee säilyttää lyhyinä ja niiden tulee koskea ainoastaan aiheita, jotka ovat nousseet esille keskustelun aikana. Näin osallistujat itse määrittelevät konferenssin muodon, heidän

vastuullaan on ongelmiin tarttuminen sekä uusien ajatusten ja niiden argumenttien esille tuominen. Toimintatapa korostaa osallistujien asiantuntemusta tehdä päätöksiä itse, heillä ei ehkä ole kaikkea tarvittavaa asiantuntemusta, mutta kuitenkin keskeinen osa sitä. Tämän tutkimuksen episodeissa korostuu tarve kehittää kollektiivisesti yritystä, osanottajat pohtivat yhteisiä asioita, yhdistävät näkemyksensä ja kehittävät yhdessä uusia ratkaisuja.

Kehitystyössä voidaan käyttää useita teoreettisia lähestymistapoja. Gustavsen (1992) katsoo, että dialogiin perustuva kehittäminen ei sulje pois erilaisia organisaatioteorioita tai koulukuntia, mikä tahansa lähestymistapa voi olla tilanteesta riippuen pätevä. Verrattuna perinteiseen tutkimukseen dialogiin kytkeytyvä kehitystyö siirtää painopisteen teoreettisesta keihäänkärjestä osallistavaan demokratiaan. Perinteinen, moderni tutkimus pyrkii legitimoimaan itsensä väittämällä edustavansa järkeä ja rationaalisuutta. Sen mukaan tutkimuksen avulla voidaan kehittää parhaita kehittämisvaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa toistuvien dialogien myötä osallistavalla demokratialla on kuitenkin keskeinen asema suhteessa kehitystyön sisältöön. Sisältö syntyy tuloksena dialogista, jota käyvät ne henkilöt itse, joita tehtävät ratkaisut koskettavat. Aiemmin ”alempiarvoiseksi” katsottu tieto voi osoittautua arvokkaaksi ja kumuloitua dialogissa päätöksiksi. Tässä tutkimuksessa alistetuksi painuneet yhteisölliset käytännöt nousivat esiin ja muodostivat organisoitumisen perustan.

Arvokkaan tiedon huomiointi edellyttää kykyä tarttua fenomenologisiin hetkiin. Fenomenologiassa kokonaisuus ja osat -käsite viittaa yksittäiseen ilmiöön, jota ei voi tarkastella ilman toista ilmiötä. Sokolowskin (2000, 24) mukaan yksittäinen esine voi olla yhdessä suhteessa kokonaisuus ja toisessa suhteessa osa kokonaisuudesta. Esimerkiksi Clash Oy:n yksittäinen komponentti on tuotantoprosessissa kokonaisuus, mutta tuotteen valmistuttua se on osa kokonaisuudesta. Fenomenologiset hetket ovat ilmiöitä, jotka esiintyvät osana toista ilmiötä ja jotka voi tunnistaa täysin vasta toisen ilmiön kanssa kuten esimerkiksi laatukustannukset osana yrityksen strategiaa. Samalla tavalla yksittäistä episodista on syytä tarkastella osana suhteisiin perustuvaa johtajuutta. Dialogin keskeinen tehtävä on avata yksilöiden tottuneita näkökulmia ja murtaa normaalit tavat jäsentää todellisuutta.

Tässä tutkimuksessa fenomenologiset hetket ovat keskeisiä, hetket ovat ainutkertaisia ja muodostavat oman ainutkertaisen kontekstin. Episodeja ei voi olla ilman dialogia, dialogit ovat episodien hetkiä ja yksittäiset puheenvuorot ovat dialogin hetkiä. Käytetty puheenvuoro voi laukaista pulmatilanteen tai johtaa vuoropuheluun, joka edistää muutoksen toteutumista. Tällaisessa tilanteessa tutkijalla tai johtajalla voi olla – tasavertaisuuden vaatimuksesta huolimatta – syytä käyttää diskursiivista valta-asemaansa ja tarttua hetkeen. Tutkimusprosessin etenemiseksi tarvitaan päätöksiä, joiden myötä kohdeyritys voi kokeilla hetkien tuottamia ratkaisumalleja. Kehittämisessä korostuu defensiivisyyden sijasta rakentava näkökulma painopisteen siirtyessä yrityksen ja sen henkilöstön yhteisen tulevaisuuden rakentumiseen.

Tulevaisuuden etsiminen

Tulevaisuuden etsimisen mallin (Weisbord 1993) tavoitteena on kehittää koko yhteisöä samanaikaisesti ja keinona ovat työkonferenssit, joihin osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Yleensä konferenssiin osallistuu keskimäärin 50 -70 ihmistä, jotka arvioivat menneisyyttä, tutkivat nykyisyyttä, tunnustelevat yhteisiä lähtökohtia toiminnalle ja luovat tulevaisuuden skenaarioita ja tekevät toimintasuunnitelmia. Ongelmien ja ristiriitojen sijasta keskitytään yhteisiin lähtökohtiin ja tulevaisuuteen. Konferenssi kohdentuu ”koko järjestelmään”. Sen mukaisesti tutkitaan ensin ”koko elefantti”, ennen kuin ryhdytään toimenpiteisiin. Menettelyllä pyritään edistämään dialogia ja tasa-arvoista yhteistyötä. Konferenssin tarkoituksena on lähentää ja yhdistää organisaation eri henkilöstöryhmiä toisiinsa, jotta ne kykenevät tekemään yhteisesti sovitun toimintaohjelman ja soveltamaan sitä itseohjautuvasti.

Menetelmällä pyritään nopeisiin ja koko organisaatiota kattaviin kehitysaskeliin. Yhteisön moniäänisyys voi murtaa tiimien väliset rajat, jotka pitävät niitä erillään toisistaan. Organisaatio hyödyntää kaikkia resurssejaan pyrkiessään voittamaan ”ilkeitä” ja monimutkaisia ongelmia. Weisbordin ja Janoffin (2007) mielestä yksilön kannalta konferenssit auttavat näkemään toimijat osana suurempaa kokonaisuutta. Yksilöt sitoutuvat ja auttavat muita sitoutumaan kokouksen tavoitteisiin, yhteistyö auttaa ihmisiä kertomaan, mitä he tietävät käsiteltävästä asiasta. Ihmiset haluavat toimia vastuuntuntoisesti ja itseohjautuvasti.

Tulevaisuuden etsimisen mallissa yksilöille annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, joka koskee ihmisen omaa ja organisaation tulevaisuutta ja tulevaisuuden hallintaa. Yleensä yksilöt tarttuvat tilaisuuteen ottaa enemmän vastuuta ja haluavat oppia työskentelemään muiden ihmisten kanssa. Ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ollessaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja tietäessään välittömästi toisten tilanteen. Tällaisessa asetelmassa yksilöt voivat hyväksyä helpommin toisten erilaisuuden kuten taustat, mielipiteet ja arvot realiteetteina, joiden kanssa voi elää, ei ongelmina, jotka tulee ratkaista. Useimmat yksilöt alkavat tarkistaa omaksumiaan stereotypioita, kun he oppivat toimimaan uudenlaisissa työskentelykokoonpanoissa. He löytävät resursseja itsestään ja muista, joita he eivät aiemmin kyenneet tunnistamaan. Siten ryhmätyöskentelystä voidaan saada yllättävän hyviä tuloksia (Weisbord & Janoff 2000).

Ihmisten välisiä suhteita ei sinänsä pyritä kehittämään. Sen sijaan luodaan olosuhteet, joissa nämä suhteet voivat kehittyä. Yksilöt voivat löytää uusia vuorovaikutuksen tapoja. Konferensseissa ei ole odotettavissa nopeita yksilöllisiä muutoksia. Pikemminkin muutos kohdentuu siihen, että kokonaisuuden osat vaikuttavat toisiinsa siten, että koko systeemin toiminta paranee. Esimerkiksi yksilöt eivät luovu yhtäkkiä auktoriteeteistaan tai omasta asemastaan konferenssien ansiosta. Mutta he saattavat oppia työskentelemään paremmin yhdessä, jolloin auktoriteetti ja johtajuus jakautuvat osallistujien kesken (Weisbord & Janoff 2000).

Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden etsimisen malli ja keskustelemaan kehittämiseen liittyvät episodit mahdollistavat jokaisen osallistumisen ja antavat heille oikeuden käyttää omia kykyjään ajattelemiseen, suunnitteluun ja innovoimiseen. Erilaiset äänet kokoontuvat yhteiseen keskusteluun, yksilöt jakavat omia näkökantojaan ja kuulevat toisten kokemuksia ja näkemyksiä. Moninaiset äänet yhdessä tuovat esille uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka muutoin voivat jäädä syntymättä. Kuhnin ja Porterin (2010, 22) mukaan käytännöt tuottavat ja soveltavat yhteistä tietoa. Clash Oy:n yhteistyön tuloksena kehittyi uudenlaisia organisoitumisen tapoja, valmiita malleja ei ollut olemassa, vaan sosiaaliset käytännöt kehittyivät paikallisesti. Onnistuneen sosiaalisen kanssakäymisen perustana oli osallistujien yhdenvertaisuus, minkä kautta suhteet saattoivat rakentaa keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen.

Arvostava kehittäminen

Arvostavan kehittämisen (*appreciative inquiry*) lähtökohta on osallistaa mahdollisimman suuri joukko kohdeyrityksen henkilöstöstä yhteiseen tutkimukseen. Organisaation sisäiset rajat voivat murtua, kun ihmiset tutkivat, keskustelevat ja oppivat yhdessä. Ludema ja Fry (2008, 291–292) korostavat tämänkaltaisen yhteisöllisyyden poistavan vääriä oletuksia ja herättävän luottamusta. Yksilöillä on mahdollisuus yhteisen kokemuksen kautta kytkeytyä suurempiin päämääriin ja tuntea yhteenkuuluvuutta toisiinsa. Tunne keskinäisestä riippuvuudesta tyydyttää inhimillistä perustarvetta kuulua suurempaan yhteisöön. Laaja osallistuminen kehittää organisaatiota kokonaisuutena tuoden mukaan uusia ääniä ja niiden myötä uusia mahdollisuuksia.

Cooperriderin (2004) mukaan arvostava kehittäminen on konstruktionistinen tutkimusprosessi. Se etsii kaikkea, mikä ”antaa eloa” organisaatioille, yhteisöille ja suuremmille, ihmisistä koostuville järjestelmille, niiden toimimiseksi omissa suhteissaan tehokkaasti ja luovasti. Arvostava kehittäminen tarkoittaa yleisesti arvostettavien asioiden kunnioittamista ja siihen liittyy esteettisyys. Siten se on tietämisen tapa, jonka sisältönä organisaatioissa on myönteisten ominaisuuksien arvostaminen kuten toiminnan erinomaisuus, menestys ja henkilöstön hyvinvointi ja siitä johtuvaa positiivinen olemisen tapa. Osallistujan tehdessä ehdotuksen ja muiden täydentäessä sitä saadaan käsiteltävään asiaan lisää informaatiota, uusia ideoita ja kehittämisvaihtoehtoja, etsitään ratkaisuja mahdollisille esteille ja tehdään päätös. Tässä mielessä arvostava kehittäminen voi tarkoittaa myös organisaation arvonnousua, joka voi toteutua dialogissa.

Yhdistämällä kaikki kolme ominaisuutta - tietämisen tapa, olemisen tapa ja arvonnousu – arvostava kehittäminen on samanaikaisesti sekä toimintatapa että konstruktionistinen metodi. Noudattaessaan tätä toimintatapaa organisaatiot rakentavat systemaattisesti sellaisia prosesseja, jotka lisäävät organisaatioiden tehokkuutta ja antavat niille uusia mahdollisuuksia. Konstruktionistisena metodina arvostava kehittäminen auttaa tutkijaa löytämään välineitä, joiden avulla arvostaminen ja luominen nähdään yhdessä osana organisaation kulttuuria. Tässä yhteydessä tutkimus merkitsee avoimuutta, uteliaisuutta, luovia kysymyksiä ja

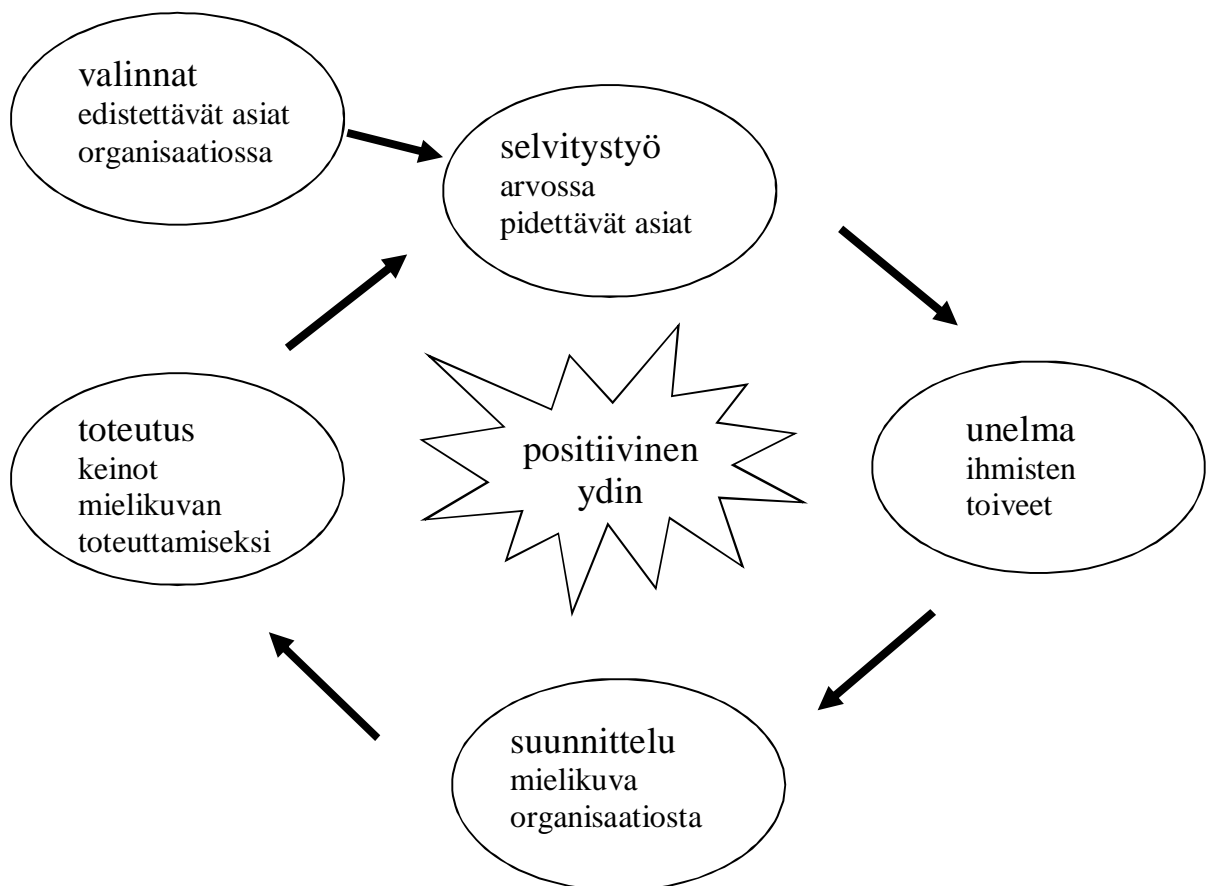
yhteistä ideointia uusien ja erilaisten vaihtoehtojen löytämiseksi ja toteuttamiseksi organisaatioiden toiminnassa (emt.). Tällöin tutkimus ja yrityksen muutos ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja hyödyttävät sekä tutkimusta että yritystä.

Cooperrider ja Srivastva (1987) toteavat, että toimintatutkimus on suurelta osin epäonnistunut tutkimus- ja kehittämismenetelmänä toteuttamaan syvällisiä muutoksia. Se johtuu toimintatutkimuksen liiasta keskittymisestä ongelmiin arvostavan kohtaamisen kustannuksella. Ongelmakeskeinen näkökulma vähentää tutkijoiden ja kehittäjien kykyä tuottaa innovatiivisia näkemyksiä. Positiivinen ote voi herättää osallistujien mielikuvituksen ja sitoutumisen saaden aikaan kiihkeitä keskusteluita, joista saattaa seurata yhteisymmärrykseen perustuva organisaation uudenlainen sosiaalinen järjestys, normit ja toimintatavat. Tutkijan ja osallistujien keskittäessä huomionsa siihen, mikä organisaatiossa on väärin, he eivät kykene tunnistamaan organisaatiossa olevia elinvoimaisia ja voimaannuttavia elementtejä ja prosesseja. Tutkimuksen tehtävänä on paljastaa organisaation pinnallisten piirteiden alla olevat syvälliset perusoletukset ja kehitysmahdollisuudet. Toimintatutkija auttaa osallistujia tunnistamaan kehitysmahdollisuudet ja -voimat sekä auttaa organisaatiota hyödyntämään tämän kehityspotentialin organisaation ja sen inhimillisten voimavarojen kehittymiseksi.

Reedin (2007) mukaan arvostavan kehittämisen prosessi koostuu viidestä vaiheesta. Prosessi alkaa tutkittavien aiheiden valinnalla, jossa tunnistetaan ne organisaation aihealueet, joihin tutkiminen ja kehittäminen tullaan kohdistamaan. Valinnan voi tehdä organisaation johto tai laajempi ryhmä kohdeorganisaation työntekijöistä. Selvitystyön tarkoituksena on tuoda esille ne asiat ja ilmiöt, jotka ansaitsevat arvostusta ja tuodaan organisaation kollektiiviseen tietoisuuteen. Arvostettaviksi asioiksi voidaan katsoa organisaation saavutukset, strategiset mahdollisuudet, tekniset vahvuudet, taloudelliset voimavarat, innovaatiot, ydinosamiset, arvot ja sosiaalinen pääoma. Ne muodostavat kehitysprosessin positiivisen ytimen, tämän vaiheen kysymys kuuluu: ”mitä on”.

Positiivinen ydin muodostaa perustan seuraavalle vaiheelle eli unelmalle. Unelman muodostaminen saattaa olla innostava pohdiskelu- ja tutkimusprosessi. Organisaation henkilöstöllä on mahdollisuus tarkastella ja tutkia yhteisesti toiveitaan ja unelmiaan.

Tutkimisen kohteina voivat olla työyhteisön jäsenten työ, työpaikkasuhteet ja vuorovaikutus ja organisaation toimivuus. Näin yksilöille ja ryhmille annetaan tilaisuus kuvitella ”mitä voisi olla”. Neljännessä vaiheessa pohdiskelu laajenee keskusteluksi siitä, millaiseksi yksilöt haluavat organisaationsa muodostuvan. Osallistujat kehittävät selkeän kuvan, kuinka asiat tulevat olemaan, kun organisaation positiivista ydintä sovelletaan täysipainoisesti. Tässä vaiheessa organisaatiolle ja sen jäsenille muodostuu näkemys siitä, ”mitä pitäisi olla”. Viimeisenä toimintona määritellään henkilökohtaiset ja organisaatiotason menettelytavat ja prosessit yhteisen mielikuvan toteuttamiseksi. Toteutusvaiheessa tehdään päätökset toimintatavoista ja prosesseista, jotka tukevat jatkuvaa uudistumista ja oppimista. Vastaukset haetaan kysymykseen, ”mitä tulee olemaan” (kuvio 1).



Kuvio 1. Arvostavan kehittämisen prosessi (mukailtu Reed 2007)

Ludema ja Fry (2008) erittelevät arvostavan kehittämisen soveltamisesta positiivisena toimintatutkimuksen menetelmänä kaikkiaan viisi relationaalista seurausta, jotka

vapauttavat organisaatiossa sosiaalisesti rakentuvat kehitysmahdollisuudet. Seuraukset ovat positiiviset keskustelut, positiivisten suhteiden verkostot, itsevahvistuvat oppimisyhteisöt, demokratian ja itseorganisoitumisen vahvistuminen ja muutoksen toteutuminen. Arvostava kehittäminen edistää olemassa olevien vajaiden rakenteiden paljastumista, antaa tilaa uusille äänille ja uusien puheiden muodostumiselle, laajentaa dialogiin osallistuvien ihmisten ja asioiden piiriä vahvistaen vuoropuhelua tukevaa kontekstia. Arvostava kehittäminen mahdollistaa positiivisesti sosiaalisen todellisuuden rakentumista.

Positiiviset keskustelut ovat tärkeitä elinvoimaisten ja hyvinvoivien organisaatioiden kehittymiselle. Ihmiset luovat jatkuvasti tulevaisuutta projisoimiensa mielikuvien kautta, jotka vuorostaan edistävät sellaista käyttäytymistä, joka todennäköisimmin aiheuttaa niiden toteutumisen. Keskittymällä positiivisiin kysymyksiin voidaan hyödyntää voimallisia tarinoita, metaforia, unelmia, toiveita, jotka viittaavat organisaation kehitysmahdollisuuksiin. Tällaiset kysymykset suovat organisaation jäsenille tilaisuuden tutkia organisaation mahdollisuuksia, tunkeutua esiintyvien ongelmien taustalle ja ennakoida sitä tulevaisuutta, jonka he haluavat myöhemmin luoda.

Barge ja Oliver (2003) katsovat, että arvostavan kehittämisen näkeminen kriittikittömästi voi johtaa tahattomasti epäoikeudenmukaisiin käytäntöihin organisaatioissa. Arvostavan keskustelun kannattajat korostavat, että pyrkimys positiivisuuteen johtaa demokratiaan ja yhdenvertaisuuteen perustuviin organisaatioihin (Cooperrider & Srivastva 1987; Cooperrider & Whitney 2000). Toisaalta arvostavaa käyttäytymistä koskevassa keskustelussa ei tarjota keinoja päättää, mitkä teemat asetetaan etusijalle, mikäli osallistujilla on erilaisia näkökantoja (Golembiewski 1998). Niiden näkökantojen selvittäminen, jotka otetaan etusijalle ja jotka jätetään taka-alalle edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta. Kysymyksessä on toisin sanoen työpaikka, jossa kaikki jäsenet ovat valmiita yhteistyöhön ja jakamaan valtaa (Barrett 1995). Johtajien taas tulee taipua demokraattisiin prosesseihin, mikä sinänsä voi olla haastavaa. Muutoin on ilmeistä, että he pyrkivät vaikuttamaan muihin vain toteuttaakseen omia intressejään.

Finemanin (2006) mukaan keskittyminen pelkästään positiivisuuteen johtaa erilliseen teesiin, joka erottaa keinotekoisesti niin kutsutut positiiviset ja negatiiviset toimenpiteet sekä niiden aiheuttamat kokemukset ja tuntemukset toisistaan. Suosiessaan yksinomaan positiivisia narratiiveja organisaatio ei ota huomioon niitä positiivisen muutoksen mahdollisuuksia, jotka ovat peräisin negatiivisista kokemuksista kuten kiusallisista tapahtumista tai vihaa, pelkoa, ahdistusta ja häpeää tuottaneista tilanteista.

Kysymys on erilaisista näkökulmista. Cameron, Dutton ja Quinn (2003) luokittelevat organisaatiot kahdella ääritavalla. Organisaatiot voidaan kuvata ahneina, itsekkäinä, manipuloivina, salamyhkäisinä ja yksinomaan voittoa tavoittelevina yhteisöinä, varallisuuden luominen on menestymisen keskeinen tekijä. Tällaisten organisaatioiden jäseniä voidaan luonnehtia piirteillä kuten epäluottamus, ahdistus, sulkeutuneisuus, pelko, loppuun palaminen ja väärinkäytökset. Toinen vaihtoehto on nähdä organisaatioita kuvaavina piirteinä arvostus, yhteistyö, hyveellisyys, elinvoimaisuus ja merkityksellisyys. Menestymisen keskeisiä indikaattoreita ovat vauraus ja inhimillinen hyvinvointi. Tällaisten organisaatioiden jäseniä voidaan kuvailla termeillä luotettavuus, viisaus, nöyryys ja korkean tason positiivinen energia. Sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta voidaan luonnehtia termeillä myötätunto, lojaalisuus, rehellisyys ja kunnioitus (emt.).

Näkemykset ovat karrikoituja ja osittain päällekkäisiä esimerkiksi voiton tavoittelun suhteen. Näkökulmat heijastavat kuitenkin kriittisen ja positiivisen organisaatio-tutkimuksen eroja. Kriittinen lähestymistapa kohdentuu ongelmaan ja rajaa keskustelun sen ympärille, positiivisen näkökulman kääntäessä ongelmat haasteiksi ja tavoitteiksi, joihin voidaan vaikuttaa hyödyntäen koko työyhteisön potentiaalia. Myönteisen näkökulman voi operationaalistaa yksilöiden yhteisen tekemisen ja tietämisen kautta.

Tekeminen ja tietäminen

Sosiaaliset käytännöt voivat edistää yritykselle tärkeän tiedon kehittymistä (Marsick ja Watkins 1990) Näkemys olettaa oppimisen tapahtuvan ikään kuin itsestään työn yhteydessä, oheisoppimisena, mikä ei ole kuitenkaan itsetarkoitus vaan alisteinen työtoiminnalle, joka tuottaa oheistuotteena myös tietoa. Merkitysten rakentuminen toteutuu yksilön mielen ja kognitioiden lisäksi yhteisesti suhteissa, ymmärrys kehittyy yksilöiden välillä, tietäminen ei johdu yksittäisestä henkilöstä (Newman, Griffin & Cole 1989; Lave & Wenger 1991; Rogoff 1990; Wertsch 1985). Mentaalimallien kehittyminen ja muuttuminen on konstruktivistisen prosessin ohella relationaalinen prosessi, ne muodostavat saman jatkumon ääripäät. Merkityksen rakentuminen ja opitun ymmärtäminen voivat kuitenkin jäädä abstrakteiksi representaatioiksi, ellei niitä kytketä toiminnallisiin konteksteihin.

Tietäminen voi kehittyä käytäntöyhteisöissä (*communities of practice*), jotka syntyvät organisaatioissa työn ja tehtävien ympärille, ne voivat olla joko viralliseen organisaatorakenteeseen kuuluvia tai epävirallisesti toimivia yhteenliittymiä (Lave & Wenger 1991). Käytäntöyhteisöille on tyypillistä yhteisesti jaettuun tietoon ja osaamiseen perustuvat toiminnan tavoitteet. Yhteisöjen jäsenten kokemus ja tietämys täydentävät toisiaan, yhteisöt voivat olla joustavia sekä jäsentensä että toiminnan tavoitteiden osalta (Hakkarainen 2000; Wenger 1998). Usean tutkijan (Brown & Duguid 2001; Gherardi 2009; Gherardi, Nicolini & Odella 1998; Roberts 2006; Swan, Scarbrough & Robertson 2002) mukaan on tarkoituksenmukaista kääntää painopiste toisin päin ja nähdä organisaatiot käytäntöyhteisöjen sijasta yhteisön käytäntöinä (*practices of a community*). Gherardi (2009, 121) korostaa itse aktiviteettien luovan yhteisön muodostaen ”liiman”, joka yhdistää ihmisistä, artefakteista ja sosiaalisista suhteista muodostuvan rakenteen. Tieto sinänsä ei ole yrityksen voimavara, vaan tietoa tuottavat käytännöt.

Käsittelemällä episodeissa kohdeyrityksen omia asioita, voidaan siirtyä ratkaisukeskeisestä oppimisesta yhteiseen reflektointiin. Se, mistä aiheista käydään vuoropuhelua, riippuu paikallisista osallistujista. Keskeistä eivät ole ongelmiin haettavat ratkaisut ja oppimisen tulokset, vaan tietämisen prosessi. Tietäminen tapahtuu organisoitumisessa, itse prosessi – episodien tapahtuminen – on oppimisen

väline. Yhteinen reflektointi voi lisätä osallistujien valmiutta ymmärtää organisaation kokonaisuutta ja sen suhdetta yksilön omaan asemaan työyhteisössä. Ymmärtäminen saattaa edistää yhteisön kykyä tehdä uusia tulkintoja ja konstruktioita yrityksen kehittämiseksi sekä rohkaista yksilöitä julkisesti esittämään jo pohtimiaan ehdotuksia.

Ymmärtäminen sisältyy täälläoloon, jos on täälläoloon, niin on ymmärtäminen (Heidegger 2000, 186). Vain ihminen oman olemiskykynsä myötä voi kysyä olemista ja ei-olemista, ja voi kysyä sitä siksi, että on sen jo jollakin tavalla ymmärtänyt. Jos asia on täysin vieras, ei silloin ole mitään kysyttävääkään. Näin ollen, vaikka emme pysty sanomaan, mitä oleminen on, on meillä siitä kuitenkin ymmärrys (Heidegger 2000, 307, Kakkorin 2009, 58) mukaan. Hermeneutiikka kohdentuu tulkintaan, joka on osa ymmärtämistä, mikä puolestaan edeltää tulkintaa. Tulkinta avaa tutkimuksen osallistujien ymmärrystä, Clash Oy:n todellisuus ei muutu, vaan se avautuu.

Tulkinta perustuu kulloinkin siihen *mitä on jo hallussa – edeltä hallussa olevaan (Vorhabe)*. Jo ymmärretyn mutta vielä peitetyn paljastuminen tapahtuu aina johonkin nähden, joka lyö lukkoon, mistä ymmärrettyä tulee tulkita. Tulkitseminen perustuu aina *siihen mitä on jo näkyvillä – ennakkonäkymään (Vorsicht)*, joka ”aloittaa” edeltä hallussa olevan tiettyä mahdollista tulkintaa silmälläpitäen. Ymmärretty on kiinnitetty edeltä hallussa olevaan ja otettu tähtäimeen ”ennakkonäkymässä”. Tällaisena se tulee käsitettäväksi tulkitsemisessa. Tulkitseminen voi hankkia tavan käsittää tulkittava joko tästä olevasta itsestään tai pakottaa oleva käsityksiin, joita se olemistapansa mukaisesti vastustaa. Kummin tahansa, tulkitseminen on aina jo ratkaissut joko lopullisesti tai varauksella jonkin määrätyn käsittämistavan; tulkitseminen perustuu siihen, mihin *jo etukäteen tartutaan – esikäsitelykseen (Vorgriff)* (Heidegger 2000, 193). Usein henkilöstön keskuudessa on jo löydetty ratkaisumalleja organisaation epäkohtien parantamiseksi. Henkilöstöltä ja erityisesti alaisilta saattaa kuitenkin puuttua motivaatio esittää kehitysehdotuksia tai ehdotuksilla ei ole väylää edetä päätöksiin saakka. Olemisen tavan muutos yhteisen vuoropuhelun kautta saattaa auttaa organisaatiota voittamaan kehittymisen ongelmat.

Siljander (1988, 115–119) tiivistää hermeneuttisen kehän kolmeen keskeiseen periaatteeseen. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista lähtökohtaa, sillä kaiken ymmärryksen perustana on tulkitsijan oma esiymmärrys. Tulkinnan edetessä tämä

esiymmärrys muuttuu ja vaikuttaa uusiin tulkintoihin, jotka puolestaan muovaavat uutta ymmärrystä. Tulkittavaa ilmiötä on mahdollista ymmärtää vain sen yksittäisten elementtien ja kokonaisuuden välisen dialogisen suhteen kautta. Mitä paremmin kokonaisuutta ymmärretään, sitä paremmin ymmärretään myös sen osien merkitys ja päinvastoin. Tulkinta käynnistyy siitä, että kokonaisuutta tulkitaan osiensa perusteella, mutta prosessin edetessä yksittäisten osien merkitys muuttuu jatkuvasti ja tarkentuu kokonaisuuden ymmärtämisen perusteella. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista päätepistettä, sillä hermeneuttinen kehä on sulkeutumaton. Kaikkien käsitteiden tulkinta tapahtuu alati jatkuvassa spiraalinomaisessa dialektisessä tiedostuksessa.

Hermeneuttinen kehä tuo kokonaisuuden ja sen osat keskinäiseen vuorovaikutukseen. Episodeissa ovat läsnä yrityksen johto ja muu henkilöstö, siis yritys kokonaisuutena. Gadamer, Weinsheimer ja Marshall (2004, 291) katsovat, että hermeneuttisessa tulkinnassa maailma on kokonaisuus, jolloin osat ovat ymmärrettävissä vain kokonaisuuden kautta ja osat kokonaisuuden kautta. Tämä periaate viittaa molemmassa tapauksissa kehämäiseen suhteeseen. Johtajien ja alaisten näkemykset kokonaisuudesta ovat rajoittuneita ja perustuvat henkilökohtaiseen historiaan. Menneisyys ei ole enää passiivinen tutkimuksen kohde, vaan ehtymätön mahdollisuus erilaisten merkitysten rakentumiselle. Yhteisöllisessä ymmärtämisen tapahtumassa voi muodostua uusia kokonaisvaltaisia näkökulmia. Gadamer (2008, xix) kutsuu tätä erilaisten näkökulmien sulautumista yhteiseksi näkemykseksi, horisonttien fuusioitumiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkijan tehtävä on tarjota mahdollisuudet yhteisten merkitysten rakentumiseen jotta tutkimus ja kohdeyritys kehittyvät kokonaisuuden ja osien vuoropuhelussa horisonttien fuusiona. Todellisuuden muuttuessa koko ajan, kohdeyritys kokoontuu toistuvasti episodeihin yhteisten merkitysten rakentumiseksi.

Organisoituminen yhteisiksi foorumeiksi

Oletin, että tilapäiset episodit voivat tuottaa ratkaisuja Clash Oy:n yksittäisiin haasteisiin mutta yrityksen muutoksen tuottamiseksi ja jatkuvan kehittymisen takaamiseksi oli tarkoituksenmukaista edistää episodien institutionaalistumista Clash Oy:n toiminnoiksi. Episodien juurtuminen yhteisiksi foorumeiksi luo perustan

organisoidumisen prosesseille, jotka kattavat sekä muutoksen että johtamisen. Episodien institutionalisoituminen luo oman dynamiikkansa, jonka seurauksena yrityksen prosessit uudistuvat jatkuvasti. Vuorovaikutussuhteet kehittyvät yhteisissä foorumeissa, joihin osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Tällöin Clash Oy:n käytännöt voivat lähteä kehittymään prosessuaaliseen suuntaan haastaen perinteisen johtamisen. Johtajuuden keskiössä ovat organisoidumisen prosessit (Barley 1986; Dachler & Hosking 1995; Fombrun 1986; Giddens 1984; Hosking & Fineman 1990; Weick 2001). Johtajuuden sisältö muodostuu jokapäiväisistä käytännöistä Clash Oy:n toimijoiden osallistuessa toistuvasti yhteisiin organisoidumisen prosesseihin. Samassa yhteydessä kehittyi myös itse vuorovaikutusfoorumien rakenne (Hatch 1997; Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup 2001; Willmott 1981).

Foorumit vaativat oman ajan ja paikan, yleensä organisaatioissa ei ole aikaa tai tilaisuuksia työstää yhteisiä merkityksiä. Barge ja Oliver (2003) pitävät tarpeellisena sijan antamista sellaisia toimintoja varten, joissa yksilöt voivat esittää omia näkemyksiään organisaation asioista. Isaacs (2001) esittää turvallisen tilan luomista yhteiselle dialogille. Yhteisissä pohdinnoissa yksilöt voivat esittää omia näkökulmia ja reflektoida muiden käsityksiä ilman sanktioiden pelkoa. Reasonin (1999) mukaan yksilöt muodostavat "ihmisten tilan", jossa muotoutuvat organisaation uusi järjestys ja uudet tausta-oletukset. Yhteisössä vallitsevat erilaiset näkemykset tuottavat spontaanilla tavalla organisaation yhteisen suunnan ja osallistujien sitoutumisen siihen. Yhteiset johtamisen foorumit kytkevät eri yksiköt ja yksilöt toisiinsa, jolloin organisaatio voidaan nähdä perinteisen rakenteen ohella vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteiden kokonaisuutena, josta muodostuu uusi konteksti.

Hamel ja Prahalad (2007, 113) katsovat, että ylimmän johdon on kyettävä ennakoimaan toimialansa kehitystä pohdittava muitakin aiheita kuin niitä, joissa se uskoo olevansa asiantuntija. Sen on myönnettävä, että suurin osa sen tiedosta perustuu menneisyyteen. Sen on luovuttava asiantuntijan roolistaan ja olla halukas osallistumaan tulevaisuuskeskusteluihin tasavertaisena muiden kanssa. Johdon on suostuttava kuuntelemaan yrityksensä epäsovinnaisempien ja kokemattomampien työntekijöiden kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastauksia. Kärsimättömien ja tulossuuntautuneiden johtajien on kyettävä palaamaan aina uudelleen monimutkaisiin ja ratkaisemattomilta vaikuttaviin kysymyksiin. Heidän on säilytettävä

kärsivällisyytensä loputtomissa keskusteluissa, joissa ei löydetä nopeita vastauksia, eikä tehdä pikaisia päätöksiä.

Miten voidaan sovittaa yhteen yksilöiden erilaiset intressit ja vaatimukset? Kokeilut (Chasin, Herzig, Roth, Chasin, Becker & Stains 1996) julkisista keskusteluista (public conservations projects) osoittavat, että täysin vastakkaisia mielipiteitä omaavat yksilöt voivat sopia yhteisiä tavoitteita ja työskennellä yhdessä niitä kohti. Heidän ei silti tarvitse tehdä kompromisseja arvojensa tai uskomustensa osalta, toimijoiden moninaiset näkemykset ja totuudet voivat jäädä voimaan. Esimerkiksi organisaatioiden jäsenten ei tarvitse luopua vakaumuksistaan yhteistyön mahdollistamiseksi. Julkisissa keskusteluissa osallistujille muodostuu kattavampi kuva aiheiden monimutkaisuudesta ja positiivisempi näkemys muista – erilaisen näkökulman omaavista – osallistujista. Keskustelijat eivät näe dialogin aiheita ja toisia osallistujia enää niin mustavalkoisesti kuin aikaisemmin. Kuitenkin yksilöt säilyttävät perustavanlaatuiset mielipiteensä käsitellyistä teemoista myös dialogin jälkeen.

Episodit tarjoavat mahdollisuuden edistää demokratiaa Clash Oy:ssä (vrt. Simon 1997) ja sovittaa yhteen eri ryhmien vaatimukset toteutuvassa strategiassa (vrt. Peck, Gulliver & Towell 2004; Tepper 2004). Episodeille voi kehittyä oma subjektiveetti, joka saattaa muutosten ohella kehittää yrityksen rakenteita ja prosesseja demokraattiseen suuntaan. On tärkeää sallia itseohjautuva organisoituminen, muutoin sisällölliset muutokset ovat vaarassa jäädä toteutumatta. Tutkijalle osallistuminen foorumeihin antaa välitöntä tietoa muutoksen ja johtajuuden kehkeytymisestä.

3.2.4. Aineiston hankinta ja analyysi

Tutkimuksen kenttävaihe, jonka kesto oli 10 kuukautta, toteutettiin vuonna 2007 helmikuun ja marraskuun välisenä aikana. Clash Oy:n toimitusjohtaja nimesi kehitysryhmän vastaamaan kehitysvaiheen toteuttamisesta ja valitsi sen jäsenet. Ryhmään valittiin toimitusjohtajan lisäksi tuotannon toiminnan kannalta keskeisimmät esimiehet (tuotanto- ja logistiikkajohtaja, molemmat valmentajat) ja

henkilöstön edustajat (luottamusmies, hänen varamiehensä ja työsuojeluvaltuutettu) sekä talouspäällikkö.

Konsultin roolissa olin perehtynyt kohdeyritykseen jo alkukartoitukseen sisältyvien haastattelujen (liite 2) ja kirjallisen materiaalin kautta. Kirjallista aineistoa sain Clash Oy:n historiikista vuodelta 2005 vuosikertomuksista 2005 ja 2006 ja henkilöstökertomuksesta 2006. Tulostin materiaalia myös yrityksen nettisivuilta. Kirjalliset lähteet kuvasivat yrityksen liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvua ja yrityksen kykyä suunnitella ja valmistaa huipputuotteita. Clash Oy:n virallinen historiikki kertoi yrityksen pitkästä menneisyydestä, laadukkaista tuotteista ja merkittävästä asemasta omalla teollisuudenalallaan:

”Koko 1980 -luvun loppu oli sekä konsernissa että Clash Oy:ssä juhlavaa aikaa. Yritys oli mukana useilla messuilla. Habitare-messuilla osastomme sai paljon positiivista julkisuutta. Osallistuimme myös Milanon messuille. Tuotteemme herättivät paljon yleistä kiinnostusta. Voidaan sanoa, että ne olivat muotiasioita. Markkinat Euroopan maissa suosivat tämänkaltaista tuotteita”.

Laadukkaiden tuotteiden avulla Clash Oy oli menestynyt kotimaassa ja kansainvälisesti. Lukiessani historiikkia mietin, voiko yrityksen toiminta olla näin auvoista, kuin sen esitteet antavat ymmärtää. Mieleeni tuli ajatus, mitä oli ollut näiden onnistumisten taustalla henkilöstöhaastatteluiden tulosten ollessa ristiriidassa yrityksen virallisen totuuden kanssa. Pohdittuani asiaa Clash Oy:n toimitusjohtaja ja pääluottamusmies laativat pyynnöstäni kertomuksen yrityksen historiasta ja kehityskulusta nykypäivään (liite 4, Clash Oy:n tarina).

Ajatukseni oli löytää johtolankoja henkilöstön osallistumisesta yrityksen toimintaan ja sen päätöksentekoon. Halusin tietää, olivatko mahdolliset yrityksen menneisyydestä löytyvät yhteisölliset toiminnot johtaneet myönteiseen kehitykseen Clash Oy:ssä. Käytössäni oli haastattelujen aineistoa, yrityksestä saamaani kirjallista aineistoa ja Clash Oy:n tarina lähdemateriaalina, tämän lisäksi äänitin tätä tarkoitusta varten siihen mennessä käydyt kaksi projektin kehitysryhmän kokousta. Äänitetyn aineiston kesto oli yhteensä viisi tuntia. Käytössäni olivat myös muistiinpanot, joita olin tehnyt

yritysjohdon kanssa käymieni keskustelujen aikana ja niiden jälkeen. Kuuntelin äänittämiä aineiston ja tein äänitetyn purusta kolme sivua muistiinpanoja. Kävin litterointiaineiston läpi samalla verraten sitä aiempiin muistiinpanoihini ja tein aiheesta tiivistelmän ilman analyysiohjelmia.

Tiivistelmä paljasti yhteisöllisiä tapahtumia kokousten muodossa, jotka olivat painuneet yrityksen nykyisyydestä katsoen ”alistetuksi tiedoksi”. Kokouksiin olivat osallistuneet sekä yritysjohto että alaiset, siis koko henkilöstö. Esimerkiksi uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen ei ollut edennyt johdon yrityksistä huolimatta. Uudistus toteutui vasta suorissa keskusteluissa henkilöstön kanssa, jolloin päätös oli voitu tehdä ja toteuttaa työntekijöiden sitä vastustamatta. Ote liitteestä 4, Clash Oy:n tarina:

”Keskustelimme asiasta varmasti satoja tunteja siitä, mikä on se tapa, jolla se muutetaan. Asiaa jauhettiin vuosi ja pidimme asiasta kymmeniä kokouksia. Asia ratkesi vasta sitten, kun keskustelimme suoraan henkilöstön kanssa”.

Vastaavalla tavalla eli keskustelemalla työntekijöiden kanssa Clash Oy oli muuttanut organisaatorakennettaan ja ottanut käyttöön lean -tuotannon ja tuotantotiimit. Yrityksen ja henkilöstön sitoutumista sisäiseen yhteistyöhön kuvasi myös tiimien laaja valtuutus. Kehitysryhmän kanssa totesimme, että yritys oli päässyt vaikeuksiensa yli neuvottelemalla ja valmistelemalla tarvittavat ratkaisut yhteistyössä johtajien ja alaisten kanssa. Toin kehitysryhmän kokouksessa esille aiemmin konsulttina tekemäni johtopäätökset yhteisöllisistä menettelyistä yrityksen menneisyydessä (liite 5, konsultin tulkinta Clash Oy:n tilanteesta).

Yrityksen historiasta ilmenneet käytännöt ja niissä saavutettu yhteisymmärrys viittasivat siihen, että säännölliset palaverit saattoivat ratkaista yrityksen nykyisen haastavan tilanteen ja toimia tiedon tuotannon prosesseina. Tästä sain ajatuksen käyttää episodeja sekä yrityksen uuden organisoitumisen välineinä että tutkimuksen metodeina. Menneisyyden käytännöt tarjosivat minulle argumentit ehdottaa kehitysryhmälle, että Clash Oy voi organisoitua osallistamalla henkilöstöä ja samalla mahdollistaa yrityksen jatkuvan uudistumisen. Aloituskonferenssista lähtien tutkimusaineiston tarjosivat episodit, joihin osallistuin joitakin kapasiteetti- ja

tiimipalavereita lukuun ottamatta. Kenttävaiheessa episodeista käytettiin nimitystä foorumit/palaverit.

Kehitystyö sisälsi minun osalta 37 työpäivää, joista 30 päivää työskentelin kohdeyrityksessä. Osallistuin kehitysryhmän kokouksiin (seitsemän jäsentä) 14 kertaa. Syyskuussa 2007 kehitysryhmä muuttui samalla kokoonpanolla toimivaksi yrityksen johtoryhmäksi, jonka kokouksiin osallistuin 8 kertaa. Koko henkilöstöä koskevat foorumit pidettiin yleensä kahdessa osassa – molemmissa osallistujia noin 25 henkilöä – sisältäen kaksi strategia- ja kvartaalipalaveria. Foorumeita oli yhteensä yhdeksän, joista kehitysprojektin esittelyssä ja viimeisessä kokoontumisessa oli läsnä koko henkilöstö eli noin 50 työntekijää. Toimin foorumeissa aluksi puheenjohtajana yhdessä toimitusjohtajan kanssa, myöhemmin vetovastuu siirtyi kokonaan toimitusjohtajalle. Kapasiteettipalavereita ehdittiin toteuttaa 18 kertaa. Palavereissa oli 15–20 osallistujaa edustaen toimihenkilöitä ja tuotantotyöntekijöitä. Osallistuin alusta alkaen kuuteen kapasiteettipalaveriin ja annoin palautetta osallistujille ja puheenjohtajana toimiville valmentajalle, kolmannen kerran jälkeen palaverin agenda uudistettiin.

Olin läsnä jokaisen tiimin ensimmäisessä tiimipalaverissa eli seitsemän kertaa. Tiimipalaverit (6–8 osallistujaa) olivat luonteeltaan epävirallisia ”rupattelutuokioita”. Osallistujien mukaan kapasiteettipalavereiden päätöksistä ja niissä esille otettavista asioista puhuttiin ”vähän joka käännteessä”. Syinä siihen olivat työntekijöiden mielestä jo ennestään laaja tiimien itseohjautuvuus ja pitkät työsuhteet: ”*tunnettu toisemme läpikotaisin*”. Aluksi valmentajien oli tarkoitus toimia tiimipalavereiden puheenjohtajina, mutta edellä mainituista syistä valmentajien puheenjohtajuutta ei juuri tarvittu alkuvaiheen jälkeen.

Kehitysryhmän/johtoryhmän kokousten kesto oli yleensä 2–3 tuntia ja yhteisten foorumeiden noin kolme tuntia, foorumeiden ollessa kaksiosaisia niiden kesto 1,5–2 tuntia. Kapasiteettipalavereiden kesto rajattiin kahteen tuntiin. Kehitysryhmä koordinoi kehitysprosessia, ja käytännöksi muodostui, että kehitysryhmän aamupäivän kokouksen jälkeen pidettiin yhteinen palaveri henkilöstön kanssa joko yhdessä tai kahdessa osassa iltapäivällä. Työntekijöiden kanssa käsiteltiin samat asiat

kuin kehitysryhmässä, ja molemmissa tapaamisissa osallistujat hakivat yhdessä ratkaisuja esillä oleviin kehityshaasteisiin.

Clash Oy:n organisoitumisen käynnistyessä aloituskonferenssista tein muistiinpanoja kaikkien tapaamisten kuluessa. Tapaamisten jälkeen laadin foorumien vuoropuheluista ensin kuvauksia ja sen jälkeen tiivistelmiä. Kävin useimmissa tapauksissa tiivistelmät läpi toimitusjohtajan kanssa varmistaakseni niiden oikeellisuuden. Muokkasin tiivistelmät power point -muotoon esitettäväksi seuraavassa tapaamisessa. Esitykseni muodostivat pohjan ensin kehitysryhmässä ja sen jälkeen foorumeissa käytäville dialogeille. Tällä tavoin kehkeytyivät kohdeyrityksen kehitysprosessia tukevat keskeiset dokumentit: liite 4, Clash Oy:n tarina; liite 8, aloituskonferenssin ohjelma; liite 9, työryhmien kehitysehdotukset ja toimenpide-ehdotukset; liite 10, keskustelusäännöt; liite 11, kapasiteettipalaverin asialista; liite 12, tiimipalaverin asialista. Dokumenttien sisältö painottui kohdeyrityksen organisoitumisen prosesseihin ja kehysti seuraavaa kehitysryhmän kokousta ja foorumia. Usein käsiteltävä teema palautui takaisin valmisteluun kehitysryhmän ja foorumin evästysten pohjalta. Tällöin tein tarvittavat korjaukset ja asia käsiteltiin uudelleen ensin kehitysryhmässä ja sitten foorumissa.

Antamani tuki ja ohjaus kohdentuivat Clash Oy:n sosiaalisten käytäntöjen rakentumiseen ja uusien yhteisöllisten prosessien vakiinnuttamiseen. Näissä prosesseissa kehkeytyivät yrityksen sisällölliset päätökset, jotka toteutuivat tiimeissä ja koko yrityksessä ja joiden arviointi tapahtui jälleen tulevilla foorumeilla edistäen Clash Oy:n strategista muutosta. Relationaalisten käytäntöjen kehkeytymisen myötä yrityksessä aiemmin vakiintunut johtaminen ei enää alaisten mielestä soveltunut yrityksen omaksumiin uusiin käytäntöihin. Henkilöstön keskinäiset suhteet ja kytkennät olivat muuttuneet. Näin Clash Oy:n organisoituminen synnytti ensin yrityksen muutoksen, mikä edellytti uudenlaista johtajuutta. Tässä yhteydessä ohjasin toimitusjohtajaa neljä kertaa, tuotanto- ja logistiikkajohtajaa kaksi kertaa ja molempia valmentajia neljä kertaa. Aiheina olivat foorumeiden puheenjohtajuus ja vuoropuhelun käyminen. Aiheet osoittavat, että organisoitumisen ohella toinen päätehtäväni oli uuden johtajuuden mahdollistaminen. Ohjausta ja palautteen antamista käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.

Lähdin tutkimuksessani liikkeelle oletuksesta, että tutkimusprosessin edetessä tutkittava ilmiö avautuu minulle vähitellen. Kohdeyrityksen episodit muodostivat tiedon kehkeytymisen syklejä, jolloin tietäminen, tekeminen ja edellisten syklien reflektointi vaihtelivat tutkimuksen edetessä. Pyrin metodologista relationismia noudattaen edistämään episodeihin perustuvia käytäntöjä, joissa kehkeytyivät minulle tutkimusilmiön sisältö ja Clash Oy:lle sen tarvitsemat sisällölliset ratkaisut. Yksittäisistä teemoista muodostui erilaisia kehiä ja kehityspolkuja, jotka päättyivät lopulta yritystä koskeviin yhteisiin ratkaisuihin. Tutkimuksen kannalta foorumit eli palaverit toimivat episodeina, joissa kehkeytyi tutkimusaineistoa. Kenttätyö oli osaltani jatkuvaa vuoropuhelua osallistujien kanssa, minkä johdosta aineistoa syntyi koko jakson ajan ilman erityistä panostusta sen hankintaan. Prosessien kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi pyrin tekemään jatkuvaa analyysia, mikä selkeytti omaa ymmärrystäni.

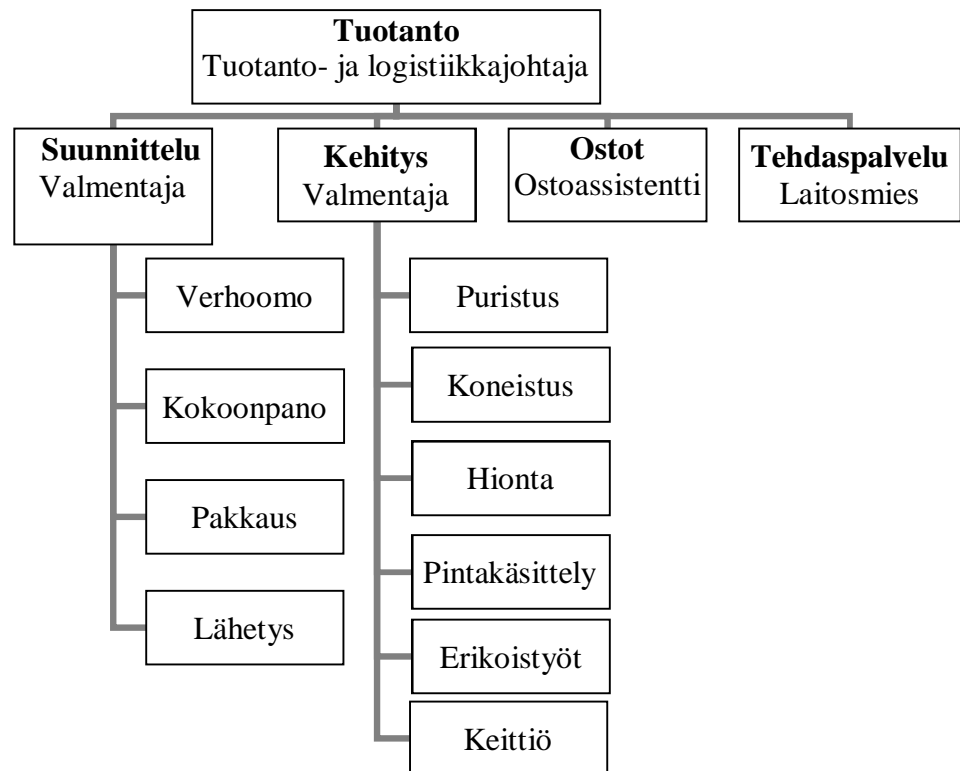
3.2.5. Kohdeyritys Clash Oy

Clash Oy:n historia ja tuoteidea saivat alkunsa jo 1920-luvun lopulla. Tällöin yrityksen perustajan isä alkoi valmistaa puusta viilutettuja huonekaluja. Huonekalut suunnitteli suomalainen arkkitehti, joka myöhemmin kohosi kansainväliseen kuuluisuuteen. Perustajan jälkeen hänen lapsensa jatkoivat yrityksessä ja jatkoivat tuotannon teknistä kehittämistä. Keskeinen ongelma oli valmistustekniikan uudistaminen nykyaikaiseen sarjavalmistukseen sopivaksi, sen ratkaisu onnistui yrityksessä kehitetyn kuumaliimauksen – korkea-jaksoliimaus – avulla.

Yritys jaettiin kahteen osaan vuonna 1954, jolloin Clash Oy perustettiin, mistä katsotaan alkavaksi yrityksen varsinainen toiminta. Clash Oy oli aluksi vähittäismyyntiä ja myöhemmin myös tuotantotoimintaa harjoittava yritys, päätuotteina olivat ja ovat edelleen huonekalut. Auditoriot otettiin mukaan tuotevalikoimaan 1990-luvun lopussa. Nykyisin Clash Oy on osa huonekalualan konsernia, Clash Oy:n ohella konserniin kuuluu kaksi muuta kalustealan tehdasta. Konsernin tuotteiden myynti ja markkinointi hoidetaan emoyhtiön kautta ja kaikki

tilaukset kulkevat yhteisen yksikön, ohjauskeskuksen kautta. Vuonna 1997 Clash Oy siirtyi lean-tuotantoon. Kuvio 2 esittää yrityksen funktionaalisen rakenteen.

Clash Oy:n henkilöstömäärä oli vuonna 2007 yhteensä 57 työntekijää. Heistä 10 oli toimihenkilöitä. Merkittävä osa Clash Oy:tä koskevaa toimintaa – myynti, markkinointi ja osittain tuotekehitys – oli vähitellen siirretty emoyhtiön hoidettavaksi. Sen johdosta toimihenkilöiden lukumäärä oli vähäinen. Valmistavana yksikkönä valtaosa henkilöstöstä oli tuotantotyöntekijöitä eli 49 henkilöä. He olivat sijoittuneet tuotannossa 7 tiimiin – puristus, koneistus, hionta, pintakäsittely, verhoomo, kokoonpano ja pakkaus-lähetys. Erikoistyöt -tiimi työskenteli ainoastaan silloin, kun tilausten luonne sitä edellytti.



Kuvio 2. Clash Oy:n funktionaalinen rakenne

Clash Oy:n henkilöstön keski-ikä oli noin 44 vuotta. Toimihenkilöiden keski-ikä oli 44 ja työntekijöiden 43.5 vuotta. Naisten osuus henkilöstöstä oli 41 % ja miesten

osuus 59 %. Toimihenkilöistä naisia oli 40 % ja miehiä 60 %. Työntekijöistä naisia oli 41 % ja miehiä 59 %. Naiset olivat sijoittuneet pääosin pintakäsittely- ja verhoomotiiimiin, joissa heitä oli enemmistö, muut tiimit olivat miesvaltaisia. Vuonna 2007 henkilöstön palvelusaikojen keskiarvo oli 14,8 vuotta. Toimihenkilöiden keskimääräinen palvelusaika oli 14 ja työntekijöiden 15 vuotta, neljäsosa kaikista palvelusajoista oli 16–20 vuotta.

Keskeinen valmisteleva tehtävä osallistujien tasavertaisen vuoropuhelun varmistamiseksi oli Clash Oy:n toimintaa kuvaavan perustiedon levittäminen kaikkien työyhteisön jäsenten käyttöön semanttisten raja-aitojen purkamiseksi. Se perustui osaltaan alkukartoituksessa tekemääni huomioon, että suurin osa henkilöstöstä oli sisäistänyt pääsääntöisesti ainoastaan oman työympäristönsä. Tilanne johtui hierarkkisesta organisaatorakenteesta, mitä alempana yksilöt toimivat hierarkiassa, sitä kapeampi näkökulma heille avautui. Tämän tietämysvajeen parantamiseksi tuotanto- ja logistiikkajohtaja laati uudet kuvaukset Clash Oy:n tuotantoprosessista ja yrityksen kokonaisprosessista (liitteet 6 ja 7). Näiden toimenpiteiden jälkeen ja Clash Oy:n kanssa sovittujen toimintatapojen pohjalta saatoin aloittaa osallistujien kanssa yhteistyön.

3.2.6. Muutoksen viitoitus aloituskonferenssissa

Episodien kehittyminen Clash Oy:n yhteisiksi foorumeiksi, joista myöhemmin kenttävaiheen aikana muodostui koko yrityksen kattava palaverikäytäntö, alkoi aloituskonferenssista. Foorumit ja palaverit olivat konkreettisia ja uusia kohtaamisten paikkoja, joissa oletin kehittyvän yrityksen muutoksen ja johtajuuden. Kehitysryhmä kävi keskustelua aloituskonferenssin painoarvosta yrityksen päätöksenteossa. Ydinkysymys oli, annetaanko konferenssille päätösvaltaa. Toinen esillä ollut vaihtoehto oli, että tyydytään pelkästään sen tekemisiin esityksiin, jotka kehitysryhmä käsittelee myöhemmin.. Kehitysryhmä päätti, että aloituskonferenssiin osallistuvat kaikki työntekijät, ja se voi tehdä yritystä koskevia päätöksiä. Toimitusjohtaja tukeutui konsensusajatteluun:

”palaveri tekee päätöksiä, mikäli niistä vallitsee yksimielisyys”. Valmentajat keskijohdon edustajina toivat esille alkukartoituksessa paljastuneen piirteen: ”asioista puhutaan, mutta päätöksiä ei saada aikaan”. Henkilöstön edustajat korostivat ”kissan nostamista pöydälle tuotannon pullonkaulojen poistamiseksi”. He kyseenalaistivat valmentajien tapaan Clash Oy:n kyvyn tehdä päätöksiä, jollei aloituskonferenssi niitä tee, ”kuka sen takaa, että meidän ehdotukset johtavat parannuksiin”.

Aloituskonferenssin päätösvalta herätti ryhmässä vain niukasti keskustelua huolimatta aiheen sensitiivisyydestä. Kysymyksessä oli konferenssin ja myöhemmin muiden foorumeiden osalta niiden kytkeminen Clash Oy:n organisaatorakenteeseen. Foorumit ja niistä kehkeytyvät prosessit saattoivat muuttaa yrityksen johtamiskäytäntöjä. Keskustelun vähäisyys johtui ilmeisesti siitä, että osallistujat minä mukaan lukien eivät osanneet ennakoida päätöksen merkittävyyttä. Valittu linja foorumeiden roolista säilyi koko kehitysprosessin ajan.

Projektin aloituskonferenssi pidettiin kahdessa osassa, jotta yrityksen tuotanto jatkui keskeytymättä. Kohdeyrityksen kehitysvaiheita kuvaava narratiivi, kehityshankkeen sisällön esittely, ryhmätyöt ja osallistumisen edistämiseksi tarkoitettujen luennot olivat konferenssin aiheet. Aloituskonferenssi sisälsi toimitusjohtajan ja pääluottamusmiehen luennon lisäksi kolme alustusta (liite 8, aloituskonferenssin ohjelma). Aloituskonferenssissa sovellettiin konkreettisten keskustelu- ja kehitysteemojen yhteydessä demokraattisen dialogin periaatteita. Tällainen oheisoppiminen lähti luonnollisesti hitaasti liikkeelle. Menettely jatkui intensiivisillä toistoilla foorumeiden toimiessa dialogiharjoituksina tutkimuksen kenttävaiheen ajan.

Ryhmätöiden pääaihe oli, mitä henkilöstö voi yhdessä Clash Oy:n haasteisiin vastaamiseksi oman työn kautta. Ryhmätöiden viitteenä oli Clash Oy toimitusjohtajan ja pääluottamusmiehen pitämä alustus yrityksen historiasta. Vuoropuhelun osallistujat tuottivat laajan valikoiman ideoita ja ehdotuksia Clash Oy:n toimintojen kehittämiseksi. Ehdotukset liittyivät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, strategiakeskusteluun ei vielä päästy. Tuotantotoiminnan kehittäminen sekä tuottavuuden ja toimitusvarmuuden parantaminen eli tuotantokapasiteetin hallinta nousivat vahvasti esille. Henkilöstön esittämät kehityshaasteet on tiivistetty

taulukkoon 1(aloituskonferenssin ryhmätöiden tulokset). Kaikkiaan kehityshaasteita esitettiin 33 kappaletta ja parannusehdotuksia yhteensä 30 kappaletta (liite 9, työryhmien kehitysehdotukset ja toimenpide-ehdotukset).

kehityshaasteet	parannusehdotukset
tuotantokapasiteetin hallinta	useita ehdotuksia, mm. kokouskäytäntöjen kehittäminen
tehtaan uusi lay-out	toteutetaan itse, vastuuhenkilön nimeäminen
tiedon puute ja erilaiset näkemykset Clash Oy:n toiminnasta kokonaisuutena	toimintaprosessien parempi kuvaus, tutustuminen konsernin ohjauskeskukseen
tiedonkulku	vuoropuhelun lisääminen
tiimien väliset raja-aidat	tiimien välinen yhteistyö ja muiden tiimien auttaminen, kanssakäyminen ja keskustelukulttuuri
monitaitoisuuden lisääminen	työnkierto
laatu	oman työn ja alihankinnan laadun valvonta
tuotannonohjausjärjestelmä, Fonte	henkilöstön osaamisen kehittäminen järjestelmän käytöstä

Taulukko 1. Aloituskonferenssin ryhmätöiden tulokset

Aloituskonferenssi päätti, että tuotantotiimit tuottavat näkemyksensä kunkin tiimin roolista ja tehtävistä. Jokainen tiimi arvioi sen yhteydessä omaa toimintaansa hyödyntäen myös aloituskonferenssin antia. Oman roolin tarkastelu saattoi tuoda uusia ajatuksia tiimin toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön haluttiin palauttavan mieleensä tiiminsä roolin ja oman roolinsa itseohjautuvissa tiimeissä sekä pohtimaan niiden sisältöä ja mahdollisesti niiden päivitystä. Toisena tavoitteena oli tuoda esille eri tiimien käytännöt yrityksen työntekijöiden tietoon. Yksittäisen tiimin kannalta se merkitsi omien kokemusten välittämistä, osaamisen ja saatujen hyötyjen välittämistä toisille tiimeille. Niistä muut tiimit saattoivat ottaa oppia, menettelyn ytimenä olivat vastavuoroisuus eli hyötyjen antaminen ja vastaanottaminen. Tiimit käsitelivät ensin erikseen ja sitten yhdessä oman työn toteutusta ja haasteita ja tiimien päivitetty työnkuvaukset hyväksyttiin myöhemmässä foorumissa.

Toiseksi tehtäväksi sovittiin keskustelusääntöjen työstämisen noudatettavaksi kaikissa Clash Oy:n kokouksissa ja yleisessä kanssakäymisessä. Pohjana käytettiin Gustavsenin tasavertaisen vuoropuhelun sääntöjä (Gustavsen 1987, 39–40; Väänänen 1996). Tarkoitus oli, että nämä säännöt kehitetään yhteistoiminnallisesti sellaisiksi, joiden noudattamiseen kaikki työntekijät voivat sitoutua. Tiimit työstivät säännöt ”omalla murteellaan” (liite 10, keskustelusäännöt).

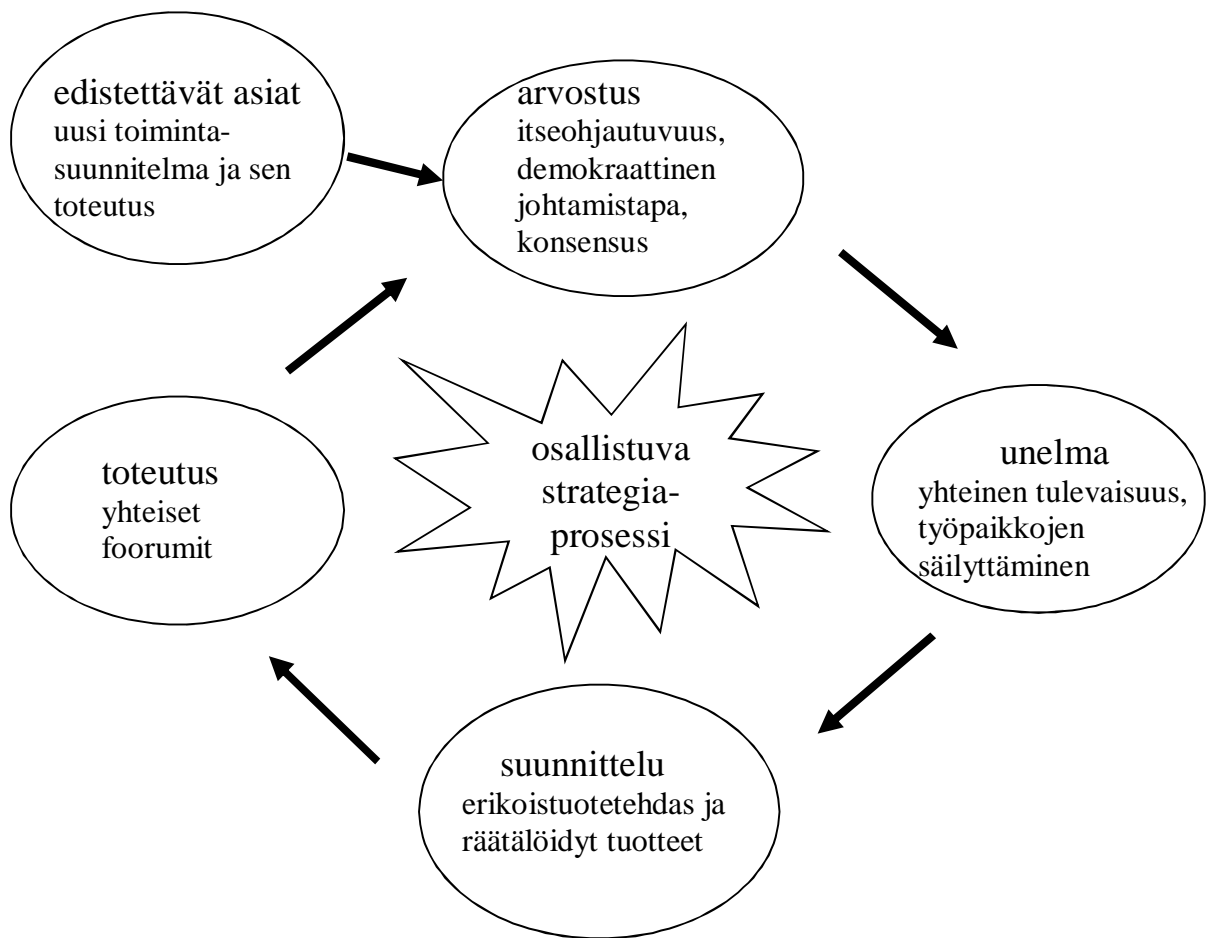
Aloituskonferenssin yhteisessä keskustelussa nousi vahvimmin esille vuoropuhelukäytäntöjen kehittäminen. Keskustelijat totesivat, että tuotannon ohjaamiseksi tarvitaan yksi yleinen kokous kerran viikossa, jossa suunnitellaan seuraavan viikon tuotannon yksityiskohtaisempi toteutus. Samalla se toimii informaatiokanavana, tiimit saavat tiedon tulevista tilauksista ja Clash Oy:n muista ajankohtaisista asioista. Tähän kokoukseen osallistui valmentaja puheenjohtajana ja vähintään yksi edustaja jokaisesta tiimistä. Kokous nimettiin kapasiteettipalaveriksi (liite 11, kapasiteettipalaverin asialista). Kapasiteettipalaverit tulivat olemaan keskeinen osa yrityksen muotoutuvaa strategia- ja johtamisjärjestelmää. Viikoittaisen kapasiteettipalaverin jälkeen tiimien edustajat pitivät kokouksen omissa tiimeissään, jossa sovittiin omat toimenpiteet tuotantoprosessissa seuraavan viikon osalta. Kokous nimettiin tiimipalaveriksi (liite 12, tiimipalaverin asialista). Kolmantena välitehtävänä tiimit tekivät ehdotuksensa kapasiteetti- ja tiimipalavereissa käsiteltävistä asioista. Kiinnitin huomiota siihen, että näin pitkälle kehittyneitä ehdotuksia oli

todennäköisesti pohdittu henkilöstön keskuudessa jo aiemmin. Myöhemmissä keskusteluissa paljastui, että asia oli todellakin näin.

Työntekijät suhtautuivat innostuneesti projektin avaukseen. Osa henkilöstöstä ilmaisi tyytyväisyytensä siihen, että olivat voineet ottaa kantaa yrityksen asioihin. Se oli heille uutta. Jotkut olivat myös voittaneet itsensä saadessaan ja joutuessaan esittämään mielipiteensä työpaikkansa asioista. He olivat käytännössä harjoittaneet ”uusia taitoja”. Heidän mielestään foorumit ovat verrattavissa käytäväkeskusteluihin ja: *ovat siitä hyviä, että niissä voi aivan vapaasti esittää mielipiteensä.*

Clash Oy:n johto ja keskijohto kiinnittivät huomiota aloituskonferenssissa siihen, että lukumääräisesti suuri joukko henkilöitä osallistui yhteistä kehittämistä koskevaan keskusteluun. Tämä oli juuri keskeinen tavoite. Kehitysryhmässä nousi esille kysymys, miten tämä positiivinen vire saadaan pidettyä yllä. Kehitysryhmä päätyi näkemykseen, jonka mukaan yrityksen keskeiset asiat päätetään lopullisesti foorumeissa, samoin kuin niiden toteutus ja toteutusten seuranta. Innostuneisuuden ja vireyden ylläpitämiseksi kehitystyöltä tarvittiin nopeita tuloksia, joilla oli vaikutuksia koko henkilöstöön. Kapasiteetti- ja tiimipalaverit olivat käynnistyneet, ja niissä haettiin ratkaisua yrityksen keskeiseen haasteeseen eli tuotannon toimitusvarmuuteen.

Työryhmien työskentelyssä tuotetut kehitysalueet olivat kaikille ennestään tuttuja asioita. Kehitysryhmän mielestä uutta sen sijaan oli se tapa, millä tavalla osallistujat olivat tuoneet ne esille. Menettelyllä yrityksen asiat tulivat tiimien keskuuteen puhuttaviksi. Moni henkilö oli kokenut konferenssin niin, että nyt uskalsi sanoa jotakin yrityksen asioista. Jo se, että yksilöt pääsivät sanomaan jotakin, koettiin tärkeäksi. Olivatko nämä ääniä, jotka oli aiemmin vaimennettu? Työntekijät kokivat saaneensa itselle roolin yrityksen päätöksenteossa. Henkilöstö koki osallistumisen ja vaikuttamisen konferenssin ydinasioiksi, tutut ja pitkään vaivanneet ongelmat voidaan vihdoin ratkaista. Uutta oli myös yhteisten päätösten tekeminen ja sopiminen niiden täytäntöönpanosta. Aloituskonferenssista liikkeelle lähtenyt vuoropuhelu noudatti arvostavan kehittämisen periaatteita ja vuoropuhelu tuotti hahmotelman raameista, joiden puitteissa kehitysprosessi toteutettiin (kuvio 3).



Kuvio 3. Clash Oy:n kehitysprosessin kehukset

Kehitysryhmä laati foorumeilla käytyjen keskustelujen pohjalta Clash Oy:n strategian rungon. Virallisen strategiapuheen sijasta tässä yhteydessä käytettiin hyödyksi henkilöstön puheita, jotta strategia olisi sellaisen tarinan muodossa, jonka viesti menee perille. Tässä suhteessa pyrittiin hyödyntämään henkilöstölle ominaisia puheita, tarkoituksena oli välttää strategiatyön tyypillinen virhe eli muodollisen ja abstraktin kielen käyttö. Se vieraannuttaa yleensä yksilöt, jotka eivät ole päivittäin tekemisissä näiden asioiden kanssa. Sen sijaan strategia pelkistettiin helposti omaksuttavaan muotoon, tarinan tehtävänä oli kertoa; miksi tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään.

Narratiivista lainatut otteet on esitetty kursiivilla tekstillä:

Liiketoimintaympäristön analyysi: Globaali kilpailutilanne näkyy myös huonekaluteollisuudessa. Nyt Aasiassa valmistetaan samoja tuotteita kuin meillä huomattavasti halvemmin tuotantokustannuksin. Meidän ei ole enää järkevää kilpailla standardikalusteilla.

Asiakasnäkökulma: Asiakas on kiinnostunut vain siitä, että saa hänelle räätälöidyn tavaran sovituksessa ajassa.

Missio: Meidän tehtävä on tuottaa pieniä sarjoja erikoistuotteita ja varioida niitä eri tavoin. Me kehitämme toimitusvarmuutemme mestaruusluokkaan.

Visio: Olemme erikoistuotetehdas. Asiakas kokee tuotteemme ainutlaatuisina ja elämyksiä antavina. Rakennamme itsellemme uuden tulevaisuuden, johon jokaisella on oikeus ja velvollisuus osallistua.

Toiminnallinen tavoite:

Henkilöstön osallistuminen ja henkilöstö muutoksen tekijänä: Yritys tarvitsee koko joukkueen yhtenäisen panoksen. Henkilöstö rakentaa yhdessä Clash Oy:n tulevaisuuden. Se sisälsi uuden strategiaproessin suunnittelun ja sen toteutuksen.

Laadittu strategia merkitsi muutosta Clash Oy:n ja sen toimintaympäristön välisessä suhteessa. Clash Oy määritteli oman suhteensa ja oman vastauksensa liiketoimintaympäristönsä muutoksiin. Strategian tarkoituksena oli myös edistää sisäisten suhteiden ja luottamuksen kehittymistä, tähän liittyvät käytännöt kattoivat koko yrityksen ja loivat riippuvuussuhteet sen osien välille. Tutkimuksen toteutus ja Clash Oy:n tuleva toiminta tulivat perustumaan paikallisesti kehittyviin relationaaliin käytäntöihin.

3.3. Tutkimuksen relationaalinen orientaatio

Tutkimus suuntautui metodologisen relationismin mukaisesti merkitysten kehkeytyessä tutkijan ja osallistujien muodostamassa sosiaalisessa verkostossa. Kohdeyritys ei ole tutkijalle metodologisen individualismin mukainen erillinen objekti, vaan suhdeverkosto, johon katsoin kuuluvani. Verkostossa muotoutuvat yhteiset käytännöt eli metodit, saavutettavia tuloksia ei voida jäljittää rakenteisiin metodologisen holismin mukaisesti. Metodit kehittyvät paikallisesti ja muuttuvat jatkuvasti, niiden kautta pyritään selvittämään tapahtumien ja asioiden välisiä suhteita. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa kohdeyrityksen johtajuuden muutos ja löytää sitä sääteleviä relaatioita, tieteellisen kiinnostuksen kohteiksi tulevat tapahtumien taustalla olevat mekanismit (Kivinen & Ristelä 2001a). Tunnistettuja mekanismeja voidaan kontrolloida ja säädellä jotta päästään haluttuihin tuloksiin (Kivinen & Ristelä 2001b).

Relationaalinen lähestymistavassa korostuu tutkimuksen toteutuminen vuorovaikutus-suhteissa tietyssä kontekstissa. Analysointiyksikkönä ovat kontekstiin kiinnittyneet suhteet ja käytännöt riippumattomien yksilöiden sijasta. Kollektiivinen merkityksellistäminen muovaa jatkuvasti tutkijan ja osallistujien välisiä suhteita, jotka puolestaan muuttavat sosiaalisina konstruktioina ilmeneviä paikallisia totuuksia (Hosking 2006). Päätökset ja toimintaprosessit syntyvät samanaikaisesti yhteisen tekemisen kautta kehittyvän tiedon perusteella. Tutkimuksen ontologian, epistemologian ja metodologian erillisuus menettää merkityksensä.

Katsoin läheisen yhteistyön tutkijan ja osallistujien välillä edellyttävän tutkimusprosessin avoimuutta ja läheistä vuorovaikutusta. Tutkijan ja osallistujien välinen suhde on parhaimmillaan, kun se vapauttaa osallistujat kertomaan kokemuksistaan organisaatiossa. Suhteessa toteutuvat ainutkertaiset tapahtumat ja kokemukset edesauttavat osallistujia esittämään ajatuksiaan ja tunteitaan. Kukaan ei tiedä ennakolta, mihin tutkimusprosessi johtaa. Tiukka tutkimussuunnitelma on tarpeeton, koska tutkimusaiheet kehkeytyvät yhteisessä prosessissa. Kenttätyö sisältää näiden konkreettisten tapahtumien observoinnin. Tästä immanentista suhteesta syntynyt tieto konkretisoituu väitteiksi kohdeyrityksestä (Letiche 2008, 264). Tällöin

tutkijan tehtäväksi muodostuu pikemminkin yrityksen jatkuvan luonnostamisen prosessin mahdollistaminen, jossa rakentuvat yrityksen muutos ja johtajuus.

Observoin dialogiharjoituksina toimivia foorumeita, harjoitusten alussa kerrattiin keskustelusäännöt ja annoin osallistujille palautetta. Keskustelusäännöt unohdettiin usein ja niihin jouduttiin palaamaan harjoitusten aikana. Osallistujat suhtautuivat sääntöihin vaihtelevasti, osa osallistujista ei ottanut niitä vakavasti. Harjoituksissa oli yleistä, että esitetyistä väitteistä puuttuivat perustelut. Ongelmana oli myös pysyminen käsiteltävässä asiassa, osallistujien puheiden siirtyessä usein toisiin asioihin esimerkiksi vanhojen muisteluun. Vähitellen toiset osallistujat kehottivat puhujaa pysymään asiassa. Intensiiviset kokouskäytännöt ja aktiivisen osallistumisen vaatimus olivat osallistujille uusi asia. Vuoropuhelua harjoiteltiin kohdeyrityksen kaikilla kolmella tasolla – kehitysryhmä, yhteiset foorumit ja tiimit. Kokousten järjestys lähtien kehitysryhmän kokouksesta ja yhteiset asiakokonaisuudet integroivat erilliset tapahtumat yhtenäiseksi kohdeyrityksen kattavaksi toimintaprosessiksi.

Observoin myös johtajien ja valmentajien tapaa hoitaa foorumeiden puheenjohtajuutta. Kiinnitin huomiota puheenjohtajien ohjauksessa seuraaviin asioihin: kaikkien osallistuminen keskusteluun, toisten puheiden kuuntelu ja kehkeytyneen päätöksen toteaminen dialogin lopuksi. Päätöksen toteaminen, jotta kaikki sisäistävät, missä vaiheessa käsiteltävä asia on, osoittautui puheenjohtajien tärkeäksi tehtäväksi. Johtajilla oli vain vähäistä kokemusta foorumeiden puheenjohtajana toimimisesta. Yritysjohto ja valmentajat katsoivat tarvitsevansa ”*käsiohjausta*” dialogin johtamisessa.

Projektin aloituskonferenssi oli kenttävaiheen ensimmäinen foorumi, jossa Clash Oy:n henkilöstö oli yhdessä läsnä tosin kahdessa osassa. Aloituskonferenssin keskeisenä funktiona oli antaa kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuus tuoda esille omat näkökulmansa ja toiveensa. Kaikkien osapuolten yhteinen osallistuminen – heidän asemoituessaan suhteessa toisiinsa – toi lisää dynamiikkaa kehitystoimintaan, mikä toimi kehityksen moottorina. Aloituskonferenssin toteuttaminen avoimena dialogina selkeytti kaikille osanottajille kehitysprosessin tavoitteita ja osallistujat saattoivat katsoa prosessin kuluessa niiden sitovan kaikkia osapuolia. Kysymyksessä oli uuden toimintatavan omaksuminen, jossa pyrittiin noudattamaan konferenssi -

mallia. Tämä on merkittävä ero perinteisen tutkimuksen ja kehittämisen välillä. Aloituskonferenssin prosessissa pyrittiin siirtymään sattumanvaraisista keskusteluista dialogiin noudattamalla sen järjestystä, rakennetta ja systemaattisuutta. Keskeisenä piirteenä tuli esille yksilöiden halu osallistua keskusteluun, mikä oli sopusoinnussa yrityksen historian kanssa.

Saatoin havaita, että sosiaalisen vuorovaikutuksen monimuotoisuus kehitysprosessissa, kohdeyrityksen henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja käytetyt osallistumista suosivat menetelmät siirsivät tutkimuksen viitekehyksen kohti konstruktionismia ja relationaalisuutta. Relationaalinen orientaatio perustuu oletukseen, että tutkimusilmiön sisältö on suhteiden aikaan saama, se ei ole objektiivinen entiteetti. Suhteet kattavat tutkijan, tutkittavan ilmiön ja tutkimuksen osallistujien välisen vuorovaikutuksen. Tällainen tutkimusasetelma edusti osallistujien välille muodostuvia vuorovaikutteisia ja intersubjektiiivisiä suhteita. Vuorovaikutteisuus ilmentää keskinäistä riippuvuutta toimijoiden välillä, osapuolilla on vastavuoroisia vaikutuksia toisiinsa, tutkija vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja tutkimuskohde vaikuttaa tutkijaan. Intersubjektiiivisuus viittaa tietämisen tapahtumiseen samanaikaisesti useiden osapuolten välillä, jolloin tutkija ja osallistujat kohtaavat moninaisia merkityksiä ja näkökulmia, jotka muotoutuvat jatkuvasti tutkimusprosessin ajan. Yrityksen toiminnassa tilanne on vastaava johtajien, alaisten ja yrityksen todellisuuden välillä.

Relationaalinen näkökulma siirsi huomioni enemmän tutkijan ja tutkimukseen osallistujien väliseen vuorovaikutukseen. Katsoin oman asemani kehittyneen tietävästä, yrityksen ulkopuolisesta subjektista ei-tietäväksi toimijaksi eli yhdeksi osallistujaksi muiden joukossa. Se merkitsi vapautumista asiantuntijan roolista, en nähnyt aihetta pyrkiä yksin ratkaisemaan Clash Oy:n muutosta. Tutkimuksen osallistujan roolissa pyrin hyödyntämään asiantuntemustani edistämällä dialogin kehittymistä ja paikallisten organisoitumisen rakentumista. Kehitysprosessi oli jo osoittanut oman subjektiviteettinsa tuottamalla kapasiteettipalaveri -käytännön. Yhteinen, systematisoitu prosessi korvasi tuotannon aiemmat sattumanvaraiset episodit, vastaavasti Clash Oy:n vielä kehitysasteella olevat strategia- ja kvartaalipalaverit (liite 13, strategia-/kvartaalipalaverin asialista) lähtivät aluksi tarpeesta käsitellä henkilöstön kanssa yhteisesti kehityskohteita. Havaitsin yrityksen

muuttuvan syklisesti, Clash Oy:n muutokset saattoivat kehittyä oman dynamiikkansa kautta ilman kenenkään yksilön tai ryhmän ohjausta. Clash Oy:n muutos tarkoitti yrityksen sisäisten muutosvoimien vapautumista ja uudelleen organisoitumista paikallisissa episodeissa. Muutos oli läsnä yrityksen arkipäivässä ja aloin nähdä Clash Oy:n jatkuvassa muutostilassa. Tutkimuksen ontologinen näkökulma alkoi vääjäämättä muuttua, yrityksen vakaus ja muutos eivät enää välttämättä olleet toisiaan seuraavia vaiheita.

Clash Oy:n muutosten ydin saattoi olla koko yrityksen kattava hermeneuttinen kehä, joka koostui toisiaan seuraavista formaaleista ja informaaleista episodeista. Episodit toteuttivat Heideggerin hermeneutiikkaa alusta lähtien, ensimmäinen foorumi päätti toteuttaa tuotannon suunnittelun yhteisissä palavereissa. Asettamani kysymys oli, miten tuotannon suunnittelua voidaan parantaa? Pitkien työsuhteiden myötä osallistujilla oli jo hallussaan ymmärrys, mitä Clash Oy on. Keskiverto clashilainen oli työskennellyt yrityksessä lähes 15 vuotta ja oli kohdannut yrityksen erilaisissa tilanteissa ja vaihtelevissa työtehtävissä.

Ennakkonäkymänä Clash Oy:stä oli, kuinka tuotannon suunnittelua voidaan parantaa. Työntekijät kertoivat kohdanneensa tuotannon ongelmia usein pitkällä työurallaan. Ongelmista on keskusteltu työkaverien kanssa, esimiesten kanssa, tiimin sisällä ja yrityksen kokouksissa. Keskustelut ovat tuottaneet parannusehdotuksia. Alaisten käsitysten mukaan heillä on annettavaa suunnittelussa, he haluavat olla siinä mukana. Tuotanto toimii paremmin, jos valmentajien lisäksi alaiset voivat vaikuttaa siihen. Foorumissa ilmeni, että enemmistö henkilöstöstä oli omaksunut juuri tämän käsityksen. Näkemys on noussut hallitsevaksi muiden joukosta vuosia kestäneen yhteisen ja henkilökohtaisen pohdinnan tuloksena. Tuotantohenkilöstön mukaan keskustelut ja pohdinnat olivat aktivoituneet aina tuotannon häiriötilanteissa ja käsitykset olivat säilyneet latentteina tuotannon sujuessa. Henkilöstöllä oli jo käsitys päätöksestä; tuotannon suunnittelu toteutuu tarkoituksenmukaisimmalla tavalla yhteisissä palavereissa, tästä aloituskonferenssi tuotti yhteisen tulkinnan kapasiteettipalaverin muodossa. Tällä tavalla lähtivät liikkeelle Clash Oy:n toistuvat hermeneuttiset kehät, joihin yrityksen yhteisölliset käytännöt palavereina perustuivat.

4. Kohti relationaalista muutosprosessia

4.1. Clash Oy:n sosiaalisten käytäntöjen kehitys

4.1.1. Episodit Clash Oy:n foorumeina

Näin episodit metodisina välineinä, joiden avulla kohdeyritys organisoitui ja joiden kautta minulle tarjoutui mahdollisuus saada tietoa organisoitumisen toteutumisesta. Foorumit olivat konkreettisia palavereita eli tapoja, joilla episodit implementoitiin Clash Oy:ssä. Toistuvina tapahtumina foorumit muodostivat keskeisen empiirisen aineiston tiedon hankinnassa ja rakensivat kohdeyritykselle uuden toimintamallin.

Konsernijohdon kanssa sovitut strategiset kehykset ja aloituskonferenssissa syntynyt strategian runko muodostivat pohjan Clash Oy:n muutoksen rakentumiselle. Henkilöstö määritteli yrityksen strategisten kehysten puitteissa tiimien tavoitteet ja sopi yksilöiden työnjaot. Niiden suunnittelu- ja arviointijaksoiksi sovittiin pääsääntöisesti kolmen kuukauden ajanjakso tavoitteiden ollessa eritasoisia myös niiden toteutusjaksot vaihtelivat. Siihen liittyen henkilöstö rakensi yhdessä Clash Oy:n tavoiteltavan tulevaisuuden. Johtajien tehtäväksi nousi kehysten luominen käytävälle vuoropuhelulle, vuoropuhelun aiheet kumpusivat Clash Oy:n strategisista tavoitteista, jotka toteutuivat foorumeiden välillä.

Clash Oy:n visiossa erikoistuotetehdas oli selkeä päämäärä ja kaikki näyttivät sisäistäneen sen aiemmissa keskusteluissa. Sen sijaan ”yhteisen tulevaisuuden rakentaminen” herätti foorumeissa paljon keskustelua. Henkilöstö halusi erityisesti tietää, mitä yhteinen tulevaisuus tarkalleen ottaen tarkoittaa? Toimitusjohtaja tuskaili kysymyksen edessä:

”Enhän minä voi yksityiskohtaisesti tietää, mitä olemme viiden vuoden kuluttua”.

Juuri tämän on vision asettamisen ongelma. Tulevaisuutta on vaikea ennakoida muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksinkertaisesti kirjoitettu visio voi olla toimintaa jäykistävä tekijä, jonka avulla kontrolloidaan yrityksen ja yksilöiden toimintoja.

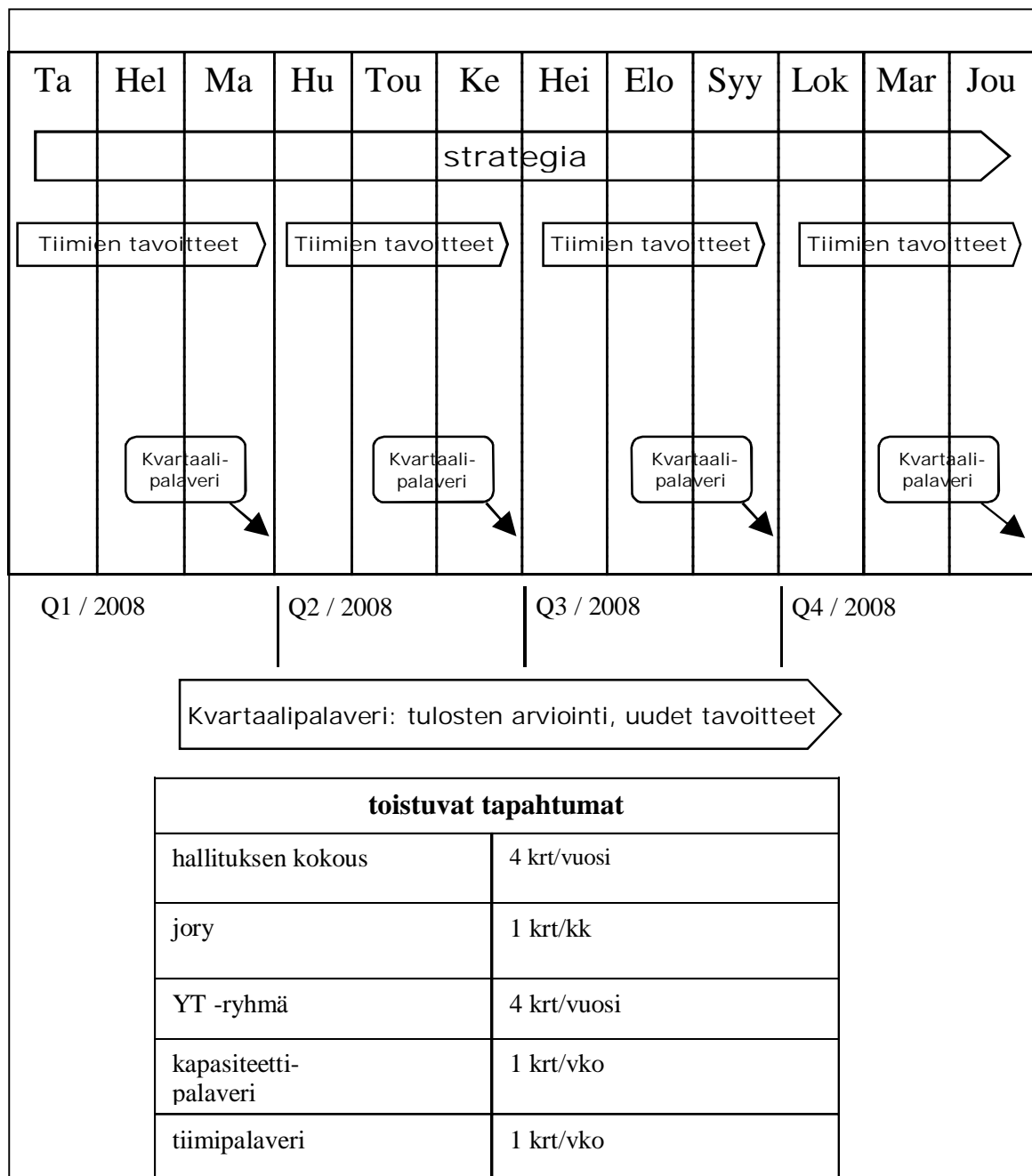
Eräs työntekijä kommentoi:

”Tähän tarvitaan nyt konkretiaa. Emmekö me tee käytännössä tulevaisuutta jo nyt, sovimme täällä yhteisesti, mitä tehdään ja katsotaan sitten, miten onnistuimme?”

Visiota ei ollut syytä ajatella vain pyrkimyksenä erikoistuotetehtaaksi, vaan sen ohella yrityksen ja henkilöstön yhteisen tulevaisuuden rakentamisena. Kyseiset teemat yhdessä saattoivat muodostaa kokonaisuuden, joka oli läheinen henkilöstölle. Sosiaalinen vuorovaikutus toi tulevaisuuden nykyisyyteen. Clash Oy:n toiminta ei ollut enää pyrkimystä vuosiksi eteenpäin asetettuun visioon, vaan vision mukaista toimintaa ”tässä ja nyt”. Keskusteluissa ei palattu enää visioon, vaan dialogissa nousivat etusijalle yhteiset toimintatavat ja eteen tulevien haasteiden ratkaiseminen. Osallistujien toiminta osoitti pitkäkestoisten tavoitteiden asettamisen olevan tarpeetonta organisoitumisen synnyttäessä jatkuvasti yrityksen toimintaa ohjaavia päätöksiä. Näin laskeva ajattelu alkoi korvautua yrityksessä mietiskelevällä ajattelulla. Clash Oy:n henkilöstö saattoi jatkuvasti aistia koettuja merkityksiä vision tarkoituksesta. Foorumit alkoivat muotoutua viipymisen modusten paikoiksi. Henkilöstö oli enemmän kiinnostunut yhteisestä tekemisestä kuin ajallisesti kauaksi asetetusta visiosta. Tähän päätyminen edellytti kuitenkin yrityksen oppimisprosessina visiosta käytävän vuoropuhelun.

Kehitystyön ei ollut tarkoitus rajoittaa kehityshankkeeseen, vaan sen tuli jatkua myös varsinaisen kehitysprosessin jälkeen. Laaja osallistuminen strategian luomiseen merkitsi, että kaikkia asioita ei voitu ratkaista kerralla yhdessä kokouksessa. Se ei myöskään tarkoittanut, että strategiset tavoitteet olisivat samanlaisia ja samantasoisia kaikille tiimeille. Esimerkiksi koneinvestointien seurauksena kahdelle tiimille sovittiin muita tiimejä korkeammat tuottavuustavoitteet. Tästä sopiminen ja sen sisäistäminen vaati useita kokouksia ja selvityksiä niiden välillä. Strategisista kysymyksistä osa oli sellaisia, joihin ei löytynyt yksinkertaisia ja nopeita vastauksia.

Keskustelu oli niiden suhteen jatkuvaa, kysymyksiä oli paljon ja vastaukset vaativat aikaa. Kuvio 4 (episodien implementointi Clash Oy:n foorumeiksi) ilmentää Clash Oy:n strategia- ja johtamisprosesseja ja tuotannon ohjausta ja niiden keskinäistä riippuvuutta.



Kuvio 4. Episodien implementointi Clash Oy:n foorumeiksi

4.1.2. Strategian suunnittelun ja toteutuksen läheisyys

Yrityksen uuden strategian myötä Clash Oy:n johto näki toimintaympäristön nyt dynaamisena. Markkinat vaativat entistä yksilöidympiä ja räätälöityjä ratkaisuja. Strategian suunnittelun ja implementoinnin kytkeminen lähelle toisiinsa oli Clash Oy:n reaktio muuttuneeseen toimintaympäristöön. Yrityksen toimiessa nopeasti kehittyvissä olosuhteissa kehitysryhmä katsoi strategian määrittelyn ja toimeenpanon enemmän rinnakkaisiksi kuin peräkkäisiksi tehtäviksi. Muuttuvan ympäristön johdosta strategiaproessin suunnittelussa otettiin huomioon se vaihtoehto, että Clash Oy:n strategiaa voidaan muuttaa nopeasti ja varmistaa mahdollisten uusien tavoitteiden nopea implementointi. Yrityksen uuden strategiaproessin avulla strategian saattoi päivittää neljä kertaa vuodessa implementoinnin toteutuessa kokoussarjojen kautta. Tarvittaessa Clash Oy:llä oli valmiudet toiminnallistaa strategiansa myös, mikäli toimintaympäristössä tapahtuisi muutoksia. Päivitetty strategia oli mahdollista implementoida milloin tahansa.

Strategiaproessia kehitettiin rullaavan ennustamisen ja suunnittelun suuntaan, tavoitteena oli dynaamisempi toiminnan ja talouden ohjaus. Clash Oy oli siirtymässä strategiaan, jossa oli varauduttava jatkuviin epävakaisiin muutoksiin. Uudelleen organisoitu strategiaproessi oli osa yrityksen muuttunutta liiketoimintaa. Perinteinen vuosisuunnittelu ei ollut enää tarkoituksenmukaista. Sen ongelmana oli, että strategiset tavoitteet saattoivat vanhentua jo ennen kuin niitä oli toteutettu. Säännölliset kvartaalipalaverit saattoivat mahdollistaa suunnan muutokset strategiassa, ja kvartaalipalaveria seuraavat kapasiteetti- ja tiimipalaverit pyrkivät varmistamaan strategisten muutosten nopean käytäntöön viennin. Dialogin periaatteita noudattavat kokouskäytännöt kehittyivät vähitellen kehitysprojektin aikana.

Strategisten tavoitteiden jaottelu noudatti yritykselle tuttua BSC-järjestelmää. Talouden osassa merkittävin tavoite oli suoramyyntin aloittaminen asiakkaille euromääräisine tavoitteineen. Keskeisiksi prosessitavoitteiksi muodostuivat laadukustannusten pienentäminen, tuottavuuden parantaminen sekä vaihtomaisuuden hallinta ja kierron parantaminen prosenttipohjaisina tavoitteina. Asiakastavoitteissa korostui uusien auditorio-mallistojen luominen. Kyseiset

tavoitteet jakautuivat tiimitasolle samanlaisina ja jokaisella tiimillä tuli myös omia tavoitteita, toimihenkilöiden osalta päädyttiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

4.1.3. Vakaudesta jatkuvan muutoksen tilaan

Strategia- ja kvartaalipalaverit tarjosivat koko henkilöstölle foorumin keskustella Clash Oy:n toiminnasta. Vuoropuhelu ulottui monelle tasolle kattaen strategiset ja operatiiviset tasot. Tiimit halusivat keskustella itseään lähellä olevista konkreettisista asioista, puheenaiheet kytkeytyivät kuitenkin strategiseen tasoon. Osittain esille tulleet asiat koskettivat ainoastaan yksittäistä tiimiä ja osittain koko tuotantoprosessia. Dialogin aiheita olivat mm. projektien suunnittelussa käytettävät kuvat, ne eivät olleet luettavissa tuotannon päätteillä tai tuotannonohjausjärjestelmästä puuttui uusien komponenttien työnkuvauksia. Vuoropuhelu noudatti jatkuvan parantamisen periaatetta, pienien muutosten avulla toiminta kehittyi koko ajan. Jatkuva kehittäminen saattoi ehkäistä pienten ongelmien paisumista suuriksi muutostarpeiksi. Toimintatapa saattoi edistää henkilöstön osallistumista yrityksen kehittämiseen ja vuoropuheluun. Jatkuvaa parantamista koskeva asiakohta otettiin kokousten asialistaan (liite 13, strategia-/kvartaalipalaverin asialista).

Uuden strategiaproessin ja strategian valmistuttua henkilöstön puheet muutoksista vaimenivat, siitä lähtien keskusteltiin käytännöllisistä asioista. Muutos ja siihen liitetyt epävarmuudet ja muut negatiiviset mielleyhtymät ”hukkuivat” strategiaan. Alaiset olivat toimijoina mukana käytännöissä, jotka tarjosivat heille osallistumisen strategiaproessiin. Se merkitsi jo sinänsä heille konkreettista nousemista oman tiimin toimintaympäristöstä kohti yrityksen päätöksenteon sisäkehää. Pitemmällä aikavälillä alaisten asema tulisi riippumaan, kuinka he käyttävät osallistumisen oikeuttaan ja velvollisuuttaan. Uusien prosessien mukaisesti alaisten positio oli toimia strategiaproessin ja muutoksen aktiivisina subjekteina.

Palavereiden sosiaalinen vuorovaikutus piti yllä Clash Oy:n eri osien keskinäistä yhteyttä ja riippuvuutta toisistaan. Yrityksen kokonaisuus ja strategiset tavoitteet (makro) sekä operatiiviset, työntekijöitä lähellä olevat asiat (mikro) muodostivat

keskustelujen ääripäät. Palavereiden sisältämät puheet läpäisivät koko yrityksen ja ohjasivat henkilöstön arkipäivän tekemistä yhteiseen suuntaan ja tekemiset taas vaikuttivat puheiden teemoihin. Keskinäisen vuorovaikutuksen kautta yritys uudistui jatkuvasti, keskipisteessä eivät ole yksilöt tai ryhmät, vaan niiden keskinäiset suhteet. Muutos ja johtajuus kytkeytyvät toisiinsa prosesseina muodostaen paikallisen emergentin ilmiön.

Toisiinsa kytkeytyvien foorumeiden kautta Clash Oy oli jatkuvan muutoksen tilassa. Kuviossa 5 (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) kiteytyy kehityspolkujen muodossa Clash Oy:n muutosprosessin johtajuus. Kehityspolut lähtevät operatiiviselta tasolta ja päätyvät strategisen tason muutoksiksi. Muutokset koskevat sisällöllisiä, strategisia ja operatiivisia asioita ja tuovat esille Clash Oy:n organisoitumisen konstruoimat käytännöt. Kuvio 5 on poikkileikkauskuva Clash Oy:n tilanteesta ja kontekstista, joka vallitsi tutkimuksen kenttävaiheen päättyessä.

<p>operatiivinen taso 1. aloituskonferenssi keskustelu tuotanto- suunnittelun tehostamiseksi, työntekijän puheenvuoro</p>	<p>tuotannon yhteinen suunnittelu valmentajan ja tiimien edustajien kanssa yhteisessä kokouksessa</p>	<p>keskustelu ja sopiminen kapasiteettipalaverin välittömästä käyttöön otosta</p>	<p>kapasiteettipalaverin yhteinen arviointi, työryhmien kehitysehdotukset ja päätös uudesta agendasta</p>	<p>strateginen taso liittäminen strategiaprosessiin</p>
<p>2. kehitysprosessin vähittäinen organisoituminen</p>	<p>aloituskonferenssi</p>	<p>yhteiset foorumit</p>	<p>johtoryhmän kokoonpano, strategia- ja kvartaali- palaverit, tiimipalaverit ja YT-ryhmän kokoukset sekä niiden ajoitus</p>	<p>palaverikäytäntöjen kytkeminen toisiinsa ja liittäminen strategiaprosessiin</p>
<p>3. jatkuva organisoituminen Clash Oy:n ylikykyllinen uusiintuminen ja oppiminen, työntekijän puheenvuoro: tarvitaanko enää kvartaalipalavereita</p>	<p><i>tavoitteista voitaisiin luopua ja sopia tehtävät joustavammalla menettelyllä</i></p>	<p><i>vähennetään kvartaali- palavereiden määrää</i></p>	<p><i>lopetetaan strategia- ja kvartaalipalaverit ja päivitetään strategia aina tarvittaessa kapasiteettipalaverissa</i></p>	<p>keskustelu jatkuu</p>

<p>4. foorumin vapaa keskustelu; työntekijän puheenvuoro ylimääräisten komponenttien aiheuttamista haitoista tuotantolinjalla</p>	<p>ongelman tunnistaminen yhteiseksi</p>	<p>ehdotus ylimääräisten komponenttien käsittelystä</p>	<p>keskustelu ja päätökset</p>	<p>tiimikohtaisten laatukustannus-tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi kvartaaleittain, laatu-kustannustavoitteiden liittäminen yrityksen strategiaan</p>
<p>5. strateginen suuntaus Clash Oy:n sisäisten resurssien hyödyntäminen, toimitusjohtajan puhe</p>	<p>suuntautuminen muille teollisuuden aloille</p>	<p>omien tuotteiden varioiminen</p>	<p>asiakasvastaavat ja tuotekehittely</p>	<p>yrityksen organisoituminen keskustelu jatkuu</p>
<p>6. johtaminen: yhteinen strategian suunnittelu, valvonta ja arviointi</p>	<p>foorumeiden puheenjohtajuus esimiehillä</p>	<p>tasavertainen osallistuminen foorumeihin</p>	<p>hajaantunut vastuu foorumeiden päätösten toteutuksesta</p>	<p>vuoropuhelussa kehittyvä johtajuus: keskustelu jatkuu</p>
<p>7. johtajuus toimitusjohtajan puheenvuoro: mitä koulutusta esimiehet tarvitsevat näiden käytäntöjen ylläpitämiseksi</p>	<p><i>ketkä täällä nyt sitten ovat pomoja</i></p>	<p><i>eikö meillä kaikilla ole lusikka samassa sopassa</i></p>	<p><i>koulutusta tarvitaan, jos näissä tuotejutuissa tulee tenkkapoo</i></p>	<p>vuoropuhelussa kehittyvä johtajuus: keskustelu jatkuu, koulutuksen suuntautuminen tuotekehitykseen</p>

Kuvio 5. Keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta

Vuoropuhelut muodostivat polkuja, joiden kautta kehkeytyi yrityksen muutosta edistäviä päätöksiä. Clash Oy:n toistuvat vakauden ja muutoksen jaksot jäivät ainakin toistaiseksi historiaan, ja uudelleen organisoitumisen kautta yrityksen muutos rakentui jatkuvasti.

4.1.4. Organisoituminen Clash Oy:n muutoksen ytimessä

Clash Oy:n kehityspolut kuvaavat henkilöstön roolin merkityksen kasvua yrityksen toiminnassa muutosten subjektina. Polut ilmentävät yrityksen keskustan ja periferian keskinäistä vuorovaikutusta, joka kumuloitui strategisen tason päätöksiksi ja käytännöiksi. Kehityspolut kiersivät usean foorumin läpi, joissa kehittyi erilaisia

variaatioita ennen päätösten tekemistä. Edellinen foorumi rakensi sillan joko suoraan seuraavalle foorumille tai erilaisten kokeilujen ja kehitysryhmän kokousten kautta. Tunnistin seitsemän keskeistä polkua, jotka johtivat uusiin organisoitumisen tapoihin ja keskeisiin sisällöllisiin muutoksiin Clash Oy:ssä.

Aloituskonferenssissa työntekijät toivat esille lähinnä omaa työtään sivuavia haasteita (taulukko 1, aloituskonferenssin ryhmätöiden tulokset). Aloituskonferenssi sysäsi liikkeelle – tuotannossa todettujen ongelmien pohjalta ja toimitusvarmuuden parantamiseksi – kehityspolun 1 (kuvio 5), joka johti suunnittelun ja kokeilun kautta kapasiteettipalaverin käyttöönottoon. Ongelmat olivat henkilöstölle tuttuja ja niiden ratkaisemista oli pohdittu jo aikaisemmin. Näin kapasiteettipalaveri oli ensimmäinen osa Clash Oy:n uutta organisoitumista. Kokemuksen rohkaisemana yritys päätti laajentaa foorumeiden käyttöä Clash Oy:n kaikille tasoille kytkien tasot toisiinsa (kuvio 5, kehityspolku 2). Tästä jatkui koko kehitysprosessin ajan uudenlainen organisoituminen sisältäen useiden foorumeiden vuoropuheluita johtaen yrityksessä yhteisesti määrittäytyneisiin käytäntöihin. Foorumit tulivat keskeiseksi osaksi Clash Oy:n strategia- ja johtamisprosessia.

Kehitysprosessi jatkui polkuna 3 ilmentäen yrityksen oppimista omista käytännöistään ja organisoitumisen etenemistä. Strategian suunnitelmallisuus ja tavoitejohtaminen olivat jäämässä syrjään ja tilalle olivat tulossa sosiaaliset käytännöt ja yhteinen koordinointi. Foorumeiden tiheä sykli mahdollisti yhteisen reflektoinnin ja foorumeiden välillä suoritettiin sovitut tehtävät, joiden toteutumista henkilöstö arvioi seuraavassa foorumissa ja sopi seuraavat tehtävät. Organisoitumisen edetessä osallistujat kokivat palavereiden määrän liian suureksi, palaverikäytäntö oli muuttumassa yrityksen jäykkyystekijäksi, ellei sitä kehitettäisi edelleen. Clash Oy:n kannalta oli tärkeää, että foorumit koostuessaan erilaisista yksilöistä kykenivät tunnistamaan tämän ongelman.

Paine strategiasuunnittelun keventämiseksi kohdistui ensisijaisesti strategia- ja kvartaalipalavereihin, osallistujat halusivat vähentää niiden määrää tai lopettaa ne. Eräs työntekijä esitti kysymyksen: *”tarvitaanko enää kvartaalipalavereita tavoitteiden asettamiseksi”?* Osa henkilöstöstä katsoi, että tavoitteet voidaan asettaa kapasiteettipalavereissa. Kapasiteettipalavereilla oli vahva asema ja niiden agenda

saattoi laajentua koskemaan yrityksen strategiaa. Foorumi pohti eri palavereiden funktioita ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimuksen kenttävaiheen päättyessä asiaan ei löydetty vielä ratkaisua ja keskustelua sovittiin jatkettavaksi. Henkilöstö oli oppinut omista käytännöistään siten, että byrokratiaa saattoi vähentää ja organisoitumiseen tehtiin jatkuvasti pieniä muutoksia.

Foorumissa alaiset arvioivat, onko tavoitteiden asettaminen osastoille yleensä tarpeellista: ”*nykyisessä virallisessa ja juhlallisessa muodossa*”. Osa henkilöstöstä katsoi, että tavoitteiden virallinen asettaminen (jokainen tiimi esitteli tavoitteensa yhteisessä foorumissa) oli ”*tårta på tårta*”, joten tästä tavasta luovuttiin. Sovittujen tehtävien toteutumista arvioitiin jatkuvasti yrityksen palavereissa.

Clash Oy lisäsi strategiaprosessin ja tuotannon ohjauksen joustavuutta madaltamalla organisaatorakennetta. Syventyneen yhteistyön johdosta yritys otti tiimien tarpeen ja lukumäärän tarkastelun kohteeksi. Tiimien määrä vähennettiin kuudesta neljään tiimiin. Myöhemmin tiimit muutettiin yhteensä kahdeksi osastoksi. Osastoille sovittiin omat tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi toteutettiin yhteisesti. Tuotanto- ja logistiikkajohtajan jäätyä eläkkeelle hänen tehtävänsä jaettiin toimitusjohtajalle ja valmentajille. Heidän työnkuvansa muuttuivat ja laajenivat. Osa valmentajille kuuluvista tehtävistä puolestaan siirtyi tiimeille, joiden itseohjautuvuus lisääntyi entisestään. Clash Oy:n käytännöt uusiutuivat yliyksilöllisesti kollektiivisena intentiona. Käytännöt eivät olleet yksilöiden päätöksiä, vaan ne rakentuivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin strateginen ja operatiivinen kietoutuivat toisiinsa.

4.2. Strategisen ja operatiivisen rajan hämärtyminen

4.2.1. Strategisen ja operatiivisen kytkeytyminen toisiinsa

Suuret muutokset voivat lähteä liikkeelle yksittäisistä puheenvuoroista ja operatiivisista toiminnoista. Kehityspolku 4 (kuvio 5) lähti liikkeelle yksittäisen työntekijän esille nostamasta operatiivisen tason ongelmasta ja päättyi osaksi yrityksen

strategian sisältöä. Kapasiteettipalaverissa eräs työntekijä totesi, että keskeneräiset komponentit veivät tilaa häneltä ja hänen edustamalta tiimiltä sekä haittasi ja hidasti työntekoa. Työntekijä jatkoi: *”olen puhunut tästä aiemmin valmentajille ja tehtaan lay-out:ia tekeväälle suunnittelijalle, mutta tuloksetta, asiaan on aina luvattu palata”*. Muiden tiimien edustajat totesivat saman asian omalta kohdaltaan. Keskustelun edistyessä epäkohdan katsottiin vaikuttavan negatiivisesti yrityksen laatukustannuksiin.

Yksittäisellä puheenvuorolla voi olla suuri kumulatiivinen merkitys, joka vaikuttaa koko yritykseen. Yksittäisen asian kollektiivinen käsittely saattaa lisätä merkittävästi sen painovoimaa. Foorumin ”pieni yksityiskohta”, työntekijää vaivaava epäkohta toimi muutoksen lähteenä vastaten osaltaan Clash Oy:n strategiaan haasteisiin. Johtajuuden haasteena oli tarttuminen näihin fenomenologisiin hetkiin ja sen onnistuessa foorumit tarjosivat väylän tuoda ongelma yleiseen tietoisuuteen ja tehdä sitä koskevat ratkaisut. Suunnittelija sai tehtäväkseen varata tilat pienille välivarastoille, samalla sovittiin, että jokainen tiimi inventoi tiloissaan olevat tarpeettomat komponentit. Molempien tehtävien suorittamiseen sovittiin määräaika ja päivämäärä milloin tehtävien toteutus arvioidaan yhteisessä palaverissa. Näin laatukustannuksista muodostui strateginen tavoite. Yksi kokonaisuus eli ylimääräisten komponenttien aiheuttama ongelma muuttui fenomenologisen hetken kautta kokonaisuuden eli yrityksen strategian osaksi.

Laajemmasta näkökulmasta katsottuna tapahtuma liittyi keskijohdon ja alaisten välisiin suhteisiin ja sosiaaliseen kenttään. Alaiset katsoivat tilanteen taustalla olleen valmentajien haluttomuus puuttua ongelmiin. Työntekijöiden vapaa osallistuminen toi esille yhden painostavan valtarakenteen, joka sisältyi Clash Oy:n sisäisiin suhteisiin. Foorumeissa nämä suhteet altistuivat radikaaleille muutoksille. Vapautuneet äänet mursivat tältä osin vallan riippuvuussuhteet ja siten eliminoivat valtasuhteiden aiheuttamaa ahdistusta. Työntekijät pitivät tärkeänä, että heitä kuunneltiin ja heidän sanomansa johtivat tarkoituksenmukaisiin toimenpiteisiin. Menettelyllisesti kyseisellä ratkaisulla oli suuri merkitys henkilöstölle. Se merkitsi muutosta aikaisempiin käytäntöihin ja rohkaisi osallistumaan, koska työntekijöiden puheet johtivat konkreettisiin toimenpiteisiin.

Foorumit uusina välineinä poistivat Clash Oy:n sosiaalisesta kentästä hierarkkisuutta, johtajien ja alaisten puheenvuorot olivat samanarvoisia, ratkaisevaa oli niiden sisältö. Yhdenvertaisuuden ohella foorumeiden toistuvuus ja moniäänisyys olivat ratkaisevia tekijöitä tulosten aikaan saamiseksi, joten tutkimusta oli tarkoituksenmukaista jatkaa totuuksien paljastumisten ja rakentumisten kautta, yhteistoiminnallisena tutkimuksena. Alaiset olivat pohtineet vuosia tietoisesti ja tiedostamattaan Clash Oy:n haasteita saamatta ääntään kuuluville. Monipuoliset ehdotukset Clash Oy:n toiminnan kehittämiseksi viittasivat vaimennettuihin ääniin, jotka nyt pyrkivät esille. Minun päätehtäväksi jäi tukea osallistujia tässä prosessissa. Ulkopuolista totuutta ei tarvinnut tuoda yritykseen, työntekijöiden hallussa oli oma paikallinen totuus vuosia kestäneiden ”tutkimusten” jälkeen.

Kehityspolku 5 on suoraan verrannollinen kehityspolkuun 4 (kuvio 5). Tässä yhteydessä kysymys on toimitusjohtajan vaikeuksista saada asiansa yhteiseen käsittelyyn. Toimitusjohtajan puheenvuoro foorumissa toi esille ehdotuksen yrityksen resurssien laajemmasta hyödyntämisestä yleiseen tietoisuuteen ja yhteisen kehittämisen piiriin. Toimitusjohtajan mukaan yrityksen oli kyettävä kehittämään resurssipohjaansa ja luomaan uusia innovaatioita jotta sen kilpailuetu säilyy:

”Olen vuosia hautonut näitä asioita yksin mielessäni ja kuinka saada ne käytäntöön. Palaverit antoivat niille luontevan väylän ja prosessi lähti heti eteenpäin”.

Esimerkit osoittavat yrityksen kehityksen kärsineen strategisen ja operatiivisen kohtaanto-ongelmien johdosta. Aiemmin alaisia ei ollut kuunneltu ja johdolla ei ollut ollut luontaista foorumia esittää näkemyksiään siten, että ne olisivat johtaneet toimenpiteisiin. Foorumeissa jaolla strategiseen ja operatiiviseen ei ollut merkitystä, mikä tahansa operatiivinen asia saattoi saada strategisen merkityksen.

4.2.2. Strategisen ja operatiivisen kohtaamisen seuraukset

Clash Oy:n kehitysprosessissa laatukustannuksien seuranta ja tuotekirjon laajentamisyrittäykset heijastavat makron ja mikron vuoropuhelun tuloksia.

Toimitusjohtajan aloite laukaisi keskustelut yrityksen suuntautumisesta muita teollisuusaloja koskeviin komponentteihin. Clash Oy alkoi etsiä uusia toimialoja, joille se saattoi tarjota tuotteitaan pienin muunnoksin. Tarkoituksena oli yrityksen asiantuntemuksen ja resurssien laajempi hyödyntäminen sekä oman kilpailukyvyn vahvistaminen. Keskustelut konkretisoituivat yksityiskohtaisimmiksi suunnitelmiksi ja toiminnoiksi foorumeissa. Yrityksen ydinosaaminen oli julkisten tilojen sisustamisessa ja huonekalujen suunnittelussa ja tuotannossa. Keskittymällä ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen saatettiin monipuolistaa tarjottavia tuotteita. Ne johtivat projektin aikana neuvotteluihin muiden teollisuudenalojen kanssa ja ensimmäisiin kokeiluihin. Tämä merkitsi myös sitä, että henkilöstö osallistui nyt ensimmäistä kertaa aidosti tuotesuunnitteluun.

Laajemmin kysymyksessä oli osaltaan Clash Oy:n resurssien sovittaminen markkinoiden muutoksiin. Pyrkimyksenä oli löytää mahdollisuuksia hyödyntää sisäisiä resursseja uudella tavalla. Tätä kyvykkyyttä yritysjohto halusi hyödyntää varioimalla tuotteita uusien asiakkaiden saamiseksi. Ensimmäinen kehitysvaihe sisälsi komponenttien valmistuksen tilaajan suunnittelemiin tuotteisiin. Toinen vaihe kattoi tilaajan suunnitteleminen tuotteiden valmistuksen. Kolmantena kehitysaskeleena tulisi olemaan alihankkijana toimiminen lukuisille toimialoille, mikä kattoi sekä tuotteiden suunnittelun että niiden valmistuksen. Tavoitteena oli täysin uusien tuotteiden valmistaminen oman teollisuudenalan ulkopuolelle. Tuotannosta valittiin työntekijät, jotka toimivat asiakasvastaavina ja osallistuvat tuotekehitykseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Tältä osin strategia päivittyi itsestään käytännön toiminnan kautta. Uudessa ja kokeilevassa toiminnassa strateginen analyysi ja strategian määrittäminen toteutuivat rinnakkain.

Yhteiset episodit toivat Clash Oy:n työntekijät mukaan tutkimukseen. Kysymys ei ollut enää siitä, mitä ihmiset tekevät ja mitä siitä seuraa, vaan miten sosiaaliset käytännöt toimivat ja mitä ne tuottavat. Ensimmäisissä foorumeissa arkeologia toimi kuin ”näkömätön käsi”, joka poimi esille Clash Oy:n kätkeytyneitä diskursseja. Aloituskonferenssin runsaslukuiset puheet ja kehitysehdotukset viittasivat vuosien mittaan kertyneen paineen purkautumiseen. Kehityspolut 1-5 syntyivät alistetun tiedon päästessä esille, puheiden ansiosta tutkimuksen suuntautuminen ja yrityksen organisoituminen sekä strategian sisällön suunnittelu käynnistyivät välittömästi.

Hieman yllättäen myös kehityspolku 5 lukeutuu tähän ryhmään, myös toimitusjohtajan ääni oli ollut vaimentuneena.

Yrityksen eri tasoilta lähtevät aloitteet johtivat vuoropuheluun ja saattoivat jalostua käytännön toimenpiteiksi. Clash Oy oli muuttanut näkemistapaansa ja sen sosiaalinen kenttä oli avoin kaikille toimijoille. Kehityskulku osoitti, että yrityksen strategiaa ei tarvinnut enää suunnitella ja kirjata tiukasti vuodeksi eteenpäin foorumeiden tuottaessa strategiaan jatkuvasti muutoksia. Strategiaksi riittivät väljät kehukset, joiden puitteissa Clash Oy:n strategia muotoutui koko ajan suunnittelun ja toteutuksen edetessä linkittyneenä läheisesti toisiinsa.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yhdistyivät ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaaliset lähestymistavat. Laaja osallistuminen saattoi edistää erilaisten näkemysten esilletuloa. Kaikille avoin ja yhteinen strategiaprosessi mahdollisti strategisten oivallusten syntyminen kaikista suunnista. Strategiaprosessin uudistaminen avasi monisuuntaisen toiminnan aiemman ylhäältä alas-suunnan lisäksi. Strategian tekeminen ja esitleminen henkilöstölle oli ollut aikaisemmin johtajien ja esimiesten vastuulla. Aiemmin johtajat yksin hallitsivat strategiaan ja sen toiminnallistamisen, niihin liittyvien toimenpiteiden valvonta oli ollut heidän hallussaan, nyt toiminnot olivat yhteisiä ja sen myötä myös valvonta toteutui yhteistoiminnallisesti, sen rinnalla saatettiin kokeilla myös uusia avauksia. Clash Oy:llä oli strateginen tahtotila ja suunta, jota kohti edetä ja suunta oli jatkuvan arvioinnin ja muutoksen kohteena. Samalla vastuu tehdyistä ratkaisuksista ja niiden seurauksista jakautui yhteisesti laajalle joukolle.

Jatkuvan parantamisen prosessi toteutui uuden strategian puitteissa, tällainen pienin askelin tapahtuva muutos kulki suuremman muutoksen rinnalla: henkilöstö osallistui ja sitoutui yrityksen uuteen tapaan toimia. Kehityskulku osoitti, että yrityksen strategiset ja operatiiviset asiat sekoittuivat toisiinsa eri foorumeissa. Uusien kokemusten perusteella yritysjohto ei pitänyt sitä enää haittatekijänä, itse asiassa tilanne oli kääntynyt päinvastaiseksi. Ylin johto oli aiemmin halunnut pitää makron ja mikron erillään toisistaan. Nyt se katsoi, että strateginen ja operatiivinen taso voivat olla vuorovaikutuksessa ja siten hyödyttää toisiaan. Yritysjohto myönsi olleensa tässä suhteessa ”*menneisyyden ja aiempien kokemustensa vanki*”.

Yhteiset foorumit ja niissä sovitut tavoitteet sekä yhteinen kehittäminen edistivät strategisen puhunnan laajentumista kaikille yrityksen hierarkiatasolle. Puheet siirtyivät edellä mainittujen asioiden muodossa työntekijöiden välisiin keskusteluihin. He suunnittelivat ja valmistelivat omat tavoitteensa ja seurasivat niiden toteutumista ja ottivat kantaa ensin kehitysryhmän ja myöhemmin johtoryhmän ehdotuksiin ja esittivät tarvittaessa omat vastineensa niistä. Tiimit saivat tehtäviä liittyen yrityksen kehittämiseen ja tiimien omaan toimintaan. Kaikkiin mainittuihin asioihin palattiin yhteisesti koko henkilöstön ollessa läsnä. Strategiset asiat tunkeutuivat väistämättä arjen vuoropuheluun ja ottivat siitä tietyn ajan ja tilan. Clash Oy:n käytännöissä vaihteli toistuvasti yhteisen reflektoinnin ja tekemisen jaksot, jolloin henkilöstö suoritti sovitut tehtävät.

4.3. Clash Oy:n muutoksen konkreettiset tulokset

4.3.1. Strategian toteutuminen

Johto tunnisti ja tunnusti, että henkilöstöllä oli tarjota näkemyksiä yrityksen kehittämiseksi. Tämä tuli esille arvioitaessa Clash Oy:n strategian konkreettisten tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen kenttävaiheen aikana arviointitietoa saatiin ainoastaan kahden tavoitteen osalta. Strategian keskeisimpiä tavoitteita olivat toimitusvarmuuden parantaminen ja laatukustannusten vähentäminen. Tutkimuksen kenttävaiheen alkaessa Clash Oy:n toimitusvarmuus ja laatukustannukset olivat heikoimmalla tasolla verrattuna konsernin kahteen muuhun yritykseen. Tutkimuksen kenttävaiheen päättyessä toimitusvarmuus oli noussut konsernin parhaimmaksi ja laatukustannukset olivat pienentyneet. Yrityksen johto ja työntekijät katsoivat sen johtuvan yhteisestä tuotannon ohjauksesta, jonka taustalla olivat uudet toimintatavat, kapasiteetti- ja tiimipalaverit. He korostivat kuitenkin, että kehityksen taustalta ei voida osoittaa mitään yksittäistä syytä saatuihin tuloksiin. Aiemmin tuotannon häiriöt olivat yleisiä, nyt tuotanto- ja logistiikkajohtajan mukaan: ”*Suurimmat häiriötilat ovat kadonneet tuotannosta kollektiivisen suunnittelun ansiosta*”.

Toimitusvarmuutta saattoi parantaa myös konsernin ohjauskeskuksen edustajien ja Clash Oy:n henkilöstön yhteistyön tiivistyminen yhtenä uuden organisoitumisen muotona. Se toteutettiin saattamalla osapuolet saman pöydän ääreen, jossa ristiriidat otettiin esille. Ohjauskeskuksen tehtävä oli koordinoida konsernin tilauksia. Ohjauskeskuksen ”aggressiivisuus” johtui siitä, että tilauksia ei aina pystytty toimittamaan asiakkaille sovittuina aikoina. Ohjauskeskuksen edustajat katsoivat sen johtuvan konsernin tehtaiden – Clash Oy niiden joukossa – heikosta suorituskyvystä. Clash Oy:n puolesta eräs tuotantotiimin jäsen totesi: *”tieto sovituista kaupoista tulee meille tarpeettomalla viiveellä, mikä vaikeuttaa tuotannon suunnittelua”*. Tämä epäkohta korjattiin sopimalla ohjauskeskuksen myyjien tehtäväksi ennakkotiedon toimittamisen neuvottelujen alla olevista ja potentiaalisista tulevista tilauksista, lisäksi yksi myyjä nimettiin Clash Oy:n johtoryhmään. Järjestelyt antoivat Clash Oy:lle mahdollisuuden suunnitella tuotantoaan pitemmällä tähtäimellä ja joustavammin riippumatta siitä, miten tilaukset realisoituivat.

Ohjauskeskuksen ja Clash Oy:n välillä käyty vuoropuhelu oli ensimmäinen laatuaan ja tapaamisia päätettiin jatkaa. Kyseisten yksiköiden erillisyys ja puutteellinen yhteydenpito olivat johtaneet ajan mittaan tarpeettomaan vastakkain asetteluun sekä konsernin suorituskyvyn heikkenemiseen. Tutustumiskäynnin tavoitteena oli myös saattaa työntekijät tiedollisesti tasavertaiseen asemaan yrityksen toiminnan kokonaisuudesta yhteisen dialogin onnistumiseksi. Työntekijät:

”Ohjauskeskuksessa käynnin jälkeen tajusin, miksi niistä määrärajoista aina paasataan. En tiennyt aiemmin mitään ohjauskeskuksesta. Oma työ tuntuu nyt tärkeämmältä, kun sen tietää linkittyvän moneen muuhun tahoon”.

Lopulta yhteistyötä ja sen myötä toimitusvarmuutta voitiin kehittää varsin yksinkertaisilla toimenpiteillä *strategisen tason* ongelman ratkaisun avaimen kiteytyessä *operatiivisen tason* edustajan kommenttiin. Yhteinen tekeminen osoittautui merkittäväksi tekijäksi myös laajemmalla tasolla.

4.3.2. Yhteinen tekeminen tiedon tuottajana

Henkilöstö alaiset mukaan lukien kykeni esittämään näkemyksiä Clash Oy:n kehittämiseksi (kuvio 5, keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Tämä viittasi siihen, että yritys kokonaisuutena avautui vähitellen heille. Kokonaisuuden omaksumista saattoivat edistää dialogiharjoitusten ohella niiden tukena olevat keskustelusäännöt sekä yrityksen prosessien kuvaukset, tiimien tehtävien määrittely ja vuoropuhelu konsernin ohjauskeskuksen kanssa. Yhteinen tekeminen johti yhteiseen tietämiseen ja uusiin asenteisiin, työsuojeluvalluutetun mukaan: *”Aiemmin tärkeintä olivat Clashin toiminta, tuotteet ja ne painostavat dedlainit. Nyt etusijalla ovat ihmiset, jotka tekevät näitä tuotteita”*.

Monelta turhulta ristiriidalta vältytään, jos kaikilla on riittävä tietämys organisaation toimintaprosessien sisällöstä. Tietämys päivittyi sisällyttämällä tiedotusasiat foorumeiden asialistoihin. Työntekijöiden palautteen mukaan *”viestit yrityksen toiminnasta välittyvät heille nopeasti ja kaikille yhtäaikaisesti”*. Tieto ei muuttunut matkalla ja se ei jäänyt organisaatorakenteiden kätköihin. Muutos sisäisessä tiedotuksessa näkyi myös kehitysryhmän kokouksissa, aikaa ei enää käytetty ajankohtaisiin asioihin. Alkukartoituksessa todettu henkilöstön tyytymättömyys sisäiseen tiedotukseen oli vaihtunut tyytyväisyyteen uuden organisoitumisen kautta ilman, että itse tiedotuksen suhteen oli tehty merkittäviä interventioita. Osallistujien palautteen mukaan uudet käytännöt, palaverit olivat muuttuneen tilanteen taustalla. Tiedonkulun parantuminen vaikutti työntekijöiden arkeen monella tavalla:

”Kuulin messuista ja muista tilaisuuksista työtovereilta ja yleensä jälkikäteen. Nyt ne tulevat esille kapasiteettipalavereissa etukäteen”. ”Me saatettiin kuulla sattumalta, että jaaha sieltä on tulossa tällainen nakki, nyt tieto tulee palavereissa”. ”Palavereiden perusteella osataan sanoa alihankkijoille ja tavarantoimittajille, että kohta tarvitaan sitä ja sitä”.

Yksilötaitojen osalta kehitysprosessin yhteiset tavoitteet olivat dialogin käyminen sekä johtajien ja valmentajien osalta foorumeiden puheenjohtajuus, mikä saattoi pidemmällä johtaa työntekijöiden kohdalla Clash Oy:n kokonaisuuden sisäistämiseen.

Kokonaisuuden hallinnan edistämiseksi menetelminä olivat dialogiharjoitusten ohella keskustelusäännöt, yrityksen prosessien kuvaus, tiimien tehtävien määrittely ja vuoropuhelu konsernin ohjauskeskuksen kanssa. Dialogin hallitsemiselle ei asetettu yksityiskohtaisia tavoitteita. Pyrkimyksenä oli saattaa valmiiksi dialogin mahdollistavat rakenteet eli yhteiset foorumit ja harjoitella foorumeissa vuoropuhelua koko kehitysprosessin ajan. Aktiivisen kehittämisvaiheen jälkeen jätin valmennuksen pois, kohdeyritys kykeni itse soveltamaan harjoitettuja käytäntöjä. Samalla tavalla kuin rakennustelineet poistetaan talon ympäriltä, kun se on valmistunut ja talo pysyy pystyssä ilman tukirakenteita.

Minun palaute ja ohjaus olivat yksi osa johtajien tukemista. Alaisten osalta orientoituminen tasavertaiseen asemaan johtajien ja esimiesten kanssa uudessa sosiaalisessa kontekstissa oli keskeinen oppimisen haaste. Tärkeäksi tekijäksi foorumien toimivuuden kannalta osoittautui yhteisten lähtökohtien esille tuominen. Foorumeissa kerroin useaan otteeseen kaikkien osallistujien opettelevan uutta käytäntöä, jossa kukaan osallistujista ei ole asiantuntija. Johtajien ei tarvinnut pelätä arvovaltansa menettämistä ja alaisilla oli sen myötä alhaisempi kynnys tuoda esille omia näkökantojaan, mikä näkyi keskustelun vilkastumisena. Kukaan ei varsinaisesti odottanut keneltäkään mitään ihmeitä ja toisaalta epäonnistumiseen ei ollut mahdollisuuksia.

Clash Oy:n oppimisen paikkoja olivat yhteiset foorumit, jotka toteutettiin dialogiharjoitusten muodossa (liite 14, dialogiharjoitusten aiheet; dialogiharjoitukset). Oppimisen kohteena olivat dialogin harjoittaminen ja kehitysprosessin alussa laadittujen keskustelusääntöjen (liite 10, keskustelusäännöt) soveltaminen. Kysyessäni osallistujilta aiemmin sovittujen keskustelun sääntöjen sisältöä osallistujat muistivat ainoastaan osan niistä. Foorumeiden dialogi kuitenkin eteni ja synnytti toimivia päätöksiä. Säännöt eivät vaikuttaneet olevan niinkään toimijoiden mielessä, vaan pikemminkin heidän kehossaan toimijoiden pyrkiessä käytännöllisiin ratkaisuihin. Tässä asetelmassa saattoi olla kysymys tapakehosta, osallistujat olivat sisäistäneet toistuvat foorumit ja keskustelusäännöt omaan keholliseen tilaansa, joten niiden mieleen palauttaminen vaati ponnisteluja.

Yhteisenä pyrkimyksenä oli siirtyä vuoropuhelussa – Isaacsin (2001) luokittelun mukaisesta – kahlitusta keskustelusta kohti pohtivaa vuoropuhelua (liite 15, keskustelun muodot), mikä oli sopusoinnussa viipyilevän olemisen kanssa. Dialogit toivat esille yrityksessä jo pohdittuja asioita eli jo ymmärrettyjä ratkaisuja, joille haettiin yhteistä tulkintaa. Foorumien seuraavassa kehitysvaiheessa Clash Oy:n käytännöt alkoivat tuottaa uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. Vaimennettujen äänien tuottamien aloitteiden ehtyessä uudet yhteisölliset käytännöt kehittivät ratkaisuja esille tuleviin strategisiin haasteisiin ja synnyttivät aloitteita organisoitumiseen ja määrittivät Clash Oy:n johtajuuden. Käytäntöyhteisöt muuttuivat yhteisön käytännöiksi, jotka rakensivat uutta johtajuutta.

4.4. Johtajuus murroksessa

4.4.1. Alaisten voimaantuminen

Tutkimuksen alussa keskustelimme kehitysryhmässä Clash Oy:n henkilöstön jakautumisesta erilaisiin ryhmiin ja pohdimme heidän suhtautumistaan kehityshankkeeseen. Pitkien työsuhteiden kautta työntekijät tunsivat toisensa hyvin, ja varsin nopeasti päädyimme neljään kategoriaan:

”sitoutuneet: auttoivat toisia tiimejä esimerkiksi ruuhkahuippujen tasaamiseksi, hiljainen enemmistö kulki porukan mukana, myötäili toisia tilanteesta riippuen, yksilösuorittajat: päteviä työntekijöitä, kaipasivat vanhaan yksilöperusteiseen urakkapalkkaukseen sekä vastustajat, jotka olivat huippuammattilaisia ja suhtautuivat kriittisesti johtoon, erityisesti keskijohtoon. Vastustajien mielipidejohtajuus sai paljon vahinkoa aikaan: Meillä toteutettiin esimies- ja henkilöarviointi pari vuotta sitten. Työntekijät antoivat nimettöminä kirjallisen palautteen esimiehistä ja johtajista. Jokaisessa tiimissä kunkin tiimin jäsen antoi samalla tavalla palautteen muista tiimin jäsenistä. Vastustajat käynnistivät kampanjan, jossa kaikkia kehoitettiin antamaan toisistaan positiivinen palaute. Tämän vuoksi palautteilla ei ollut meille mitään arvoa, koko arviointi meni ihan läskiksi”.

Äänensä toivat eniten kuuluville korkean ammattitaidon omaavat työntekijät eli yksilösuorittajat ja vastustajat. Juuri heillä oli eniten annettavaa foorumeissa sovittujen tehtävien toteuttamisessa, johtajuus oli siirtymässä osittain heille. Tiimien sisäisten kokousten ja epävirallisten palavereiden puheiden sisältö alkoi kohdentua enemmän tarvittaviin toimenpiteisiin mainittujen tehtävien hoitamiseksi. Myöhemmin nimenomaan vastustajat olivat työntekijöistä voimakkaimmin kehittyneiden toimintojen takana. Toimitusjohtajan mukaan heistä oli tullut yrityksen parhaita työntekijöitä, mikä ilmeni johtajuutena ja vastuunkantona yhteisistä asioista. ”*Vastustajat ovat porukan mukana ja itse asiassa sen edellä. Vastuunkantajia löytyy enemmän*”. Entisten vastustajien mielipidejohtajuus kohdentui nyt yrityksen kehittämiseen. Sen perusteella on mahdollista, että vastustajien aiempi kritiikki keskijohtoa kohtaan ei ollut vailla perusteita.

Toimitusjohtaja ja pääluottamusmies olivat yksimielisiä siitä, että ”*yksilösuorittajista ja entisistä vastustajista oli tullut epävirallisia johtajia*”. Pääluottamusmiehen mukaan heidän vaikutuksensa ilmeni tuotantohuipuissa, jolloin he saivat henkilöstön jäämään ylitöihin ja tekemään viikonlopputöitä. Se tapahtui ilman painostusta hengen luomisena, tiimit halusivat tehdä ruuhkatyöt pois. Tiimeissä ei ollut nimettyjä johtajia, joten esiin nousivat mielipidevaikuttajat, jotka puheillaan ja omalla toiminnallaan vakuuttivat muut venymään työsuorituksissaan. Toimitusjohtajan mukaan ”*tällainen sitoutuminen ei synny linjaorganisaatiosta, organisaation hierarkia voi kyllä tuhota sen*”. Toisin kuin aiemmin jokainen oli tietoinen tilauksista ja yrityksen kuormitustilanteesta. Tuotannon vaihtelut eivät tulleet tiimeille yllätyksenä, valmentajien viimehetken informaationa, vaan työntekijät tunsivat yhteisten foorumeiden kautta yrityksen tilauskannan. Verrattuna projektia edeltävään tilanteeseen henkilöstön asenteet olivat muuttuneet.

4.4.2. Clash Oy:n sosiaalisen kentän muutos

Clash Oy:n historia, aiemmat rakenteet ja prosessit tuottivat tietynlaista käyttäytymistä. Yrityksen henkilöstö saattoi olla historiallisesti kehittyneiden valtarakenteiden ”vanki”. Esimerkiksi keskijohto noudattaessaan rakenteiden ja prosessien vaatimuksia saattoi tahtomattaan aiheuttaa mielipahaa alaisille, mikä ilmenee epäsuorasti kehityspolusta 4 (kuvio 5, keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Clash Oy:ssä hiljaisella enemmistöllä ei ollut aiemmin ollut sellaista väylää tuoda esille epäkohtia, joka olisi johtanut heitä häiritsevien epäkohtien korjaamiseen. Yrityksen toimintaprosessit eivät mahdollistaneet sitä. Tämän ryhmän jäsenet olivat aiemmin olleet marginaalisessa asemassa ja kykenemättömiä saamaan äänensä kuuluville. Nyt tilanne oli muuttunut. Yrityksen uusi olemisen tapa yhteisen vuoropuhelun muodossa tarjosi alaisille välineen vaikuttaa yrityksen päätöksiin, puheoikeuden saatuaan alaisten näkemykset johtivat koko yritystä koskeviin toimenpiteisiin, kuten kehityspolusta 4 ilmenee.

Tutkimuksen alussa paljastui vastustajien vihamielisyys ja hiljaisen enemmistön skeptisyys yritystä kohtaan. Alaisilla ei ollut aiemmin mahdollisuutta vaikuttaa yhteisön keskeisten päätösten tekemiseen. Vihamielisyys ja skeptisyys yhteistä osallistumista kohtaan saattoivat pikemminkin johtua historiallisista valtarakenteista, syynä ei siten ole työntekijöiden negatiivisuus sinänsä. Clash Oy:n ilmapiiri oli kuitenkin muuttunut niitä synnyttävien ja vahvistavien sosiaalisten käytäntöjen muuttuessa. Työskentelyilmapiirin muutos heijastui osallistujien palautteissa:

”Ahdistuneisuus on vähentynyt, kun asioista puhutaan”. ”Turhautuneisuus on vähentynyt, koska päätöksiä saadaan aikaan, eikä enää jauheta moneen kertaan samoja asioita”. ”Samojen tyyppien toistuvat poissaolot ovat tyystin hävinneet”. ”Enää keväällä ei jäädä kalastuslomille, eikä syksyllä metsästyslomille”.

Asetelma viittasi foorumeiden ja yhteisöllisyyden vahvistumiseen, jolloin yliyksilölliset käytännöt saattoivat ylittää yksilön. Tässä tapauksessa se tarkoitti yksilökohtaisten yritysten estämistä pitää yllä vanhaa järjestystä. Erimielisyyksiä ei

kohdattu enää suoraan yksilötasolla, koska foorumit tarjosivat niille ”säiliön”, jossa näkemyseroja ja konflikteja voitiin tarkastella. Säiliö ”viilensi kuumaa” keskustelua, jolloin yksilöt saattoivat havaita ryhmän kokonaisuutena ja sen edustaman mielipiteen.

Pääluottamusmies osasi arvioida tutkimuksen tulokset esteettisesti:

”Kyl mul sellainen positiivinen ’perstuntuma’ on, että porukat ovat tyytyväisiä työnantajan toimintaan ja tähän nykytouhuun. Voisko sanoo, että tulevaisuus on nyt meidän omassa käsissä”.

Naiset esittivät esteettisen palautteen hienovaraisemmin:

”Kanssakäyminen työntekijöiden kesken ja pomojen kanssa on kehittynyt inhimillisempään suuntaan. Emme tosin ole tästä keskustelleet ennen kuin kysyit, se on vaan tunne luissa ja ytimissä samoin kuin pettymys, ellei palaveria syystä tai toisesta pidetä”.

Toimitusjohtaja kiinnitti huomiota ihmisiin asioiden ja ongelmien takana:

”Palavereissa esille tulevilla asioilla on toden tuntu, kun niiden esittäjinä ovat ihmiset omina persooninaan, eivätkä tilastot, laatukustannukset tai tasetiedot. Ei mulla ole sydäntä ohittaa ihmisten huolia, jotka – kuten ymmärrän nyt – ovat tärkeitä myös yritykselle”.

Foorumeissa muotoutuivat moniääniset käytännöt ja niiden tuottamat vastaukset Clash Oy:n muutoksen. Tulokset osoittavat uusien foorumeiden kytkeytyvän keskeiseksi osaksi yrityksen käytäntöjä ja jakavan johtajuutta yrityksen sisällä. Foorumit avasivat henkilöstölle väylän tuoda esille heille ennestään tuttuja asioita ja saada ratkaisut aikaan työntekijöitä vaivaaviin ongelmiin. Toisille se merkitsi vapautumista painostavista rakenteista ja suhteista. Clash Oy:n sosiaalisen kentän muutos ei kuitenkaan ollut näin yksioikoinen, vaan yksilöiden ja ryhmien valtasuhteet joutuivat hetkelliseen murrostilaan ennen foorumeiden vakiintumista johtajuuden käytännöiksi. Keskijohdon asenteet ja toimintatavat eivät täysin taipuneet yhteiseen

vuoropuheluun. Se ilmeni erityisesti heidän suhtautumisessaan tiimeihin. kehittyvä relationaalinen johtajuus joutui keskijohdon vastustuksen kohteeksi valmentajien pyrkiessä pitämään kiinni valta-asemastaan, tämä ilmenee yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

4.4.3. Keskijohdon asema versus yhteisöllisyys

Clash Oy:n henkilöstön pitkät työsuhteet olivat mahdollistaneet moninaisia suhteita yksilöiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa olivat tiimien sisäiset suhteet, tiimien väliset positiiviset ja jännitteiset suhteet, keskijohdon ja alaisten väliset pääosin jännitteiset suhteet ja työntekijöiden jakautuminen neljään ryhmään. Sosiaalinen organisoituminen ei lähtenyt liikkeelle 'puhtaalta pöydältä', vaan useiden jännitteiden keskeltä (liite 3, Clash Oy:n paikalliset käyttöteoriat).

Valmentajat eli keskijohto pyrkivät välttämään palavereiden pitämistä, mikä saattoi johtua siitä, että he halusivat pitää tiimit edelleen valvonnassaan. Keskijohto sai kritiikkiä osakseen sekä alaisilta että yritysjohtolta yrittäessään luopua palaverikäytännöistä. Alaiset pitivät kiinni foorumeista sekä niissä sovituista käytännöistä ja tehtävistä. Foorumit toimivat sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvan johtajuuden näyttämöinä. Yrityksen uuden johtajuuden elinvoimaisuus riippui foorumeiden olemassaolosta, joten kamppailu kumuloitui palavereiden jatkuvuuteen. Foorumit olivat muodostuneet normiksi, osaksi yrityksen uutta sosiaalista järjestystä, joten alaiset kokivat esimiesten yritykset luopua foorumeista erityisen loukkaavina. Alaiset katsoivat, että oli moraalisesti oikein noudattaa yhteisesti sovittuja sääntöjä. Heidän käsityksensä oli, että mikäli palaverikäytäntöön haluttiin tehdä muutoksia, oli eettisesti oikein tehdä ne itse palavereissa, yhteisesti.

Valmentajat eivät julkisesta sitoutumisestaan huolimatta pitäneet tiimikokouksia säännöllisesti. Perusteluina he esittivät, että kokouksia pidetään tarpeen mukaan eli silloin, kun heillä on jotakin ilmoitettavaa tiimeille. Kokousten tarkoitus oli kuitenkin pohtia yhdessä, kuinka alkavan viikon työt organisoidaan ja keskustella kapasiteettipalaverissa asetettujen tavoitteiden toteutuksesta. Sekä toimitusjohtaja että

tiimien jäsenet olivat kiusaantuneita tilanteesta. Vuoropuhelu ei tältä osin toiminut johtamismallin edellyttämällä tavalla. Valmentajilla oli vaikeuksia luopua managerin roolistaan. Suurin osa managerialisista tehtävistä käsiteltiin nyt yhteisissä foorumeissa, mutta keskijohto halusi pitää ne edelleen itsellään. Demokraattisiin arvoihin perustuvat foorumit eli yhteisöllinen valta ja hierarkkisesti organisoitu keskijohdon hallussa oleva tuotanto-organisaatio, asemavalta joutuivat törmäyskurssille. Osallistava interventio aiheutti vastareaktion auktoriteetti -asemissa olevien valmentajien taholta. Clash Oy:n sosiaalinen kenttä oli kuitenkin muuttunut, foorumit yrityksen uusina välineinä olivat oleellinen osa Clash Oy:n organisoitumista, foorumit ottivat suuremman roolin kuin, että olisivat ainoastaan keskeyttäneet yrityksen normaalin toiminnan.

Valtakamppailun aikana toinen valmentaja irtisanoutui Clash Oy:stä. Uuden valmentajan rekrytoinnissa kiinnitettiin huomiota toimialan tuntemuksen lisäksi sosiaalisiin taitoihin. Uusi valmentaja suhtautui yrityksen uuteen johtamismalliin itsestään selvyytensä kyseenalaistamatta sitä. Valmentaja toimi juuri niin kuin, johtamisprosessissa oli määritelty ja hänestä tuli arvostettu persoona henkilöstön keskuudessa. Yritykseen jäänyt valmentaja joutui kritiikin kohteeksi, toimitusjohtaja pyrki edistämään tilannetta ohjaamalla valmentajaa kokousten pitoon. Yritys kokonaisuutena kulki eteenpäin ”eri tahtiin”. Toinen puoli yrityksestä toteutti muutoutuneita prosesseja siten kuin oli sovittu. Toinen puoli ei päässyt samalle tasolle. Valmentaja saattoi ymmärtää johtamisen todellisuutensa enemmän omana yksilöllisenä kontrollinaan kuin sosiaalisena tapahtumana.

Suhteet keskijohdon ja alaisten välillä olivat muuttuneet. Aikaisemmin keskijohto pystyi säätelemään itsensä ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Keskijohdon ja alaisten suhteet olivat koostuneet subjekti – objekti -asetelmasta. Subjekti (esimiehet) ja objekti (alaiset) olivat erillisiä ja ulkoisessa suhteessa toisiinsa. Valmentajilla oli aiemmin ollut oikeus määritellä tuotannon todellisuus ja osittain yrityksen todellisuus. Muut puheet eivät saaneet ääntään kuuluville. Erilaisten puheiden pyrkiessä esiin seurauksena olivat toistuvat ristiriidat työntekijöiden ja keskijohdon välillä. Keskijohdon ja työntekijöiden konstruktioit olivat olleet jatkuvasti ristiriidassa keskenään. Pelkästään esimiesten tarjoama totuus ei kelvannut henkilöstölle, jolla oli erilaiset ja moninaiset käsitykset siitä. Osa keskijohdosta halusi johtajuuden edelleen

kiinnittyvän omiin persooniinsa ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Se halusi jatkaa yksipuolista vaikuttamista siitä huolimatta, että syntyneet johtajuuden prosessit sallivat alaisten vastavaikuttamisen ja korostivat erityisesti yhteistä merkityksenantoa.

Kollektiiviset prosessit muodostivat johtamisen ytimen, valtaa ei ollut enää pelkästään nimetyillä johtajilla, vaan myös yhteisöllä. Lisäksi valtaa oli myös asiantuntevilla työntekijöillä, heistä oli tullut epävirallisia johtajia. Koko johtajuuden asetelma haki jatkuvasti muotoaan. Laaja osallistuminen asetti keskijohdon näkemykset samanarvoiseen asemaan muiden paikallisten totuuksien kanssa. Foorumit tasa-arvoistivat suhteita, esimiehet eivät enää olleet ulkopuolisia tiimien kontekstista. Heidän asemansa oli muuttunut osaksi yhteistä kokemusmaailmaa. Keskijohto ei enää voinut katsella yrityksen todellisuutta ulkopuolisena tarkkailijana, vaan yhtenä osapuolena muiden joukossa. Foorumeiden tarkoitus ei ollut ainoastaan informatiivinen. Yhteiset tulkinnat syntyvät yksilöiden välisessä kommunikatiivisessa tilassa, ei niinkään yksittäisen toimijan mielessä.

Uusi ryhmäjako ja rintamalinja muodostuivat hetkellisesti työntekijöiden ja keskijohdon välille. Nimettyjen johtajien rinnalle nousivat uutena ryhmänä yksilösuorittajat ja vastustajat. Heidän johtajuutensa legitimoitui toisten tunnustaessa heidän edistävän sovittuja tavoitteita. Aikaisemmin henkilöstön keskuudessa oli vallinnut eriytyneitä käsityksiä yrityksen toiminnasta. Keskeinen muutoksen vaikutus työyhteisöön oli juuri yrityksen eheytyminen ja kiinteytyminen aiemmin marginaalisten puheiden päästessä esille. Samanaikaisesti esille tuli kuitenkin alaisten ja keskijohdon erilaiset näkemykset uuden organisoitumisen käytännöistä.

Erilaiset diskurssit kamppailivat Clash Oy:ssä keskenään. Kysymys ei ollut pelkästään managementin ja leadershipin suhteesta vaan myös siitä, minkä ryhmän puheet nousevat yrityksen hallitsevaksi totuudeksi. Yksilöiden ja ryhmien välillä vallitsi edelleen moninaisia näkemyksiä, vaikka yrityksen suunta oli yhteisesti määritelty ja siihen oli sitouduttu. Toisin kuin ennen projektia nyt keskustelua käytiin yhteisten kehysten puitteissa. Clash Oy oli murrostilassa, uusi sosiaalinen järjestys ei ollut vielä vakiintunut sikäli kuin se dynaamisena ilmiönä voi koskaan pysyä täysin samanlaisena. Keskijohto ei näyttänyt täysin hyväksyvän kehittyneitä organisoitumisen prosesseja ja yhteisöllisiä normeja.

Foorumeissa eri ryhmien intressit hioutuivat yleisen hyväksi, mikä ilmenee Clash Oy:n organisoitumisessa ja sen synnyttämässä sisällöllisissä ratkaisuissa. Keskustelijat ymmärsivät välittömästi, kun yksityiset – yleensä keskijohdon – itsekkiät intressit tulivat esille haluttomuutena pitää palavereita. Tilanne saattoi olla ristiriitainen valmentajille koko henkilöstön mukaan lukien valmentajat ilmeisesti ymmärtäessä, että yrityksen kannalta tehdyt ratkaisut olivat tarkoituksenmukaisia. Syynä tähän saattoi olla uusien käytäntöjen luoma paine valmentajien oman ammatti-identiteetin muuttamiseksi. Keskijohdon pyrkiessä turvaamaan muodollisen asemaansa sosiaaliset prosessit kykenivät kuitenkin puolustamaan itseään. Foorumeissa luotu yhteinen konteksti lähensi työntekijäryhmiä ja ongelmista huolimatta keskijohtoa ja tiimejä toisiinsa. Keskijohto näytti taipuvan sosiaalisen paineen alla siihen, että johtajuus ei ollut enää yksin sen päätettävissä.

4.4.4. Johtajuus sosiaalisissa prosesseissa

Clash Oy:n uusi johtamisjärjestelmä perustui yrityksen sosiaalisiin prosesseihin. Yrityksen toiminnot ja johtaminen kytkeytyivät toisiinsa ja yhteisessä vuoropuhelussa muotoutuivat organisoitumisen säännöt mukaan lukien johtamisen sisältö. Johtaminen ei jäänyt henkilökohtaisesti päätettäväksi asiaksi tai yksilökohtaisesti omaksutun käyttäytymisen varaan. Johtaminen oli muuttunut koko yrityksen yhteinen asiaksi alaisten osallistuessa sen sisällön määrittelyyn. Muutos toteutui organisoitumisen tapojen jatkuvana kehittymisenä. Clash Oy:ssä koordinointi siirtyi foorumeille ja sitä kautta henkilöstölle. Eräs tiimi kuvasi muutoksen seuraavasti:

”Näitä muutostilanteita on ollut aiemminkin. Yritettiin tulkita johdon sanomia ja arvuuttelimme, mitä seuraavaksi tapahtuu. Keskusteltiin, säilyvätkö työpaikat. Nyt tiedetään, missä mennään ja jokainen on valmis satsaamaan tulevaisuuteen. Samassa veneessä tässä ollaan, jos menee pisnes, niin menee työpaikatkin. Kaikkien on vain puhallettava yhteen hiileen”.

Clash Oy:n menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhteinen konstruointi tuotti osallistujille yhteisen kontekstin. Paikallisista käytännöistä nousevat vaateet määrittivät johtajuuden sisällön ja kytkivät sen yrityksen kokonaistoimintoihin. Johtajuus ei ollut enää irrallinen ja yksin johtajien päätettävissä oleva, stabiili aktiviteetti. Uuden kontekstin sosiaalinen konstruointi muutti johtamisen dynaamiseksi ilmiöksi. Johtajuus muuttui todellisuuden muuttuessa tai pikemminkin kun todellisuus rakentui yhteisesti organisaation jäsenten välisissä suhteissa.

Johtajuutta oli vaikea havaita, koska se ei enää kiinnittynyt niin voimakkaasti yksilöihin kuin aiemmin. Foorumeissa johtajilla ei ollut yliverstaista asemaa alaisiin nähden. Henkilöstölle oli selvää, mitä se teki foorumeiden välillä eli sen, mitä edellisessä foorumissa oli sovittu. Tekeminen vaati minimaalisesti nimettyjen esimiesten ohjausta. Clash Oy:n johtamisen painopiste oli enemmän organisoitumisessa ja sen tuottamisessa yhteisöllisissä toiminnoissa kuin johtajien persoonissa. Yritysjohdon luottamus henkilöstöä kohtaan näkyi johdon salliessa kaikkien osallistumisen strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstö halusi vastata luottamuksen osoitukseen edistämällä aktiivisesti strategiaa. Johtajat eivät olleet enää liikkeelle paneva voima vaan yhteisö ja sen asettama unelma. Johtajuus ei asettunut yksilöihin, vaan vaikutti yrityksessä kaikkialla näkymättömänä voimana.

Yleensä organisaatioissa intressiryhmät pyrkivät puheillaan saavuttamaan valta-aseman, eikä Clash Oy muodostanut tässä suhteessa poikkeusta. Ryhmät edustavat useita näkökulmia, yritysten työntekijöillä, toimihenkilöillä, omistajilla, myynnillä, markkinoinnilla, johtajilla ja keskijohdolla on omat näkemyksensä. Osallistuminen kasvattaa keskinäistä ymmärrystä, mutta ei sinänsä poista yksilöiden erilaisuutta. Moninaisuus tulisikin nähdä organisaation rikkautena ja kehittymisen perustana. Oleellista on, että saavutetaan yhteisymmärrys yhteisistä tavoitteista ja niiden toteutuksesta. Clash Oy:ssä kehittynyt yhteisöllinen valtadimensio osoitti voimansa yhteisten tavoitteiden toteutumisen kautta.

Laatujohtaminen, prosessijohtaminen, suorituksen johtaminen, tavoitejohtaminen, toimintojohtaminen, tulosjohtaminen sekä uusimpina Balanced Scorecard ja Investors in People ovat strategisen johtamisen menetelmiä, jotka kaikki toimivat esimiesvetoisesti. Nämä mallit korostavat tavoitteiden kautta johtamista, yrityksen ylin johto

laatii strategian ja ylätason tavoitteet puretaan alemmille organisaatiotasoin. Näin keskeiseksi haasteeksi muodostuu, kuinka strategia ”myydään” eri hierarkiatasoin ja kuinka alaiset saadaan taivuteltua ja sitoutumaan strategiaan, yleensä huonolla menestyksellä. Tutkimuksessa vältettiin tämä epäkohta ottamalla henkilöstö mukaan keskustelemaan yrityksen toiminnasta, asettamaan itselleen niistä johdetut tehtävät ja sopimaan niiden toteutus- ja arviointitavoista. Yrityksen kokonaisuus ja strategia tulivat työntekijöiden arkipäivään toistuvien yhteisten foorumeiden muodossa, mikä puolestaan muutti johtajuuden luonnetta.

4.4.5. Johtajuuden luonne

Kuvion 5 kehityspolut 6-7 osoittavat Clash Oy:n johtajuuden kehittymistä lähtien hierarkkiseen asemaan perustuvasta johtamisesta päätyen hajautuneeseen vastuuseen ja johtajuuteen. Kehityspolut 1-5 (kuvio 5) loivat perustan Clash Oy johtajuuden sisällölle, niiden tuottamat uudet organisoitumisen prosessit ja strategiset ratkaisut loivat johtajuuden kehykset. Merkittävänä muutoksena esimiesten tehtävien määrittely siirtyi yritysjohtolta ja esimiehiltä foorumeille. Foorumeiden puheenjohtajuus tuli esimiehille heidän asemansa perusteella ilman, että kukaan osallistujista kyseenalaisti menettelyä. Esimiehet olivat tasavertaisia osallistujia yhteisillä foorumeilla, jolloin heidän painoarvonsa määrittyi heidän puheidensa sisällön perusteella. Näin alaisten sanomisilla oli toisinaan suurempi merkitys kuin esimiehillä kuten kehityspolut (kuvio 5) osoittavat. Kehityspolku 7:ään sisältyvä keskustelu osoittaa, että henkilöstö oli sisäistämässä jaetun vastuun ja kyseenalaistivat ”vanhaa” johtajuutta. Johtajuus ei ollut enää selkeästi määriteltävissä ainoastaan esimiesten tehtäväksi. Tilanne aiheutti ongelman, kuinka määritellä esimiehet ja heidän kompetenssinsa. Clash Oy:n johtajuus oli murroksessa, johtajuutta ei voinut enää tunnistaa ainoastaan henkilöityneenä yksilöihin.

Foorumeiden dialogi oli tuottanut uudet organisoitumisen muodot ja uuden strategian. Niiden sisältö ei ollut kenenkään yksilön suunnittelema, vaan se kehittyi relationaalisesti. Luontainen tapa johtaa kehittyi kohdeyrityksen uusissa käytännöissä, käytännöt muodostivat johtajuuden rungon. Johtajuus perustui yrityksen

prosesseihin sekä niissä tapahtuvaan vuoropuheluun, uudet käytännöt ohjasivat työyhteisön jäsenet olemaan kanssakäymisessä keskenään.

Toimitusjohtaja otti keskeisen roolin muutoksen johtajana vetäen säännöllisesti strategia- ja kvartaalipalaverit, johtoryhmän kokoukset ja YT -ryhmän kokoukset. Toimitusjohtaja osallistui kapasiteettipalaveriin kertoen asiakohdan mukaisesti yrityksen ajankohtaiset asiat ja informaatio herätti yleensä keskustelua. Toimitusjohtaja avasi kokoukset ja tiedotusasioiden jälkeen esitteli kokouksessa käsiteltävät asiat. Toimitusjohtaja ei puuttunut kuin tarvittaessa keskustelun kulkuun. Näin tapahtui, kun tarvittiin väliyhteenvedon tekemistä, päätösesitysten esille ottamista ja tehtyjen päätösten toteuttamista ja niiden soveltamisesta sopimista. Yleensä toimitusjohtaja oli taka-alalla tai yhtenä keskustelijana ”vertaistensa” joukossa, näin korostui yhteinen kontrolli ylimmän johdon kontrollin sijaan. Tarkoituksena oli esimerkin avulla helpottaa osallistujia omaksumaan yrityksen uudet toimintatavat. Tällöin keskustelu ei kiinnity ennalta auktoriteettina pidetyn henkilön näkemyksiin. Tällä tavoin pyrittiin luomaan edellytykset aidolle ja demokraattiselle vuoropuhelulle. Dialogin kautta osallistujilla oli mahdollisuudet tuoda esille tietämyksensä tehtävien päätösten perusteiksi. Puheenjohtajan tehtäväksi muodostui samalla kehysten luominen kollektiiviselle toiminnalle. Tarvittaessa toimitusjohtaja oli läsnä myös tiimipalaverissa mm. yrityksen strategiaan liittyvissä asioissa valmentajat puolestaan toimivat kapasiteetti- ja tiimipalavereiden puheenjohtajina.

Ongelmaksi muodostui, kuinka määritellä johtajien asema. Ketkä oikeastaan olivat johtajia, kun Clash Oy:ssä vallitsivat sosiaalisesti määrittynyt johtajuus, hajautunut valta ja vastuu, henkilöstön itseohjautuvuus ja paikallisen logiikan mukaiset moniääniset ja dynaamiset prosessit (kuvio 5, kehityspolku 7). Yksinkertainen tapa – mistä keskusteltiin kehitysryhmässä – oli määritellä nimettyjen johtajien tehtävät ja johtaa niistä kompetenssit. Ja seuraavaksi arvioida ja verrata johtajien osaamista asetettuihin kompetenssivaatimuksiin sekä suunnitella koulutus havaittujen puutteiden korjaamiseksi. Heräsi kysymys, miksi alaiset jätetään arvioinnin ulkopuolelle? Oli olemassa riski nimettyjen johtajien aseman vahvistumisesta ja asettumisesta vanhaan tapaan muiden yläpuolelle. Johtaminen saattoi palautua entisiin uomiin ja perustua jälleen pääosin johtajien luonteenpiirteisiin. Samat johtamisen ongelmat, jotka liittyivät Clash Oy:n toimintaan aiemmin, saattoivat toistua. Ajatukset johtajien

koulutuksesta omana ryhmänään menettivät merkityksensä. Osallistujat näkivät yrityksen koulutustarpeet aivan muualla, tuotekehityksessä. Tutkimuksen kenttävaihe päättyi tähän kohtaan joten keskustelun jatkuminen johtajuudesta ei mahtunut enää tämän tutkimuksen puitteisiin.

Clash Oy:n johtajuus sinänsä ei ollut kehittämisen kohteena, uusi johtajuus oli kehittynyt ”salaisesti” uusien käytäntöjen myötä. Clash Oy:n johtamista ei suunniteltu erityisesti, vaan johtajuus syntyi tehtävistä, jotka nousivat strategiasta, strategiaprozessista ja yhteisestä tekemisestä. Johtamisen kehykset luotiin aluksi yritysjohdon toimesta ja myöhemmin yhteisesti strategian pohjalta. Myöhemmin strategisista tavoitteista luovuttiin osittain ja painopiste siirtyi formaaleissa episodeissa kehkeytyviin tehtäviin. Palavereiden valmistelu, niiden toteutus ja päätösten toimenpano muodostivat raamit operatiiviselle johtamiselle. Foorumeissa johtajuutta ei voinut tunnistaa vain nimettyihin esimiehiin liittyneenä. Monologin muuttuessa dialogiksi johtajat joutuivat ottamaan entistä enemmän huomioon työyhteisön muut äänet niiden joukossa sekä kriittiset että rakentavat kannanotot. Clash Oy:ssä johtajuus muotoutui yhteisten käytäntöjen ja prosessien kautta ja fokus siirtyi johtajien piirteistä johtajuuden käytäntöihin.

Kuvio 5 (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) osoittaa, että Clash Oy:n ylhäältä tapahtuva ohjaus ja kontrolli olivat muuttuneet foorumeissa yhteisiksi toiminnoiksi. Johtajuus kehittyi foorumeiden luomassa todellisuudessa, joka oli yhteinen koko henkilöstölle. Johtajat ja esimiehet olivat mukana puheenjohtajan roolin ohella omalla asiantuntemuksellaan tasavertaisina osallistujina vaikuttamisen ja organisoitumisen prosesseissa. He asettuivat samaan kontekstiin työntekijöiden kanssa, johtajuuden prosessit, strategiset tavoitteet ja niiden toteutus muotoutuivat samassa yhteisen organisoitumisen virrassa. Perinteisiä johtajille kuuluvia tehtäviä siirtyi foorumeiden päätettäviksi, strategian tekeminen ja seuranta, tavoitteista sopiminen ja tuotannon ohjaus olivat siirtyneet johtajilta yhteiseen päätöksentekoon. Johtamisen toteutuessa relationaalisesti johtajien merkitys ei suinkaan vähene, vaan heidän tehtävänsä muuttuvat.

Tutkimuksissa yrityksen parantuneiden tulosten katsotaan yleensä viime kädessä johtuvan johtajien parantuneesta toiminnasta, mutta onko selitys näin yksinkertainen?

Tästä herää kysymys, miten Clash Oy:n nykyinen johtajuus voidaan ilmaista? Tutkimus etsi aluksi vastausta johtajuuden läsnäololle kohdeyrityksen aiemmin vaimennetuista ja nyt vapautuneista äänistä, jotka mullistivat pohdittuine ehdotuksineen Clash Oy:n siihenastiset käytännöt. Etsintä siirtyi itse kehitysprosessiin ja episodeihin niiden ottaessa vapautuneiden äänien roolin edistäen jatkuvaa organisoitumista ja jalostaen asiaratkaisuja. Foorumeista saattoi muodostua omaa logiikkaansa noudattava yliyksilöllinen subjektiviteetti, yksilöt rakensivat yhdenvertaisina johtajuutta ja olivat samanaikaisesti sen ”alaisia”. Uudenlaisissa kohtaamisissa yksilöiden välille tuntui vaikuttavan johtajuuden subjekti, joka oli samanaikaisesti abstrakti, immanentti ja transsendentti. Foorumeissa johtajat kysyivät alaisten näkemyksiä käsiteltävän asian ratkaisemiseksi joten johtajuuden asetelma oli osittain kääntynyt ylösalaisin. Johtajuus rakentui päinvastaisella tavalla kuin aiemmin yrityksen historiassa, johtajuutta eivät määritelleet johtajat yksilöinä itse, vaan työyhteisö kokonaisuutena. Muutoksen toteutus eteni kuitenkin yrityksessä koherentilla tavalla ilman näkyvää johtajuutta.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

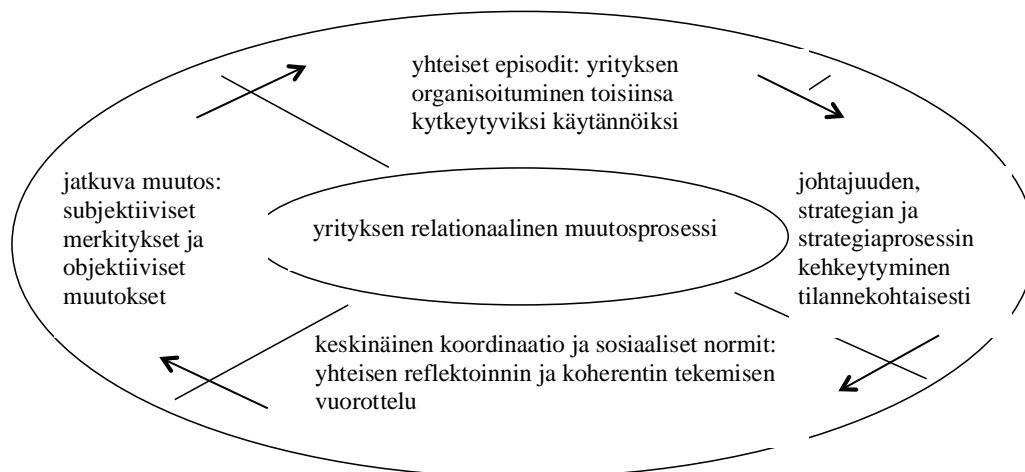
5.1. Yrityksen yhteisöllinen organisoituminen

Tämän tutkimuksen kohteena on johtajuuden kehkeytyminen ja toteutuminen relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Katsoin relationaalisten käytäntöjen luovan yrityksen muutoksen ja johtajuuden tasavertaisten yksilöiden käydessä säännöllisesti dialogia keskenään. Johtajien ja alaisten osallistuessa tasavertaisesti vuoropuheluun mielenkiintoni kohteeksi tuli johtajuuden ilmeneminen relationaalisissa käytännöissä. Halusin toimintatutkimuksen avulla tarkastella kohdeyrityksen sisältäpäin johtajuuden rakentumista yrityksen uudistaessa strategiaansa. Yhteisöllinen organisoituminen merkitsi yritykselle uusien toimintaprosessien omaksumista episodien muodossa, minulle episodit toimivat keskeisinä tutkimusmateriaalin lähteinä. Oletin johtajien ja alaisten toimijuuden voivan konstruoida vuoropuhelussa, jolloin relationaalinen itse kehittyy vastavuoroisesti yrityksen kanssa. Näiden lähtökohtien perusteella tutkimuksen

keskeinen väite on, että johtajuus yrityksen muutoksessa rakentuu relationaalisina käytäntöinä. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset, jotka ovat yrityksen muutoksen luonne, johtajuuden relationaaliset käytännöt, johtajuuden ”lihan” muotoutuminen, johtajuustoimijuuden kehitymisprosessit sekä uudet ”johtajuudelliset” taidot.

Tässä tutkimuksessa yrityksen organisoituminen ja muutos koostuu neljästä toisiinsa kytkeytyvästä elementistä (kuvio 6, yrityksen relationaalinen muutosprosessi). Yhteisissä episodeissa henkilöstö asetti itselleen tehtävät, joita se toteutti episodien välillä ja arvioi niiden toteutumista jälleen yhteisissä episodeissa. Tässä jatkuvassa organisoitumisessa keskinäinen koordinaatio tuotti tilannekohtaisesti johtajuuden, strategian ja strategiaprosessin. Uhl-Bienin (2006) määritelmä relationaalisesta konstruktionismista soveltui tutkimuksen viitekehykseksi. Jokainen saattoi osallistua vuorovaikutusprosesseihin, joissa muotoutui kohdeyrityksen sosiaalinen järjestys paikallisine normeineen.

Organisoituminen prosessit (Barley 1986; Dachler & Hosking 1995; Fombrun 1986; Giddens 1984; Hosking & Fineman 1990; Weick 2001), todellisuuskäsitykset (Plowman & Duchon 2008), sosiaalinen järjestys (Dachler & Hosking 1995; Hatch 1997; Uhl-Bien 2006) ja johtajuus toteutuvat ja kehittyvät paikallisesti. Ne ovat dynaamisia prosesseja ollen jatkuvasti alttiina muutoksille. Ollessaan vuorovaikutussuhteissa toimijat saavat laajemman näkemyksen yrityksen toiminnan kokonaisuudesta sekä omasta roolistaan siinä. Esimiesten ei tarvitse taivutella alaisia omien näkemysten taakse, jos he sallivat alaisten mielipiteiden nousevan esille ja vaikuttavan tehtäviin päätöksiin (Reicher, Haslam & Hopkins 2005). Päätöksenteon jälkeen Clash Oy:ssä ei tarvittu aiemmalle johtajuudelle tyypillistä tiedottamista, vaikuttamista, taivuttelua tai perustelua, alaisten taholta ei esiintynyt epäilyjä ja epävarmuutta päätösten seurauksista tai defensiivisiä reaktioita. Perinteinen päätöksentekoprosessi oli muuttunut.



Kuvio 6. Yrityksen relationaalinen muutosprosessi

Yhteinen reflektointi vakiintui Clash Oy:n käytännöksi, episodeissa tapahtuvat reflektoinnin aktit asettivat tehtäviä yksiköille ja yksilöille, joiden toteutumista arvioitiin myöhemmissä episodeissa. Sovitut tekemiset ilmensivät yrityksen koordinoitua toimintaa yhteisen reflektoinnin ja koherentin tekemisen vuorotellessa. Yrityksen muutos eteni avoimena ja yhdenmukaisena prosessina (Eccles, Nohria & Berkley 1992; Ford & Ford 1995; Orlikowski 1996; Van de Ven & Poole 1995; Weick 1998; Weick & Quinn 1999). Clash Oy:n käytännöt sisälsivät yrityksen strategian ja johtajuuden, joiden sisällöstä yritys kävi jatkuvaa vuoropuhelua.

Episodit kykenivät yhdistämään yrityksen strategisen ja operatiivisen tason. Paikallisesti makron ja mikron välinen vuoropuhelu ja yhdistyminen voivat toteutua monin eri tavoin. Clash Oy:ssä kaikki keskeiset aloitteet lähtivät mikrotasolta ja kumuloituivat makrotason käytännöiksi. Kohdeyrityksen operatiivinen ja strateginen taso muodostivat saumattoman kokonaisuuden yksilöiden kyetessä tukeutumaan työssään strategiatason päätöksiin eli yhteisöllisissä käytännöissä sovittuihin ratkaisuihin (vrt. Jarzabkowski 2007, 7). Tässä kokonaisuudessa ei ole tarkoituksenmukaista korostaa makron ja mikron jakautumista, vaan käsitys niiden erillisyydestä kuuluu pikemminkin strategia sisältönä näkökulmaan. Chia ja MacKay (2007, 229) korostavat makro ja mikro -jakauman häviämistä ja korvautumista yrityksen sosiaalisina käytäntöinä. Toistuvat episodit muodostivat kohdeyrityksessä

yksilöille ja tiimeille tukirakenteet, joihin he nojautuivat omassa työssään yhteisesti valitun strategisen suunnan puitteissa. Työn tukirakenteet kertovat, miten oman organisaation toimet johtamisen, työnjärjestelyjen tai muiden menettelytapojen avulla tukevat ja kannustavat työntekijöitä selviytymään työnsä asettamista vaatimuksista (Alasoini, 2010). Jatkuva vuorovaikutus luo toimijoille tulkinnalliset viitekehykset ja kulttuurisen yhteisymmärryksen. Ne kertovat kaikille: ”meidän tavan toimia”.

Clash Oy:n kehitysprosessi ei edennyt suoraviivaisesti tai ongelmitta, vaan keskijohto ja alaiset ajautuivat vastakkain. Asetelmassa heijastui asemavallan ja yhteisöllisen vallan kamppailu. Jokainen episodi uutena diskursiivisena käytäntönä (vrt. Foucault 1998), vankisti yhteisöllistä valtaa, emansipoi alaisia ja pakotti keskijohtoa toimimaan samassa maailmassa alaisten kanssa ja moninaisten käsitysten keskellä (vrt. Lehtimäki 2000, 7–8). Toinen keskeinen tekijä oli alaisten kehittynyt tietoisuus yrityksen toiminnasta. Tieto oli sosiaalista ja relationaalista rakentuen ja muuttuen toiminnassa, jossa valta kytkeytyi itsen ja muiden välisiin suhteisiin. Toimijuus eli valta puhua yrityksen puolesta ei ollut enää ainoastaan johtajilla, vaan se jakautui kaikille työntekijöille ja heidän välisiin suhteisiin. Tasavertaisuuteen perustuvat diskursiiviset käytännöt antoivat puhevaltaa ja horisontaalista liikkumatilaa moninaisille puheille alaisten vapautuessa vanhoista kahlitsevista pakotteista. Tiedon ja vallan välinen uusi suhde määritteli demokraattisesti yrityksen ja toimijoiden ominaisuuksia ja niihin liittyviä toimintoja.

Keskijohto ei ollut omaksunut sitä kokemuksellista tietoa, jonka mukaan yrityksen keskeiset päätökset sovitaan dialogissa. Varton (2001, 124) mukaan ihmisen kyky moraaliseen arvioon omien toimiensa seuraamuksista häviää, ellei se perustu kokemukselliseen todellisuuskäsitykseen. Kohdeyrityksen sisäinen vuoropuhelu toi tiedon eli *logoksen* rinnalle innostuksen eli *pathoksen* ja *ethoksen* eli pyrkimyksen toisen osapuolen parhaaseen. Keskijohto ei ollut halukas lähtemään mukaan uudenlaiseen vastavuoroiseen tekemiseen ja tietämiseen, vaan keskittyi ensisijaisesti strategiaan tavoitteisiin ja tuotantoon. Näin keskijohto oli ilmeisesti kadottanut *ethoksen* ja toimi sen johdosta uudessa tilanteessa alaisten näkökulmasta moraalisesti arveluttavalla tavalla.

Asetelma paljastaa, että yrityksen sosiaalinen järjestys oli saamassa uuden sisällön, jota ei enää määritellyt johtajat yksinoikeudella, vaan voimaantuva henkilöstö kollektiivina. Samoin tapahtui yrityksen todellisuus- ja tietokäsitysten osalta (Bettis & Prahalad 1986, 1995). Konflikti osoitti myös Clash Oy:n johtajuuden irtaantumisen henkilöistä, keskijohto pyrki vastustamaan ”johtajuuden lihan valtaa”, jonka edessä se joutui lopulta taipumaan. Entiteettinäkökulmiin perustuvat johtajuusteooriat ja yritysten johtajuuskäytännöt saattavat jo rakenteellisesti sisältää ethoksen ongelman. Suurin osa johtajuustutkimuksesta perustuu johdon näkökulmaan, jossa johtajuus ja muutos kulkevat lineaarisesti ylhäältä alas. Yritysjohdo uskoo tietävänsä ilman aitoa vuoropuhelua henkilöstön kanssa, mikä koituu yrityksen ja henkilöstön parhaaksi. Clash Oy:n muutokset osoittavat, että johtajat tarvitsevat logoksen ohella kokemuksellista tietoa yhteisen hyvän saavuttamiseksi, mikä toteutui johtajien ollessa läsnä formaaleissa episodeissa. Ratkaisevaa on, että yritys kykenee irrottautumaan hierarkiaan perustuvasta yksipuolisesta kontrollista kohti sokraattista keskustelukulttuuria. Tähän ongelmaan viittaa myös Heideggerin käsitys laskevan ajattelun ja mietiskelevän ajattelun suhteesta (2002, 16–17).

Episodit sallivat ”tarkoituksettoman olemisen”, joka tuotti strategiaa tilannekohtaisina päätöksiä. Yrityksen todellisuus avautui sekä johtajille että alaisille eri tavalla kuin aiemmin. Johtajat saattoivat nähdä kokonaisuuden osien kautta ja alaisilla oli mahdollisuus tunnistaa asemansa uudella tavalla heille ensimmäistä kertaa avautuvan kokonaisuuden kautta (Gadamer 2008). Uudet välineet (Heidegger 2000) paljastivat Clash Oy:n todellisuutta jatkuvasti. Horisonttien fuusioituminen ja jaetut merkitykset ilmenivät yrityksen organisoitumisessa ja strategiassa. Episodeissa toteutunut yhteinen tulkinta avasi väylän yrityksessä vallitsevan ymmärryksen paljastumiselle ja kehittymiselle uusiksi merkityksiksi. Tulkinta perustui institutionaalistuneiden episodien välillä suoritetuista tehtävistä saatuihin kokemuksiin. Kokemukset muuttivat osallistujien ennakkonäkymiä, jotka puolestaan johtivat uusiin esikäsityksiin, niiden yhteinen tulkinta episodeissa johti ratkaisuihin, jotka muuttivat täysin Clash Oy:n toiminnan.

Hermeneuttinen kehä muodosti jatkuvan luonnostamisen prosessin, jolle ei ollut näkyvissä loppua (Heidegger 2000, 187). Yritys saattoi lähestyä jatkuvasti oman potentiaalinsa täydellisempää hyödyntämistä saavuttamatta kuitenkaan

kokonaispotentiaaliaan sen etäännyessä sitä mukaan kuin yritys sitä läheni. Tutkimuksessa Clash Oy:n kehityspolut (kuviot 5, keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) ilmentävät yrityksen luonnostavan ymmärtämisen prosessia. Organisaatio on aina enemmän kuin se faktisesti on. Johtajat ja alaiset kykenivät syventymään samaan maailmaan, jonka osia he olivat, Clash Oy:ssä oli mahdotonta irtautua episodien luomista konstruktioista. Jokainen oli osa yrityksen maailmaa, suhteissaan siitä riippuvainen, paikallisesti kehittyvän todellisuuden osapuoli toisten kanssa. Henkilöstö keskinäiset suhteet saattoivat rakentua kokonaan uudelta pohjalta uudennlaisissa kohtaamisissa. Episodit välineellisinä toimintoina pyörittivät hermeneuttista kehää määritellen yrityksen jotta-suhteen eli sen, mikä oli sopivaa, hyödyllistä, käyttökelpoista ja kätevää (Heidegger 2000, 98) nimenomaan Clash Oy:lle. Yhteisesti rakentuvat konstruktio antavat yrityksen strategiselle muutokselle omat erityispiirteensä ja paikallisen luonteen.

5.2. Muutoksen luonne

Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumista, sillä epävarmuudessa kilpailukyky perustuu nopeaan reagointiin ja mahdollisuuksien nopeaan hyödyntämiseen. Uudistumiskyky on koko organisaation ominaisuus (Stähle, Kyläheiko, Sandström ja Virkkunen 2002, 10). Organisaatio on johdon ja henkilöstön muodostama yhtenäinen kokonaisuus, jonka uudistumiskyky ilmenee sen rakenteessa ja toimintatavassa. Nämä puolestaan ratkaisevat, kykeneekö organisaatio toteuttamaan kilpailukykyistä strategiaa.

Clash Oy oli toistuvasti pitäytynyt toimintamalleissaan kunnes yritys joutui kriisitilanteisiin. Yritys oli kiinnittynyt kerran toimiviksi todettuihin toimintatapoihinsa kyseenalaistamatta niitä. Dozin ja Kososen (2010, 370–371) mukaan ongelma on yleinen yritysten keskuudessa. Moni yritys epäonnistuu uudistumisessaan, koska ne toimivat liian kauan kerran oikeiksi toteamissaan toimintamalleissa. Yritykset joutuvat oman jäykäksi muuttuneen liiketoimintamallinsa ja sitä tukevien kognitioidensa uhreiksi. Jäykkyyden taustalla on myös yritysten halu tehokkuuden maksimoimiseksi pitää liiketoimintamallinsa vakaina ja sen vuoksi niitä

on vaikea muuttaa. Kuitenkin globaalin kilpailun vallitessa yritysten tulee kehittyä nopeammin kuin aikaisemmin.

Muutos tai toiminnan vakiintuneisuus itsessään eivät olleet Clash Oy:ssä ydinasioita, vaan niitä tuottavat prosessit (Barley 1986; Dachler & Hosking 1995; Fombrun 1986; Giddens 1984; Hosking & Fineman 1990; Uhl-Bien 2006; Weick 2001), yrityksen muutos ei liittynyt ensisijaisesti asiakysymyksiin, vaan toisiinsa kytkeytyviin käytäntöihin. Clash Oy:n muutosprosessi osoitti kysymyksen yrityksen muutoksen tarpeellisuudesta tai toiminnan jatkamisesta entisellä tavalla olevan toissijainen. Episodien osanottajat eivät tuoneet puheenvuoroissaan esille muutoksen tai vakauden edistämistä tai muutoksen vaikeutta, vaan tilannekohtaisia ehdotuksia. Clash Oy:n henkilöstö ei enää näyttänyt kokevan yrityksen toimintaa, rakennetta ja prosesseja itsestäänselvyyksinä. Uudet käytännöt organisoivat ne uudella tavalla.

Millaisia muutoksia Clash Oy:ssä oli tapahtunut? Välittömin muutos tapahtui yrityksen organisoitumisessa yhteisten episodien kautta, jotka lähtivät rakentumaan heti kenttävaiheen alussa. Organisoitumista voi luonnehtia nopeaksi muutokseksi. Ihmisten ollessa keskenään tiiviisti vuorovaikutuksessa heidän välisensä suhteet ja kanssakäymisen muodot ja sitä kautta myös organisaatio muotoutuu koko ajan. Oliko edes mahdollista, että kohdeyritys episodien vallitessa olisi voinut pysyä samanlaisena ja yleisemmin, onko organisaatiotutkimuksen syytä unohtaa yritysten vakauden ja muutoksen vaiheet keinotekoisina luokitteluina? Tutkimus osoittaa, että muutos on organisaation perustila. Tutkimuksen relationaalinen näkökulma muodostaa antiteesin yleiselle diskurssille: organisaatiot ovat vakaita ja muutokset ovat poikkeuksia. Millainen on muutosten luonne? Mitä pidetään muutoksena?

Tutkimuksen pragmaattiset tavoitteet olivat kohdeyrityksen strategian suunnittelun ja implementoinnin ohella toimitusvarmuuden parantaminen ja laatukustannusten alentaminen. Kaksi viimeksi mainittua tavoitetta toteutui tutkimuksen kenttävaiheen lopussa, jolloin yritys raportoi parantuneista tuloksista. Yrityksen muutoksen taustalla olivat kuitenkin muuttuneet merkityksenannot, jotka muutosta koskevassa tutkimuksessa tulevat harvoin esille. Muutokset merkityksenannoissa eivät ole havaittavia, mitattavia, konkreettisia tai perinteisen realistisen ontologian mukaisia muutoksia. Muutokset ovat pikemminkin pieniä, jotka tapahtuvat toimijoiden

subjektiivisissa maailmoissa, esteettisissä kokemuksissa ja erilaisissa merkityksenannoissa, joita tapahtuu joka päivä organisaation arjessa. Tästä syntyy helposti vaikutelma, että mitään ei ole muuttunut. Näkemys perustuu yleisesti vallalla olevaan käsitykseen, jonka mukaan muutoksia ovat vain ne muutokset, jotka ovat objektiivisesti havaittavissa. Tämä objektiivinen näkökulma johtaa managerialistiseen käsitykseen: subjektiivisia muutoksia ei ole olemassa, ne eivät ole todellisia yritysten reaali maailmassa. Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiot eivät kuitenkaan pysy samanlaisina.

Tutkimus osoittaa, että organisaation muutos tapahtuu ensisijaisesti organisoitumisessa ja merkityksenannoissa. Muutokset ovat kumulatiivisia ja niillä on oma, toisistaan poikkeava rytmi. Objektiivisesti mitattavat muutokset voivat toteutua subjektiivisten merkitysten kehittymisen jälkeen. Uudenlaiset muotoutuvat konstruktiot alkavat toteuttaa konkreettisia muutoksia viiveellä. Moniäänisyys sallii yrityksen todellisuuden avautumisen, josta konstruktiot paljastuvat ja kehittyvät. Tutkimus tunnisti kolme erilaista muutosta, jotka muodostavat yrityksen muutosprosessin sisällön. *Organisoituminen* koskee kohdeyrityksen muuttuneita käytäntöjä, jotka käynnistivät kaksi seuraavaa muutosta. *Subjektiiviset muutokset* tarkoittavat uusien konstruktioiden kehkeytymistä, jotka puolestaan synnyttävät *objektiiviset muutokset* eli konkreettiset, sisällölliset muutokset yrityksen toiminnassa.

Clash Oy:n kehityspolut osoittavat episodien tuottamien ratkaisujen olevan alttiita muunnoksille, organisoituminen oli jatkuvaa ja osa tehdyistä päätöksistä oli voimassa vain lyhyen ajan (kuvio 5, keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) Kohdeyrityksen muutosprosessissa episodit tarjosivat tilan reflektoida olemassa olevia käytäntöjä, yrityksessä vaihtelivat reflektoinnin ja käytäntöjen toteutuksen modukset. Käytäntöjen ja tietämisen välillä vallitsi yhteys, käytäntöjen toteutus tuotti tietoa, jonka osallistujat toivat episodeihin yhteisesti reflektoitavaksi. Episodit jalostivat tiedon uusiksi käytännöiksi ja sisällöllisiksi ratkaisuuksi, joiden soveltaminen taas tuotti uutta tietoa. Episodien toistuvuus mahdollisti tiedon ja tietämisen jatkuvan uusiutumisen. Tieto uudistui syklisesti episodeissa ja niiden välillä, jolloin tieto on pätevää ainoastaan tietyllä hetkellä ja tietyissä keskinäisissä suhteissa (Hosking 2006, 54–55; Hosking & Morley 1988). Tietäminen on paikallista, situationaalista, historiallista ja kulttuurista.

Kohdeyrityksessä oli tehty konkreettisia muutoksia viimeksi kymmenen vuotta sitten, henkilöstön keskuudessa oli kehittynyt kuitenkin sinä aikana näkemyksiä subjektiivisista muutoksista, jotka pääsivät esille uusien käytäntöjen myötä.

Kohdeyrityksen käytännöt eivät perustuneet enää johdon määrittelemään strategiaan ja sen myötä suunnitelmallisuuteen, vaan vuorovaikutuksellisuus edisti emergenttiä ja ennustamatonta toimintaa, josta kumpusi ei-lineaarisia ratkaisuja. Clash Oy oli hylännyt vision, strategian ja tavoitteet perinteisessä strategisessa merkityksessä, yritys ei enää pyrkinyt niitä kohti, vaan haki jatkuvasti strategista suuntaa ja toteutti samanaikaisesti strategisia tehtäviä (kuvio 5, keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Strategiatyö toteutui enemmän prosessuaalisina käytäntöinä kuin lineaarisina tavoitteina. Uusi organisoituminen kytkeytyi strategisen muutoksen ohella johtajuuteen. Viitaten DAC -malliin (Drath ym. 2008) kohdeyrityksen suuntautuminen ei sisältänyt tarkkaa strategiaa ja yhtä suuntaa, vaan episodit synnyttivät hetki hetkeltä muuttuvia suuntautumisvaihtoehtoja (vrt. Crevani ym. 2010).

Kohdeyritys sopeutui rakentamiinsa uusiin prosesseihin ja oppi sen edellyttämät toimintatavat. Yritys muistutti kompleksista sopeutuvaa systeemiä, jolloin erilaisten toimijoiden vuorovaikuttavat suhteet ja verkostot tuottavat uusia rakenteita ja toimintatapoja (Heifetz 1994; Plowman ym. 2007) Vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden systeemi ei vaadi koordinoitua, koska systeemi luo itseohjautuvasti ja responsiivisesti vaadittavat toimintatavat ja rakenteet koordinoitakseen itseään (Goodwin 1994; Kauffman 1993). Strategia on hetkellinen konsensus, jota saattavat edeltää monimutkaiset prosessit. Useiden tutkijoiden mukaan organisaatiot ovat kompleksisia systeemejä, joissa syiden ja seurausten suhdetta ei voida havaita monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden vuoksi (Aasen 2009; Dooley & Van de Ven 1999; Rasche 2010; Stacey 2007; Tsoukas & Hatch 2001). Clash Oy:ssä oli ollut systeeminen ylijännite, joka purkautui ja vapautuva energia loi uuden odottamattoman järjestyksen yrityksen prosesseihin (vrt. McKelvey 2008). Uuden järjestyksen rakentamisen mahdollisti relationaalinen johtajuus.

5.3. Relationaalinen johtajuus

5.3.1. Johtajuuden vuorovaikutuksellisuus

Kohdeyrityksen johtajuuden rakentumisessa oli keskeistä episodien rooli. Episodeissa entiteetit eli johtajat ja alaiset saattoivat tuoda julki käsityksiään, jolloin johtajuus irrottautui entiteeteistä ja vuoropuhelun aiheena oleva asia alkoi hallita keskustelua. Yksilöiden osallistuminen yhteisiin formaaleihin episodeihin synnytti yrityksen muutokseen liittyvää puhuntaa. Osallistujien mukaan tämä puhunta siirtyi formaalien episodien välillä henkilöstön ei-formaaleihin keskusteluihin, joissa ne saattoivat jalostua uusiksi näkemyksiksi esitettäväksi seuraavassa episodissa. Tavanomaisen hierarkiarakenteen rinnalle syntyivät uudet organisoitumisen ja johtajuuden prosessit. Entiteettinäkökulman mukaan johtajuuden voidaan helposti ymmärtää olevan kulloinkin sillä, joka tuo esille käsiteltävän asian kannalta tärkeää tietoa. Relationaalisesta näkökulmasta ei ole kuitenkaan keskeistä, kuka tuo uusia näkemyksiä esille, vaan mitä puheenvuoroista lähtee kehkeytymään (Gronn 2002; Fletcher 2004; Hosking 2006; Marion & Uhl-Bien 2001; Murrell 1997).

Relationaalisessa johtajuudessa korostuu suhteiden ja tapahtumien monisuuntaisuus, mikä osaltaan korostaa johtajuuden siirtymistä entiteeteistä suhteisiin. Osallistujien yhteistyö konstruoi uuden kollektiivisen normijärjestelmän eli sosiaalisen järjestyksen ylhäältä alaspäin tulevan kontrollin muuttuessa monisuuntaiseksi. Virallinen johtajuus säilyy johtajilla, mutta johtajuuden sisältö muuttuu tasavertaisten yksilöiden väliseksi reflektoinniksi (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007b; Eicher 1997; Fletcher 2004; Koivunen 2007; Spillane 2006; Uhl-Bien 2006). Clash Oy:n henkilöstö konstruoi relationaalisesti yrityksen uuden todellisuuden ja altistui samalla todellisuudessa rakentuneille normeille (Bradbury & Lichtenstein 2000; Dachler 1992; Fletcher & Käufer 2003; Graen 2006; Haar & Hosking 2004; Uhl-Bien 2006).

Sokolowski (2000) korostaa vuorovaikutuksessa ilmeneviä tapahtumia ja niihin sisältyviä fenomenologisia hetkiä, jotka liittyvät määrättyyn kokonaisuuteen. Tutkimuksen kenttävaiheessa erityisesti puheenjohtajilta edellytettiin tarkkavaisuutta kiinnittää huomionsa episodeissa esille tuleviin näkemyksiin ja niitä koskeviin kytkeisiin. Clash Oy:ssä hetket olivat ideoita, ehdotuksia, näkemyksiä,

kehityssuuntia tai näkökulmia, jotka ponnahtivat esille vuorovaikutuksen virrassa. Fenomenologiset hetket katoavat helposti muiden ideoiden alle, ellei niihin puututa välittömästi. Osallistujilta edellytetään kykyä oivaltaa niiden merkitys kyseessä olevan asian tai ongelman ratkaisemiseksi sekä osaamista tarttua hetkiin. Tällöin yksittäinen näkemys joutuu kriittiseen tarkastelun kohteeksi, jolloin sitä arvioidaan kaikilta osin osallistujien edustaessa yrityksen kaikkia yksiköitä kokonaisuus ja osat asettuvat vuoropuheluun.

Kehityspolkujen suuntautumisessa ja haarautumisessa fenomenologisilla hetkillä oli keskeinen merkitys. Kaikki kuvion 5 kehityspolut ilmentävät johtajuudellisia tapahtumia, jolloin episodi pysähtyi esille ponnahtaneen tärkeän ajatuksen kohdalla, josta yksittäinen teema rakentui yhteiseksi päätökseksi. Johtajuus ei ole kokonaisuus, joka on jonkun yksilön hallussa, vaan sosiaalisten suhteiden hetki, joka tapahtuu tietyllä tavalla tietyssä kontekstissa (Ladkin 2011, 25–26). Hetket voivat pulpahtaa esille milloin tahansa ja olla asiayhteyksiltään sattumanvaraisia. Ylimääräiset komponentit olivat aluksi yhdessä suhteessa kokonaisuus ja myöhemmin ne saattoi nähdä myös osana toisesta kokonaisuudesta, yrityksen laadunhallinnasta, mikä puolestaan oli osa Clash Oy:n strategiaa (kuvio 5, kehityspolku 4). ”*Johtajien ja alaisten lusikoiden ollessa samassa sopassa*” Clash Oy:n koulutus kytkeytyi johtajuuden sijasta toiseen kokonaisuuteen, tuotekehitykseen (kuvio 5, kehityspolku 7).

Relationaalinen johtajuus sallii arvojen ja toimijoiden moninaisuuden pakottamatta niitä ylhäältä annettuihin totuuksiin, jolloin todellisuuskäsitykset rakentuvat yhteisöllisesti. Paikalliset pienet tarinat korvaavat universaalisten johtamisoppien suuret kertomukset. Tutkimuksen kenttävaiheen aikana Clash Oy:n johtajien tehtävät ja kompetenssit olivat ajan ja tilan järjestäminen yhteisten merkitysten rakentumiselle ja muutoksen tapahtumiselle, organisaation tilanteen kehystäminen toisille, episodien puheenjohtajuus, johtajuudellisten hetkien tunnistaminen ja niihin puuttuminen sekä kollektiivisten päätösten toteaminen. Clash Oy:ssä alaisilla oli oikeus ja velvollisuus osallistua johtajuuteen, mikä puolestaan pohjautui episodien sosiaaliseen luonteeseen. Tutkimuksen kenttävaiheen lopussa osallistujien suhtautuminen virallisiin johtajiin ja sen myötä johtajien kompetensseihin kuitenkin muuttui.

Edellä mainittujen kompetenssien ongelma on, että ne kiinnittyvät entiteetteihin erityisesti johtajiin, mikä on ristiriidassa kohdeyrityksen vuorovaikutuksellisten käytäntöjen kanssa. Kompetenssien muotoutuminen Clash Oy:ssä lähinnä johtajien persooniin liittyviksi kuvaa johtajuutta kehitysvaiheessa, jossa yritys oli siirtymässä entiteetti johtajuudesta relationaaliseen johtajuuteen. Taustalla oli myös yrityksen historia, alaiset olettivat johtajien tuntevan yrityksen kokonaisuuden parhaiten, jolloin tehtävät ja kompetenssivaatimukset lankesivat aluksi luontaisesti johtajille. Tutkimuksen kenttävaiheen lopussa osallistujat kuitenkin kyseenalaistivat jo vallitsevan johtajuuden tyyliin: ” *ketkä täällä nyt sitten ovat pomoja*” (kuvio 5, kehityspolku 7). Henkilöstö ei enää pitänyt johtajia omana erityisenä ryhmänä. Kehityspolku 7 kommentit viittaavat johtajuuden murrokseen osallistujien johtajuutta koskevien näkemysten ja yrityksessä vallitsevien käytäntöjen ollessa kehitysvaiheessa.

Kuvion 5 (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) kehityspolut ja erityisesti kehityspolku 7 osoittavat empiirisesti, että relationaalisessa johtajuudessa on johtajien kompetenssien sijaan pikemminkin kysymys johtajuustoimijuudesta ja johtajuudellisista taidoista, jotka koskevat koko henkilöstöä. Esimerkiksi tasavertaisissa suhteissa organisaation tilannetta voidaan kehystää muistakin kuin johtajien näkökulmista, puheenjohtajuus voi olla vaihtuva ja fenomenologisten hetkien tunnistaminen on jokaisen osallistujan asia, ei pelkästään puheenjohtajan. Sen sijaan ajan ja tilan järjestäminen sekä kollektiivisten päätösten toteaminen voivat muodollisen luonteensa vuoksi olla virallisten johtajien vastuulla. Vuorovaikutukselliset prosessit tekevät johtajuudesta organisaatiotason ominaisuuden irrottaen johtajuuden entiteeteistä, jolloin johtajuudellisia taitoja edellytetään jokaiselta työyhteisön jäseneltä.

Johtajuuden ensisijainen tehtävä on mahdollistaa dynaamisen systeemin rakentuminen alhaalta ylös ja asettaa koko systeemi ja sen osat vuorovaikutukseen keskenään (Osborn & Hunt 2007, 322). Johtajuus ei ole enää ainoastaan johtajien akti, vaan johtajuus sisältyy erilaisten toimijoiden kompleksiseen vuorovaikutukseen (Uhl-Bien ym. 2007, 302). Onko johtajuus näkymättömänä tehtävässä, johon johtajuutta kulloinkin sovelletaan kuten Ladkin (2011, 36) väittää? Vai onko johtajuus suhteissa tai yhteisöllisissä käytännöissä. Kohdeyrityksessä yksilöt eivät olleet suhteissa

ainoastaan keskenään, vaan ovat vuorovaikutuksessa myös rakentamansa ilmiön kanssa. Tässä tutkimuksessa muodostui relationaalisissa suhteissa uusi johtajuutta rakentava subjekti, johtajuuden ”liha”, mikä tulee esille seuraavassa luvussa.

5.3.2. Johtajuuden ”lihan” rakentuminen

Tutkimuksen alkaessa henkilöstö ja erityisesti alaiset näkivät Clash Oy:n lähinnä oman työn kautta, sen sijaan episodeissa osallistujat saattoivat nähdä ja tuntee useita puolia yrityksestä ja saivat siitä monipuolisen kuvan. Yksilö ja yritys ovat luonnollisesti aina jonkinlaisessa vuorovaikutussuhteessa, Clash Oy:ssä vuorovaikutus tiivistyi episodien myötä. Verrattuna aikaisempaan tilanteeseen henkilöstön liikkuminen oli nyt laajempaa ja kaikki yksilöt saattoivat osallistua yrityksen päätöksentekoon. Liikkumisen lähtökohtana olivat formaalit episodit, jotka rakensivat johtajuuden ”lihan kudoksia” (vrt. Hotanen 2008), keskeinen kudos oli itse palaverikäytäntö (kuvio 4, episodien implementointi Clash Oy:n foorumeiksi). Noudattamalla palaverikäytäntöä yksilöt alistuivat tämän johtajuuden lihan kudoksen valtaan, mistä alkoi yksilöiden kehojen ja johtajuuden uuden ”lihan” välinen vuorovaikutus.

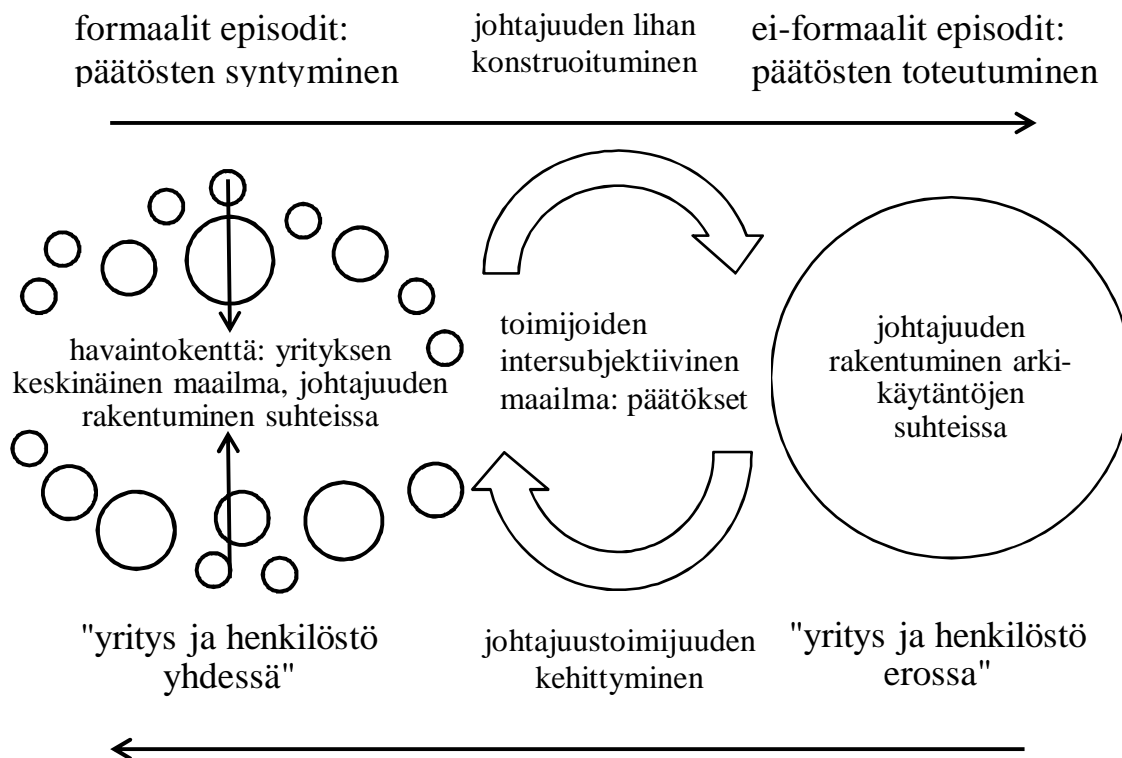
Kuvion 7 (johtajuuden relationaaliset käytännöt) formaaleissa episodeissa yritys ja erilaiset yksilöt – kuvion ”pallot” – käyvät toistuvasti vuoropuhelua yrityksen ajankohtaisista aiheista. Kohdeyrityksen formaaleissa episodeissa muotoutui yksilöiden aistima havaintokenttä, joka välittää osallistujille aistimuksia ja kokemuksia johtajuuden ”lihasta”. Havaintokenttä on sensitiivinen sen reagoiessa välittömästi osallistujien toimintaan, positiiviset, rakentavat ja kriittiset puheet saavat kentän aaltoilemaan (Ladkin 2011). Havaintokentässä yhteinen koordinaatio luo yksilöiden keskinäisen maailman haettaessa ratkaisuja käsiteltäviin yksittäisiin asioihin. Yrityksen muutos, johtajuus ja toimijuus rakentuvat jatkuvasti, toisiinsa kytkeytyneinä prosesseina kehojen ja yrityksen johtajuuden ”lihan” välisessä vuorovaikutuksessa.

Verrattuna johtamisen entiteettinäkökulman monologiin formaalien episodien tarjoama moniäänisyys tarjoaa toimijoille laajan näkökentän organisaatioon sekä älyllisesti että esteettisesti. Tässä toimijuuden rakentumisprosessissa toiset toimivat peileinä osallistujien tuodessa tietämystään suhteiden muodostamaan yhteiseen maailmaan. Formaaleissa episodeissa toimijat saattavat aistia ja kokea toisensa suoraan ja olla itse havaintojen kohteina. Älyllinen ja kehollinen vuorovaikutus voivat synnyttää toimijoissa uusia näkemyksiä, jolloin subjektiiviset ja objektiiviset näkemykset sekoittuvat ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Formaalit episodit tarjoavat tilan toimijuuden rakentumiselle.

Formaaleissa episodeissa *yritys ja henkilöstö ovat yhdessä* henkilöstön sopiessa lähiajan tehtävät, minkä jälkeen henkilöstö hajaantuu suorittamaan tehtäviä ei-formaaleissa episodeissa, jolloin *yritys ja henkilöstö ovat erossa*. Sen jälkeen yksilöt palaavat arvioimaan tehtävien toteutumista formaaleihin episodeihin *yrityksen ja henkilöstön ollessa taas yhdessä*. Sovittuaan uudet tehtävät *yritys ja henkilöstö eroavat jälleen toisistaan*. Siten johtajuuden ”liha” kehittyy jatkuvassa dialektisessä liikkeessä, johtajuus on jatkuvaa vastavuoroista liikettä formaalien episodien ja ei-formaalien välillä. Näin yritystasolla toteutuu metafora mielen ja kehon vastavuoroisesta liikkeestä ilman synteisiä yrityksen ja henkilöstön toimiessa yhdessä ja erossa toisiaan kehittäen. Dialektinen liike luo jatkuvasti uusia tilanteita, joissa konstruoidaan sekä johtajuuden ”liha” että yksilöiden toimijuus toisiinsa kytkeytyneinä kehittäen toisiaan kuten transsendenssi ja immanenssi. Kuvio 7 (johtajuuden relationaaliset käytännöt) kuvaa Ladkinin (2011, 71) johtajuuden ”lihan” operationaalistumista paikallisesti. Johtajuuden ”liha” on ”kolmas subjekti” johtajien ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Ei-formaaleissa episodeissa osallistujien toteuttaessa sovittuja tehtäviä ja keskustellessaan niiden soveltamisesta yksilöiden puhunta siirtyy omiin tekemisiinsä ja arkikäytäntöihin. Tutkimuksen osallistajat korostivat, että formaaleissa episodeissa tehdyt yhteiset sopimukset konkretisoituvat ei-formaaleissa episodeissa puheiksi ja tehtäviksi. Tässä yhteydessä kehittyy uutta tietoa ja ymmärrystä, mikä pohjustaa seuraavan formaalin episodin dialogia. Formaalien episodien päätökset elävät ja kehittyvät osittain sen mukaan, mitä niiden välillä tapahtuu. Formaalit episodit ja ei-

formaalit episodit ovat keskenään vastavuoroisessa liikkeessä, joka synnyttää jatkuvasti uutta tietoa ja uusia ratkaisuja ilman synteesiä.



Kuvio 7. Johtajuuden relationaaliset käytännöt

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on välittömästi läsnä joku tai jotakin, mitä Merleau-Ponty kutsuu ”lihaksi”, ”liha” on välittäjä, elämisen lähde ja alkuperä maailmassa (Merleau-Ponty 1968, 160). Ihmisten kokoontuessa episodeihin johtajuuden ”liha” on paikalla, ”liha” rakentuu suhteiden kautta. Toimijoiden rakentaessa ”lihaa” ”lihasta” muodostuu subjekti, jolloin johtajuudessa on mukana uusi toimija johtajien ja alaisten lisäksi. Johtajuuden tripodi ei enää koostu johtajista, alaisista ja yhteisestä tavoitteesta tai DAC -mallista: suunta, asettautuminen ja sitoutuminen. Niiden sijaan johtajuuden muodostavat yhdenvertaisten osallistujien välisissä suhteissa rakentunut ”liha”.

Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että muutokset henkilöstön liikkuvuudessa, puheissa, toimintatavassa, aistillisessa vuorovaikutuksessa ja toimijoiden identiteeteissä saattoivat perustua kehittymässä olevaan johtajuuden uuteen ”lihaan”. Keho ja organisaatio ovat samaa ”lihaa”, ”liha” välittää organisaation ja kehon yhteen kietoutuvat kohtaamiset, joissa toteutuu vastavuoroisuus. Kosketettu kiertyy koskettavaan ja näkyvä kietoutuu näkevään kehoon, näin kehon kokemukset ja tuntemukset toimivat tärkeinä tiedon lähteinä tietoisuuden ohella. Kehon oppima organisaatiokäyttäytyminen voi siirtyä kognitioksi tietoisuuteen kehon tuottaman informaation pohjalta. Molemminpuolinen vuorovaikutus kehon ja ”lihan” välillä synnyttää esteettistä ja älyllistä tietoa. Tietämys syntyy kehon aistimien kokemusten pohjalta, se ei ole mahdollista vain ajattelun avulla. Toimijoiden kehot ja johtajuuden ”liha” käyvät päättymätöntä dialogia toisiinsa kytkeytyneinä, kehot ja ”liha” ovat johtajuuden subjekteja. Kehot rakentavat johtajuuden ”lihaa” ja tulevat samanaikaisesti ”lihan” ”alaisiksi”.

Selitys Clash Oy:n onnistuneelle muutokselle saattoi olla yrityksen johtajuuden ”lihan” ”tervehtymisessä”. Yrityksen episodit toivat yksilöt entistä lähemmäksi toisiaan, toimijat olivat suhteissa ja yhteydessä toisiinsa eivät ainoastaan rationaalisina vaan myös kehollisina ja historiallisina toimijoina. Vuorovaikutustilanteet – tässä tutkimuksessa episodit – toimivat risteyskohtina, joiden kautta yksilöt rakentavat ja omaksuvat johtajuuden uuden ”lihan”. Moniäänisyys toimii dialektisenä liikkeenä toimijoiden kehojen ja johtajuuden ”lihan” välillä rakentaen samalla johtajuuden ”lihaa”.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen johtajuus sijaitsee johtajuuden ”lihassa”. Yritys ja sen toimijat koostuvat samasta ”lihasta”, joka perustuessaan suhteisiin siirtää johtajuuden yksilöistä johtajuuden ”lihaan”. Johtajuuden ”liha” heijastuu organisaation ”taustasäteilynä”, ilmentymänä vaihtelevien tapahtumien ja hetkien kautta. Relationaaliset käytännöt rakentavat jatkuvasti johtajuutta ja toimijuutta, kaikilla toimijoilla on valta puhua yrityksen puolesta, samalla toimijuus ja johtajuus rakentuvat vastavuoroisesti.

5.3.3. Toimijuuden, identiteetin ja johtajuuden vastavuoroinen kehittyminen

Toimijuus suhteissa

Perinteisesti yksilöiden minäkuvan taustalla on ymmärretty olevan itsenäinen, rationaalinen, erillään ympäröivästä maailmasta oleva yksilö, joka on suhteessa toisiin erillisiin yksilöihin (Gergen 1994; Hosking & Morley 2004). Näin yksittäinen ulkopuolinen itse toimijuudessaan tuntee toiset ja kykenee puhumaan toisten puolesta. Relationaalisesta näkökulmasta katsoen johtajien ja alaisten välinen vuorovaikutus kehittää toimijoiden identiteettejä sosiaalisesti (Haslam 2001; Hosking 2006; van Knippenberg & Hogg 2003; Reicher & Hopkins 1996; Turner 1991). Relationaalisessa konstruktionismissa painottuvat yhteisölliset käytännöt ja suhteet, jotka synnyttävät jatkuvasti relationaalisia totuuksia (vrt. kuvio 5, keskeiset kehityspotut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Valta puhua yrityksen puolesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä (Hosking 2004).

Relationaaliset totuudet sisältävät sosiaalisen minäkuvan rakentumisen yksilöiden määrittellessä itsensä suhteissa toisten kanssa (Anderson & Chen 2002; Brewer & Gardner 1996; Lord ym. 1999). Sosiaalinen minäkuva sisältää kaksi rakennetta, jotka ovat relationaalinen itse ja sosiaalinen itse. Relationaalinen itse koostuu suhteissa merkityksellisten toisten kanssa syntyvistä ja omaksutuista yhteisistä näkemyksistä (Sedikides & Brewer 2001), jolloin relationaalisen itsen kautta määrittyy myös yksilön asema ja rooli organisaatiossa (Haslam 2001; van Knippenberg & Hogg 2003). Sosiaalinen itse taas ei edellytä henkilökohtaisia suhteita toisiin, vaan sosiaalinen itse voi kehittyä pelkästään samaistumisesta ryhmään tai organisaatioon (Uhl-Bien 2006).

Käytäntöteoreettisessa näkökulmassa korostuvat sosiaaliset käytännöt toimijuuden rakentumisessa. Käytäntöteoria ei priorisoi yksilöiden tavoitteisiin pyrkivää toimijuutta, vaan yritystä koskevat ratkaisut tapahtuvat ja toteutuvat pikemminkin vuorovaikutuksena työhön liittyvien suhteiden verkostossa (Gherardi 2006; Gherardi & Nicolini 2002). Strategiaan liittyvässä post-prosessuaalisessa lähestymistavassa hylätään yksilöiden ennakolta määrittelemät toimenpiteet yrityksen onnistuneen

strategian ja muutoksen merkityksellisinä lähteinä. Etusijalla ovat toimijoiden rakentamat sosiaaliset käytännöt yksilöiden toimenpiteiden sijasta strategian ja muutoksen akteina (Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Regner 2008; Rasche & Chia 2009).

Yrityksen sisäiset suhteet määrittävät ja muuttavat yksilön asemaa, oli yksilö sitten muodollisesti johtaja tai alainen. Itsen kehittyminen riippuu olennaisesti yrityksen sisäisistä kohtaamisista ja kohtaamiset mahdollistavista välineistä. Merleau-Pontyn (1968) filosofiaa mukailien yksilön identiteetin ja ammatillisen statuksen alkuperä on yrityksen johtajuuden ”lihassa”. Heideggeriin (2001) viitaten episodit välineinä avasivat kohdeyrityksen osallistujille. Tämän tutkimuksen mukaan toimijuus rakentuu viime kädessä yksilöiden ja ”lihan” välisissä vuorovaikutussuhteissa, jolloin johtamistavoilla on keskeinen merkitys.

Relationaalisessa muutosprosessissa korostuu toimijuuden rakentuminen kollektiivisesti. Toimitusjohtajan ja pääluottamusmiehen mukaan Clash Oy:ssä: *”korkean osaamisen omaavista yksilösuorittajista ja entisistä vastustajista oli tullut epävirallisia johtajia”*, mikä viittasi toimijoiden relationaalisen itsen kehittymiseen, jonka alkulähteenä saattoivat olla tiheästi toistuvat episodit. Myös alaisten puheiden runsas määrä episodeissa ilmensi toimijoiden muuttunutta asemaa ja roolia yrityksessä. Keskijohdon ja alaisten välinen erimielisyys osoittaa, että keskijohdon sosiaalinen itse ei kehittynyt samalla tavalla kuin alaisten vastaava.

Kuvion 5 (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta) päätökset syntyivät ja toteutuivat hetkellisinä relationaalisina totuuksina ja ratkaisuina sekä kohdentuivat kohdeyrityksen kannalta keskeisiin asioihin: muutokseen ja johtajuuteen. Clash Oy:ssä toimijuus ja johtajuus liittyivät toisiinsa, joten toimijuuden sijasta kysymys oli johtajuustoimijuudesta yksilöiden käydessä dialogia yrityksen organisoitumisesta ja suuntautumisesta. Kohdeyrityksen johtajuustoimijuus kehittyi suhteissa ja episodien keskeinen funktio oli rakentaa ja ylläpitää kyseisiä suhteita.

Johtajuustoimijuuden intersubjektiivinen rakentuminen

Kohdeyrityksen suhteita rakentava dialogi ei ollut lähtökohdiltaan kahlittua ja se muistutti enemmän pohtivaa vuoropuhelua kuin ongelman ratkaisun tuottamia kompromisseja (liite 15, keskustelun muodot). Esimerkiksi johtajuutta rakentavat palaverikäytännöt olivat useita kertoja yhteisen reflektoinnin kohteena, eikä syntynyttä käytäntöä voi kirjata kenenkään toimijan henkilökohtaisen tavoitteen toteutumaksi. Uudet merkitykset syntyvät pikemminkin vuorovaikutustilanteen esiin nostamina. Osallistujien puhuessa palaverikäytännön useat puolet, samoin kuin yksilöiden tavoitteet, tunnetilat, näkemykset ja ajatukset tulivat puheiden kautta muiden havaittaviksi ennen kuin palaverikäytäntö sai lopullisen muodon. Dialogin kokemuksessa minun ja toisen välille kummankaan ollessa tilanteen ohjaaja rakentuu yhteinen kenttä ajatustemme kietoutuessa toisiinsa ja yhteiseen maailmaan (Merleau-Ponty 2003, 413). Me olemme kaksinaisessa olemisessa, jossa toinen ei ole minulle pelkkä oleminen minun transsendentaalisella kentällä, enkä minä hänen (emt.). Sen sijaan teemme vastavuoroista yhteistyötä, toisen puheet tuovat minussa esiin ajatuksia, joita en tiennyt omaavani (emt.).

Merleau-Pontyn ja Heideggerin relationaalisuus on avautumista maailmalle, toisille ja toiseudelle. Husserl näki (Juntunen 1986 mukaan) yksilön mielen yksityisenä alueena, johon toisilla ei ole pääsyä, jolloin esimerkiksi organisaatiosta muodostuu ongelmallinen solipsisten yksilöiden maailma. Merleau-Pontyn (1968) näkökulman mukaan yksilöt eivät ole sulkeutuneet omiin maailmoihinsa, vaan ovat yhteisessä maailmassa, jossa kaikki jakavat saman näkymän. Toisen ja maailman näkeminen ei edellytä ensin sisäistä representaatiota ja sen jälkeen tulkintaa. Kysymys ei ole aktiivisesta tai passiivisesta tarkkailusta, vaan kaikkien aistien tuottamista tulkinnoista kytkeytyessämme tilaan tai näkymään (Merleau-Ponty 1962). Ihmisillä on esitietoiset aistimukselliset siteet toisiinsa ja he kuuluvat samaan yhteiseen maailmaan, jota kohti he avautuvat (Crossley 1995, 57).

Intersubjektiivisuus on paikallista ja riippuvaista siinä rakentuvasta keskinäisestä maailmasta, joka kytkee yksilöt laajempaan kontekstiin. Tutkimuksen osallistujien vuorovaikutuksessa käsiteltävät asiat muodostivat keskinäisiä maailmoja kuten organisoitumisen, strategian ja johtajuuden maailmat, jotka sitoivat yksilöt

laajempaan kokonaisuuteen eli yritykseen. Tutkimuksen episodeissa kokoontuivat samaan tilaan lähelle toisiaan osallistujien kehot, jotka keho-subjekteina tekivät havaintoja toisistaan ja yrityksestä sekä tulivat samanaikaisesti itse havaituksi keho-objekteina. ”Liha” kytki episodeissa dialogin osallistujat toisiinsa ja yhteiseen yritykseen. Episodiin kautta yksilöiden suhde yritykseen oli muuttunut, yksilöt ja yritys saattoivat kehollisessa vuorovaikutuksessa kehittyä uudella tavalla. Merleau-Pontyn (1968, 269) mukaan yksilöt jakavat saman näkymän, moninaisten subjektiivisten todellisuuksien taustalla on olemassa yhteinen maailma, yhteinen arkipäiväinen tila (*intermundane space*) (emt.), johon olemme kytkeytyneet esimerkiksi kielen kautta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että yksilöt näkevät asiat samalla tavalla.

Aidossa vuorovaikutuksessa intersubjektiivisuus edesauttaa yksilöiden käsitysten kehittymistä, mikä tulee esille erityisesti yksilöiden puheissa, näin subjektiivisuus syntyy intersubjektiivisuuden kautta. Merleau-Pontyn (1962) intersubjektiivisuus kyseenalaistaa subjektiivisuuden ja objektiivisuuden erottamisen toisistaan, mikä on lopulta yksilön omaa tietoa, kokemusta, tunteita, ymmärrystä ja mikä vastaavasti toisten. Vuorovaikutuksessa keho kohtaa maailman ”lihan” ja ihminen voi muuttua peiliksi toisille ihmisille (Merleau-Ponty 1964, xviii), yksilö ei voi hallita näkyvää, ellei näkyvä samalla omaa häntä, aistiminen on vastavuoroista (Merleau-Ponty 1968, 135). Episodeissa esille tulleet osallistujien ajatukset ja tunteet eivät kuuluneet pelkästään heidän sisäiseen maailmaansa, vaan ne tulivat julkisiksi ulkoiseen maailmaan, josta muut puolestaan omaksuivat subjektiivisia näkemyksiä. Yksilöt pääsivät osallistumaan yritystä koskevaan päätöksentekoon, ja immanentissa vuorovaikutuksessa kehittyi yksilöiden johtajuustoimijuus ja sen myötä puheet materialisoituivat yritystä koskeviksi päätöksiksi. Suhteissa kehittyvien konstruktioiden taustalla on yksilöiden subjektiivisten aspektien yhteen kietoutuminen yrityksen uudessa tilanteessa.

Johtajuustoimijuuden kehittymisen lähteenä uusi tilanne

Tämä tutkimus osoittaa, että relationaalisissa suhteissa rakentuvat konstruktiot eivät ole ainoastaan älyllisiä, vaan myös kehollisia. Clash Oy:n muutoksessa konkreettisten ja mitattavien tulosten ohella olivat keskeisessä asemassa yksilöiden kokemukset itse

muutosprosessista. Erityisesti luvun 4.4.2 palaute viittaa siihen, että yksilöiden laaja-alainen liike toi mukanaan uuden tilanteen ja sen myötä aistinvaraisia kokemuksia. ”*Perstuntuma, inhimillisuus, tunne luissa ja ytimissä, pettymyksen kokemus, asioiden toden tuntu, ihmisten huolet*” ovat osoituksia kehollisesti aistituista merkityksistä. Aistimukset saattoivat olla kudoksia johtajuuden ”lihasta”, jota osallistujat rakensivat episodeissa. Osallistujilla oli ”*perstuntuma tai tunne luissa ja ytimissä*” siitä, kuinka toimia yrityksessä. ”*Ihmisten huolet tuotantoprosessin häiriöistä*” olivat niin ”*todentuntuksia*”, että toimitusjohtajalla ei ollut ”*sydäntä ohittaa huolia*”. ”Liha” välitti kehollista tietoa ja määritteli, millainen toiminta oli sallittua ja tarkoituksenmukaista yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Asioiden rationaalisuuden lisäksi esteettiset seikat painoivat päätöksenteossa. Osallistujien tuntemukset saattoivat liittyä kehojen ja ”lihan” vastavuoroisuuden periaatteeseen toimijoiden puhuessa yrityksestä ja yritys ilmaisi samalla itsensä toimijoissa. Episodeihin sisältyi luontaisesti rationaalisuuden ohella osallistujien eletyn kehon kokemukset ja synteettiset aistimukset.

Kohdeyrityksessä syntyneet yhteisölliset käytännöt muuttivat yrityksen tilanteen ja osoittivat yrityksen ja yksilön rakentumisprosessien kytkeytyvän toisiinsa. Kehojen vapautuminen vanhoista käytännöistä synnytti uuden keskinäisen maailman yrityksessä. Keho-subjektit eriytyivät eli laskostuivat johtajuuden ”lihasta” (vrt. Hotanen 2008) ja omaksuivat keho-objekteina yrityksen uudet organisoitumisen käytännöt. Käytännöt olivat dynaamisia, ne osoittivat yrityksen ja yksilöiden luonnostavan jatkuvasti itseään. Heideggerille (2000 51–53) kieli on olemisen talo, ajattelun muuttuessa muuttuu myös kieli, uusi kieli siirtyy asteittain kulttuuriin ja valtaa vähitellen sen, mitä voidaan ajatella ja mistä voidaan puhua. Sekä Heidegger (2000) että Merleau-Ponty (1968) tuovat esille olemisen ja suhteiden rakentumisen vastavuoroisesti maailman kanssa. Esillä ja käsillä olevuus sekä liikkuminen avaavat yrityksen yksilöille, mikä tässä tutkimuksessa merkitsi yrityksen ja sen toimijoiden rakentumisprosessien samanaikaisuutta ja kytkeytymistä toisiinsa.

Clash Oy:n käytännöt viittasivat siihen, että yritys omaksui episodit ”omaan keholliseen olemiseensa”, joka rakentaa jatkuvasti sekä yritystä että yksilöitä. Toimijoiden puheet pääsivät esille, niihin suhtauduttiin vakavasti ja ne vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon. Episodiin käynnistyessä puheet muuttuivat niiden

koskiessa yrityksen toiminnan ja käytäntöjen konkreettista parantamista. Defensiivisten puheiden muuttuminen rakentaviksi kommentteiksi ilmentää yrityksen ja yksilöiden vastavuoroista muutosta. Defensiivisyys oli kääntynyt yhteiseksi rakentamiseksi (kuvio 5, (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Merkittävänä tekijänä oli toimijoiden kokemus uusista käytännöistä, yritys on sellainen, jollaiseksi yksilöt sen kokevat. Merleau-Pontyn (2003) mukaan toiminta on synteettistä eli kaikkien aistien yhteistoimintaa, jonka pohjalta yksilölle syntyy koettu maailma. Tämä subjekti ei ole itselleen läpinäkyvä tietoisuus, vaan hämärä ja konkreettinen keho, joka toimii sekä rakentamisen subjektina että konstruoituna ilmiönä (Lehmus 2003, 206).

Sinclair (2005), Uhl-Bien (2006), Taylor ja Karanian (2008) ja Ladkin (2011) viittaavat johtajuuden relationaalisiin ja näkymättömiin aspekteihin, joita ei voi selkeästi tunnistaa ja määrittää. Tutkijoiden mukaan niistä muodostuu välitila, joka kytkee johtajat ja alaiset toisiinsa ja tutkimuksen tulisi kohdentua tähän johtajuuden ytimeen. Tämän tutkimuksen mukaan välitilan taustalla ovat kehot ja johtajuuden ”liha”, välitila rakentuu paikallisesti kehojen ja ”lihan” vuorovaikutuksessa. Tutkimus osoittaa, että tässä yhteydessä kehittyvät sekä yksilöt että itse yritys, näin tutkimus antaa rakenteellisen sisällön suhteille ja välitilalle ja lisää ymmärrystä relationaalisen johtajuus-ajattelun filosofisesta perustasta. Kuvio 7 (johtajuuden relationaaliset käytännöt) ilmentää yksilöiden ja yrityksen toisiinsa kietoutuvan kehitymisprosessin toteutumista formaalien ja ei-formaalien episodien sisällä ja niiden välillä. Relationaaliset prosessit kykenevät edistämään kokemukseen ja kehon ymmärrykseen perustuvan tiedon kehittymistä ja merkitysten rakentumista rationaalisen tiedon ohella, jolloin eletyt kehot ja johtajuuden ”liha” säteilevät merkityksiä toisiinsa.

Heideggeria (2000) tulkiten organisaation oleminen ei ole käsitettävissä ilman organisaatiota, jonka osa yksilö on, vaan organisaatio on perustavalla tavalla mukana jäsentensä kehittymisen rakennetekijänä. Kategoriat kuten yritys saavat sisältönsä ihmisten olemisen muodosta, tavasta ja laadusta, joilla yksilöt kohtaavat yrityksen ja toisensa. Merleau-Pontya (2003, 191) tulkiten keho avaa yrityksen yksilölle ja asettaa hänet tilanteeseen yrityksessä. Näin yritykset ovat erilaisia, niiden olemus ei aukea esimerkiksi organisaatorakenteesta, vaan pikemminkin sisäisen vuorovaikutuksen kautta. Ihmisen kokemus saa asiasisältönsä siitä faktisuudesta, johon ollaan suhteessa.

Kokemus ei voi tulla tyhjästä, vaan jostakin ilmiöstä tai asiantilasta, josta kokemus saa merkityksensä (Keski-Luopa 2009, 11). Rauhalan (1981, 2005) holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on avoin järjestelmä, jossa keho, tajunta ja tilanne muodostavat kukin oman osajärjestelmänsä, avoimessa elävässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ne muodostavat ihmisen maailmasuhteen ja muokkaavat häntä tehden hänestä persoonan. Tässä tutkimuksessa yrityksen uudessa tilanteessa muuttui yksilöiden suhde yritykseen, mikä mahdollisti johtajuustoimijuuden ja toimijoiden kehittymisen. Johtajuuden esteettisyys laajeni kehojen välisestä vuorovaikutuksesta myös kehojen ja johtajuuden ”lihan” väliseksi suhteeksi.

Johtajuuden esteettinen näkökulma

Tässä tutkimuksessa ilmenee, että yksilöiden toimintaa yrityksessä ohjaavat äly ja keho johtajuuden ”lihan” välityksellä, jolloin yksilö on yksi jakamaton kokonaisuus samoin kuin johtajuus. Johtajuutta ei ole tarkoituksenmukaista jakaa älyllisiin ja kehollisiin johtajuusteorioihin, vaan pikemminkin korostaa niiden välistä vuorovaikutusta. Yksilöt ja yritys ovat saman ilmiön, johtajuuden kaksi eri puolta, joita tässä tutkimuksessa ilmentävät erityisesti yksilöiden puheet ja kokemukset. Management -johtaminen ja leadership -johtajuus, entiteettinäkökulmaan perustuva johtaminen ja suhteita korostava johtajuus, strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä rationaalisesti painottuvat ja esteettisesti kohdentuvat johtajuusteoriat kykenevät näkemään ja ymmärtämään vain osan johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa korostuu *kokonaisvaltainen johtajuus*, jonka osatekijöitä ovat älyllinen ja kehollinen tietäminen.

Tämä tutkimus kumoaa näkemykset johtajuuden kiinnittymisestä ainoastaan esimiehiin ja jaon esimiehiin ja alaisiin eli subjekteihin ja objekteihin. Johtajuuden ”liha” toimii välittäjänä yhdistäen kaksi osapuolta – yrityksen ja yksilöt – toisiinsa. Clash Oy:n muutosprosessin konkreettiset tulokset – strategia ja johtajuus – näyttävät ”ensi silmäyksellä” älyllisesti kehittyneiltä tuloksilta. Niiden taustalla on kuitenkin rationaalisuuden ohella henkilöstön uusi liikkumisen tapa ja kehollinen rakentumisprosessi. Kohdeyrityksen prosessit episodeineen – yritys ja henkilöstö yhdessä ja erossa – ilmentää erilaisten entiteettien toimintaa yhdessä ja erillään.

Kokonaisvaltainen johtajuus syntyy sosiaalisesti rakentuneissa käytännöissä ja ilmaisee itsensä yksilöiden mielissä ja kehoissa.

Tutkimuksessa rakentunut johtajuus sisälsi esteettisiä elementtejä, joissa yhdistyvät johtamisen geometrinen kauneus ja eletyn elämän kauneus. Geometrinen kauneus edustaa valtavirtaista, perinteistä hierarkiaan perustuvaa sosiaalista vaikuttamista johtajan ja alaisen välillä, jossa pyritään selkeyteen ja järjestykseen (Ropo ym. 2002). Eletyn elämän kauneus korostaa kehoa aktiivisena subjektina ja sosiaalisen kehollisuuden läsnäoloa johtajuudessa (emt.). Kehollinen johtajuusosaaminen edellyttää kykyä ottaa huomioon eletyn elämän kauneus, koska mukana työpaikalla kulkee myös historiallinen, sosiaalinen, kulttuurinen taustamme, elämäkokemuksemme, hyvät ja huonot kokemuksemme muista ihmisistä, suhteista ja tapahtumista, tunteemme, ulkonäkömme, hajumme, sukupuolemme (Ropo 2005a). Keskeinen osa johtajuudesta on sosiaalista ja fyysistä läsnäoloa, mikä puolestaan tuottaa aistinvaraisia kokemuksia ja tunteita osana johtajuutta.

Esteettinen johtajuus korostaa kehollisuuden tärkeyttä tiedon kehittämisessä, johtajuudessa ja johtajuusosaamisessa (Grint 2005; Ropo 2005b; Strati 2000; Taylor & Hansen 2005). Sinclairin (2005, 387) mukaan johtajuusteoriat ovat pääsääntöisesti tutkineet johtajuutta älyllisenä toimintona ikään kuin johtajat käyttäytyisivät kehottomina olioina, vaikka johtajuus on suurelta osin kehollista toimintaa. Ropo ja Parviainen (2001, 3) tuovat esille eletyn kehon kokemukset, elämykset, muistot ja niiden reflektoinnin tiedon lähteinä. On tärkeää tunnistaa henkilökohtaisen kokemuksen, kasvun ja identiteetin kehittyminen johtajuudessa. Ei riitä, että opitaan tietyt älylliset sisällöt, johtajuutta tukevat myös kehoon painautuvat aidot, persoonalliset kokemukset. Ropo (2005) katsoo Uhl-Bienin (2006) mukaan johtajuuden esteettisten näkökulmien sisältävän reaktiot eletyn kehon läsnäoloon, mikä viittaa kehoon tietämisen lähteenä, kehon kokemuksiin ja aistimuksellisiin havaintoihin. Kehot aistivat fyysisten paikkojen ja tilojen herättämät tunteet, joissa ihmiset kohtaavat toistensa erilaisuuden, emootiot ja moninaiset äänet. Esteettinen tiedon syntyminen kollektiivisesti voi olla tärkeä tekijä yrityksen muutoksen ja johtajuuden rakentumisessa.

Tämän tutkimuksen keskeinen käsitteellistys on johtajuuden ”liha”. Johtajuuden ”liha” sisältää juuri sitä kehollista johtajuustietoa ja -osaamista, jota esteettinen johtajuustutkimus tuottaa, sillä kehot eivät ole vuorovaikutuksessa vain keskenään, vaan myös rakentamansa ”lihan” kanssa. Esteettinen johtajuus -ajattelu perustuu Merleau-Pontyn (1962) kehofilosofiaan. Sandelands (1998) katsoo esteettisten kokemusten perustuvan suhteisiin. Ramirezin (1991) mukaan esteettiset kokemukset perustuvat keskeisesti yksilöiden suhteisiin ihmisten ollessa osa sosiaalista systeemiä ja samanaikaisesti erillään systeemistä. Ramirez (1991) korostaa esteettisen kokemuksen kauneuden syntyvän tunteesta kuulua määrättyyn kokonaisuuteen. Taylor ja Karanian (2008) näkevät suhteet sekä esteettisen että relationaalisen johtajuuden rakentumisen välineinä. Tässä tutkimuksessa erilliset toimijat olivat suhteiden kautta samanaikaisesti osa yrityksen sosiaalista verkostoa. Yksilöiden kehot olivat itsenäisiä subjekteja ja samanaikaisesti osa kohdeyrityksessä muodostunutta johtajuuden ”lihaa”, jonka kanssa kehot olivat vastavuoroisissa suhteissa. Tämän tutkimuksen mukaan esteettisen johtajuuden filosofista taustaa on tarkoituksenmukaista laajentaa Merleau-Pontyn (1962) kehofilosofiasta ”liha” -käsitteeseen (Merleau-Ponty 1968).

Esteettisen johtajuuden tutkimuksen ongelma on, kuinka kuvata kielellisesti sen tuottama johtajuustieto (Ropo & Sauer 2008a, 570). Esteettisen tiedon tuottaminen on haasteellinen tehtävä tiedon luonteen vuoksi. Tutkijat ehdottavat yhtenä ratkaisuna kielen rajoitusten ylittämiseksi tutkimusten esittämistä esimerkiksi tarinoiden, narratiivien, performanssien ja kuvien muodossa. Organisaatioiden esteettistä johtajuutta on pyritty kehittämään taiteen avulla tutkimalla taiteilijoiden tapaa harjoittaa johtajuutta kulttuuriyhteisöissä (Guillet de Monthoux, Gustafsson & Sjöstrand 2007; Koivunen 2003; Sauer 2005). Polanyi (1966) erottaa tiedosta kaksi ulottuvuutta, tieto voi olla *hiljaista tietoa* tai *täsmällistä tietoa*. Hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, vuorovaikutukseen, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin ja on siten pääsääntöisesti tietoisuuden tavoittamattomissa (Brown ja Duguid 2001, 133–134).

Hiljaisesti opittua taitoa ja itse oppimisen prosessia on vaikea ilmaista kielellisesti, Clash Oy:n henkilöstö saattoi kertoa omaksumistaan uusista taidoista ainoastaan kehollisina kokemuksinaan ja tuntemuksinaan, joita he pitivät merkityksellisinä.

Johtajuusosaamisen tuottaminen ja omaksuminen toteutuivat tapakehon (vrt. Merleau-Ponty 2003, 165–166) tavoin toistuvien vuorovaikutustilanteiden kautta, joissa saattoi kehittyä kohdeyrityksen johtajuusosaaminen ja osallistujien hiljainen ymmärrys sitä kohtaan.

Laajentamalla esteettisen johtajuuden tieteenfilosofista taustaa Merleau-Pontyn (1968) lihafilosofiaan voidaan löytää ratkaisu, joka saattaa lieventää myös esteettisen johtajuustiedon tuottamiseen ja esittämiseen liittyvää kielellistä ongelmaa. Johtajuuden ”lihan” ja sen kudoksien kautta voidaan konkreettisemmin ilmaista esteettistä johtajuustietoa. Tässä tutkimuksessa voitiin tunnistaa useita johtajuuden ”lihan” kudoksia: johtajuudelliset taidot, suhteet, tasavertaisuus ja yhteisöllinen organisoituminen. Keskittymällä kudoksiin ja täsmentämällä niiden sisältöä tutkimus voi päästä konkreettisemmin kiinni esteettisen johtajuustiedon kehittymisen ja kirjallisen esittämisen ongelmiin.

Clash Oy:n henkilöstön kommentit saattoivat viitata siihen, että yritys oli löytänyt mielen omalle olemiselleen ja yksilöt samanaikaisesti suuremman merkityksen omalle toiminnalleen työyhteisön täysivaltaisina jäseninä. Eräiden tutkijoiden mukaan merkityksen kokeminen motivoi ihmisiä eniten, jopa enemmän kuin työstä maksettu palkka (Boyatzis & McKee 2006; Erez, Kleinbeck & Thierry 2001; Pomeroy 2004). Yrityksen mieli saattoi koostua yrityksen ”lihasta”, johon yksilöiden kehot kytkeytyivät vastavuoroisesti. Johtajuutta on tarkoituksenmukaista tarkastella kokonaisvaltaisena ilmiönä, luokittelu rationaaliseen ja keholliseen tietoon antaa puutteellisen ja jopa harhaan johtavan kuvan johtajuudesta. Tieteellinen tutkimuksen taipumus luokitella kohteitaan tutkimuksen mahdollistamiseksi saattaa muuttaa inhimillistä todellisuutta erilaiseksi kuin se on ja merkittäviä puolia ihmisyydestä voi jäädä kokonaan tieteellisen tutkimuksen ulkopuolelle (Laine & Kuhmonen 1995; Rautio 2006). Kehojen ja johtajuuden ”lihan” välinen vastavuoroinen liike määrittää johtajuuden ja toimijuuden toisiinsa kytkeytyvinä ilmiöinä.

6. Lopuksi

6.1. Tutkijan immanentti yhteys tutkimuskohteeseen

Clash Oy:n muutosprosessin johtajuus toteutui uusien välineiden kautta, jolloin yritys avautui kaikille tutkimuksen osallistujille. Heidegger (2000) ja Merleau-Ponty (1962) korostavat yksilön immanenttia yhteyttä maailmaan, ihmisen identiteetti ja hänen maailmasuhteensa rakentuvat maailman kohtaamisen tavoissa, ja rakentumisen perustana on olemisen tai kehon esireflektiivisyys ja maailman näkeminen eitemaattisesti. Heideggerin (2000) mukaan maailma avautuu olemiselle virittyneisyyden ja välineiden kautta, mistä olemisen luonnostaa itseään.

Pyrin tutkimuksessa läheiseen yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa tutkimuksen ankkuroituessa Heideggerin (2000) olemisen ja maailman väliseen suhteeseen sekä Merleau-Pontyn (1968) eletyn kehon ja olemisen vastavuoroisuuden ymmärtämiseen. Etsiessäni tutkimuksen metodeja henkilöstön vuorovaikutuksen organisoimiseksi tutkimuksen keskeiseksi teemaksi muodostui yrityksen olemisen jäsentyminen ja yksilön asema tässä prosessissa. Organisaatio ja sen jäsenet ovat aina keskenään vuorovaikutuksessa, vuorovaikutuksen tavalla ja toisten kohtaamisen tavoilla on keskeinen merkitys, miten yksilöt mieltävät ja kokevat organisaation. Tässä tutkimuksessa merkitykset liikkuvat defensiivisyyden ja yhteisen rakentamisen välillä. Heidegger (2000) tuo esille uuden filosofisen näkökulman, joka korostaa jokaisen olemisen omintakeista historiaa, mikä puolestaan pohjautuu kokemuksiin maailman kanssa tai kuten tässä tutkimuksessa yrityksen kanssa, jossa hän jo on. Aiempi filosofia oli perustunut metafysiikkaan ikään kuin yksilö olisi maailman ulkopuolella ja toimisi vallitsevien luonnon lainalaisuuksien mukaan Heideggerin ontologian keskittyessä siihen, miten ihminen on olemassa (Varto 1994). Myös Merleau-Ponty näkee yksilön olevan jatkuvassa vuoropuhelussa maailman ja maailman ”lihan” kanssa ja painottaa kehollisuutta rationaalisuuden rinnalla merkitysten rakentumisessa.

Minulla oli tilaisuus elää ja kokea yrityksen muutosprosessi sen toteutuessa toisin sanoen antautua ilmiön itsensä puhuteltavaksi. Tutkimuksessa yhdistyvät tietoisuuden

avulla saavutettu rationaalinen tieto ja koettujen tapahtumien tuottama tieto. Kohtaamisissa erilainen tieto ja kokemus sekä osallistujien ja minun näkökulmat sulautuivat toisiinsa. Keskeiseksi muodostuu tulkitsijan ja kohteen välinen suhde, sen vaikuttaessa sekä tutkijaan että kohdeyritykseen. Sen sijaan, että tutkimus tapahtuu ainoastaan tutkijan tavoitteiden mukaisesti ja tutkijan mielessä, jota osallistujat eivät voi kokea, tutkimus on yhteinen kokemus.

Omat vahvimmat kokemukseni liittyvät yhteistyön alkamiseen ja kehittymiseen Clash Oy:n kanssa, joita tulkitsen ”liha” -käsitteen avulla:

”Aistin olevani uteliainen katseiden kohteena, huomioni kiinnittyy omaan olemukseeni ja pyrin käyttämään kieltä, jonka uskon muiden ottavan parhaiten vastaan. Kehoni etsii sopivaa esiintymistyyliä tässä nimenomaisessa yrityksessä. Tunnen vireystilani kohoavan kehon pyrkiessä huomioimaan, miten muut näkevät minut ja millaisena he havaitsevat minut. Kehoni pyrkii sovittamaan itsensä tämän tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Toiset toimivat peileinä, joiden kautta kehoni pyrkii näkemään itsensä tässä tilassa, näkevä kehoni kokee, että näkyvä eli Clash Oy:n henkilöstö katsoo näkevää. Kehoni vastaanottaa tietoa, johon se pyrkii vastaamaan ja suuntautuu jatkuvasti päästäkseen samalle ”aaltopituudelle” toisten kanssa. Olen yksilönä muiden kanssa rakentamassa yrityksessä vallitsevaa ”lihaa” ja samanaikaisesti ajautumassa ”lihan” asettamiin vaatimuksiin. Seuraavissa tapaamisissa osaan ennakolta tiedostaa, kuinka toimia Clash Oy:n kanssa, koska kehoni on sen jo kokenut. Kehoni kokemusten avulla saamani tietämys ”on siirtynyt” mieleni käyttöön. En olisi saanut yhtä kattavaa käsitystä yrityksestä älyllisin keinoin pelkästään tutustumalla yritystä koskevaan aineistoon”.

Työskentelin opiskeluaikanani kesäkuukaudet asfalttitöissä. Työ oli prosessinomaista kuten Clash Oy:ssä ja oli tärkeää, että jokainen suoritti osuutensa, muutoin prosessi kärsi. ”Hitsauduimme” yhteen yhtenäiseksi tiimiksi ja uuden jäsenen tullessa tiimiin, tarkkailimme hänen työtötään tyyliin, ”mikä hän on oikein miehiään”, tässä vaiheessa tuskin puhuimme hänelle. Hoitaessaan osuutensa hyvin, hänestä tuli ”porukan mies”, sen jälkeen ”juttu luisti ja herjat lensivät”. Emme enää keskittyneet itseemme, vaan saatoimme puhua henkilökohtaisista asioistamme, toisin sanoen

etäännyimme itsestämme ja avauduimme toisille. Mainittu kokemus kehossani ja esikäsitys mielessäni saatoin pyrkiä ”*samalle aaltopituudelle*” Clash Oy:n henkilöstön kanssa. Tunsin olevani tarkkailun alla, koska minulle ei juuri puhuttu. Pyrin siis hoitamaan osuuteni tunnollisesti, minkä oletin tarkoittavan vakavaa suhtautumista työntekijöiden huoliin ja episodeissa sovittujen päätösten toteuttamista. Tunsin läpäisseeni testin muutaman episodin jälkeen, koska ”*tarinoita riitti ja niitä höystivät herjat*”.

Kohdeyrityksen avautuminen tutkijalle

Episodien viipyilevä oleminen etäännytti meidät itsestä ja salli avautumisen toisille, keskustelua ei hallinnut tutkijan vaikuttaminen toisiin, vaan itse käsiteltävä asia. Merleau-Pontyn (1968, 269) näkemys keskinäisestä maailmasta ja Heideggerin (2002, 26) viipyileminen viittaavat läsnäoloon, jossa kiinnitetään niin paljon huomiota toiseen ja käsiteltävään asiaan, että yksilö etäännyy itsestä. Zimmermanın (2000) mukaan tällainen läsnäolo vaatii poissaoloa itsestä. Episodien viipyilevää olemista ei voi varsinaisesti ohjata, asioiden paljastuessa tutkijalle omalla tahdillaan organisaation kontekstissa. Tällöin tutkija ja tutkimukseen osallistujat antautuvat ilmiön itsensä puhuteltaviksi. Näin toteutuu fenomenologian ydinasia. Parviaisen (2006, 47) mukaan fenomenologia on keskeisesti reflektiivinen asenne maailmaan ja itseemme, toimija ei katsele ja arvioi prosessia ulkopuolelta, vaan toimii siinä. Tutkija ei voi keinotekoisesti kiirehtiä tapahtumista ollessaan siinä itsekkin mukana, eivätkä johtajat ota organisaatiota haltuunsa, jolloin subjekti-objekti -suhteet muuttuvat tasavertaisiksi kohtaamisiksi ihmisten ja asioiden suhteen. Viipyminen merkitsee vastavuoroista olemista maailman kanssa, me vaikutamme maailmaan ja maailma vaikuttaa meihin (Heidegger 1971).

Yhteisöllisyydellä on keskeinen sija fenomenologiassa. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden edistäminen ja läsnäolo olivat sekä johtajien että tutkijan ”kompetenssivaatimuksia”. Tutkimukseni tuo esille ja konkretisoi relationaalisia metodeja, jotka auttavat tutkijoita pääsemään läheiseen yhteistyöhön tutkimuskohteen osallistujien kanssa. Tällöin tutkija kykenee tarkastelemaan muutosprosessia sisältä päin sen tapahtuessa tutkimuksen orientoituessa tutkijan ja tutkimukseen osallistujien välisiin suhteisiin. Osallistujien ja tutkijan välinen vuorovaikutus antaa tutkijalle

mahdollisuuden saada monipuolista tietoa ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Yhteisessä prosessissa konstruoidut ratkaisut sekä kohdeyrityksen kehityshaasteisiin että tutkimusongelmiin.

Relationaalinen fokus merkitsee siirtymistä pois ongelma-keskeisyydestä, jolloin tutkijan tehtävänä ei ole enää ongelmien tunnistaminen, niiden syiden tarkastelu ja ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen esittely. Ulkopuolelta tuodut valmiit ja universaalit ratkaisumallit koetaan usein vieraksi, ja ulkopuolinen asiantuntija ei pääse täysin paikalliseen tekstuaalisuuden sisälle. Tutkimusasetelmassa on tarkoituksenmukaista pyrkiä vaikuttamaan niihin prosesseihin, jotka synnyttävät yrityksen omia tekstejä. Läheisessä vuorovaikutuksessa tutkijan ja osallistujien välillä toimijat voivat jakaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan sekä työstää niitä yhdessä. Pakottaminen ulkopuolisen asiantuntijan toimintamalliin ei edistä yksilöiden motivaatiota ja luovuutta, vaan tutkijan lähtökohdan tulisi muuttua tietävästä subjektista ei-tietävään toimijaan (Hosking 1999).

Tutkimus eteni hermeneuttisen kehän tavoin, tutkijan ja osallistujien tulkintojen täsmentyessä ja kehittyessä, mikä ilmenee kuviossa 5 (keskeiset kehityspolut vuoropuhelun synnyttämästä muutoksesta ja johtajuudesta). Toistuvat syklit ja niiden reflektointi antavat tutkijalle ja osallistujille mahdollisuuden luoda uusia merkityksiä omien henkilökohtaisten kokemustensa pohjalta (Bray, Lee, Smith, Yorks 2000; Heron 1996). Merkitysten rakentuminen toteutuu tutkimusprosessin tapahtumisena ja yhteisinä kokemuksina. Hankamäen (2008, 179) mukaan tulkitsemista ei ole syytä nähdä aktiivisen pyrkimisen tai tavoittelemisen välineenä. Tulkitsemiselle ei voi antaa mitään normatiivia, moniääninen tulkitseminen elää omilla ehdoillaan, sen intressit nousevat aiheista itsestään ja prosessi etenee omia aikojaan (emt.). Tämä tutkimusprosessi toteutui osallistujien tutkijan välisinä toistuvina ja erilaisina kohtaamisina kohdeyrityksen sisältä käsin, tapahtumisena ilman näkyvää ohjausta.

Tutkimuksessa käytetty relationaalinen metodologia sisälsi I/O -ryhmätutkimuksen (Bartunek & Louis 1996) keskustelevan kehittämisen (Gustavsen 1992), osallistuvan toimintatutkimuksen (Park 2006), tulevaisuuden etsimisen mallin (Weisbord 1993), arvostavan kehittämisen (Cooperrider 2004), yhteistoiminnallisen tutkimuksen (Reason & Heron 1995) pohtivan vuoropuhelun (Isaacs 2001) piirteitä yhdistettyinä

episodeihin (Hendry & Seidl 2003). Relationaalinen metodologia lähentää tutkijaa kohdeyritykseen moninaisten suhteiden kautta ja vähentää tutkijan ennako-oletusten vaikutusta. Tutkimusaineisto kehkeytyy tutkimuskohteen jäsenten välisessä dialogissa, johon myös tutkija osallistuu (vrt. Hosking 2011).

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatioiden muutostilanteissa tutkijoiden on tarkoituksenmukaista ulkopuolisuuden sijaan olla mukana organisaatioiden rakentuvissa käytännöissä ja observoida niitä reaaliajassa näkymättömän tiedon esille saamiseksi. Kohdeyrityksen uuden organisoitumisen seurauksena kirjallisessa muodossa olevasta strategiasta oli enää representaationa jäljellä unelma erikoistuotetehtaasta ja muutama avaintavoite. Kohdeyrityksen strategia ei avautunut enää ulkopuoliselle tutkijalle suunniteltuina, tarkoituksellisina ja täsmällisinä tavoitteina. Muutos ja johtajuus näkyivät yrityksen sisältä päin johdonmukaisina käytäntöinä arkipäivän tilannekohtaisista haasteista selviytymiseksi, jolloin muutos ja johtajuus eivät avaudu ulkopuoliselle tutkijalle (vrt. Alvesson 2003, 374). Tietämisen tavan ja organisaatorakenteiden välillä on olemassa suora ja samanaikainen yhteys. Jokaisella organisaatorakenteella – rationaalinen byrokratia tai itseohjautuva inhimillinen systeemi – on perimmäinen tietämisen tapa. Organisoituminen muodostaa perustavanlaatuisen tason, mistä seuraa logiikka, jonka mukaan organisaatio toimii.

Murto-osa tehdyistä johtajuustutkimuksista on kohdentunut organisaatioiden aktuaalisiin suhteisiin (Fairhurst 2007; Holmes, Schnurr & Marra 2007). Tutkimusten menetelmät ovat yleensä olleet mielipidekyselyjä ja haastatteluja (Larsson & Lundholm 2010) noudattaen individualistista metodologiaa, jonka avulla on vaikea päästä kiinni kohdeyritysten kollektiivisiin käytäntöihin. Haastateltavien esittämät kertomukset painottuvat usein minä -muotoon ja omiin intentioihin, jolloin on kyseenalaista, voidaanko haastateltavien omia representaatioita pitää pätevänä tietona (Johnson ym. 2003). Yritysten ja johtajien arkipäivää hallitsevat kuitenkin leadershipin sijaan management (Mintzberg 1998), leadership sosiaalisine käytäntöineen on tukahdutettu managementin johdon kontrollia painottaviin käytäntöihin (Kan & Parry 2004).

Toteutin tutkimuksen osallistumalla kohdeyrityksen muutosprosessiin ja observoimalla vuorovaikutustilanteita ja niiden kehittymistä sekä aistin kokemuksia

yhtenä osallistujana. Johtajuustutkimuksen lähtökohta tulee olla organisaation oma ympäristö (Wood 2005). Aidossa kontekstissa tehty etnografisesti painottuva tutkimus tavoittaa yrityksen arjen syvällisemmin kuin ulkopuolelta tehty tutkimus. Wood (2005) käyttää Chian (1995) mukaan asetelmasta nimitystä *symbiogenesis*, mikä tarkoittaa johtajuustutkimuksen kollektiivisten prosessien toteutumista symbioosissa luonnollisen ympäristön eli kohdeyrityksen kanssa. Toteutettu tutkimusprosessi ei ollut kenenkään kontrolloitavissa, vaan sosiaalinen vuorovaikutus rakensi jatkuvasti yritystä, yksilöitä ja johtajuutta (vrt. Hernes 2007).

Heikkisen (2006) mukaan arkista toimintaa arvioiva tutkimuksellinen interventio saattaa paljastaa tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita, perinteitä tai vallankäyttömuotoja, joiden muuttaminen voi oleellisesti kehittää ja parantaa toimintaa. Johtajuuden etsiminen jakautui Clash Oy:n arkeen ja filosofiaan ja ilmeni hermeneuttisina kehinä. Fenomenologia lähestymistapana auttoi paljastamaan alkuperäisiä merkityksiä, jotka olivat hautautuneet yrityksen arkipäivän alle kuten kohdeyrityksen defensiivisyyttä edistävät rutiinit ja yhteisöllisyyden idut. Fenomenologia auttoi myös tutkimuksen metodien valinnassa, maailman välineellinen kohtaaminen johti episodien käyttöön, episodeja sovellettiin viipymisen moduksina yrityksen ja yksilöiden rakentumisprosessin mahdollistamiseksi, immanentti oleminen samassa maailmassa taas edellytti relationaalisia johtajuuskäytäntöjä.

6.2. Tutkimuksen sovellettavuus

Tämä tutkimus edesauttaa johtajuuden ymmärtämistä uudenaikaisina relationaalisina käytäntöinä. Relationaalisuuden kautta käytännöt voidaan ymmärtää ei-individualistisena ilmiönä, jossa yksilöt ja konstruktiot tukevat toistensa rakentumista (Schatzki 2005, 480). Johtajuuden relationaaliset käytännöt liittyvät ajankohtaiseen diskussioon yrityksen johtajuuden näkökulman siirtymisestä yksilöistä kohti toimijoiden välisiä suhteita. Salovaaran (2011, 184) mukaan johtajuus pohjautuu johtajan heikkoon asemaan. Yksilöt mukaan lukien johtajat ovat epätäydellisiä ja keskeneräisiä (emt.), minkä johdosta toimijuudella on tilaa kehittyä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Keskustelun polttopisteessä ovat johtajuus (Carroll ym. 2008;

Hosking 2006; Ladkin 2011; Taylor & Karanian 2008; Uhl-Bien 2006; Whittington 2003; Wood 2005) ja organisaation muutos (Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Jarzabkowski 2003; Johnson ym. 2007; Rasche & Chia 2009; Regner 2008; Samra-Fredericks 2003) relationaalisina ilmiöinä. Kyseisten tutkijoiden mukaan johtajuustutkimuksen ja laajemmin organisaatiotutkimuksen lähestymistavat ovat valtaosin keskittyneet entiteettien tekemisiin jättäen vähälle huomiolle organisaatioiden moninaiset käytännöt.

Usea tutkija on kiinnittänyt huomiota organisaatioissa toteutettaviin tai toteutuviin käytäntöihin johtajuuden kehittymisen ja organisaatiomuutoksen tukena (Gherardi & Nicolini 2000; Kellog, Orlikowski & Yates 2006; Lounsbury & Crumley 2007; Orlikowski 2002; Strati 2003). Huomionarvoista tehdyissä tutkimuksissa ovat niiden edustamat näkökulmat. Toteutettavat käytännöt viittaavat ”ihmiset tekevät” - lähestymistapoihin eli entiteettien toimintojen tavoitteellisuuteen ja kausaalisuuteen yksilöiden rakentaessa muutosta ja johtajuutta. Toteutuviissa käytännöissä taas korostuvat relationaaliset lähtökohdat muutoksen, johtajuuden ja toimijuuden rakentuuessa suhteissa. Tämän tutkimuksen mukaan yhteisöllisten prosessien synnyttäessä ajantasaista ja situationaalista tietoa tutkimuksen on tarkoituksenmukaista suuntautua toteutuviin käytäntöihin.

Tutkimusten näkökulmat voivat perustua käytänteoreettiseen ja relationaaliseen ajatteluun, mutta ne toteutetaan usein ilmeisen tahattomasti realistisesta näkökulmasta (Carroll ym. 2008; Carter, Clegg & Kornberger 2008; Chia & Holt 2006; Chia & MacKay 2007; Laine 2010; Whittington 2004). Näin tutkimukset eivät kykene uudistamaan tieteen tai kohdeorganisaation perusoletuksia, vaan pikemminkin vahvistavat vanhoja oletuksia: muutoksen ja johtajuuden sisältö on ainoastaan johtajien asia, johon alaisten on sopeuduttava. Vakiintuneita johtajuuskäsityksiä leimaa individualismiin perustuva arvopohja, vaikka tutkimukset perustuvat kirjoittajien mukaan relationaaliseen näkökulmaan.

Tähän aksiologiseen ristiriitaan voi olla syynä relationaalisten käsitteiden puute tai niiden vakiintumattomuus, tutkimuksissa käytetään vanhoja termejä, joilla on jo vakiintunut merkitys ja entiteettinäkökulman konteksti kuten ”johtajien piirteet”, ”johtajien kompetenssit” ja ”alaistaidot”. Tämän tutkimuksen keskeiset arvot ovat

demokraattisuus ja yhdenvertaisuus, jolloin arvojen toteutuminen merkitsi jokaisen osallistumista uusiin organisoitumisen prosesseihin. Kehkeytyneet yhteisölliset käytännöt synnyttivät jaetun vastuun ja vallan, minkä kuvaaminen edellytti uusia käsitteitä kuten ”johtajuudellisuus”, ”johtajuustoimijuus”, ”johtajuudelliset taidot” ja ”johtajuus organisaatiotason ominaisuutena” kontekstin ollessa suhteet. Arvojen tunnistaminen ja johdonmukainen noudattaminen on tärkeää erityisesti sovellettaessa uusia näkökulmia vahvasti institutionaalistuneeseen ilmiöön kuten johtajuus (vrt. Crevani ym. 2010).

Osallistun tutkimuksellani myös käynnissä olevaan keskusteluun johtajuustutkimuksen ja -käytäntöjen erillisyydestä. Tämä tutkimus osallistuvana toimintatutkimuksena koskettaa laajempaa ongelmaa, joka vallitsee johtajuustutkimuksen ja -käytäntöjen välillä. Vartiainen (2011a) mukaan keskeisenä tutkimuksen haasteena on sellaisten tutkimusten tekeminen, joilla mahdollistetaan organisaatioissa tieteellisiin tutkimustuloksiin perustuvien toiminta- ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen (Sanders, van Riemsdijk, Groen 2008). Käytäntöihin liittyvän johtajuustutkimuksen avulla johtajat kykenevät kehittymään asiantuntijoiksi heidän päätöksensä perustuessa tieteelliseen tutkimukseen, mikä auttaa johtajia hyödyntämään parasta tieteellistä tietoa ja hylkäämään henkilökohtaiset preferenssit ja epäsystemaattisen toiminnan omassa johtajuudessaan (Barlow, 2004; DeAngelis, 2005; Rousseau 2005). Kyseisten tutkijoiden mukaan ongelmana on, että tutkimuksiin pohjautuva tieto ei näytä siirtyvän organisaatioiden käytännöiksi. Suomalaisessa tutkimuksessa Kulla (2011) tarkastelee 20 suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajan johtamiskokemuksia ja niitä merkityksiä, joita johtajat kokemuksilleen antavat. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajat katsovat omaksuneensa johtamisosaamisensa nimenomaan käytännön kokemuksista, toimitusjohtajien oman johtajuuden kehittymisen kannalta johtamiskoulutuksella, -opeilla ja -kirjallisuudella on ollut vähäinen merkitys. Akateemisen johtajuustutkimuksen ja organisaatioiden johtajuuskäytäntöjen välinen kuilu on käynyt yhä ilmeisemmäksi (Vartiainen 2011b).

Kuilun syntymiseen on löydetty useita syitä: Johtajat eivät ole tietoisia tutkimuksista (Rynes, Brown & Colbert, 2002), johtajat uskovat organisaatioidensa haasteiden olevan niin erityisiä, että niihin ei löydy ratkaisuja tieteestä – ainutlaatuisuuden

paradoksi (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin 1983; Sackett, Straus, Richardson, Rosenberg & Haynes 2000), johtajuutta ei koeta aidosti ammattina, joka edellyttää osaamisen kehittämistä (Leicht & Fennell, 2001; Trank & Rynes 2003), johtajat tukeutuvat mieluummin toisiinsa kuin tieteeseen (Wenger, McDermott & Snyder 2002). Tutkimuksessa käytetyt konseptit eivät yleensä tavoita johtajuuden monimuotoisuutta, jolloin kehitetyt teoriat eivät vastaa todellisuuden konteksteja. (Zaccaro & Horn 2003). Zaccaro ja Horn katsovat johtajien ja tutkijoiden viitekehysten olevan kaukana toisistaan ja ehdottavat dialogia koko johtajuusyhteisön – johtajat ja tutkijat – sisällä epäkohtien korjaamiseksi.

Tämän tutkimuksen mukaan johtajuustutkimuksen ja yritysten johtajuuskäytäntöjen välistä kuilua voidaan pienentää tutkijan astuessa yrityksen sisälle yhtenä tutkimuksen osallistujana. Tutkimuksen kannalta keskeinen kysymys on epistemologinen eli miten kohdeyrityksen käytäntöjä voidaan hyödyntää tietoa tuottavina metodeina? Tämän tutkimuksen käytännöllinen vastaus kysymykseen on, että tutkimus voi luoda oman tutkimuskohteensa (Newman & Holzman 1997; Vygotski 1978), joka kytkeytyy kohdeyrityksen arkipäivään. Tieteelliset menetöt ovat vuorovaikutteisissa suhteissa saatujen tulosten kanssa muodostaen jatkuvan dialektiikan (emt.). Näin syntyneet tutkimustulokset johtajuuden relationaalisesta luonteesta voivat olla hyödyksi sekä johtajuustutkimukselle että -käyttäjille. Vastaavanlaatuisia tutkimuksia johtajuuden kehittymisestä tarvitaan lisää.

Muutoksen luonne, johtajuuden relationaaliset käytännöt, johtajuuden ”lihan” muotoutuminen, johtajuuden ja yksilöiden rakentumisprosessit sekä uudet johtajuudelliset taidot ovat tutkimuksen tuloksia ja hyödynnettävissä organisaatioiden käytännöissä johtajuuden prosesseina. Tulokset ovat kuitenkin luonteeltaan dynaamisia ja vahvasti sidottuja sovellettavaan kontekstiin. Voiko tutkija kertoa jotakin tutkimuksen tuloksista, joista relationaalisesti arvioiden voi vallita useita totuuksia ja jotka ovat luonteeltaan ohimeneviä konstruktioita. Tähän liittyy tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde, arvioiko tutkija tuloksia ulkopuolisen entiteetin näkökulmasta vai osallistujana tutkimukseen. Ulkopuolisen tutkijan tehtävä on hankkia tietoa kohdeyrityksestä, relationaalisessa lähestymistavassa korostuvat sosiaaliset prosessit, jotka tuottavat tietoa.

Osallistuvasta näkökulmasta katsoen tutkimuksen keskeinen tulos ovat kohdeyrityksessä kehkeytyneet relationaaliset prosessit (vrt. Pearce 1992), jotka rakensivat yrityksen muutosta ja johtajuutta. Engeströmin (2004) mukaan arvioinnin tulee perustua uusien käytäntöjen toimivuuteen. Toulmin ja Gustavsen (1996) korostavat relationaalisen tutkimuksen synnyttämää käytännöllistä viisautta ja käytännöllisiä tuloksia. Tuon tutkimuksellani lisäymmärrystä keskusteluun kuvaamalla case -organisaation kautta paikallisesti toteutuvan muutoksen ja johtajuuden tilannesidonnaisina relationaalisina käytäntöinä. Tutkimuksestani on hyötyä sekä akateemiselle johtajuustutkimukselle että organisaatioiden johtajuuskäytäntöille. Tutkimukseni tuotti käytäntöihin perustuvaa tietoa ja saattaa osaltaan tasoittaa johtajuustutkimuksen ja johtajuuskäytäntöjen välistä kahtiajakoa.

Olin mukana vuorovaikutustilanteissa, saatoin tunnistaa suhteita ja seurata niiden kehittymistä esimerkiksi keskijohdon ja alaisten välillä. En kuitenkaan voinut tutkimuksessa tavoittaa kuin osan siitä suhteiden verkostosta, mikä Clash Oy:ssä vallitsi. Vähemmistö osallistujista käytti suurimman osan puheenvuoroista, joten on mahdollista, että johtajuustoimijuus ja relationaalinen itse saattoivat kehittyä vain näiden yksilöiden osalta. Sen sijaan sosiaalisen itsen muotoutuminen saattoi kattaa huomattavasti suuremman joukon henkilöstön sitoutuessa kollektiivisiin päätöksiin.

Tutkimustiedon käytön rajoituksena voi olla relationaalisten käytäntöjen heikko juurtuminen yritykseen. Kokeeko kohdeyritys käytäntöjen syntyneen pakotettuina yrityksen ulkopuolelta? Unohtavatko henkilöstö käytännöt yrityksen arkipäivässä esille tulevin käytännön ongelmien vaatiessa ratkaisuja? On mahdollista, että ”kiteytymisprosessi” ei toimi tai uusi sosiaalinen järjestys ei kykene puolustamaan itseään tulevaisuudessa, jolloin alaisten äänet taas vaimenevat.

6.3. Ehdotukset jatkotutkimukseksi

Tutkimus osoitti relationaalisen johtajuuden olevan organisaatiotason ominaisuus tutkimuksen päästessä siihen vaiheeseen, jossa kohdeyritys oli siirtymässä aitoon relationaaliseen johtajuuteen. Henkilöstö eli relationaalisessa maailmassa, jossa

johtajuus kehittyi toisiinsa kytkeytyvien suhteiden ja kontekstien systeemissä (vrt. Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Miten johtajuus kehittyy ja onko enää syytä puhua johtajuudesta vai johtajuudellisuudesta organisaation ominaisuutena vaatii oman tutkimustaan. Relationaalisen johtajuuden käytännöt luovat edellytykset johtajien ja alaisten tasavertaiselle toiminnalle. Jatkossa on mielenkiintoista selvittää, millainen suhde johtajuuden ja toimijuuden välillä vallitsee johtajuuden irrotessa entiteeteistä ja kiinnittyessä suhteisiin, ja millaisia mahdollisia vaikutuksia asetelmalla on organisaatorakenteisiin.

Tämä tutkimus kohdentui kohdeyrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen, sen synnyttämiin käytäntöihin, käytännöistä kumpuaviin kokemuksiin ja kokemusten herättämiin merkityksiin ja etsi johtajuutta filosofiasta. Filosofian kiinnostus ihmisen elämää kohtaan ja yritys ajatella sitä sen ihmiselle itselleen ilmenevissä merkityksissä, johtaa filosofian harjoittamisen, erityisesti sen alun uudelleen asettamiseen (Kuhmonen 1997, 2). Merleau-Ponty (2003) vaatii toistuvasti filosofiaa alkamaan alusta, jotta tiede voi uusintaa vakiintuneita näkökulmiaan ja käsitteitään. Tässä tutkimuksessa fenomenologia filosofiana auttoi kokonaisvaltaisen johtajuuden hahmottamisessa ja saattoi edistää uusia avauksia johtajuustutkimuksessa. Tutkimus on ensimmäinen yritys avata kokonaisvaltaisen johtajuuden ilmiötä transsendenssin ja immanenssin vuorovaikutuksena, tasavertaisten yksilöiden tuottaessa johtajuuden ”lihaa”. On tärkeää, että tutkimustiedon rikastuttamiseksi kehojen ja johtajuuden ”lihan” välisestä vuorovaikutuksesta tehdään lisää empiirisen tason tutkimuksia.

Kokonaisvaltaisen johtajuuden perustana ovat yhteisöllinen organisoituminen johtajuudellisuus, johtajuustoimijuus, johtajuudelliset taidot ja johtajuus organisaatiotason ominaisuutena. Ne ovat myös johtajuuden ”lihan” kudoksia. Kudokset on määritelty varsin yleisluonteisella tasolla. Jatkotutkimuksen haasteena on syventää ja laajentaa johtajuuden ”liha” -käsitettä ja täsmentää, millaisia kudoksia johtajuuden ”lihaan” sisältyy.

Tutkimus selkeytti relationaalisten suhteiden filosofista perustaa, mikä voi tarjota uusia mahdollisuuksia tutkia johtajuuden relationaalisia ja esteettisiä ulottuvuuksia. Tutkimus toi esille, kuinka kehot rakentavat johtajuuden ”lihaa”, jonka kanssa kehot ovat vastavuoroisessa suhteessa. Tutkimus tuotti perusteet laajentaa esteettisen

johtajuuden tutkimusta yksilöiden kehoista johtajuuden ”lihaan”. Jatkotutkimuksissa onkin mielenkiintoista selvittää, mitä ”uutta annettavaa johtajuuden lihalla” on esteettiselle johtajuusnäkökulmalle.

Tässä tutkimuksessa toistuvat vuoropuhelut toimivat sekä tutkimuksen metodeina että kohdeyrityksen käytäntöinä. Relationaalisen tutkimuksen tärkein funktio on tarjota yhteisöllisiä välineitä ja tekniikoita johtajuuden edistämiseksi (Hosking 2011; Taylor & Karanian 2008; Weick 2007). Tutkimuksessa johtajuus relationaalisina käytäntöinä toteutui episodien kautta. Haasteena on selvittää, mitä muita vuorovaikutuksellisia käytäntöjä episodien lisäksi on tarkoituksenmukaista käyttää relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa.

LÄHTEET:

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen H.L.T., Huttunen R., Moilanen P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. ATENA-kustannus. Juva: WSOY, 11–24.
- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Svenska Handelshögskolan. Yliopistopaino, Helsinki.
- Aasen, T. M. B. 2009. Innovation as Social Processes. A Participative Study of the Statoil R & D Program Subsea Increased Oil Recovery (SIOR). Norwegian University of Science and Technology. Trondheim.
- Abell, E. & Simons, S. 2000. How much can you bend before you break: An experience on using constructionist consulting as a tool for organizational learning in corporate world. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9, 2, 159–175.
- Adler, N. J. 2006. The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education* 5, 4, 486–499.
- Alasoini, T. Alustus, Tekes-infotilaisuus 19.3.2010. Helsinki.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Doing Critical Management Research*. Sage Publications Ltd, London.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing ‘leadership’. *The Leadership Quarterly* 14, 3, 359–381.
- Andrews, K. R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin. Homewood. USA.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. New York.

Antonacopoulou, E. 2007. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management Learning* 37, 4, 455–473.

Argyris, C. 1990. *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.

Argyris, C., 1990. *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press.

Argyris, C., 1999a. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review* 72, 4, 77–85.

Argyris, C. 1999b. *On Organizational Learning. Second Edition*. Blackwell Publishing.

Argyris, C. 2000. *Flawed advice and the management trap: how managers can know they're getting good advice and when they're not*. Oxford University Press.

Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. 1985. *Action Science*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning; a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison Wesley Publishing.

Backman, J. & Luoto, M. 2006. *Heidegger: ajattelun aiheita*. Eurooppalaisen filosofian seura, Tampere.

Balkundi, P., & Kilduff, M. 2005. The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 6, 941–961.

- Balogun, J., Huff, A. & Johnson, P. 2003. Three responses to the methodological challenges of studying and strategizing. *Journal of Management Studies* 40, 1, 197–224.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (eds.) 2007. *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. *Human Relations*. Special Issue 60, 1.
- Barge, J. K. & Oliver, C. 2003. Working with Appreciation in Managerial Practice. *Academy of Management Review* 28, 1, 124–142.
- Barker, J. R. 1993. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38, 3, 408–437.
- Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations* 54, 4, 469–494.
- Barley, S. R. 1986. Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of ct scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31, 1, 78–108.
- Barlow, D. H. 2004. Psychological treatments. *American Psychologist* 59, 869–878.
- Barrett, F. J. 1995. Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamics* 24, 2, 36–49.
- Barrett, F. J. 1998. Managing and improvising: Lessons from jazz. *Career Development International* 3, 7, 283–286.
- Barrett, F. J., Cooperrider, D. L., Fry, R. E. 2005. *Bringing Every Mind into the Game to Realise the Positive Revolution in Strategy*. The Appreciative Inquiry Summit.
- Teoksessa Rothwell, W. J., Sullivan, R. L. 2005. *Practicing Organization Development. A Guide for Consultants*. John Wiley and Sons Ltd, 510–538.
- Bartunek, J. M. & Louis, M. R. 1996. *Insider/outsider Team Research*. Qualitative Research Methods. Sage Publications.

Bass, B. M. 1976. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York, Harper.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business Press.

Bennis, W. 1989. *On becoming a Leader*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist* 62, 1, 2–5.

Bettis, R. 1991. Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. *Organization Science* 2, 3, 315–320.

Bettis, R. A. & Prahalad, C.K. 1986. The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* 7, 6, 485–501.

Bettis, R. A. & Prahalad, C.K. 1995. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal* 16, 1, 5–14.

Beyerlein, M.M., Beyerlein, S.T & Kennedy, F.A. *Innovation through Collaboration*. Elsevier Ltd.

Black, B. A., 2000. Fermenting Change. Capitalising on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management* 13, 6, 520–525.

Blake, R. & Mouton, J. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.

- Blumer, H. 1986. *Symbolic interactionism: perspective and method*. University of California Press.
- Boden, D. 1994. *The business of talk: Organizations in action*. Polity, Cambridge.
- Boden, D. 1995. *Agendas and arrangements: Everyday negotiations in meetings*. Teoksessa *The discourse of negotiation: Studies of language in the workplace*. A. Firth (eds.), 83–100. Pergamon, Oxford.
- Boies, K. & Howell, J. 2006. Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly* 17, 246–257.
- Bolden, R. & Gosling, J. 2006. Leadership competencies: Time to change the tune? *Leadership* 2, 2 147–163.
- Bolman L. G. & Deal T. E. 2003. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Wiley, Default.
- Boonstra, J.J. 2004. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley & Sons.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management* 29, 991–1013.
- Bouwen, R. & Hosking, D. M. 2000. Reflections on relational readings of organizational learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9, 2, 267–274.
- Boyatzis, R. & McKee, A. 2006. *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bradbury, H. & Lichtenstein, B. 2000. Relationality in Organizational Research: Exploring *The Space Between*. *Organization Science* 11, 5, 551–564.

- Bradbury Huang, H. 2010. What is good action research? : Why the resurgent interest? *Action Research* 8, 81, 93–109.
- Bradford, D.L. & Cohen, A.R. 1998. *Power up: Transforming organizations through shared leadership*, Wiley, Chichester.
- Bray, J., Lee, J., Smith, L. L., Yorks, L. 2000. *Collaborative inquiry in practice: Action, reflection, and making meaning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, J. D. & Duguid, P. 2001. Don't Count Society Out. Teoksessa *The Invisible Future*. Denning, P. J. (eds). McGraw-Hill, 117–144.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administration Science Quarterly* 42, 1, 1–34.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Teoksessa Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord W. R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 276–293.
- Burnes, B. 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.
- Burns, J. M. 1987. *Leadership*. Harper Torchbooks, New York.
- Burr, V. 1995. *Social Constructionism*. London, New York Taylor & Francis.
- Cameron K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. 2003. Foundations of Positive Organizational Scholarship. Teoksessa *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 3–13.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1983. *Becoming Critical: Knowing through action research*. Victoria: Deakin University.

- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4, 4, 363–379.
- Carter, C., Clegg, S., Kornberger, M. 2008. Strategy as Practice. *Strategic Organization* 6, 1, 83–99.
- Chakrawarthy, B. & White, R. 2002. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. Teoksessa Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management*. Sage, UK.
- Chasin, R., Herzig, M., Roth, S. Chasin, L., Becker, C., and Stains, R. Jr. 1996. From Diatribe to Dialogue on Divisive Public Issues: Approaches Drawn from Family Therapy. *Mediation Quarterly*, Summer Issue 13, 4, 323–344.
- Chia, R. 1995. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies* 16, 4, 579–604.
- Chia, R. 1996. *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Chia, R. 2004. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review* 1, 1, 29–34.
- Chia, R. & Holt, R. 2006. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies* 27, 5, 635–655.
- Chia, R. & Mackay B. 2007. Post-processual challenge for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60, 1, 217–242.
- Chiva, R. & Alegre, J. 2005. Organizational Learning and Organizational Knowledge. *Management Learning* 36, 1, 49–68.

Christ, O. van Dick R. Wagner U. Stellmacher J. 2003. When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology* 73, 3, 329–341.

Clark, B. 1998. *Creating entrepreneurial universities*. Oxford, IAU.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2001. *Doing Action Research in Own Organization*. Sage Publications. London.

Collinson, D. 2006. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly* 17, 2006, 179–189.

Collinson, D. 2007. *Collaborative leadership*. Teoksessa Collinson, D. Editor, *Collaborative leadership*, Centre for Excellence in Leadership, Lancaster.

Collinson, D. & Collinson, M. 2009. 'Blended leadership': Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector, *Leadership* 5, 3, 365–380.

Cook, S. N. & Brown, J. S. 1999. Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science* 10, 4, 381–400.

Cooperrider, D.L. 2004. *Constructive Discourse and Human Organization*. Edited by David L. Cooperrider, Michel Avital. Amsterdam: Elsevier.

Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. 1987. Appreciative Inquiry in organizational life. Teoksessa W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press, 29–169.

Cooperrider, D. L. & Whitney, D. 2000. A positive revolution in change: Appreciative Inquiry. Teoksessa Cooperrider, D. L., Sorensen Jr., P. F., Whitney, D. & Yaeger T. F. (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change*. Champaign, IL: Stipes, 3–28.

Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. 2010. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning* 41, 3, 265–283.

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. 2007a. Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies* 3, 1, 40–67.

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. 2007b. Leadership virtues and management knowledge: Questioning the unitary command perspective in leadership research. Teoksessa: Djelic, M.-L. & Vranceanu, R. Editors, *Moral foundations of management knowledge*, Edward Elgar, Cheltenham.

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, 1, 77 – 86.

Crossan, M. & Berdrow, I. 2003. Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal* 24, 11, 1087–1105.

Crossley, N. 1995. Merleau-Ponty, the Elusive Body and Carnal Sociology. *Body and Society* 1, 1, 43–63.

Cummings, T. & Worley, C. 2001. *Organization Development and Change*. Cincinnati OH: South-Western Publishing.

Dachler, H. P. 1988. Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. Teoksessa J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington Books/D. C. Heath and Com, 261–285.

Dachler, H. P. 1992. Management and leadership as relational phenomena. Teoksessa M. v. Cranach, W. Doise & G. Mugny (Eds.), *Social representations and social bases of knowledge*. Lewiston, NY: Hogrefe and Huber, 169–178.

Dachler, H. P., & Hosking, D. M. 1995. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury, 1–29.

Dansereau, F. 1995. A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach under Fire. *Leadership Quarterly* 6, 4, 479–490.

DeAngelis, T. 2005. Shaping evidence-based practice. *APA Monitor* 35, 3, 26–31.

Denis, J-L., Langlely, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural, *The Academy of Management Annals* 6, 1, 211–283.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2005. *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. *Teoksessa The Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, 1–32.

Dienesch, R.D. & Liden, R.C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 3, 618-634.

Dillon, M.C. 1997. *Merleau-Ponty's ontology (2nd edition)*. Evanston IL: Northwestern University Press.

Dixon, N. M. 1999. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Gower Publishing Ltd.

Doz, Y.L, & Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility a Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* 43, 2–3, 370–382.

Dooley, K. J., Van de Ven, Andrew H. 1999 Explaining Complex Organizational Dynamics. *Organization Science* 10, 3, 358 – 372.

Drath, W.H, McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G., McGuire, J.B. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly* 19, 6, 635–653.

Drath, W. H. & Palus, C.J. 1994. *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Eccles, R. G., Nohria N. & Berkley, J. D. 1992. *Beyond the Hype*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Eicher, J. P. 1997. Post-heroic leadership: Managing the virtual organization, *Performance Improvement* 36, 2, 5–10.

Ekvall, G. & Arvonen J. 1991. Change-centred leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* 7, 1, 17–26.

Engeström, Y. 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino. Tampere.

Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (Eds.) 2001. *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eriksson, M. & Ropo, A. 2000. *Managerial competence and quality in arts organizations*. Series A3: Working papers 33. School of Business Administration. Tampere 2000.

Fairhurst, G. T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Los Angeles, Sage Publications.

Fairhurst, G. T. 2009. Considering context in discursive leadership research. *Human Relations* 62, 11, 1607–1633.

Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process: ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly* in Press.

Feldman, M. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* 11, 6, 611–629.

Fenwick, T. J. 2003. Emancipatory Potential of Action Learning: A Critical Analysis. *Journal of Organizational Change Management* 16, 6, 619–632.

Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fineman, S. 2006. On being positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review* 31, 2, 270–291.

Fineman, S., Gabriel, Y., Sims, D. 2005. *Organizing and Organizations*. Sage Publications.

Fletcher, J. K. 2004. The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly* 15, 5, 647–661.

Fletcher, J.K. & Käufer, K. 2003. *Shared Leadership: Paradox and Possibility*. Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2003. *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, 21–47.

Fombrun, C. J. 1986. Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly* 31, 3, 403–421.

Ford, J. D. & Ford, L. W. 1994. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review* 19, 4, 756–785.

- Foucault, M. 1998. *Seksuaalisuuden historia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Foucault, M. 2005. *Tiedon arkeologia*. Suom. Tapani Kilpeläinen. Vastapaino. Tampere.
- Fox, S. 2009. This Interpreted World: Two Turns to the Social in Management Learning. *Management Learning* 40, 4, 371–378.
- Freeman, L. C. 2004. *The development of social network analysis: A study in the sociology of science*. Vancouver, Empirical Press.
- Gadamer, H.G. & Linge, D. 2008. *Philosophical Hermeneutics*. University of California Press. Berkeley, CA.
- Gadamer, H. G., Weinsheimer, J., Marshall, D. G. 2004. *Truth and method*. Continuum, London.
- Gagliardi, P. 1992. *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. Aldine de Gruyter, New York.
- Geiger, D. 2008. The Dark Side of Narratives: Challenging the Epistemological Nature of Narrative Knowledge. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 3, 1, 66–81.
- Geiger, D. 2009. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding Practicing. *Management Learning* 40, 2, 129–144.
- Gergen, K. J. 1994. *Realities and relationships*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, K. J., & Hosking, D. M. 2006. If you meet social construction along the road: A dialogue with Buddhism. In M. Kwee, K. J. Gergen, & F. Koshikawa (Eds.), *Horizons in Buddhist psychology*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute, 299–314.

- Gherardi, S. 2000. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An Introduction. *Organization* 7, 2, 211–223.
- Gherardi, S. 2006. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Blackwell, Oxford.
- Gherardi, S. 2009. Communities of Practice or Practices of a Community? in S. Armstrong and C. Fukami (eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development* 514–530. London.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2000. To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization* 7, 2, 329–348.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2002. Learning in a constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance? *Journal of Management Studies* 39, 4, 419–436.
- Gherardi, S., Nicolini, D., Odella, F. 1998. Towards a Social Understanding of how People Learn in Organizations, *Management Learning* 29, 3, 273–298.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21, 1, 13–47.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Gill, R. 2006. *Theory and practice of leadership*. Sage Publications Ltd. London.
- Golembiewski, R. T. 1998. Appreciating Appreciative Inquiry: Diagnosis and perspectives on how to do better. Teoksessa W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press, 1–46.

Goodwin, B. 1994. *How the leopard changed its spots: The evolution of complexity*. New York: Charles Scribner's Sons.

Grabher, G. 1993. *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London.

Graen, G. 2006. Post Simon, March, Weick, and Graen: New leadership sharing as a key to understanding organizations. Teoksessa Graen G. & Graen J. A. (Eds.), *Sharing network leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 269–279.

Graen, G. & Graen, J. A. 2006. *Sharing network leadership*, Vol. 4. (pp.). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Graen, G.B. & Scandura, T.A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. Teoksessa Cummings, L.L., Staw, B. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press. Greenwich, CT, 175–208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 2, 219–247.

Grint, K. 2005. *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13, 4, 423–451.

Gronn, P. 2009. Leadership configurations. *Leadership* 5, 3, 381–394.

Grönfors, M. 1982: *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY, Porvoo.

Guba, E.G. & Lincoln, Dr. Y.S. 1985. *Fourth Generation Inquiry*. Sage Publications.

Guillet de Monthoux, P., Gustafsson C. & Sjöstrand, S-E. 2007. *Aesthetic Leadership: Managing fields of flow in art and business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gustavsen, B. 1987. Diffusion and discussion: National strategies for changing working life and the role of democratic dialogue. Teoksessa Eklund, K. (eds.). 1987. *Future of work: viewpoint of social sciences*. Helsinki: NIVA.

Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development*. van Gorcum. Assen.

Haar van der, D. & Hosking, D-M. 2004. Evaluating appreciative inquiry: A relational constructionist perspective. *Human Relations* 57, 8, 1017–1036.

Habermas, J. 1986. *Life, Forms, Morality and the Task of the Philosopher*. Teoksessa Habermas, J. & Dews, P. 1986. *Autonomy and Solidarity: Interviews*. Verso.

Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 20, 2, 84–98.

Hamel, G. & Prahalad C. K. 2007. *Kilpajuoksu tulevasta*. Talentum. Helsinki.

Hansen, H., Ropo, A., Sauer, E. 2007. Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly* 18, 544–560.

Hargadon A. B. & Bechky, B. 2006. When collections of creatives become creative collectives: A field Study of problem solving at work. *Organization Science* 17, 4, 484–500.

Haslam, S. A. 2001. *Psychology in organizations: The social identity approach*. London, Sage.

Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Hazy, J., Goldstein, J. & Lichtenstein, B. 2007. Complex systems leadership theory. Boston, MA: ISCE Publishing.

Heidegger, M. 1971. Building Dwelling Thinking. Translated by Alfred Hofstadter. Teoksessa Poetry, Language, Thought. Haper Colophon, New York. 145 – 161.

Heidegger, M. 2000. Kirje humanismista. Maailmankuva ja aika. Tutkijaliitto, Helsinki.

Heidegger, M. 2000. Oleminen ja aika. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino, Tampere.

Heidegger, M. 2002. On the Essence of Truth. Teoksessa Krell, D. F. (eds.), Basic Writings, 6th edition. Routledge, London, 111–138.

Heifetz, R. A. 1994. Leadership without easy answers. Cambridge Harvard University Press.

Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Julkaisussa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki, 16–38.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Kirjassa Heikkinen H.L.T., Huttunen R., Moilanen P. (toim.). 1999. Siinä tutkija missä tekijä. ATENA- kustannus. Juva: WSOY, 25–56.

Heinämaa, S. 2004. Sielusta, ruumiista ja hengen elämästä: Husserlin (ennakkovastaus) Heideggerin huomautuksiin. Teoksessa Bergman, M. & Räikkä, J. ajatus 61 Suomen Filosofisen yhdistyksen vuosikirja, 167–208.

Heinämaa, S., Reuter, M., Saarikangas, K. 1997. Ruumiin kuvia: Subjektin ja sukupuolen muunnelmia. Gaudeamus, Tampere.

Heller, F. A. 1971. Managerial Decision Making. Tavistock, London.

Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies* 37, 7, 955–977.

Hendry, J. & Seidl, D. 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies* 40 1, 175–196.

Heritage, J. 2003. *Garfinkel and ethnomethodology*. Blackwell Publishers, Ltd. Oxford.

Hernes, T. 2007. *Understanding organizations as process: Theory for a tangled world*. London, Routledge.

Heron, J. 1992. *Feeling and Personhood: Psychology in another Key*. London: Sage Publications.

Heron, J. 1996. *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Heron, J., & Reason, P. 2001. The practice of co-operative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people. Teoksessa Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry & practice*. Sage, London, 179–188.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoch, J.E., Pearce, C.L, Welzel, L. 2010. Is the most effective team leadership shared?
The impact of shared leadership, age diversity and coordination of team performance. *Journal of Personnel Psychology* 9, 4, 105–116.

Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review* 5, 3, 184–200.

- Hollander, E. P. 1978. *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hollenbeck, G., Mccall Jr. M. & Silzer, R. 2006. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly* 17, 4, 398–413.
- Holmes, J. Schnurr, S. & Marra, M. 2007. Leadership and Communication: Discursive Evidence of a Workplace Culture Change. *Discourse & Communication* 1, 4, 433–451.
- Hooper, D. -M & Martin, R. 2008. Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20–30.
- Hosking, D. -M. 1999. Social construction as process: some new possibilities for research and development. *Concept & Transformation* 4, 2, 117–132.
- Hosking, D. -M. 2000. Ecology in mind, mindful practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9, 2, 147–158.
- Hosking, D. -M. 2004. Changeworks: A critical construction. Teoksessa Boonstra, J. (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley, 259–279.
- Hosking, D. -M. 2006. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. Teoksessa Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M., Uhl-Bien, M. 2006 *Follower-centred perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 243–264.
- Hosking, D. -M. 2006. Organizations, organizing and related concepts of change. Teoksessa Hosking D. -M. & McNamee S. 2006. *The Social Construction of Organization*. Copenhagen Business School Press, 54–68.

Hosking, D. -M. 2010. Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D. Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. 2010. Handbook of Leadership. Sage Publications.

Hosking, D. -M. 2011. Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies* 32, 1, 47–65.

Hosking, D. -M. & Bouwen, R. 2000. Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9, 2, 129–132.

Hosking, D. -M. & Crowther, D. 2005. Accounting in Babel. Constructing social accounting as a multi-logical performance. *Critical Perspectives on Accounting* 16, 5, 535-550.

Hosking, D. -M., Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (Eds.). 1995. Management and organization: Relational alternatives to Individualism. Aldershot, UK: Avebury.

Hosking, D. – M. & Fineman, S. 1990. Organizing processes. *Journal of Management Studies* 27, 6, 583–604.

Hosking, D. -M. & McNamee, S. (Eds.). (2006). The social construction of organization. Liber, Oslo.

Hosking, D. -M. & Morley, I. E. 1988. The skills of leadership. Teoksessa J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), emerging leadership vistas. Lexington, MA: Lexington Books/D. C. Heath and Co, 80–106.

Hosking, D. -M. & Morley, I. E. 2004. Social constructionism in community and applied social psychology. *Journal of community and applied social psychology* 14, 318– 331.

- Hosking, D. –M. & Pluut, B. 2010. (Re)constructing Reflexivity: A Relational Constructionist Approach. *The Qualitative Report*, 15, 1, 59–75.
- Hotanen, J. 2008. Lihan laskos. Merleau-Pontyn luonnos uudesta ontologiasta. Tutkijaliitto, Helsinki.hb.
- House, R. J. & Aditya, R. 1997. The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management* 23, 3, 409–473.
- Husserl, Edmund 1995. Fenomenologian idea. Suomentaneet Juha Himanka, Janita Hämäläinen ja Hannu Sivenius. Loki-Kirjat, Helsinki.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2000. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world, *Academy of Management Journal* 43, 6, 1159–1175.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. 2005. Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science* 16, 4, 359–371.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Ingold, T. 2000. *The perception of the environment*. Routledge, London.
- Jalava, M. 2000. Historiallisia Arvosteluja 7/2000: Oleminen ja aika. Historiallinen Yhdistys, ISSN 1457–1412.
- Jarzabkowski, P. 2003. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* 40, 1, 22–55.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption and Practices-in-use. *Organization Studies* 25, 4, 529–651.

Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice. An Activity-Based Approach*. Sage Publications. London.

Jarzabkowski P. & Spee A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11, 1, 69-95.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 1, 5–27.

Johnson, G., Langley, A., Melin L. & Whittington, R. 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, G. & Huff, A. 1997. Everyday innovation/everyday strategy. Teoksessa Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H. and O'Neal, D. (Eds), *Strategic Flexibility*. Chichester: Wiley, 13-27.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Active-Based View. *Journal of Management Studies* 40, 1, 3-22.

Juntunen, M.: *Edmund Husserlin filosofia – fenomenologia ja apodiktisen tieteen idea*, Helsinki: Gaudeamus 1986.

Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. WSOY. Helsinki.

Kakkori, L. 2009. *Martin Heideggerin olemisen kysyminen*. Tampere University Press. Tampere.

Kan, M. M. & Parry K. W. 2004. Identifying Paradox: A Grounded Theory of Leadership in Overcoming Resistance to Change. *The Leadership Quarterly* 15, 467–491.

Kanter, R. M. 2001. *Evolve!: succeeding in the digital culture of tomorrow*. Cambridge, MA7 Harvard Business School Press.

Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, D.T. 1992. *The Challenge of Organizational Change*. Free Press. New York.

Kanter, R. M. 1997. *On the Frontiers of Management*. Harvard Business School Publishing.

Kaptein, M. 2009. Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multifaceted relationship. *Journal of Business Ethics* 89, 261–281.

Kauffman, S. A. 1993. *The origins of order*. New York: Oxford University Press.

Kautonen, M. & Tiainen, M. 2000. Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 29.

Kegan, R. 2000. What “forms” transforms: A constructive-developmental approach to transformative learning. Teoksessa Mezirow, J. 2000. *Learning as transformation*. Jossey-Bass: San Francisco, 35-70.

Kellog, K. C., Orlikowski, W. J., Yates, J. 2006. Life in the Trading Zone: Structuring Coordination across Boundaries in Post bureaucratic Organizations. *Organization Science* 17, 1, 22–44.

Kemmis, S. 2007. The quality of practitioner research: reflections on the position of the researcher and the researched. Edited by Petra Ponte and Ben H. J. Smit. Rotterdam.

Keski-Luopa, L. 2009. Minäfilosofiasta dialogiseen filosofiaan. *Psykoterapia* 28, 4, 277–298.

Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaitaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 49. Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.

Keso, H. 1999. Lentokoneteollisuuden sankarit ja konkarit. Osaamisen diskursiivinen kasautuminen. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 9. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kilduff, M. & Tsai, W. 2003. *Social networks and organizations*. London: Sage.

Kilpimaa, A. 2005. *Investors in People – avain organisaation menestykseen*. Suomen Laatu keskus Oy. Dark Oy Vantaa.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L., Troberg, E. 2003. *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita Ab.

Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001a. *Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmaattisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen*. WSOY. Vantaa.

Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001b. *Pragmatistisia näkökulmia tiedonhankintaan ja toimintaan metodologinen relationismi käytännön toiminnassa*. *Sosiologia* 4, 249-259.

Knights, D. & Willmott, H. 1992. *Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company*, *Journal of Management Studies* 29, 6, 761–782.

van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (Eds.). 2003. *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London, Sage.

Koivisto, T. 2004. *Kommunikatiivinen oppiminen. Autopoiesis ja kommunikatiivisen oppimisen teoria*. Julkaisematon työpäpaperi V 1.0. Tampere.

Koivisto, T. 2004. *Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen*. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) 2007. *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Työministeriö. Helsinki, 389–416.

Koivunen, N. 2003. Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices. Tampere: Tampere University Press.

Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon Tutkimus 24, 3, 32–45.

Koivunen, N. 2006. Auditive Leadership Culture. Lessons from Symphony Orchestras. In Hosking, D. -M. & McNamee, S. (eds.) The Social Construction of Organization. Liber, Oslo, 91–111.

Koivunen, N. 2007. The processual nature of leadership discourses. Scandinavian Journal of Management 23, 3, 285–305.

Koivunen, N. 2009. Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. The Journal of Management & Organization 15, 2, 258–276.

Konstruktivistinen ja sosiokulttuurinen ajattelu oppimiskäsityksen pohjana. (www-dokumentti). http://etu.utu.fi/papers/oppimisteoriasta_oppimisymparistoon/2.htm. Luettu 4.9.2009.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press: Boston.

Kuhmonen, P. 1997. Kehollisuus ja luonto. Näkökulmia fenomenologiseen ajatteluun. Filosofian lisensiaatintyö. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto.

Kuhn, T. & Porter, A.J. 2010. Heterogeneity in Knowledge and Knowing. A Social Practice Perspective. Teoksessa Canary, H.E. & McPhee, R.D. 2010. Communication and Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice 17–34. Routledge, New York.

Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä

pienyrittäjien tapaustutkimus. Väitöskirja, Psykologian laitos. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, no 52. Joensuu.

Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopisto, Espoo.

Kupiainen, R. 1997. Heideggerin ja Nietzschen taidekäsitteiden jäljillä. Gaudeamus. Helsinki.

Kuula A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Küpers W. 2007. Perspectives on integrating leadership and followership, *International Journal of Leadership Studies* 2, 3, 194–221.

Ladkin, D. 2011. *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar. Cheltenham, UK.

Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Huttunen R., Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. ATENA- kustannus, Juva, 201–220.

Laine, P. & Vaara E. 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60, 1, 29–58.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Näkökulmia alittelevälle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin , 28–45. PS-kustannus, Juva.

Laine, T. & Kuhmonen, P. 1995. *Filosofinen antropologia: Ihmisen kokonaisuutta etsimässä*. Saarijärvi: Atena kustannus Oy.

- Lam A, 2000. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies* 21, 3, 487- 513.
- Lambert, L. 2002. A framework for shared leadership. *Educational Leadership* 59, 8, 37–40.
- Larsson, M. & Lundholm, S. E. 2010. Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership* 6, 2, 159–184.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England. Cambridge University Press.
- Lawler, E. E. 1986. *High-involvement management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lehmus, E. 2003. Merleau-Pontyn epistemologis-ontologiset argumentit ja niiden metafilosofinen relevanssi. Teoksessa Räsänen, P. & Tuohimaa, M. (toim.), *Filosofinen tieto ja filosofin taito*, 203–211. Tampere: University Press.
- Lehtimäki, H. 2000. *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Leicht, K. T. & Fennell, M. L. 2001. *Professional work: A sociological approach*. Malden, MA: Blackwell.
- Letiche, H. 2008. *Humanist Organizational Studies: An Intersubjective Research Agenda for Open(-plan) Fieldwork*. Teoksessa Barry, D. & Hansen, H (Eds.) *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Sage Publications Ltd. London.
- Lichtenstein, B.B. & Plowman, D. A. 2009. The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly* 20, 4, 617–630.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical investigation through scale development. *Journal of Management* 24, 43–72.

Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York, NY, US: McGraw-Hill.

Lindgren, M. & Packendorff, J. 2009. Project leadership revisited: Towards distributed leadership perspectives in project research, *International Journal of Project Organisation and Management* 1, 3, 285–308.

Linstead, S & Höpfl, H. (eds.). 2000. *The Aesthetics of Organization*. Sage, London.

Lord, R. G., Brown, D. J., Freiberg, S. J. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/ follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, 3, 167–203.

Lord, R. G & Maher, K.J. 1994. *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. London, England.

Lowendahl, B. & Revang, O. 1998. Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society. *Strategic Management Journal* 19, 8, 755–774.

Lounsbury, M. 2001. Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs. *Administrative Science Quarterly* 46, 29–56.

Lounsbury, M. & Crumley, E. T. 2007. New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies* 28, 7, 993–1012.

Ludema, J. D., & Fry, R. E. 2008. *The Practice of Appreciative Inquiry*. Teoksessa Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry & practice*. Sage, London, 280–296.

Maitlis, S. & Lawrence, T. 2003. Orchestral maneuvers in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies* 40, 1, 109–39.

Mantere, S. 2003. *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process.* Helsinki University of Technology. *Industrial Management and Work and Organizational Psychology*. Dissertation Series No 5. Espoo.

Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science* 19, 2, 341–358.

March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 1, 71– 87.

Marion, R. 1999. *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social organization.* Newbury Park, CA: Sage.

Marion R. 2008. Complexity theory for organizations and organizational leadership. Teoksessa Uhl-Bien, M & Marion, R. (Eds.) *Complexity & Leadership, Volume I: Conceptual Foundations.* Information Publishing Associates, 1–16.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. 2001. Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12, 4, 389–418.

Marion, R. & Uhl-Bien, M. 2008. Complexity leadership v. Transformational leadership: The new leadership revisited.

Martin, J., Feldman, M., Hatch, M. & Sitkin, S. B. 1983. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438–453.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. & McNamara, R. 2005. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 141–147.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Yliopistopaino. Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

McGrath, R. G. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 1, 118–131.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York McGraw-Hill.

McKelvey, B. 2008. Emergent strategy via Complexity Leadership: Using complexity science and adaptive tension to build distributed intelligence. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity and leadership volume I: Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

McKiernan, P. 1992. *Strategies for Growth. Maturity, Recovery and Internationalization*. Routledge. London.

McNabb, D.E. 2004. *Research Methods for Political Science: Quantitative and Qualitative Methods*. M.E. Sharpe.

Merleau-Ponty, M. 1962. *The Phenomenology of Perception*, translated by Colin Smith. Routledge Classics. London.

Merleau-Ponty, M. 1964. *Signs*. Northwestern University Press. Evanston Illinois.

Merleau-Ponty, M. 1968. *The Visible and the Invisible*. Claude Lefort (eds.), translated by Alphonso Lingis. Northwestern University Press. Evanston.

Merleau-Ponty, M. 2003. *The Phenomenology of Perception*, translated by Colin Smith. Routledge Classics. London.

- Merleau-Ponty, M. 2004. *The World of Perception*. Translated by Oliver Davis. Routledge in the Taylor & Francis e-Library, London and New York.
- Merleau-Ponty, M. 2006. *Silmä ja mieli*. Suomentanut Kimmo Pasanen. Kustannusosakeyhtiö Taide. Helsinki.
- Mintzberg, H. 1998. Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review* 76, 6, 140–147.
- Mumby, D.K. & Clair, R.P. 1997. *Organizational Discourse*. Teoksessa Dijk, T.A. van 1997. *Discourse as social interaction*. Sage Publications, 181-205.
- Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B., & Strange, J. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13, 705–750.
- Murrell, K. L. 1997. Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal* 15, 3, 35–42.
- Mäntylä, H. 2007. On “good” academic work. Practicing respect at close range. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*. A-306.
- Neck, C. & Manz, C. 2007. *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Newman, D., Griffin, P. & Cole, M. 1989. *The construction zone: Working for cognitive change in school*. Cambridge England: Cambridge University Press.
- Newman, F. & Holzman, L. 1997. *The end of knowing: A new development way of learning*. London: Routledge.
- Nicolini, D., Gherardi, S. and Yanow, D. 2003. Introduction: Toward a Practice Based View of Knowing and Learning in Organizations. In D. Nicolini, S. Gherardi, and D. Yanow (eds) *Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach*, 3–31. London:

M. E. Sharpe.

Niiniluoto, I. 1984. Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Noblit, G. 2004. Reinscribing Critique in Educational Ethnography: Critical and Postcritical Ethnography. Teoksessa de Marrais, K & Lapan, S. (eds) Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences, 181–201.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro. Helsinki.

Nutt, P.C. 2004. Organizational De-development. The Journal of Management Studies 41, 7, 1083–1103.

O'Connor, P. M. & Quinn, L. 2004. Organizational capacity for leadership. Teoksessa McCauley, C. D. and van Velsor, E. (eds) The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass, 417–437.

Offstein, E. H., Madhavan, R., & Gnyawali, D. R. (2006). Pushing the frontier of LMX research: The contribution of triads. Teoksessa G. Graen & J. A. Graen (Eds.), Sharing network leadership, Vol. 4. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 95–118.

Orlikowski, W. J. 1996. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. Information Systems Research 7, 1, 63–92.

Orlikowski, W. J. 2002. Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. Organization Science 13, 3, 249–273.

Osborn, R. N. & Hunt, J. G. 2007. Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. The Leadership Quarterly 18, 4, 319–340.

- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. 2002. Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Park, P. 2006. Knowledge and participatory research. In P. Reason & H. Bradbury (eds.) *handbook of action research: participative inquiry and practice*. Sage Publications, 83–93.
- Parry, K.W. & Bryman, A. 2006. Leadership in organizations. Teoksessa Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., Nord, W.R. Editors, *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed.), Sage, London, 2006.
- Partanen, V. & Ylijoki O-H. 2001: *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Vastapaino. Tampere.
- Parviainen, J. 2006. *Meduusan liike; Mobiiliajan tiedonmuodostuksen filosofiaa*. Gaudeamus. Helsinki.
- Pearce, C.L. 2008. Follow the leaders. *The Wall Street Journal*.
- Pearce, W. B. 1992. A camper's guide to constructionisms. *Human Systems*, 3, 139–61.
- Pearce, C., & Conger, J. 2003. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (eds.), *Shared leadership*. Sage Publications, 1–18.
- Peck, E., Gulliver, P. & Towell, D. 2004. Why do we keep on meeting like this? The board as a ritual in health and social care. *Health Services Management Research* 17, 100–109.
- Pennington, D. F., Haravey, F. Jr. and Bass, B.M. 1958. Some Effects of Decision and Discussion on Coalescence, Change and Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*

42, 6, 404-408.

Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula ja T. Latomaa Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen. Dialogia Oy Helsinki, 115–162.

Pettigrew, A. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649–70.

Pettigrew, A. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16.

Pettigrew, A. 1997. What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4, 337–348.

Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat*, Gaudeamus, Helsinki 2002, 58–69.

Pihlaja, J. 2005. *Tutkielma tietoa rakentamalla*. Soceda.

Plowman, D.A., Baker, L. D., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S., Travis, D. 2007. The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18, 4, 341–356.

Plowman, D. A., & Duchon, D. 2008. Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence. Teoksessa R. Marion, M. Uhl-Bien, & P. Hanges (Eds.), *Complexity theory and leadership: Leadership dynamics in the knowledge era*. Greenwich, CT.: Information Age Publishing Inc., 129–154.

Polanyi M. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Garden City, Doubleday.

Pomeroy, A. 2004. Great places, inspired employees. *HR Magazine* 49, 7, 46–54.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press. New York. USA.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press. New York. USA.

Porter, L. W. & McLaughlin, G. B. 2006. Leadership and the organizational context: Like the weather. *Leadership Quarterly* 17, 6, 559–576.

Raelin, J. 2003. *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco. Berret-Koehler.

Raelin, J. 2011. From leadership-in-practice to leaderful processes. *Leadership* 7, 2, 195 – 211.

Rajan, A. 2000. *Does Management Development Fail to Produce Leaders?* Tonbridge. Kent: Centre for Research in Employment & Technology on Europe.

Ramirez, R. 1991. *The Beauty of Social Organization*. Munich. Accedo.

Rasche, A. & Chia, R. 2009. Conceptualizing Strategy Practices – A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies* 30, 7, 713–734.

Rasche, A. 2010. *The paradoxical foundation of strategic management*. Springer-Verlag
Berlin and Heidelberg GmbH & Co.

Rauhala, L. 1981. Ihmisen olemassaolon rakenne ja analyysi. Teoksessa Siltala, P. (toim.) ym., *Psykoterapia: Teoria ja käytäntö 1*. Helsinki: Therapie-säätiö.

Rauhala, L. 2005. *Ihminen kulttuurissa–kulttuuri ihmisessä*. Yliopistopaino Helsinki.

- Rautio, P. 2006. Historiallista johdattelua minä- ja identiteettitutkimukseen. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.), *Minuus ja identiteetti: Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma*, 11–22. Tampere: Yliopistopaino.
- Reason, P. 1994. Three approaches to participative inquiry. Teoksessa Denzin N.K. & Lincoln, Y. S. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, CA, 324-339.
- Reason, P. 1999. Integrating Action and Reflection through Co-Operative Inquiry. *Management Learning* 30 2, 207- 226.
- Reason, P. & Heron, J. 1995. Co-operative Inquiry. Teoksessa Smith, J.A., Harre, R., Langenhove van, L. 1995. *Rethinking methods in psychology*. Sage Publications, 122-142.
- Reed, J. 2007. *Appreciative Inquiry – Research for Change*. Sage Publications. Thousands Oaks, CA.
- Regner, P. 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations* 61, 565–588.
- Reicher, S., Haslam, S.A., Hopkins, N. 2005. Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly* 16, 547–568.
- Reicher, S. D., & Hopkins, N. 1996. Seeking influence through characterising self-categories: An analysis of anti-abortionist rhetoric. *British Journal of Social Psychology*, 35, 297–311.
- Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. 2008. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Roberts, J. 2006. Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies* 43, 3, 623–639.

Rodgers, R. & Hunter, J.E. 1991. Impact of Management by Objectives on Organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.

Rogoff, B. 1990. *Apprenticeship in thinking: Cognitive development in social context*. New York: Oxford University Press.

Ropo, A. 1989. *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 280. University of Tampere. Tampere.

Ropo, A. 2005a. Aesthetic perspective to leadership. Paper presented in a professional development workshop at the National Academy of Management Meeting, Honolulu, Hawaii.

Ropo, A. 2005b. Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa. Artikkelin perustuu virkaanastujaisesitykseen Tampereen yliopistossa 26.5.2005.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N.
2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ropo, A. & Parviainen, J. 2001. Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management* 17, 1, 1–18.

Ropo, A., Parviainen, J., Koivunen, N. 2002. Aesthetics in leadership. From absent bodies to social bodily presence. Teoksessa Meindl, & Parry, K. 2002. *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives*. Greenwich, Information Age Publishing.

Ropo, A. & Sauer, E. 2003. Partnerships of Orchestras: Toward shared leadership. *International Journal of Arts and Management* 5, 2, 44-55.

Ropo, A. & Sauer, E. 2008a. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management & Organization* 14, 4, 560–572.

Ropo, A. & Sauer, E. 2008b. Corporeal leaders. Teoksessa Barry, D. & Hansen, H. (eds.) *Handbook on New Approaches in Management and Organization Studies*. London Sage 469–478.

Rost, J.C. 1993. *Leadership for the 21st Century*. Greenwood Press.

Rousseau, D. M. 2005. Evidence-based management in health care. In C. Korunka & P. Hoffmann (Eds.), *Change and quality in human service work*, pages 33– 46. Munich: Hampp.

Rynes, S. L., Brown, K. G., Colbert, A. E. 2002. Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive* 18, 3, 92–103.

Sackett, D. L., Straus, S. E., Richardson, W. S., Rosenberg, W. & Haynes, R. B. 2000. *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM*. New York: Churchill Livingstone.

Salovaara, P. 2011. *From leader-centricity toward leadership. A hermeneutic narrative approach*. Academic Dissertation. University of Tampere. Tampere.

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

Samra-Fredericks, D. 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40, 1, 141–174.

Sandelands, L. E. 1998. *Feeling and Form in Social Life*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Sanders, K., van Riemsdijk, M., Groen, B. 2008. The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management* 19, 10, 1976–1988.

Satulehto, M. 1992. *Elämismailma tieteiden perustana. Edmund Husserlin tieteen filosofia*. Suomen fenomenologinen instituutti, Tampere.

Sauer, E. 2005. *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Academic Dissertation. University of Tampere. Tampere.

Schatzki, T. R. 2005. The Sites of Organizations. *Organization Studies* 26, 3, 465–484.

Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Schienstock, G. 1999. From Direct Technology Policy towards Conditions-Enabling Innovation Policy. Teoksessa Schienstock, G. & Kuusi, O. (Eds.) *Transformation towards Learning Society. Challenge for the Finnish Innovation System*. Helsinki, Sitra, 420 – 441.

Schreyögg, G. & Geiger, D. 2007. The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. *Organization* 14, 1, 77–100.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Cogliser, C.C. 1999. Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly* 10, 1, 63-113.

Schroeder, J. E. 2008. *Aesthetic Leadership*. In A. Marturano & J. Gosling (eds.) *Key concepts in leadership studies*. London: Routledge, 5-7.

Schön, D. A. 1983. *A Reflective Practitioner*. Basic Books. New York.

Schwarz, R.M. 2002. *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. John Wiley and Sons.

Schwartzman, H. B. 1989. *The meeting: Gatherings in organizations and communities*.

Plenum, New York.

Sedikides, C. & Brewer, M. B. 2001. *Individual Self, Relational Self, and Collective Self*

Partners, Opponents, or Strangers? In Sedikides, C. & Brewer, M. B. *Individual Self, Relational Self, Collective Self*. Sheridan Books-Braun Brumfield, Ann. Arbor, MI.

Seers, A. 2004. *Leadership and flexible organizational structures: The future is now*.

Teoksessa G. B. Graen (Ed.), *new frontiers of leadership*. Greenwich, CT: Information Age, 1–31.

Seidl, D. 2007. *General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A Systemic–discursive perspective*. *Organization Studies* 28, 2, 197–218.

Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. Double Day Currency, New York.

Senge, P.M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. Random House, London.

Shattock, M. 2003. *Managing successful universities*. London: Society for Research in

Higher Education & Open University Press.

Simon, H. 1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, 4th edn. New York: Free Press.

- Sinclair, A. 2005. Body possibilities in leadership. *Leadership* 1, 4, 387–406.
- Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J., & Tyrstrup, M. (Eds.). 2001. *Invisible management: The social construction of leadership* London: Thompson Learning.
- Slaughter, S. & Leslie, L. 1999. *Academic capitalism, politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Sokolowski, R. 2000. *Introduction to Phenomenology*. Cambridge University Press. New York.
- Sormunen, E., Poikela, E. 2008. *Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen*. Tampere University Press. TUP.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22, 522–552.
- Spee, A.P. & Jarzabkowski, P. 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization* 7, 2, 223 – 232.
- Spillane, J.P. 2006. *Distributed leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Stacey, R. D. 2003. *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Putnam. London.
- Stacey, R. D. 2007. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Pearson Education Limited.
- Stanton Rogers, W. 2003. *Social Psychology. Experimental and Critical Approaches*. Open University Press, Maidenhead.
- Starrat, R. J. 2001. Democratic leadership theory in the late modernity: an oxymoron or ironic possibility. *International Journal of Leadership in Education* 4, 4, 333 – 352.

Stech, E. L. 2008. A New Leadership-Followership Paradigm. Teoksessa Ronald E. Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J., MacGregor, J., Burns, F.R.W. *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. John Wiley and Sons, 41-52.

Strati, A. 1999. *Organization and aesthetics*. Sage, London.

Strati, A. 2000. The aesthetic approach to organization studies. In H. Hopfl (Ed.), *The aesthetics of organization*. London, Sage, 13–34.

Strati, A. 2003. Knowing in Practice: Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge, in D. Nicolini, S. Gherardi and D. Yanow (eds.) *Knowing in Organizations*, 53–75. Armonk, NY: Sharpe.

Strauss, A.L. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University press.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen V. 2002. *Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. WSOY. Gummerus Kirjapaino Oy.

Suchman, L. 1986. *Plans and situated actions*. Cambridge University Press.

Swan, J., Scarbrough, H., Robertson, M. 2002. The Construction of “Communities of Practice” in the Management of Innovation. *Management Learning* 33, 4, 477–496.

Taylor, S. 2002. Overcoming Aesthetic muteness: Researching organizational Members’ Aesthetic experience. *Human Relations* 55, 7, 821-840.

Taylor, S. & Hansen, H. 2005. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies* 42, 6, 1211–1231.

Taylor, S. S. & Karanian, B. A. 2008. Working Connection: The Relational Art of Leadership. *Aesthesis* 4, 15-22.

Tepper, S. 2004. Setting agendas and designing alternatives: Policymaking and the strategic role of meetings. *Review of Policy Research* 21, 523–542.

Thatchenkery, T.J., Chowdhry, D. 2007. *Appreciative Inquiry and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective*. Edward Elgar Publishing.

Tichy, N., Tushman, M., Fombrum, C. 1979. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4, 507–519.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Toulmin, S. & Gustavsen, B. 1996. *Beyond Theory: Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.

Trank, C. Q., & Rynes, S. L. 2003. Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. *Academy of Management Learning & Education* 2, 189–205.

Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13, 5, 567–582.

Tsoukas, H. & Hatch, M. J. 2001. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations* 54, 8, 979–1013.

Tsoukas, H. & Knudsen, C. 2002. The conduct of strategy research. Teoksessa Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington R. (Eds.), *The handbook of strategy and management*. London: Sage, 411–435.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Turner, J. C. 1991. *Social influence*. Buckingham, UK, Open University Press.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 6, 654–676.

Uhl-Bien, M., Graen, G.P., Scandura, D. 2000. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. Teoksessa Ferris, G. (Eds.), *Research in personnel and human resource management* 137 – 185. Greenwich, CT: JAI Press.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the information era. *The Leadership Quarterly* 18, 4, 298–318.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. 2009. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly* 20, 4, 631–650.

Uhl-Bien, M. & Maslyn, J. M. 2003. Reciprocity in manager–subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *The Journal of Management* 29, 4, 511–532.

Vartiainen, M. 2011a. Evidenssipohjainen johtaminen – onko sitä? Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, s. 46–59. Vantaa: JTO.

Vartiainen, M. 2011b. Paradigmoista evidenssipohjaisiin käytäntöihin. Teoksessa Vartiainen, M. (Toim.) *Paradigmoista evidenssipohjaisiin käytäntöihin* s. 65–80. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE+TEKNOLOGIA 18/201.

Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Varto, J. 1994. Filosofinen ihmiskäsitys ja toiseus. Teoksessa Lehtovaara, J. & Jaatinen, R. (toim.), *Dialogissa: Osa 1 – matkalla mahdollisuuteen*. Tampereen opettajakoulutus-laitoksen julkaisuja A 21/1994.

Varto, J. 2001. Uutta tietoa: Värityskirja tieteen filosofiaan. Yliopistopaino Tampere.

Ven Van de, A. & Poole M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20, 3, 510–540.

Ven Van de, A. H. 1992 Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13, Special Issue: 169–188.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus, 149 – 213.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1974. *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh. Pittsburgh.

Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in society*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Väänänen, A. 1996. Työn iloa ja menestystä. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki.

Wakabayashi, M., Graen, G. & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology* 73, 2, 217–227.

Wassenaar, C.L., Pearce, C.L., Hoch, J., Wegge, J. 2010 Shared leadership meets virtual teams: A match made in cyberspace. Teoksessa Yoong, P. *Leadership in the digital enterprise: Issues and challenges*. Hersey PA: IGI Global, 15 – 27.

Weick, K.E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company. Reading Massachusetts.

Weick, K. 1995. *Sense making in organizations*. Sage, London.

Weick, K. E. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* 9, 3, 543–555.

Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.

Weick, K. E. 2007. Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education* 31, 1, 5–16.

Weick, K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16, 4, 409-421.

Weick, K.E . & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.

Weisbord, M.R. 1993. *Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People*. Berrett-Koehler.

Weisbord, M. & Janoff, S. 1995. *Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berrett-Koehler.

Weisbord, M. R & Janoff, S. 2000. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations*. Berrett-Koehler.

Weisbord, M.R & Janoff, S. 2007. *Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings*. Berrett-Koehler.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practise. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. M. 2002. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wertsch, J.V. 1985. *Vygotsky and the social formation of the mind*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilhelmson, L. 2006. Transformative learning in joint leadership. *Journal of Workplace Learning* 18, 7–8, 495–507.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29, 1, 731–735.
- Whittington, R. 2001. *What is strategy and does it matter* 2nd Edition. London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. 2003. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1, 1, 117-125.
- Whittington, R. 2004. Strategy after Modernism: Recovering Practice', *European Management Review* 1, 1, 62 – 68.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27, 5, 613– 634.
- Willmott, H. 1981. The structuring of organizational structure: A note. *Administrative Science Quarterly* 26, 3, 470–474.
- Willmott, H. 1997. *Management and Organizational Studies as Science? Methodologies of OR in Critical Perspective*. Sage Publications.
- Willmott, H. 2003. Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and 'New Organizational Forms'. Teoksessa Tsoukas, H., Knudsen, C. (edit.). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, 88-112.

- Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. 2004. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review* 1, 1, 14–20.
- Wood, M. 2005. The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies* 42, 6, 1101-1121.
- Wooten, K.C. & White, L.P. 1999. Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications. *Journal of Organizational Change Management* 12, 1, 7-20.
- Yanow, D. & Tsoukas, H. 2009. What is Reflection-In-Action? A Phenomenological Account *Journal of Management Studies* 46, 8, 1339–1364.
- Yukl, G.A. 2002. *Leadership in organizations*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. & Horn, Z. N. 2003. Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly* 14, 6, 769–806.
- Zeleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55, 3, 67-78.
- Zimmerman, E. M. 2000. The Role of Spiritual Discipline in Learning to Dwell on Earth, in D. Seamon and R. Mugerauer (eds.), *Dwelling, Place and Environment: Towards a Phenomenology of Person and World*. Krieger Publishing Co, Malabar, FL, 247–256.

LIITTEET

LIITE 1

Investors in People standardi

Strategiat organisaation suorituskyvyn parantamiseksi	
Organisaatio kehittää tehokkaita strategioita organisaation suorituskyvyn parantamiseksi henkilöstön avulla.	
1 Strategiat organisaation suorituskyvyn parantamiseksi on selkeästi määritelty ja ymmärretty.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto varmistaa, että organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, jota tukevat toimintasuunnitelmat organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. 2 Ylin johto varmistaa, että organisaation strategia sisältää suorituskykyä koskevat, mitattavat tavoitteet. 3 Ylin johto varmistaa, että suhteet henkilöstön edustajiin ovat rakentavat ja että heidän kanssa neuvotellaan organisaation strategiaa suunniteltaessa. 4 Esimiehet voivat osoittaa, kuinka he ottavat henkilöstön mukaan suunnittelemaan organisaation strategiaa sekä sopimaan yksiköiden ja yksilöiden tavoitteista. 5 Henkilöstön edustajat voivat vahvistaa, että ylin johto huolehtii rakentavista suhteista heihin ja heidän kanssaan neuvotellaan suunniteltaessa organisaation strategiaa. 6 Henkilöstö voi kuvata yksikkönsä tavoitteet ja organisaation tavoitteet asemansa edellyttävällä tavalla. Henkilöstö voi kuvata kuinka heidän odotetaan toimivan tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen hyväksi.
2 Oppiminen ja kehittäminen on suunniteltu tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto voi osoittaa organisaation oppimis- ja kehittymistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit niiden toteuttamiseksi, kuinka ne kytkeytyvät organisaation tavoitteisiin ja kuinka niiden vaikutusta tullaan arvioimaan. 2 Esimiehet voivat osoittaa yksikkönsä oppimis- ja kehittymistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit niiden toteuttamiseksi, kuinka ne kytkeytyvät yksikön tavoitteisiin ja kuinka niiden vaikutusta tullaan arvioimaan. 3 Henkilöstö voi kuvata, kuinka he ovat osallistuneet omien oppimis- ja kehittymistarpeiden kartoitukseen ja niistä johtuvien kehitystoimenpiteiden suunnitteluun. 4 Henkilöstö voi kuvata, mitä oppimisella ja kehittämisellä tavoitellaan heidän osaltaan sekä yksikkönsä ja organisaation osalta.
3 Johtaminen on suunniteltu edistämään organisaation henkilöstön tasapuolisia kehittymismahdollisuuksia.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto voi osoittaa ne toimintatavat, joilla edistetään sellaisen ympäristön luomista, jossa jokainen voi esittää aloitteita oman ja toisten suorituskyvyn parantamiseksi. 2 Ylin johto tunnistaa henkilöstön erilaiset tarpeet ja voi osoittaa ne toimintatavat, joiden avulla varmistetaan jokaiselle tarvittava tuki ja tasapuoliset mahdollisuudet oppia ja kehittyä oman suorituskyvyn parantamiseksi. 3 Esimiehet tunnistavat henkilöstön erilaiset tarpeet ja voivat kuvata, kuinka he varmistavat jokaiselle tarvittavan tuen ja tasapuoliset mahdollisuudet oppia ja kehittyä oman suorituskyvyn parantamiseksi. 4 Henkilöstö uskoo esimiesten olevan aidosti sitoutuneista varmistamaan jokaiselle tarvittavan tuen ja tasapuoliset mahdollisuudet oppia ja kehittyä oman suorituskyvyn parantamiseksi. 5 Henkilöstö voi esimerkein vahvistaa, kuinka heitä on rohkaistu esittämään aloitteita oman ja toisten suorituskyvyn parantamiseksi.
4 Esimiesten tarvitsemat kompetenssit johtaa ja kehittää ihmisiä tehokkaasti on selkeästi määritelty ja ymmärretty.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto voi osoittaa ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat kyetäkseen johtamaan ja kehittämään henkilöstöä tehokkaasti ja ne suunnitelmat, joilla esimiehille varmistetaan mainitut pätevyudet. 2 Esimiehet voivat osoittaa ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita he tarvitsevat henkilöstön tehokkaassa johtamisessa ja kehittämisessä. 3 Henkilöstö voi kuvata esimiesten tehtävät ihmisten johtamisen ja osaamisen kehittämisen osalta.

Organisaation suorituskyvyn parantaminen	
Organisaatio toimii tehokkaasti kehittääkseen suorituskykyään henkilöstönsä kautta.	
5 Esimiehet johtavat (leadership, management) ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Esimiehet voivat osoittaa, kuinka he johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti. 2 Esimiehet voivat esimerkein osoittaa antavansa henkilöstölle rakentavaa palautetta sen työsuorituksista säännöllisesti ja tarvittaessa. 3 Henkilöstö voi kuvata esimiesten johtavan ja kehittävän heitä tehokkaasti. 4 Henkilöstö voi esimerkein osoittaa saavansa rakentavaa palautetta työsuorituksistaan säännöllisesti ja tarvittaessa.
6 Organisaatio arvostaa henkilöstön työpanosta ja antaa sille tunnustusta.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Esimiehet voivat esimerkein osoittaa, kuinka he arvostavat henkilöstön työpanosta ja antavat tunnustusta yksilöiden työpanoksesta. 2 Henkilöstö voi kuvata, kuinka he omalla työpanoksellaan auttavat organisaatiota ja uskovat edistävänsä sen suorituskykyä. 3 Henkilöstö voi kuvata, kuinka heidän työpanostaan arvostetaan ja kuinka sille annetaan tunnustusta.
7 Henkilöstöä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon ja ottamaan siitä vastuuta.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Esimiehet voivat kuvata, kuinka he edistävät osallistumista ja vastuuntuntoa rohkaisemalla henkilöstöä osallistumaan päätöksentekoon sekä suoraan että edustuksellisten elimien kautta, mikäli niitä on. 2 Henkilöstö voi kuvata, kuinka heitä rohkaistaan osallistumaan yksilöiden, yksiköiden ja organisaation suorituskykyyn vaikuttavaan päätöksentekoon asemansa edellyttävällä tavalla. 3 Henkilöstö voi kuvata, kuinka heitä rohkaistaan ottamaan vastuuta tehdyistä päätöksistä, jotka vaikuttavat yksilöiden, yksiköiden ja organisaation suorituskykyyn asemansa edellyttävällä tavalla.
8 Henkilöstö oppii ja kehittyy jatkuvasti.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Esimiehet voivat kuvata, kuinka he varmistavat, että henkilöstön oppimiselle ja kehittämiselle asetetut tavoitteet saavutetaan. 2 Henkilöstö voi kuvata, kuinka heidän oppimiselle ja kehittämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu, mitä he ovat oppineet ja kuinka he ovat soveltaneet oppimaansa omassa työssään. 3 Uudet työntekijät sekä uudessa työtehtävässä olevat voivat kuvata, kuinka heidän perehdyttämisenä on edistänyt heidän työsuorituksiaan.
Vaikutusten arviointi organisaation suorituskykyyn.	
Organisaatio voi osoittaa henkilöstöinvestointien vaikutukset suorituskykyynsä.	
9 Henkilöstöinvestoinnit parantavat organisaation suorituskykyä.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto voi kuvata yleisellä tasolla organisaation oppimiseen ja kehittämiseen käyttämät investoinnit ajan, rahan ja resurssien osalta. 2 Ylin johto voi osoittaa ja ilmaista numerollisesti – sen ollessa soveliaista – oppimisen ja kehittämisen parantaneen organisaation suorituskykyä. 3 Ylin johto voi osoittaa, että henkilöstöinvestointien arviointituloksia käytetään kehittämään organisaation strategioita suorituskyvyn parantamiseksi. 4 Esimiehet voivat esimerkein osoittaa oppimisen ja kehittämisen parantaneen yksikkönsä ja organisaation suorituskykyä. 5 Henkilöstö voi esimerkein osoittaa oppimisen ja kehittämisen parantaneen heidän työsuorituksiaan ja sekä heidän yksikkönsä että organisaation suorituskykyä.
10 Henkilöstön johtamista ja henkilöstön kehittämistä koskevia toimintatapoja parannetaan jatkuvasti.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ylin johto voi esimerkein osoittaa henkilöstöinvestointien arvioinnin johtaneen parannuksiin organisaation toimintatavoissa henkilöstön johtamisen ja kehittämisen osalta. 2 Esimiehet voivat esimerkein osoittaa tekemiään parannuksia toimintatapoihinsa henkilöstön johtamisen ja kehittämisen osalta. 3 Henkilöstö voi antaa esimerkkejä tehdyistä parannuksista organisaation toimintatapoihin henkilöstön johtamisen ja kehittämisen osalta.

LIITE 2

HAASTATTELUT

Haastattelukysymykset: ylin johto

Kysymys 1: Mitkä ovat Clash Oy:n strategiset tavoitteet? Strategian sisältö?
Muutostarpeet?

Kysymys 2: Millainen on strategiaproessin sisältö, miten tavoitteet toiminnallistetaan yrityksen eri tasoille?

Kysymys 3: Mikä on johtamisjärjestelmän sisältö?

Kysymys 4: Miten organisaation ja henkilöstön osaamista kehitetään strategian toteutumisen tukena?

Kysymys 5: Miten Clash Oy edistää työntekijöitä osallistumista yhteiseen päätöksentekoon ja valtuuttaa vastuunottoon? Miten Clash Oy arvostaa henkilöstön työpanosta?

Haastattelukysymykset: esimiehet

Kysymys 1: Mitkä ovat yksikön tavoitteet?

Kysymys 2: Miten tavoitteet sovitaan johdon kanssa ja yksikön sisällä? Tavoitteiden suhde Clash Oy:n strategiaan?

Kysymys 3: Mikä on oman esimiestyösi sisältö? Kuinka se on määritelty?

Kysymys 4: Arvioidaanko ja kehitetäänkö esimiestaitojasi? Miten yksikkösi työntekijöiden osaamista kehitetään?

Kysymys 5: Miten rohkaiset työntekijöitä osallistumaan yksikön päätöksentekoon ja valtuutat heitä?

Haastattelukysymykset: työntekijät

Kysymys 1: Mikä on työsi sisältö ja tavoitteet? Yksikön tavoitteet? Clash Oy:n ja konsernin tavoitteet yleisellä tasolla?

Kysymys 2: Miten tavoitteet sovitaan yksikön sisällä?

Kysymys 3: Miten osaamistasi arvioidaan ja kehitetään?

Kysymys 4: Rohkaistaanko sinua osallistumaan yksikön/yrityksen päätöksentekoon? Valtuutetaanko sinua ottamaan laajempaa vastuuta?

Kysymys 5: Arvostaako Clash Oy työpanostasi? Miten arvostus ilmenee käytännössä?

LIITE 3

Clash Oy:n paikalliset käyttöteoriat

IIP:n viitekehyksessä tekemieni haastattelujen alustavat tulokset olivat: keskijohdon epäselvä rooli, keskijohdon ja tuotantohenkilöstön väliset jännitteiset suhteet, henkilöstön ja toimitusjohtajan väliset luottamukselliset suhteet. Muutoksen viitekehyksessä tulokset heijastivat Clash Oy:n vaikeuksia implementoida strategia. Vallitseva käytäntö oli, että yritysjohto laati strategian, josta johdettiin tiimien tavoitteet. Keskijohto toi Clash Oy:n strategian sellaisenaan henkilöstön käsiteltäväksi, eikä tiimeillä ollut valmiuksia muuntaa suunnitelmaa omiksi tavoitteiksi. Henkilöstö oli tyytymätön yrityksen sisäiseen tiedotukseen, työntekijöiden tietämys Clash Oy:n toiminnasta rajoittui oman tiimin ja lähitiimien toimintaympäristöön. Tulokset vahvistivat tässä vaiheessa käsitystäni, että Clash Oy:n strategian toteutus oli organisoitava uudella tavalla. Strategiasta tuli johtaa episodeissa henkilöstön tavoitteet, jolloin yksilöiden toiminta saattoi kytkeytyä saumattomasti Clash Oy:n strategisiin päämääriin. Johtamisprosessi saattoi rakentua yhteisöllisen organisoitumisen ja uuden strategiaproessin pohjalta.

Konstruoin Clash Oy:n käyttöteoriat eli tunnuspiirteet, jotka kuvasivat yrityksen toimintojen taustalla olevia ajatustapoja. Tunnuspiirteistä oli määrä löytää yrityksen vahvuudet ja yrityksen strategia- ja johtamisprosessit oli määrä rakentaa löydettyjen vahvuuksien varaan. Löysin Clash Oy:stä yhteensä kuusi yritystä kuvaavaa ominaisuutta, jotka koskivat lähinnä johtamista. Ne olivat henkilöstön itseohjautuvuus, yritysjohtajan demokraattinen johtamistapa, konsensus, mukavuusalue ja työntekijöiden jakautuminen neljään henkilöstöryhmään.

Clash Oy:n käyttöteoriat olivat aluksi minun omia näkemyksiä niistä mentaalimalleista, jotka olivat kohdeyrityksen toiminnan taustalla. Tämä näkemys on yksi versio yrityksen todellisuudesta, sama ilmiö voidaan nähdä ja kuvata monin eri tavoin. Näin siitäkin huolimatta, vaikka mahdolliset muut observoijat käyttäisivät samaa lähestymistapaa. Myös saman näkökulman puitteissa voidaan käyttää erilaisia lähestymis- ja tulkitsemistapoja tutkimuksen kohteesta. Vaihtoehtoja on myös sen

osalta, mitä asioita tutkija priorisoi ja nostaa esille monimutkaisesta todellisuudesta. Tutkija joutuu tekemään valinnan myös sen suhteen, millaisen painoarvon hän antaa eri ilmiöille.

Itseohjautuvuus tiimien muodossa oli keskeinen piirre Clash Oy:n toiminta- ja tuotantokonseptia. Tuotanto toimii imuohjauksella – lean-tuotanto – ilman varastointia. Siitä vastasi yhteensä seitsemän tiimiä, heidän tukena fasilitaattoreina toimivat kaksi valmentajaa, jotka olivat ennen vuonna 1997 toteutettua tuotantoprosessin muutosta toimineet työnjohtajina. Varsinaisen tuotannon lisäksi tiimit hoitivat alihankinnan.

Henkilöstön puheissa tuli usein esille tiimien sisäisen yhteistyön tehokkuus, tiimien sisällä yhteistyö sujui pääsääntöisesti moitteettomasti. Jokainen tiimin jäsen tunsu tarkkaan omat ja tiimin tehtävät ja työt. Samalla kun tiimien sisäinen yhteistyö lujittui, kasvoivat raja-aidat tiimien välillä. Kehityshankkeen alussa se ilmeni yhteistyön vaikeuksina tiimien välillä. Asioista ei aina ilmoitettu seuraavalle tiimille ja kanssakäyminen oli vähäistä. Mainitut toimintatavat ilmensivät syvällisempää ongelmaa, kaikki olivat Clash Oy:n työntekijöitä, mutta heidän sitoutumisensa ensisijainen kohde oli oma tiimi. Tästä syystä yksittäisen työntekijän siirtyminen toiseen tiimiin tuotannon töiden tasaamiseksi ei toteutunut yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Se heikensi tuotannon toimitusvarmuutta, mistä seurasi myös työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymisen rajoittuminen oman tiimin työtehtäviin. Tiimien väliset raja-aidat muodostivat esteen monitaitoisuuden kehittymiselle, henkilöstö vahvisti, että monitaitoisuus oli ollut aikaisempina vuosina korkeammalla tasolla.

Vahvaa sitoutumisesta omaan tiimiin ilmensi myös kiinnostuksen ja tietämyksen puute Clash Oy:n kokonaistoimintaa kohtaan. Työntekijät eivät tunnistanee haastatteluissa toiminnallista yhteyttä oman tiimiin ja Clash Oy:n strategisten tavoitteiden välillä. Suurin osa henkilöstöstä ei tuntenut – Clash Oy:n saamasta ISO sertifikaatista huolimatta – yrityksen strategiaa ja prosesseja. Sama koski laajempia prosesseja kuten konsernin ja ohjauskeskuksen rooleja sekä niiden kytkeytymistä tiimien toimintaan. Käsiteltäessä Clash Oy:n kokonaisprosessin kuvausta työntekijät kertoivat, että se ei avaudu heille. Henkilöstö katsoi kuvauksen olevan sellaisessa

muodossa, että se ei voinut sitä sisäistää. Osaprosesseista taas ei ollut olemassa kuvauksia.

Työntekijöiden mukaan tuotantoprosessissa oli ollut pitkään haasteena kapasiteetin tasaaminen eri tiimien välillä. Sen seurauksena tiimien kuormitus vaihteli eri aikoina huomattavasti. Yksittäisissä tiimeissä jouduttiin välillä tekemään ylitöitä ja toisinaan töitä oli vähemmän. Suurten tilausten yhteydessä jouduttiin turvautumaan vuokratyövoimaan, vuokratyövoiman ammattitaito ja tehokkuus eivät luonnollisesti olleet samalla tasolla kuin vakituisen työvoiman. Työntekijät tunsivat lojaalisuutta omaa tiimiä kohtaan, jossa oltiin valmiita tekemään ylitöitä sen mukaan kuin tarve vaati. Oman tiimin sisällä työnantajan ehdotuksiin suhtauduttiin joustavasti. Asiat sujuivat hyvin niin kauan kuin ne koskivat vain omaa tiimiä. Sen sijaan lojaalisuus ei yltänyt toisiin tiimeihin asti, 'muurin rakentaminen' toisia tiimejä kohtaan saattoi vahvistaa oman tiimin yhtenäisyyttä. Siten työntekijöiden elämämaailma liittyi vahvasti omaan tiimiin ja sen toimintoihin. Clash Oy avautui heille suppeasta näkökulmasta, yksittäiselle työntekijälle Clash Oy oli lähes yhtä kuin oman ja naapuritiimin toiminta.

Erilaiset näkökulmat johtivat erilaisiin mielikuviin yrityksen toiminnasta. Yritysjohdo ja valmentajat eivät ymmärtäneet, miksi työntekijät ovat haluttomia tekemään töitä toisissa tiimeissä. Työntekijät eivät täysin ymmärtäneet, miksi siirtyä toiseen tiimiin, täyttäessään velvoitteensa omassa tiimissään, he katsoivat tekevänsä osuutensa kokonaisuudessa. Työntekijöillä ei itse asiassa ollut edellytyksiä omassa tietämysvajeessaan omaksua tilanteen seurauksia, he kokivat, että heitä syyllistetään tarpeettomasti. Ongelmaa oli useaan otteeseen puitu Clash Oy:n YT-ryhmässä, ratkaisua ei kuitenkaan ollut löydetty. Asiantila aiheutti jännitteitä toisaalta yritysjohdon ja henkilöstön välillä ja toisaalta eri tiimien välillä. Tilanne vaikutti negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin, asioiden katsottiin menevän helposti henkilötasolle. Henkilöstö myönsi, että aloitteiden tuli lähteä omasta itsestä, tulisi miettiä, mitä itse voidaan tehdä. *"Nyt me odotetaan liiaksi muilta, mutta itse ei olla valmiita auttamaan toisia"*. Toisaalta kysymyksessä oli tilanne, jossa yrityksen rakenteet ja toimintatavat saattoivat ihmiset vastakkain. Konfrontaatiotilanne aiheutui osittain *"rakenteellisista syistä"*. Jokainen osapuoli näki asian omasta horisontistaan, kukaan ei ollut oikeassa, mutta kukaan ei myöskään ollut väärässä. Näytti siltä, että

kenelläkään ei voinut olla täydellistä kuvaa Clash Oy:stä ja toiminnasta kokonaisuutena.

Kapasiteetin tasausta käsiteltiin kehitysprosessin aikana useissa dialogiharjoituksissa. Toimihenkilöiden edustajat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden tulisi suhtautua positiivisesti siihen, mitä keskijohdon edustajat sanovat. Heidän mukaansa: *”valmentajat tietävät parhaiten tilaukset ja heillä on kattavin näkemys tuotannon suunnittelusta. Olisi hyvä, jos muut suhtautuisivat myönteisesti siihen, mitä valmentajat esittävät. Heillä on oikeus määrätä, että nyt tehdään näitä komponentteja”*. Toimihenkilöt katsoivat, että työntekijöiden tuli parantaa omaa asennettaan välisesimiehiä kohtaan.

Käydyssä vuoropuhelussa alaiset myönsivät jyrkät asenteensa, he katsoivat olevansa pakon ja sanelun kohteena. Heidän mielestään toiminta on liian poukkoilevaa, tuotantoon tulisi saada jonkinasteinen johdonmukaisuus. Toiminta pitäisi saada järjestykseen, alaiset katsoivat, että heille esitetään koko ajan vaatimuksia, jotka muuttuvat nopeaan tahtiin. He tunsivat omien sanojensa mukaan, ettei heillä ei ole arvoa yrityksen toiminnassa. Työsuojaletuvaltuutettu kertoi

”tuotannonohjauksen edistävän yleistä käsitystä, että ainoa asia, mikä yrityksessä merkitsee, on komponenttien valmistus ja kokoaminen määräajassa. Työntekijöitä syyllistetään, mikäli toimitukset myöhästyvät”.

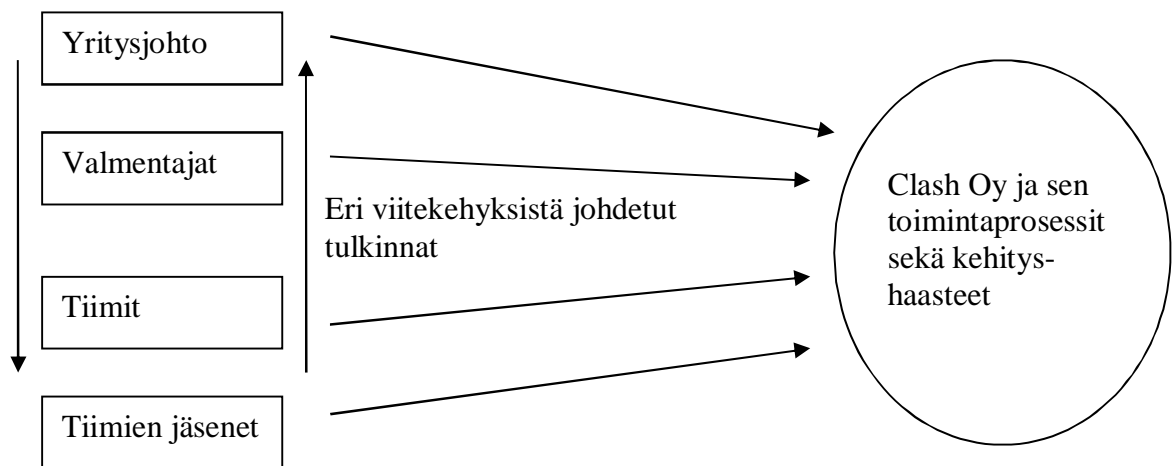
Tuotantotiimien jäsenet katsoivat, että suhtautuminen valmentajiin ja toimihenkilöihin syntyy molemminpuolisten kanssakäymisen ja kummankin osapuolen toimenpiteiden tuloksena.

Kommenteissa heijastui yksittäisten työntekijöiden suppeat näkökulmat tuotannon ja Clash Oy:n kokonaisuuteen. Työntekijän näkemys muodostui lähtökohtaisesti omasta työpisteestä käsin. Tässä tapauksessa valmentajan näkökulma oli laajempi kuin työntekijän ja samoin sen perusteella omaksutut näkemykset. Keskijohto ei voinut ymmärtää työntekijöiden asenteita. Kyseisistä lähtökohdista osapuolet eivät saaneet aikaan rakentavaa keskustelua, sen sijaan ristiriitatilanteet toistuivat jatkuvasti.

Keskijohdon ja työntekijöiden suhteissa tuli esille useita tuotannon suunnitteluun liittyviä ongelmia. Yksi haaste oli asiakaspinnasta tulevat kiireelliset toimitukset. Sen osalta todettiin, että sille ei voi mitään, sen mukaan on vain toimittava. Usein puuttuu yksittäinen komponentti, joka liittyy valmistuksen alla olevaan tuotteeseen. Sitä ei päästä tekemään suunniteltuna ajankohtana, esimerkiksi alihankkijoiden toimitukset eivät saavu sovittuina aikoina. Tuotannon suunnittelun ollessa toisen valmentajan vastuulla, muu henkilöstö ei tiedä, mistä nopeat muutokset tuotannossa johtuvat. Alaisten näkökulmasta tuotannon ohjaus näytti huonosti suunnitellulta ja aiheutti heille turhautumista jatkuvina töiden muutoksina. He joutuivat muuttamaan tuotantomuottejaan tai siirtymään hetkeksi muihin töihin, jotta keskeneräiset tilaukset voitiin saattaa loppuun.

Jokainen työyhteisön jäsen saattoi nähdä kokonaisuuden omasta positiostaan lähtien. Näkemänsä he liittivät aikaisempaan tieto- ja kokemuspohjaansa. Sen perusteella yksilöt muodostivat näkemyksensä. Alemmilla byrokratian tasoilla työskentelevillä henkilöillä tietopohja oli suppeampi. Yritykseltä puuttuivat vuorovaikutusprosessit, joissa näkemyksiä voidaan rikastuttaa ja antaa niille mahdollisuus lähestyä toisiaan. Asioista ei ollut keskusteltu riittävästi yhdessä, yhteisen näkemyksen syntymiselle ei ollut mahdollisuutta.

Toimitusjohtaja oli aikaisemmin puhunut Clash Oy:n tarpeesta siirtyä tiimikeskeisyydestä tehdaskeskeisyyteen. Työntekijöillä on oltava laajempi näkemys yrityksen toiminnasta. Esille tullut haaste oli konkreettinen esimerkki siitä, kuinka tärkeää kaikille oli omaksua kokonaisnäkemys yrityksestä ja yhteinen koordinaatio kehitettävistä asioista. Seuraava kuvio havainnollistaa tilannetta, jossa eri henkilöstöryhmät näkevät saman ilmiön eri näkökulmista ja muodostavat näkemyksensä omista lähtökohdistaan.



Kuvio. Henkilöstön tulkintojen muodostuminen eri konteksteista

Työntekijät kertoivat haastatteluissa arvostavansa yritysjohdon suhtautumistapaa heille tärkeisiin asioihin. Esimerkiksi vuosilomien ajankohdat henkilöstö saattoi päättää keskuudessaan itse, edellytyksenä oli tuotannonjatkuminen keskeytymättä. Arvostus voidaan nähdä joko ajatustapana tai seurauksena toimintatavasta, jossa tämä piirre ilmenee. Arvostus heijastaa myös konsernin ja Clash Oy:n arvoja työnantajan ominaisuudessa. Yritysjohdon toimiessa demokraattisesti se sai osakseen henkilöstön arvostuksen. Arvostus ilmeni työvoiman vähäisenä vaihtuvuutena ja henkilöstön valmiutena tehdä ylitöitä ruuhkahuippuina.

Tutkimukseen liittyvä varsinainen kehitystyö ja vuoropuhelu keskittyivät luonnollisesti niihin haasteisiin, joihin tarvittiin parannusta. Toiminnan parantamiseen tähtäävä toiminta voi saada korostetun negatiivisen painotuksen. Selvityksen kohteeksi otettiin myös positiiviset asiat, kehityshankkeen toteuttamisen kannalta oli tärkeää tietää, mitkä asiat henkilöstö kokee Clash Oy:n vahvuuksiksi. Yksi dialogiharjoitus käytettiin siihen, kuinka henkilöstö kokee Clash Oy:n työnantajana, mitkä asiat yrityksessä on hyvin hoidettu ja mitkä syyt ovat tilanteen taustalla. Henkilöstö tunnisti useita vahvuuksia. Työntekijät pitivät yritystä varmana työnantajana, siitä olivat osoituksina pitkät työsuhteet ja palkanmaksu ajallaan. Vuoropuhelussa henkilöstö kertoi Clash Oy:n työnantajana ajattelevan työntekijöitä, lomautuksia oli harvoin, yksilöillä oli toimintavapaus työtehtävien priorisoinnissa ja

liukuva työaika. Työntekijät arvostivat joustavuutta työajoissa ja lomien ajoittamisessa sekä toimivaa työterveyshuoltoa. Clash Oy:llä oli pitkät perinteet, hyvät tuotteet ja arvostettu asema teollisuudenalallaan. Työntekijöiden vapaa-ajan toimintoja tuettiin, mistä olivat osoituksina liikuntasetelit, työterveydenhuolto ja hieronta. Henkilöstö katsoi etunsa toimitusjohtajan ansioksi.

Tilanne oli erilainen valmentajien ja tuotantohenkilöstön välillä. Suhteissa ilmeni valmentajien että työntekijöiden mukaan kitkaa. Alkukartoituksessa oli tullut jo esille keskijohdon – tuotanto- ja logistiikkajohtaja ja valmentajat – epäselvä rooli. Yritysjohdon mukaan keskijohdon työtehtävät oli määritelty tarkoituksellisesti väljästi, tehtävien tarkempi sisällön katsottiin muotoutuvan käytännön kautta. Työntekijöiden näkemyksen mukaan työnjako ja vastuut olivat epäselviä mm. tuotannon ohjauksen ja alihankinnan osalta. Tuotannon häiriytyessä ratkaisuja ja vastuuta oli tapana siirtää osapuolelta toiselle.

Alaiset toivat haastatteluissa esille, että valmentajat muuttivat tuotantojärjestystä toisinaan nopeassa tahdissa. Tiimit joutuivat muuttamaan koneiden asetuksia usein tämän johdosta. Muutokset turhauttivat heitä ja heidän näkökulmastaan tuotannon ohjaus näyttäytyi aika ajoin mielivaltaiselta. Työntekijöillä ei ollut tietoa tuotannon kokonaistilanteesta. Valmentajat olivat vastuussa tuotannosta ja heillä oli tämä tieto hallussaan. Valmentajat puolestaan sanoivat olevansa ristipaineiden alaisina ohjauskeskuksen ja asiakkaiden sekä toisinaan omien myyntipäälliköiden esittäessä omia vaatimuksiaan toimitusajoista. Valmentajien ja alaisten näkökulmat törmäsivät toisiinsa aika ajoin. Vuosien mittaan molemmille osapuolille oli kertynyt sen seurauksena ”pitkä syntilista”, vanhat kaunat nousivat herkästi esille kriisitilanteissa.

Ongelman lähtökohta saattoi olla organisaatiorakenteessa ja työjaossa, Clash Oy:n perusrakenteet ja -prosessit eivät toimineet tehokkaasti. Yritys joutui käyttämään aikaa epäselvyyksien ja niistä johtuvien ristiriitojen selvittämiseen. Valmentajat ja alaiset totesivat usein haettavan mieluummin syyllisiä kuin pyritään ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa. Kyseiset tilanteet ja niiden taustalla olevat ongelmat toistui viikoittain, ne vaikuttivat negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja toimitusvarmuuteen.

Tiimien keskinäiset suhteet vaihtelivat riippuen tuotantotilanteesta. Työntekijät kertoivat ristiriitoja aiheuttavan tilanteet, joissa komponentteja ei saada ajoissa seuraavalle tiimille. Usein siitä seurasi kumulatiivisia vaikutuksia siten, että komponentit ruuhkautuivat yhteen tai useampaan tiimiin. Tiimien mukaan seuraavien tuotteiden valmistus ”tuli päälle” ja toimitukset viivästyivät. Tuotantoa täytyi muuttaa uudelleen ”lennossa” ja toimitusvarmuus laski. Pysyvä jännite näytti olevan muiden tiimien ja tuotantoprosessin loppuosan tiimien välillä. Alkuosan tiimit katsoivat, että tuotantoprosessin loppuosa ei täyttänyt omia velvoitteitaan. Tiimien sisällä ei ilmennyt vakavia yhteistyöongelmia.

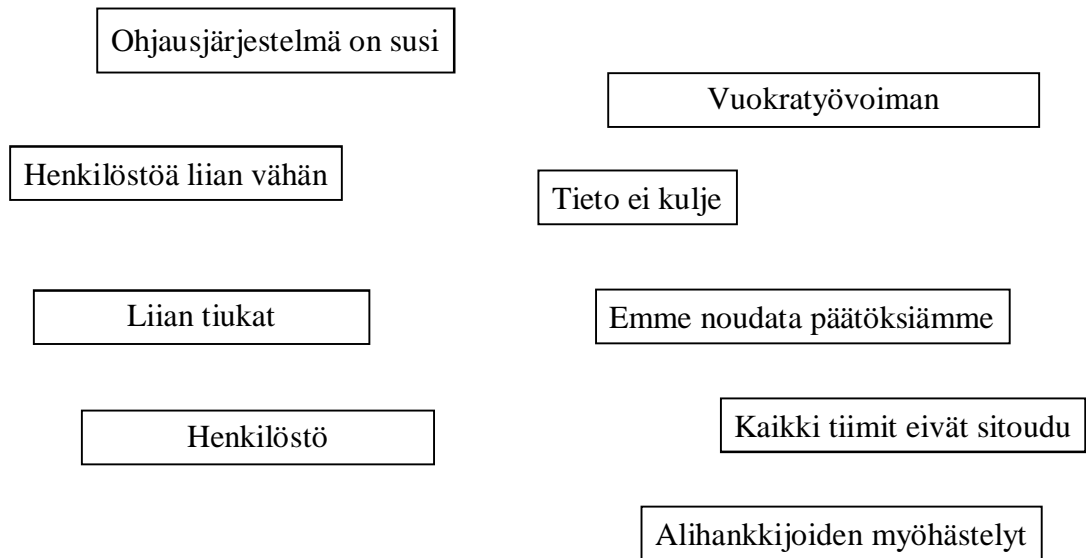
Yritysjohdon ja YT-ryhmän välillä keskusteluja käytiin säännöllisesti. Kokouksia on pidetty myös silloin, kun toinen osapuolista on katsonut sen tarpeelliseksi. Tätä menettelyä oli sovellettu noin kymmenen vuoden ajan Clash Oy:n siirryttyä lean-tuotantoon ja samassa yhteydessä henkilökohtaisesta urakkapalkkauksesta tiimipalkkaukseen. YT-ryhmä oli käyttänyt runsaasti aikaa neuvotellessaan tiimipalkkaukseen siirtymisestä. Kysymyksessä oli merkittävä muutos ja se kosketi syvällisesti yritystä ja henkilöstöä. Kaikki katsoivat, että siihen käytettiin kohtuuttomasti resursseja – satoja tunteja ja kymmeniä kokouksia runsaan vuoden aikana. Tuotannon muuttaminen tiimiorganisaatioksi koki myös vaikeuksia, siirtymää yritettiin toteuttaa ensin koeluonteisesti, kuten YT -ryhmässä oli sovittu, mutta siinä epäonnistuttiin henkilöstön kieltäytyessä siitä. Kesti useita vuosia ennen kuin uudistukset saatiin toteutettua ja viimeisinä keinoina olivat olleet yritysjohdon keskustelut suoraan työntekijöiden kanssa.

Aloituskonferenssissa esitellyn narratiivin yhteydessä toimitusjohtaja ja henkilöstö katsoivat tiimipalkkauksen sinänsä oikeaksi ratkaisuksi yrityksen tulevaisuuden varmistamiseksi, mutta toteutustapa sai kritiikkiä. Clash Oy:n tarinan mukaan syynä oli, että henkilöstön kanssa ei ollut laajemmin keskusteltu päätöksistä. YT -ryhmä ei ollut siinä suhteessa tarpeeksi laaja kokoonpano riittävän yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Toimitusjohtajan mukaan siitä lähtien oli kiinnitetty huomiota henkilöstön näkökulmiin vaikeita asioita ratkottaessa. Tapahtumat olivat piirtyneet yrityksen kollektiiviseen muistiin, tältä osin menneisyyden tapahtumat näkyivät Clash Oy:n nykypäivässä ja organisaatiokulttuurissa. Nämä merkittävät tapahtumat

yrittäjien historiassa saattoivat muodostaa pohjan yritysjohdon omaksumalle konsensus-ajattelulle.

Konsensusajattelua kuvastui Clash Oy:n toimintatapana siten, että vaikeista asioista ja ongelmista pyrittiin saavuttamaan yksimielisyys ennen päätöksentekoa. YT -toiminta oli monipuolista ja YT -ryhmällä oli keskeinen rooli tehtäessä yritystä koskevia päätöksiä. Äänestysmenettelyä ei ollut tarvittu käyttää. Ongelma saattoi piillä sinä, että asiat tulivat nimenomaan edustuksellisten toimijoiden kautta laajempaan käsittelyyn. Kyseinen menettely ja organisaatorakenne saattoivat estää joidenkin asioiden tai joidenkin henkilöiden asioiden esille tulon. Henkilöstöllä taas ei ollut suoraa ja välitöntä väylää osallistua päätöksentekoon.

Konsensus salli työntekijöiden puheet, yksilöt kertoivat suoraan, miten asiat olivat yrityksessä. Konsensuksen käänköpuoli oli taipumus välttää sellaisten asioiden ottamista esille, jos oli ennakoitavissa, että yksimielisyyteen ei päästä. Puuttumattomuus epäkohtiin ja puhumattomuus epäkohdista ja ilmenivät usealla tavalla. Jaetut uskomukset aiheuttivat yhteisen vaikenemisen ja sen myötä soveltamiskuilun. Dialogiharjoituksissa käytiin useita keskusteluja siitä, miksi samat ongelmat ja ristiriidat toistuivat vuodesta toiseen. Kuvioon on koottu niitä puheita, joita esitettiin henkilöstön haastatteluissa.



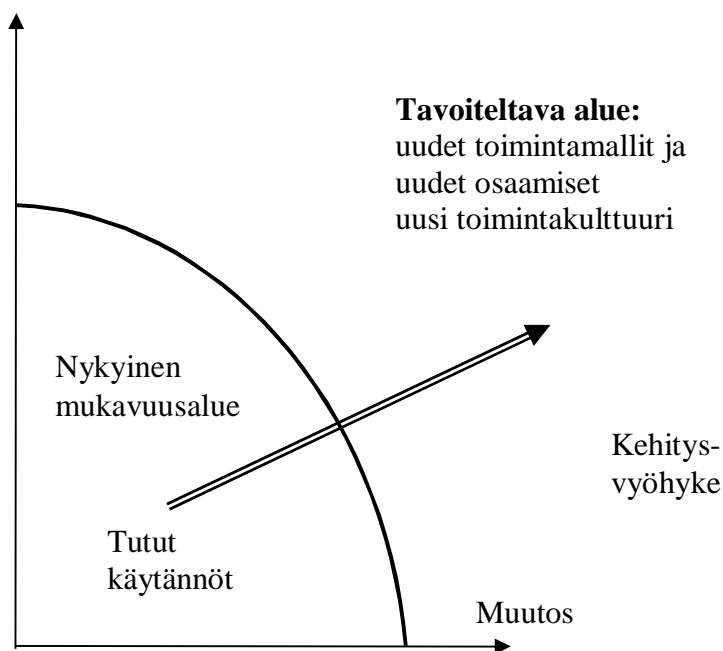
Kuvio. Clash Oy:n toistuvat ongelmat

Puheita yhdistävä tekijä oli ongelmien sijoittaminen puhujien ulkopuolelle. Ongelmien syyt löytyivät yrityksen sisältä joko muista tiimeistä, työntekijöistä ja toimintatavoista tai kokonaan yrityksen ulkopuolelta kuten alihankkijoiden toiminnasta. Defensiivisyyttä korostivat keskijohdon ja alaisten väliset ristiriidat ja ongelmien ottaminen esille olisi merkinnyt ristiriitojen kärjistymistä. Tämä itsen suojeleluun liittyvä haaste liittyi myös itse kehitysprosessin toteuttamiseen. Toinen merkittävä seikka oli, että useista yrityksistä huolimatta ongelmia ei ollut onnistuttu ratkaisemaan, kun konsensusta ei ollut saavutettu. Näytti ilmeiseltä, että osa henkilöstöstä oli turhautunut tilanteeseen ja oli omaksunut ”*mikään ei muutu - asenteen*”.

Tilanne saattoi ilmentää inhimillistä ja luontaista pyrkimystä säilyttää koskemattomina yrityksen tutut toimintamallit. Clash Oy oli toiminut pitkään, noin 10 vuotta muuttumattomassa toimintaympäristössä. Yritykselle oli muodostuneet vakiintuneet tavat toimia eli yritys oli ns. vakauden tilassa. Clash Oy oli menestynyt hyvin, tietämys menestyksestä vahvisti yleistä näkemystä siitä, että muutoksen tarvetta ei ollut tai tarve oli minimaalinen. Nyt kuitenkin nämä aiemmin

menestykseen johtaneet toimintatavat olivat markkinoiden muutoksista johtuen vanhentuneita. Tähän havahtuminen tapahtui suurimmalle osalle henkilöstöä vasta kehitysprosessin aikana.

Tilanteeseen liittyi haaste, miten rikkoa vallitsevat uskomukset ja niistä seuranneet sisäiset käytännöt, jotka näyttivät johtavan toistuviin ongelmiin. Siihen liittyi kysymys, miten henkilöstö sisäistää Clash Oy:n uuden strategian ja kuinka se voidaan implementoida. Tulevat kehitystoimenpiteet tarkoittivat henkilöstön siirtymistä ns. omalta mukavuusalueelta epämukavuusalueelle, mikä taas merkitsi poisoppimista vanhoista toimintamalleista ja uusien toimintatapojen omaksumista.



Kuvio. Mukavuusalue

Clash Oy:n tiimit eivät olleet homogeenisia, jokainen tiimi poikkesi toisistaan. Tein jaon henkilöstöryhmiin sen mukaan, millainen vaikutus tiimien jäsenten asenteilla oli yrityksen toimintaan. Toisena perusteena ovat heidän suhtautumisensa kehityshankkeeseen. Tätä kautta voidaan tarkastella myös Clash Oy:n käyttöteorioita ja erityisesti yrityksessä vallinnutta keskustelukulttuuria. Yrityksestä saattoi erottaa neljä

henkilöstöryhmää: sitoutuneet, hiljainen enemmistö, yksilösuorittajat ja muutoksen vastustajat.

Sitoutuneita työntekijöitä työskenteli jokaisessa tiimissä. Heitä oli noin kolmasosa tuotannon henkilöstöstä. Eräs tiimi näytti kokonaisuudessaan muodostuvan näistä yksilöistä. Tästä tiimistä työntekijät tulivat – yleisestä käytännöstä poiketen – toisten tiimien avuksi, kun tuotantoon muodostui ruuhkahuippuja. Heidän osallistumisensa yhteisiin keskusteluihin oli aktiivista ja he tekivät aloitteita toimintojen kehittämiseksi.

Henkilömäärältä suurin joukko muodostui hiljaisesta enemmistöstä. He eivät ensin vaikuttaneet oleva kiinnostuneita Clash Oy:n asioista. Kehitysprojektin edetessä heidän osallistumisensa kasvoi. Dialogiharjoituksissa usea kehitysidea tuli juuri tältä ryhmältä.

Oman kategoriansa muodostivat yksilösuorittajat. Heidän työpanostaan arvostettiin, yksilösuorittajien henkilökohtaiset arvot liittyivät yksin tekemiseen. He olivat aikanaan sitoutuneet henkilökohtaiseen urakkapalkkaukseen, jonka mukaan ansion määrä riippui omasta työsuorituksesta. Tämä toimintamalli ilmeni edelleen heidän puheissaan kaipuuna vanhoihin hyviin aikoihin. Clash Oy:n kulttuurissa oli edelleen kerrostuma edellisestä toimintakulttuurista. Toisaalta heidän keskuudessaan ei ilmennyt myöskään vastustusta moniäänisiä työskentelytapoja kohtaan. Kehittämissuorituksissa ammattitaidon laajentumistarpeet eivät kuitenkaan myöskään poistaneet yksilösuorittajien työpanoksen tarvetta.

Muutoksen vastustajat olivat selkeästi havaittavissa oleva ryhmä. Heitä oli ainoastaan muutama henkilö. Siitä huolimatta heidän vaikutuksensa Clash Oy:n toimintaan oli huomattava. Kehitysryhmän jäsenet saattoivat välittömästi nimetä nämä henkilöt. Jokaisen tiedossa oli, kuinka monta heitä oli ja keitä he olivat. Heidän työpanoksessaan, sikäli kun se liittyi perustehtävien hoitoon, ei ollut moitteen sijaa. Ongelmat olivat heidän asenteissaan.

Muut työntekijät kärsivät vastustajien toiminnasta, joka aiheutti häiriöitä tuotantoprosessissa. Asetelma saattoi muiden ryhmien edustajat kaksoissidonnaisuuden

kehään. He halusivat olla lojaaleja työnantajaa kohtaan, mutta yrittivät olla tai joutuivat olemaan lojaaleja sekä vastustajia että yritysjohtoa kohtaan. Vastustajat olivat sijoittuneet kahteen peräkkäiseen tiimiin tuotantoprosessin loppuosassa. Tarvittaessa – huomattaessaan asemansa uhatuksi – heidän vaikutuksensa ulottui koko yritykseen, kuten haastattelussa kerrotusta tarinasta ilmenee:

”Meillä toteutettiin esimies- ja henkilöarviointi pari vuotta sitten. Työntekijät antoivat nimettöminä kirjallisen palautteen esimiehistä ja johtajista. Jokaisessa tiimissä kunkin tiimin jäsen antoi samalla tavalla palautteen muista tiimin jäsenistä. Vastustajat käynnistivät kampanjan, jossa kaikkia kehoitettiin antamaan toisistaan positiivinen palaute. Tämän vuoksi palautteilla ei ollut meille mitään arvoa, koko arviointi meni ihan läskiksi”.

Työntekijät kertoivat joutuvansa paikkaamaan vastustajien laiminlyöntejä. Ei ollut harvinaista, että vastustajat olivat iltapäivään mennessä poistuneet työpisteistään. Clash Oy:n työaikaliikumukset sallivat sen. Eräs tilanteeseen kyllästynyt työntekijä ilmaisi asian näin: *”Rekat odottelivat pihalla, kun kokosimme ja pakkasimme vielä kamoja”*. Tästä kärsi Clash Oy:n tuottavuus ja toimitusvarmuus, vastustajat kykenivät aiheuttamaan työnantajalleen taloudellista vahinkoa. Yritysjohto oli keskustellut useaan otteeseen vastustajien kanssa pyrkien saamaan heidät *”yhteiseen ruotuun”*. Osalle heistä oli nostettu palkkaa. Yritysjohto oli noudattanut toiminnassaan omia hallitsevia muuttujiaan (arvostus henkilöstöä kohtaan) ja pitäytynyt omissa toimintatavoissaan (demokraattinen johtajuus, irtisanomisia vältetään). Positiiviset vaikutukset olivat olleet hetkellisiä ja vastustajien toimintatavat olivat palautuneet pian samoihin vanhoihin käytäntöihin. Vastustajien tapa toimia oli pitää palavereita omissa yksiköissä, kokousten pysyvä teema oli vastakkainasettelu keskijohdon kanssa. Niissä tehtiin päätöksiä mm. miten vastataan yleisiin kyselyihin ja ilmapiirikartoitusten kysymyksiin.

Kehitysryhmä katsoi, että henkilötyypeistä vastustajat saattoivat olla ainoa ryhmä, jonka saamiseksi mukaan kehitystoimintaan tarvitaan erityistoimenpiteitä. Muut ryhmät tulisivat mukaan yrityksen rakenteiden ja prosessien kehittämisen kautta. Ryhmässä päädyttiin kuitenkin siihen, että vastustajien osalle ei määritellä mitään

erityis-toimenpiteitä. Kehitysryhmä halusi seurata tilannetta ja katsoa, tuleeko mainittu ryhmä mukaan projektin toimintaan kehitysprosessin kuluessa.

Kehitysryhmässä yksilösuorittajien ja vastustajien ryhmiin sijoittuvat henkilöt löydettiin nimien tarkkuudella. Sitoutuneiden ryhmä ja hiljaisen enemmistön jäsenet tunnistettiin osittain suoraan nimien ja osittain arvioinnin avulla. Jouduin pohtimaan näiden kahden ryhmän keskinäistä jakaamaa. Kehitysryhmä piti hiljaista enemmistöä kuitenkin suurimpana ryhmänä. Kehitysryhmä piti mahdollisena, että kehitysprosessin aikana sieltä voi olla siirtymää sitoutuneiden ryhmään. Kehitysryhmässä toimintatieteen käyttöteorioista käydyn keskustelun pohjalta tein henkilöstöstä ryhmäjaon:

henkilöstöryhmät	toimintatavat	vaikutukset käyttäytymiseen/organisaatio-kulttuuriin	vaikutukset tehokkuuteen
sitoutuneet 35 %	mielipidejohtajia	muutoksen vetureita omissa yksiköissä	tärkeä työpanos
yksilösuorittajat 15 %	vahva itseohjautuvuus	neutraali asenne	tärkeä yksilöllinen työpanos
vastustajat 7 %	osa mielipidejohtajia osa alaisia	defensiivisyys muutosvastarinta	yksikehäisen oppimisen vahvistuminen, konfliktit tuottavuuden esteenä
hiljainen enemmistö 43 %	kulkeminen muiden mukana	tasapainoilu defensiivisyyden ja yhteisiin asioihin sitoutumisen välillä	kaksoissidonnaisuuden haaste: lojaalisuus työnantajaa ja/tai vastustajia kohtaan

Taulukko. Henkilöstön jakautuminen ryhmiin

Clash Oy:n hallitsevat tunnuspiirteet ilmenivät toimintatapoina, joiden seuraukset olivat lähes kaikkien toimintojen osalta sekä positiivisia että negatiivisia. Asiantila muodosti ongelman, jonka ratkaisu vaikutti kehitystoimenpiteiden kohdentumiseen.

Ongelmana oli määrittellä mitkä ovat suoranaisia kehittämiskohteita ja mitkä alueet voivat parantua kehitysprojektin toteuttamisen seurauksena. Ensin mainittu ryhmä sisälsi ne kohteet, jotka vaativat interventioita. Viimeksi mainitun ryhmän haasteet taas olisivat voitettavissa valitun kehittämistavan implikaatioina. Kysymys kulminoitui siihen, mitkä tekijät määrittellään Clash Oy:n vahvuuksiksi.

Jaottelin tunnuspiirteet viiteen ryhmään. Kehitysryhmä halusi, että yrityksen tunnuspiirteistä tehdään mahdollisimman kattavat, joten mukaan otettiin runsaasti ajatus- ja toimintatapoja ja niiden seurauksia. Kehitysprosessin kannalta olisi riittänyt pienempi määrä luokiteltuja ajatustapoja. Esimerkiksi yritysjohdon demokraattinen johtamistapa ja konsensus sekä niistä johtuvat seuraukset olivat lähellä toisiaan. Molemmat ominaisuudet saattoi kuitenkin havaita yrityksen toimintatavoista. Hankaluutena oli, että aineistosta havaitut toimintatavat heijastivat useita hallitsevia muuttujia. Tilanne oli samanlainen toimintatapojen ja seurausten välillä. Seurauksista esimerkiksi toistuvat ongelmat tuotannossa saattoivat johtua suojelun ohella tiimien autonomisesta asemasta, riittämättömästä tietämyksestä, epäselvästä työnjaosta ja monista muista toimintatavoista.

Tehty ryhmittely ei ole siinä mielessä tarkka, että yksi osa-alue sulkee muut ilmiöt ulkopuolelleen, vaan ne liittyvät toisiinsa. Ajatus- ja toimintatapoja ja niiden seurauksia ei pyritty erittelemään tarkasti toisistaan. Esimerkiksi arvostuksen voidaan katsoa olevan seuraus demokraattisesta johtamistavasta tai päinvastoin. Tarkka analysointi olisi vienyt kohtuuttomasti aikaa, sitä olisi voinut jatkaa loputtomasti, eikä lopputuloksen oikeellisuudesta olisi ollut varmuutta. Ryhmittely perustui syy-seuraus suhteisiin, tutustuttuani jo Clash Oy:n toimintaan mielessäni heräsi epäilyks kausaalisen menetelmän toimivuudesta yrityksen moninaisessa sosiaalisessa kontekstissa. Mielestäni kehitysprosessin kannalta keskeiset löydökset olivat yritysjohdon demokraattinen johtamistapa ja pyrkimys konsensukseen ennen päätöksentekoa sekä henkilöstön itseohjautuvuus.

ajatustavat	toimintatavat	seuraukset
henkilöstön itseohjautuvuus	<p>itseohjautuvat tiimit ensisijainen sitoutuminen omaan tiimiin</p> <p>tiimien autonominen asema</p> <p>riittämätön tietämys ja erilaiset mielikuvat yrityksen toiminnan kokonaisuudesta</p> <p>epäselvä työnjako</p>	<p>tottumus ja kyky oman tiimin kehitystyöhön, ensisijaisesti oman tiimin toimintakulttuurin omaksuminen</p> <p>yksilöiden laaja toimintavapaus ja vastuu</p> <p>henkilöstön rajoittunut kyky osallistua yhteiseen strategiseen keskusteluun, haluttomuus siirtyä tilapäisesti toiseen tiimiin, monitaitoisuuden kehittymisen estyminen</p>
yritysjohdon demokraattinen johtamistapa	<p>yritysjohdon ja henkilöstön keskinäinen arvostus</p> <p>asioista yksimielisyys ennen päätöksentekoa</p>	<p>keskijohdon ja alaisten jännittyneet suhteet</p> <p>henkilöstön arvostus työnantajaa ja yritysjohtoa kohtaan</p> <p>vähäinen vaihtuvuus, valmius ylitöihin</p>
konsensus	<p>ongelmallisten asioiden välttäminen</p> <p>puhumattomuus epäkohdista, puuttumattomuus epäkohtiin</p> <p>monipuolinen YT-toiminta ja YT-ryhmän keskeinen rooli</p> <p>ongelmien sijoittaminen itsen ulkopuolelle, itsen suojeleminen, oman tiimin suojeleminen</p>	<p>sujuva päätöksenteko</p> <p>soveltamiskuilu</p> <p>henkilöstöllä ei suoraa väylää osallistua päätöksentekoon</p>
mukavuusalue	<p>normaali kanssakäyminen ja keskustelu</p>	<p>omien virheiden peittely ja muiden syyttely</p> <p>toistuvat ongelmat tuotannossa</p> <p>sujuva yhteistyö</p>
henkilöstön hajanaisuus: neljä henkilöstöryhmää	<p>aggressiivinen kanssakäyminen ja keskustelu</p>	<p>kaksoissidonnaisuudet, uuden tiedon ja uusien käytäntöjen kehittymisen estyminen ja tuotannon häiriytyminen, toistuvia konfrontaatioita, hiljaisen enemmistön pahoinvointi</p>

Taulukko. Clash Oy:n paikalliset käyttöteoriat

Clash Oy:n vahvuuksina nousivat esille henkilöstön itseohjautuvuus, yritysjohdon demokraattinen johtamistapa ja konsensus. Nämä ominaisuudet osittaisista sivuvaikutuksista huolimatta olivat kantaneet yrityksen sen kohtaamien vaikeuksien yli. Tuotannon organisointi tiimeiksi, lean –tuotannon käynnistäminen ja tiimikohtaisen palkkaukseen siirtyminen olivat esimerkkejä onnistuneista toimenpiteistä, joilla Clash Oy oli menneisyydessä voittanut kohtaamansa haasteet. Nämä vaativat ratkaisut yritys oli kyennyt toteuttamaan demokraattisen johtamistavan avulla ja pyrkimällä konsensukseen. Yrityksen nyt ollessa jälleen strategisen uudistumisen vaiheessa vahvuudet tarjosivat väylän hyödyntää yrityksen historiassa toimineita ratkaisumalleja.

Kehitysryhmän jokainen jäsen näki nyt yrityksen tilanteen ja myönsi ongelmat: Tiimien väliset raja-aidat, puutteelliset prosessikuvaukset, niukkaan tietoon perustuvat yksilöiden näkemykset, keskijohdon ja tiimien väliset ristiriidat, defensiivisyys, toistuvat ongelmat ja henkilöstön hajanaisuus. Clash Oy:n tuottavuus ja toimitusvarmuus eivät olleet riittävän korkealla tasolla. Kehitysryhmä pohti toimintatieteen soveltamista ongelmien ratkaisemiseksi. Kehitysryhmä katsoi, että tieteellinen ja ongelmaorientoitunut lähestymistapa ei ratkaise yrityksen strategisia ongelmia, ryhmä halusi konkreettisia toimia tuotannon kehittämiseksi. Yritysjohdon demokraattinen johtamistapa ja konsensus antoivat mahdollisuuden parantaa yrityksen sisäistä yhteistyötä ja itseohjautuvuus viittasi henkilöstön kompetenssiin osallistua yrityksen kehittämiseen. Näiden syiden perusteella kehitysryhmä päätti hakea yhteisöllisyyteen viittaavia tapahtumia Clash Oy:n historiasta, jotta sisäiselle yhteistyölle löydetään yritykselle luontaiset toimintatavat. Tulokset päätettiin esitellä henkilöstölle ensimmäisessä yhteisessä tilaisuudessa, projektin aloituskonferenssissa. Samassa tilaisuudessa oli tarkoitus keskustella ja sopia yhteisesti kehitysprojektin jatkotoimenpiteistä

LIITE 4

Clash Oy:n tarina

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Tässä peilataan sitä, miten yritys on tullut tähän päivään tilanteeseen. Sen avulla voimme pohdiskella, minkälaisia ratkaisuja on tehty aiemmin. Miksi niitä on tehty ja mitä ratkaisut ovat edellyttäneet. Menestyäksemme myös tulevaisuudessa meidän on ymmärrettävä menneisyytemme. Olemme olleet aiemminkin tilanteessa, jossa tuotantoamme ja toimintaamme on muutettu markkinoiden kysynnän ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta.

Clash Oy:n perustajapariskunta myi yrityksen konsernille vuonna 1985. Heidän ansiokkaan toiminnan kautta Clash Oy:n mallisto ja markkinointitapa olivat hyvin arvostettuja, erityisesti suunnittelijoiden keskuudessa. Tämä oli valtakunnallisestikin iso asia. Konsernin myynti oli aiemmin valittanut, että aina hävittiin kilpailussa muille alan yrityksille. Tämä johtui siitä, että konsernilla ei ollut myynnissä puutuoleja. Konsernissa syntyi suuria riemunkiljaisuja siitä, että konserni osti Clash Oy:n. Myös kilpailijat reagoivat siihen, se oli muille iso haaste. Eräs tärkein kilpailija oli yksin hallinnut tätä osuutta kotimaan markkinoista.

Tällöin puutuoli oli hyvin suosittu. Voidaan sanoa, että muoti suosi puutuolia. Saimme ison kokoluokan tilauksia. Eräs suuri kotimainen yritys tilasi pelkästään pääkonttoriinsa 2000 puutuolia. Tämä oli konsernille tosi iso ja tärkeä asia. Tämä asetti yritykselle suuren haasteen. Oli omaksuttava uudenlainen markkinointikulttuuri ja vietävä sen sanoma myyjille, jotta Clash Oy:n myönteinen yritysimage voitiin säilyttää. Aiemmin muutaman henkilön voimin toteutettu myynti oli suuntautunut lähes yksinomaan projektiluonteiseen toimintaan kotimaassa ja jonkin verran vientikauppaan. Nyt uudessa tilanteessa - myyjien lukumäärän monikymmenkertaisuudessa - kalusteiden käyttökohteiden laajuus monipuolistui ja toimituserien koko kasvoi merkittävästi.

Suurin osa nykyisestä henkilöstöstä – noin 60 % - tuli Clash Oy:lle töihin näihin aikoihin (1986–87). Teimme jo silloin läheistä yhteistyötä paikallisen ammattikoulun kanssa. Yksittäinen työntekijä tuli ensin harjoittelijaksi. Jos harjoittelussa yrityksen edustaja havaitsi harjoittelijan omaavan kykyjä menestyä kyseisessä työssä, niin hänet pyydettiin sitten yritykseen vakituiseen työsuhteeseen. Valmistumisensa jälkeen kyseisen henkilön oli helppo aloittaa työt siinä tiimissä, johon hänet oli valittu. Näin on käynyt usean työntekijän kohdalla. Ensin on tutustuttu puolin ja toisin. Sen jälkeen työsuhteista on muodostunut pitkäkestoisia.

Vuosina 1987–89 oli paljon suuria tilauksia. Samoihin aikoihin meillä oli myös todella pahoja toimitusongelmia. Silloin oli useita laajoja kotimaisia projekteja. Samaan aikaan vallitsi rakennusalan lakko. Se aiheutti ongelmia, minkä seurauksena toimitukset siirtyivät. Sitten, kun toimitukset purkautuivat, niin ne purkautuivat samaan aikaan. Silloin olimme todella suurissa vaikeuksissa toimitusaikojen kanssa. Selvisimme niistä kuitenkin.

Meidän mallisto oli silloin kapea. Tuotannon kannalta katsottuna me teimme erittäin pitkiä sarjoja. Olimme erittäin tehokkaita yksittäisissä työvaiheissa. Tämän seurauksena henkilöstöömme on valikoitunut nimenomaan yksilösuorittajia. He ovat raudanlujia suorittajia. Siihen aikaan tehtiin urakalla ja vauhti oli kova. Silloin 80-luvun lopulla se oli se lääke, jolla pärjättiin. Meidän tehokkuutemme oli aika hyvällä tasolla. Siinä mielessä mallisto ei ollut liian laaja.

Sitten tulimme 90-luvulle. Maassa oli lama, ehkä Suomen taloushistorian suurin lama. 1990–1991. Romahdukset olivat suuria. Myös emoyhtiössä mentiin todella syvälle. Clash Oy:n kohdalla lama näkyi luonnollisesti siten, että tilaukset pienenivät. Oikeastaan se keino, millä me tähän laman aiheuttamaan haasteeseen vastasimme, oli että me varioimme meidän tuotteita. Me teimme erilaisia sovelluksia meidän tuotteille. Otimme mm. tuotteiden petsaukset osaksi toimintaamme.

Tilanne sai aikaan selkeän ristiriidan. Meidän tuotantotapamme oli sellainen, että tuotimme pitkiä sarjoja. Tällä tavoin kykenimme valmistamaan tuotteita tehokkaasti. Verrattuna muihin toimialamme yrityksiin selvisimme lamasta kohtuullisen hyvin.

Toisaalta silloin emme voineet tehdä juurikaan kehittämistoimenpiteitä. Keskityimme silloin kunkin päivän teemaan ja leikkasimme kustannuksia.

Samanaikaisesti tulimme siihen tulokseen, että muodin tyyli ja rakentamisen tyyli olivat muuttuneet. Markkinoille tuli 1990-luvulla metallijalkaisia tuoleja laajemmin. Puutuolien käyttö konttorimiljöössä väheni ja loppui lähes kokonaan. Me olimme tehneet tuotekehitystä voimakkaasti. Kävimme paljon sisäistä keskustelua ja puhuimme ns. K-malliston varjosta. Esitimme useille suunnittelijoille, että tarvitsemme uuden K-malliston. Teimme useita yrityksiä saadaksemme uuden tuolimallin markkinoille, mutta kaikki yritykset epäonnistuivat totaalisesti. Emme saaneet mitään aikaiseksi. Ehkä onnistuimme parhaiten P-tuolin lanseerauksessa. Se tehtiin itse asiassa vastoin sitä, mitä meiltä emoyhtiössä odotettiin. Näin saimme kuitenkin vihjeen siitä, mitä markkinat vaativat. Aloimme lisätä valmistusta istuinkuppien kohdalla.

Tämä oli siis sellainen aikakausi, joka alkoi noin 1985 ja päättyi 90-luvun puoliväliin.

Luottamusmies Esa Toisjoki:

Työntekijän näkökulmasta työnteko 80- ja 90-luvun taitteessa oli paljon fyysistä suorittamista. Sieltä tuli aina se ykkösen ja kolmosen jalkakasa ja niitä sitten kasattiin ja verhoiltiin. Sieltä tuli aina uusi jalkakasa, eikä tarvinnut paljon miettiä päivämääriä, eikä paljon muutakaan. Tuotantomäärät olivat valtavat. Minulla on sellainen muistikuva, että kolmosia meni noin 13 000 yksikköä vuodessa. Ykkösiä teimme noin 20 000 yksikköä ja kakkosia noin 15 000 yksikköä vuodessa. Niitä tehtiin todella paljon. Eli yhteensä noin 45 000 yksikköä vuodessa. Viime vuonna (2006) teimme noin 60 000 yksikköä vuodessa. Tämä antaa kuvan tilanteesta.

Se muutos, mikä nyt on ollut - niin sanotaas niinku - ihmisten työtehtävät ovat muuttuneet. Se ei ole enää sitä pelkästään fyysistä suorittamista. Se on nyt - sanotaan - aikataulujen vahtimista, sanotaan tiimityön opettelua, sanotaan tiimien välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua, mistä ne kappaleet tulevat, että saadaan toiminta

pyöriin. Laman aika muutti toimintatyyliä. Että sanotaan, että 90-luvun lopussa niillä vanhoilla resepteillä ei olisi enää pärjännyt.

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Suomen alkaessa nousemaan lamasta niin myös emoyhtiö alkoi 1994–1995 päästä pinnalle. Me selvisimme lamasta hyvin, mutta poljimme vuosikymmenen puolivälissä paikallamme. Tulos meni 'pakkasen puolelle'. Se johtui siitä, että me räätälöimme tuotteemme selvitäksemme laman yli. Meidän koneistomme ja tuotantotapamme taas eivät vastanneet räätälöidyn tuotannon vaatimuksia. Toisaalta markkinat eivät maksaneet sitä hintaa, joka meidän olisi pitänyt saada. Vuonna 1996 Clash Oy:n hallituksen kokouksessa kävimme läpi budjettiprosessia. Näytti siltä, että meillä ei ollut paljoakaan eväitä jatkon suhteen. Konsernin toimitusjohtaja totesi tilanteen olevan nyt senkaltaisen, että näin se ei voi jatkua. Clash Oy on liian pieni yksikkö, se ei vastaa sitä, mitä tarvitaan ja tulos on miinusmerkkinen. Tätä ei voida hyväksyä. Jatkaminen ei kaikista tehdyistä toimenpiteistä huolimatta näyttänyt mahdolliselta.

Totesimme yrityksessä, että asia on selvä. Koko homma loppuu, ellei toiminnassa tapahdu muutosta. Aloimme miettiä vuonna 1996 meidän strategiaa. Meidän strategia oli ennen sitä kirjoitettu hyvin yksiselitteisesti: Clash Oy on konsernissa muotopuristeiden ja komponenttien toimittaja. Markkinat eivät halunneet enää laajassa mittakaavassa puuperäisiä tuotteita. Me olimme olleet siihen saakka tuotantoperäinen yritys. Olimme tehneet niitä tuotteita, mitä meidän "mylly" pystyi tuottamaan.

Tässä tilanteessa lähdimme siitä, että meidän tulee muuttaa totaalisesti yrityksen strategia. Meidän täytyy tyydyttää asiakastarpeet jotta olemassaolomme on turvattu. Lähtökohta oli siis se, että meidän täytyy tuottaa tuotteita, joita asiakkaat ja markkinat haluavat. Vuonna 1997 tammikuussa pohdimme konsernin toimitusjohtajan kanssa, että nyt on äkkiä tehtävä jotakin. Meillä ei ole enää paljon aikaa. Tuotesuunnittelussa olimme epäonnistuneet useita kertoja 1990-luvulla.

Teimme erittäin tarkan briefin siitä, mitä me tarvitsemme. Meillä oli siitä selkeä näkemys. Olimme myös 90-luvulla panostaneet vientiin ja olimme luoneet ulkomailla

kontaktiverkoston. Tiesimme, mitä vientiasiakkaat tarvitsevat. Sen jälkeen käännyimme erään suunnittelijan puoleen.

Suunnittelija tuli luoksemme 6 viikon kuluttua. Hänellä oli ehdotus uusista tuoleista. Totesimme sen hyväksi ja vastaavan sitä, mitä tarvitsimme. Teimme 'protot'. Siihen aikaan olimme jo hiukan harjoitelleet istuinten puristamista. Tässä mallissa oli myös uusia haasteita. Tuotetta kehitettiin niin, että se lanseerattiin syyskuussa 1997 Habitare-messuilla. Eli siitä, kun brieffi oli annettu, kului 9 kuukautta ja tuote oli valmis sekä myyntikunnossa. Siitä lähti taloudellinen nousu liikkeelle.

Konsernin myyntikoneisto alkoi enemmän kiinnostua meidän uusista tuotteista. Kun puutuolien myynti ei ollut käynyt ja muualla myynti kävi, niin sovimme, että Clash Oy ottaa sen omiin käsiinsä ja rupeaa myymään sitä suoraan, kun se ei emoyhtiötä kiinnostanut. Tarkemmin sanottuna emoyhtiöllä oli niin paljon toimistokohteista, että se ei ehtinyt tekemään näitä kohteita. Se oli syy, jolloin jouduin esittämään kysymyksen että, jos halutaan olla mukana sosiaalisektorilla mukana, niin ainoa tapa tehdä se on, että Clash Oy ottaa sen omiin hoteisiinsa. Tämän seurauksena lähdimme turvaamaan puutuote-malliston ja K-malliston myyntiä. Saimme siihen oman myyntikoneiston rinnalle. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että aloimme toimia enemmän asiakaslähtöisesti eli uuden strategiamme mukaisesti. Tämä oli silloin 1990-luvun lopulla välttämätöntä.

P – mallisto myi hyvin. Saimme tilanteen omalta osaltamme käännettyä. Samanaikaisesti, kuten aiemmin totesin, meidän tämä tuottamisen tapa oli kerta kaikkiaan konkurssissa. Ristiriita sen välillä, mitä tuli asiakaspintatarpeista ja miten me toimimme, oli totaalinen. Siitä syystä lähdimme tiimi tuotantoon. Enää äärettömän tehokas pitkä sarjatuotanto ei kantanut vaan meidän piti vastata markkinoille asiakaspalvelulla ja joustavuudella. Meidän piti muuttaa tuotantotapa ja lyhentää sarjoja. Siinä onnistuimme mielestäni erittäin hyvin.

Strategian muutos merkitsi tuotannossa sen voimakasta kehittämistä ja siirtymistä sarjavalmistuksesta ns. lean-tuotantoon. Samalla siirryimme urakkatyöstä tiimityöhön. Tuottamisessa otettiin käyttöön imuohjaus ja tilauskohtainen toiminta.

Kävimme pitkiä keskusteluja luottamusmiesten kanssa palkkausjärjestelmän muuttamisesta urakkapalkasta tiimipalkkaukseen. Keskustelimme asiasta varmasti satoja tunteja siitä, mikä on se tapa, jolla se muutetaan. Asiaa jauhettiin vuosi ja pidimme asiasta kymmeniä kokouksia. Yritimme löytää ratkaisua. Ymmärrän, että jokaiselle palkka on tärkeä. Asia ratkesi vasta sitten, kun keskustelimme suoraan henkilöstön kanssa. Päädyimme sitten henkilökohtaisten osaamisalueiden kautta tiimikohtaiseen palkkaratkaisuun. Se oli henkilöstölle varmasti raskas prosessi niin kuin myös yritykselle. Se palkkajärjestelmä, johon päädyimme taas tuki sitä markkinavaadetta, mitä meillä oli haasteena. Me saimme asetettua tuotantokoneiston tukemaan sitä, mitä meiltä edellytettiin markkinoilla.

Luottamusmies Esa Toisjoki:

Tuohon lisäksi vielä sen verran, että eräs tekijä, mikä vaikutti tiimiyyttämiseen ja palkkajärjestelmän muutokseen oli se, että 6 kuukauden aikana tehtiin 1,8 Mmk:n tappio. Jotenkin sitä tulosta saatiin loppuvuodesta vähän parannettua. Henkilöstön keskuudessa alkoi olla jo paniikkia. Vaikka jalat olivat silloin syvässä suossa, niin aina me sieltä kuitenkin noustiin jollakin konstilla.

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tämä uusi strategia myös tuotantopuolella antoi paljon vapauksia. Sieltä on tullut paljon hyviä tuotteita. Haluan nostaa kaikesta huolimatta tuon A:n esille. Se oli vaikea projekti, mutta siinä se peruslähtökohta, minkä takia se on meille äärimmäisen tärkeä. Se oli meille tuote, jonka avulla me pääsimme kansainvälisesti näkyviin. Me panostimme siihen paljon ja yrityskuvan nostamiseen. Tämän seurauksena saimme aika hyvän vientiverkoston syntymään. Minä väitän, että se on hyvin paljon sen tuotteen ansiota. Ei niin, miten se myi vaan miten se tehtiin. Ulkopuoliset diilerit ja suunnittelijat näkivät meidän rohkeutemme. Me olimme aika rohkeita. Me otimme aikamoisia riskejä silloin, kuitenkin sellaisia hallittuja riskejä. Me olimme kasvu-uralla, mitä konsernin johtaja oli edellyttänyt. Meidän kasvumme ylsi 20–30 % monena vuotena peräkkäin. Tosin meidän tavoitteemme oli aina hiukan korkeammalla kuin se mihin pääsimme. Kasvumme alkoi – 97 ja jatkui hyvin samantyyppisenä sinne vuoteen 2004 saakka.

Vuonna 1997 meillä oli tosiaan yrityksessä isoja muutoksia. Niin kuin minä olen monta kertaa todennut; se on suuri muutos, kun yksilöurheilusta siirrytään joukkueurheiluun. Niin kuin sanottu meidän kulttuuri ja historia oli se, että olimme tottuneet pitkän sarjan henkilökohtaisen maksimoinnin tekemiseen. Se tuotanto oli silloin 90 – luvun alussa äärettömän tehokasta.

Sitten siirryttiin tällaiseen joukkue- eli tiimitoimintaan. Se siirtyminen ei ollut helppoa. Ensin puhuimme solutuotannosta. Sovimme YT-ryhmässä, että aloitamme solutuotannon koeluontoisesti puristuksessa ja koneistuksessa. Oli sovittu, että aloitamme maanantaina. Kun maanantai-aamu tuli niin porukka sanoi, että ei aloiteta. Siinä oli silloin varmasti vääränlaista ajattelua. Ymmärrän sen hyvin, että se ei ole helppoa. Me emme siitä huolimatta luopuneet ajatuksesta. Varmasti silloin olimme tehneet paljon virheitä, kun emme päässeet siihen solutuotantoon. Siinä oli varmasti palkkaukseen liittyviä auki olevia asioita. Sitten totesimme YT-ryhmässä, että solutuotannolle pannaan ”henkselit” päälle, mutta ajatusta ei unohdeta. Minulla on sellainen muistikuva, että otimme aikalisän. Siinä tuli ne lean - touhut jossakin määrin mukaan.

Se perusvirhe siirtymisessä tiimitoimintaan oli, että porukkaa ei ollut valmennettu ollenkaan. Me olimme YT-ryhmässä miettineet aivan oikein, että meidän täytyy muuttaa toimintatapaa. Mutta me emme olleet laajemmin keskustelleet siitä henkilöstön kanssa. Emme olleet kouluttautuneet siihen. Ei tuollaisen muutoksen tekeminen käy niin, että siitä keskustellaan vain pienessä porukassa. Ei se toimi niin. Kyllä siitä oli minulle se opetus, että paljon laajemmin pitää keskustella. Yrityksessä täytyy löytää laaja yhteisymmärrys porukassa, jotta muutoksia pystytään tekemään.

Luottamusmies Esa Toisjoki:

Me olimme Eskon kanssa esittelemässä Clash Oy:n toimintaa. Siellä oli 200–300 henkilöä eri yrityksistä kuuntelemassa. Kyllä siellä osa ihmisistä pani meidät ihan ”hullujen kirjoille”, että ei tuollaiset systeemit voi pelaa ollenkaan, että se on ihan mahdottomuus. Kyllä ne sitten alkoivat uskoa pikku hiljaa, kun selvitimme, kuinka ne

asiat oikein on. Sanotaan, että siellä oli aika monessa firmassa niin kuin vanhakantaisia käsityksiä kuitenkin niinku asioista.

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Virallinen oppi tiimitoiminnasta on se, että on tiimit tarvitsevat team-leaderit. Sitä mekin ensin yritimme ensin. Ajoimme aikaisemmin sitä käsitystä, että otamme käyttöön team-leaderit. Porukka ei kuitenkaan hyväksynyt sitä. Siten päädyimme YT-ryhmässä, että menemme tähän ns. jaetun vastuun malliin. Vastuut jaettiin tiimeissä useille työntekijöille. Tämä oli se kohta, josta asiantuntijat sanoivat, että se ei voi toimia noin. Me olemme kuitenkin omasta mielestämme onnistuneet tällä omalla tiellämme. Olemme päässeet itseohjautuvuuden kanssa paljon eteenpäin tiimeissä. Paljon on toki vielä myös tehtävää tällä saralla.

Samaan vaiheeseen liittyvät näiden ulkopuolisten sertifikaattien hankinta. ISO – laatujärjestelmän ja ympäristöjärjestelmän sertifikaatit saavutimme. Toimintaa siis kehitettiin niiden avulla. Mallistomme kasvoi laajasti. Oikeastaan TYKE 2 ja Investors in People–projekti vuonna 2002 – 2003 ovat olleet toiminnan kehittämisen kannalta merkittäviä. Kuten sanottu olimme onnistuneet tiimitoiminnassa kohtuullisen hyvin. Henkilöstö ei kuitenkaan vielä ollut riittävästi mukana strategiasta johtuvien toimintasuunnitelmien toteuttamisessa.

Vuonna 2002 alkupuolella Kauppalehteä lukiessani huomasin, että Investors in People:sta oli lyhyt artikkeli. Ajattelin, että olisikohan tuosta meillä käyttöä strategian jalkauttamiseen. Sitten tartuin puhelimen kampeen ja aloin siitä Kilpimaalle soittamaan. Siitä lähti sitten IIP – projekti liikkeelle. Siinäkin me olimme pilottiyrityksiä Suomessa. Saimme projektissa vietyä meille tärkeitä asioita eteenpäin taas seuraavalle portaalle. Siinä yhteydessä, kun ulkopuolinen arvioija Englannista arvioi toimintamme saatoimme todeta, että emme me ihan huonoja voi olla.

Yrityksen kehittäminen on ollut käytännössä jatkuvaa. Saatoimme vetää useita kehityshankkeita samanaikaisesti. Nyt olemme tarkoituksella vetäneet viime vuoden vähän henkeä. Toisaalta haluan antaa aikaa konsernin muutosten paikalleen asettumiselle. Uskon, että konsernissa tehtyjen strategisten muutosten seurauksena

tilanne on tältä osin nyt jäädytetty muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Nyt tehdään töitä näistä lähtökohdista. Clash Oy:n rooli on olla erikoistuotetehdas ja auditorioiden vetovastuutehdas. Siihen haasteeseen meidän on vastattava. Voi sanoa, että tämä toinen periodi on muutama vuosi sitten johtanut siihen, että on tällainen konsernikeskeinen ajattelu.

Luottamusmies Esa Toisjoki:

Verratessani työnantajaani muihin yrityksiin, joista olen luottamustehtävieni kautta kuullut, kuvailisin Clash Oy:tä kyllä moderniksi työnantajaksi. Se ilmenee monin tavoin koskien työaikoja mm. Pekkaspäivät, omien asioiden hoitoa ja työaikoja yleensä. Esimerkiksi Pekkaspäivien pitäminen perustuu usein työnantajien sanelupolitiikkaan. Ne päivät on pidettävä silloin, kun työnantaja määrää. Työajat voivat olla niin 'kallioon hakattuja' asioita, ettei niiden osalta voida joustaa.

Clash Oy:ssä henkilöstöä on valtuutettu ja annettu vastuuta mm. aikatauluissa pysymisessä ja tavarain tilauksissa. Se lisää luonnollisesti työntekijöiden henkistä kuormaa. Sen vastapainona moni asia taas on vapaammin hoidettavissa kuin useammassa muussa yrityksessä. Meillä työntekijöillä on paljon vastuuta, mutta myös paljon vapauksia

Jos ajatellaan taannoin toteutettuja kehityshankkeita niin, jos joku hanke olisi jätetty toteuttamatta, niin todennäköisesti näitä nykyisiä järjestelmiä ei olisi käytössä. Jatkuva muutos on tullut jäädäkseen. Ellei mitään muutoksia tehdä niin veikkaisin, että muutaman vuoden kuluttua näiden seinien sisällä ei olisi mitään toimintaa.

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Jos tiivistetään ja pelkistetään viime vuosikymmenien kehitystä, niin sieltä löytyy kolme erilaista ajanjaksoa (1985 – 1995, 1995 – 2005 ja 2005 -). Olemme selkeästi eläneet noin kymmenen vuoden periodeja. Helposti huomaa, kuinka kaikki kehitys lähtee liikkeelle valitusta strategiasta. Yritysjohdon tärkein tehtävä on strategian asettaminen.

Clash Oy:n strategia noin 1985 lähtien oli olla selkeä muotopuristetehdas. Sitten siirryttiin toimintaan, jossa korostuivat asiakaslähtöisyys, tuotekehitys ja markkinointi. Meidän rooli konsernin sisällä oli itse asiassa sellainen, että konsernin johto ei ollut varma, oliko Clash Oy:llä enää sijaa konsernissa. Tämän johdosta Clash Oy:lle asetettiin kovat kasvutavoitteet. Ellei näiden tavoitteiden toteuttamisessa olisi onnistuttu, niin ei me tässä nyt istuttaisi. Me onnistuimme sekä strategian luomisessa että sen toteuttamisessa erittäin hyvin.

Jos katsotaan sitten, mitä kulloinkin voimassa ollut strategia on tarkoittanut työn tekemisen osalta. Ensimmäisellä periodilla tehokkuusvaatimus oli keskiössä. Siinä me olimme erittäin hyviä. Kunnes aika ajoi sen ohi ja me emme enää olleetkaan hyviä. Näin tulimme toiselle periodille, jossa käynnistimme tiimitoiminnan. Se kehittyi vähitellen ja jälleen olimme valtavan hyviä. Kunnes taas tulemme muutosvaiheeseen. Strategian mukainen erikoistuotetehtaana toimiminen merkitsee nyt sitä, että pitkät tuotantosarjat tulevat pian jäämään pois. Globaali kilpailutilanne näkyy myös huonekaluteollisuudessa. Nyt Aasiassa valmistetaan samoja tuotteita kuin meillä huomattavasti halvemmin tuotantokustannuksin. Meidän ei ole enää järkevää kilpailla standardikalusteilla. Voi sanoa, että me emme tällä hetkellä ole kovin hyviä verrattuna siihen, mitä meiltä edellytetään. Aasiassa samat tuotteet kuin meillä valmistetaan 30 % halvemmalla, eikä laadussa ole enää merkittävää eroa. Sen vuoksi meidän tulee taas ottaa vaadittava kehitysharppaus samaan tyyliin kuin aikaisemminkin. Vain näin voimme vastata meille asetettuihin haasteisiin.

Toisella periodilla meille asetettiin kova kasvutavoite ja me elimme sen mukaisesti. Nyt konsernissa meiltä ei edellytetä kasvua. Meidän rooli konsernissa on olla auditoriosuunnittelussa ja -tuotannossa kansainvälisesti merkittävä tekijä. Irtokalustepuolella eli tuolipuolella me tulemme olemaan erikoistuotetehdas. Me emme ole enää pitkän sarjan tehdas. Emme ole enää kilpailukykyisiä massatuotteissa. Massatuotanto sijoitetaan eri logistiikkakeskuksiin eri maihin. Meidän tehtävä on tuottaa jatkossa pienempiä sarjoja erikoistuotteita ja varioida niitä eri tavoin. Tehtävämme on tulevaisuudessa myös ajaa sisään konsernin uudet muotopuristetuolet.

Tilanne merkitsee selvää muutosta meidän visiossa. Sitä ei ole vielä kirjoitettu uuteen muotoon, mutta se tulee olemaan tämän projektin eräs tehtävä. Se mikä on nyt kirjoitettu visioksi, ei enää yksinkertaisesti päde. Samoin tulemme tekemään muutoksia tehtaan lay-out:ssa.

Yrityksen kannalta katsottuna ei ole enää suurta merkitystä, millä tasolla yksilöllä on yksittäisen koneen käyttötaito. Sitä tarvitaan edelleen, eikä se ole mihinkään kadonnut. Työmarkkinoilla ei vain tahdo enää pärjätä, ellei yksilöllä ole laajempaa ammattitaitoa. Se sisältää sellaisia taitoja, joita me nyt olemme henkilöstön ja tutkijan kanssa yhdessä hakemassa. Yritys tarvitsee koko joukkueen yhtenäisen panoksen. Sen tulisi olla enemmän kuin $1+1=2$.

Luottamusmies Esa Toisjoki:

Asia on varmasti juuri näin, kuten toimitusjohtaja sanoo. Kävimme tästä kiivaan keskustelun kehitysryhmässä. Clash Oy:n haasteet ovat muuttumassa. Tuottavuus on niistä edelleen yksi. Mutta tuottavuus ei ole enää samanlaisessa keskiössä kuin aiemmin. Sitä toki tarvitaan, muuten ei koko hommasta tule mitään. Asiakaspalvelu ja toimitusvarmuus ovat kuitenkin ne tekijät, joiden avulla voidaan pärjätä tulevaisuudessa. Näihin haasteisiin meidän on vastattava jotta voimme pärjätä tulevaisuudessa. Tiedän, että tässä meillä on paljon parantamisen varaa. Numeroiden valossa ei pitäisi olla mitään ongelmaa. Välttämättä me emme ole vielä tunnistaneet koko joukkueena asiakasta. Esimerkiksi konsernin ohjauskeskus on meidän asiakas.

Toisaalta meidän on saatava toimitusvarmuus mestaruusluokkaan. Se on viime kädessä meidän työntekijöiden etu, että toimitusvarmuus on korkealla tasolla. Se on lähdettävä meistä työntekijöistä. Me saamme toimitusvarmuuden korkealle tasolle, jos vain niin haluamme. Ei se riitä selitykseksi, jos sanomme, että 'tavara tuli alihankkijalta vasta puolilta päivin'. Se ei kiinnosta asiakasta tippaakaan. Asiakas on kiinnostunut vain siitä, että saa hänelle räätälöidyn tavarän sovituksessa ajassa. Hän on sen maksanut ja haluaa sen ajallaan tai hankkii sen muualta. Se on vain nykypäivänä niin.

Toimitusjohtaja Esko Mattila:

Tällä tavoin voimme luoda perspektiiviä menneisyyteen. Niin kuin tästä voi huomata, tämä on tällaista vuoristorataa. Ensin onnistumme hyvin. Sitten huomamme, että markkinat muuttuvat ja pitää taas lähteä ponnistamaan sieltä montun pohjalta. Nyt olemme vähän taas siellä montun pohjan puolella. Meillä on uudet haasteet ja uudet mahdollisuudet. Ennenkin me olemme sieltä nousseet ylös ja kyllä me nousemme sieltä myös nyt. Saamme varmasti toiminnan kehitettyä sille tasolle kuin markkinat meiltä edellyttävät.

LIITE 5

Konsultin tulkinta Clash Oy:n tilanteesta

Yrityksen virallisesta historiikista sekä toimitusjohtajan ja luottamusmiehen esityksestä muotoutuneesta narratiivista erottui kolme ajanjaksoa (taulukko, Clash Oy:n kehitysvaiheet). Ensimmäinen jakso oli merkinnyt vakaata tilaa, muutokset strategiassa ja sen myötä rakenteissa ja toiminnoissa olivat olleet pieniä. Siirtymiset toiseen ja kolmanteen vaiheeseen olivat toteutuneet perusteellisen muutoksen, transformaation kautta. Niiden ilmentymiä toisella jaksolla olivat siirtyminen lean-tuotantoon, automaattiseen tuotannonohjaukseen ja itseohjautuviin tiimeihin. Siirtymiin oli sisältynyt kysymyksiä, millä edellytyksillä henkilökohtaista palkkaa voidaan muuttaa ja ristiriitoja itse palkkauksen määrittelyssä. Muutosvastarintaa oli ilmennyt tuotannon ohjauksen muutoksissa ja tiimien vastuissa. Sopeutuminen näihin muutoksiin oli toteutunut vähitellen yrityksen sisäisten keskustelujen myötä. Kokemusten kautta Clash Oy:ssä saattoi olla sisäistettynä näkemys, jonka mukaan suuret muutokset pyritään neuvottelemaan ja sopimaan henkilöstön kanssa.

Parhailtaan on menossa kolmas muutosvaihe. Sen ovat käynnistäneet muutokset yrityksen toimintaympäristössä, minkä seurauksena konsernin strategiaa on muutettu ja sen pohjalta uudistetaan Clash Oy:n strategia. Konsernin strategian asettamisessa kehysten puitteissa johtaminen ja toimintojen ohjaaminen edellyttävät entistä enemmän yhteisesti jaettuja prosesseja ja itseohjautuvuutta. Näin voidaan varmistaa, että yritys kykenee toimittamaan nopeasti muuttuvat, eriytyneemmät ja pienemmät tuotantosarjat. Samanaikaisesti yrityksen on kyettävä säilyttämään toimintavarmuus ja parantaa sitä. Retrospektiivisesti katsoen muutoksen syklit – sisältäen muutoksen, kehittämisen ja vakauden tilan – toistuivat Clash Oy:ssä kymmenen vuoden välein.

Clash Oy:n kehitys	1987–1997	1997–2007	2007-
strateginen ohjaus	oma strategia	oma strategia	oma toiminta-suunnitelma osana konsernistrategia
tuotteet	muotopuristeiden valmistaja	julkisten tilojen kalustus	rääätälöidyt erikoistuotteet
valmistuksen organisatorinen ohjausmalli	funktionaalinen varastotuotanto	lean-tuotanto imuohjaus	lean-tuotanto imuohjaus asiakasprojektit
pääasiallinen tuotannon ohjaus	manuaaliohjaus	valmentajien ohjaus ja ATK-pohjainen tuotannonohjausjärjestelmä	jaettu ohjaus ja ATK-pohjainen tuotannonohjausjärjestelmä
työskentelytapa	yksin	tiimissä	tiimissä ja yhteisissä foorumeissa
pääasiallinen valvontamenetelmä	työnjohdon suora valvonta	itseohjautuvat tiimit valmentajien tuki	itseohjautuvat tiimit yhteinen valvonta
palkkaustapa	yksilökohtainen urakkapalkkaus	tiimikohtainen palkkiopalkka	tehdaskohtainen palkkiopalkka
kehittämisen kohde	yksilön ammattitaito	tiimitoiminta ISO ja IIP	yhteistoiminnallisuus yhteiset ja tiimien tavoitteet vuoropuhelu

Taulukko. Clash Oy:n kehitysvaiheet

Konserni ja sen mukana Clash Oy ovat olleet edelläkävijöitä moduulipohjaisessa rakentamisessa. Nyt kuitenkin globalisaatio on muuttanut tilannetta merkittävästi, lähinnä Aasiasta ja myös muista Euroopan maista on tullut kova hintakilpailu, eikä eri tuottajien kalusteissa ole enää oleellisia laadullisia eroja, sama koskee toimitusaikoja. Clash Oy ei enää voi laskea toimintaansa aikaisempien menestystekijöiden – massatuotanto ja nopeus – varaan. Clash Oy:n tuotteiden korkeatasoinen laatu vasta nyt markkinoilla arkilaatua, myös halvalla myyvät yritykset pääsevät samaan laatutasoon. Näin aiemmin Clash Oy:lle edullinen hintasuhde on tasoittunut huomattavasti. Clash Oy:n ei ollut tarkoituksenmukaista kilpailla enää

standardikalusteilla. Toisaalta asiakkaiden vaatimukset kohdistuvat entistä yksilöllisimpiin tuotteisiin ja ratkaisuihin. Tässä nähtiin Clash Oy:n mahdollisuus. Yritys oli menestynyt jo aiemmin kalusteiden suunnittelussa ja voittanut useita kansainvälisiä palkintoja. Clash Oy:llä oli maine korkealaatuisten design -kalusteiden suunnittelijana ja valmistajana.

Emoyhtiö ja Clash Oy olivat määritelleet yrityksen strategisen position uudella tavalla. Clash Oy:n rooli oli muuttumassa erikoistuotetehtaaksi ja sen vastuulle tuli myös konsernin auditorio -liiketoiminta. Yrityksen haaste oli luoda valtavirrasta poikkeavia tuotteita, eli päästä takaisin siihen tilanteeseen, jossa yksittäinen asiakas kokee Clash Oy:n tuotteet ainutlaatuisina ja elämyksiä antavina. Clash Oy:n johdon mukaan se edellytti laajaa tuotevalikoimaa ja erilaisia variaatioita asiakastarpeiden mukaan. Sarjakoot tulivat entisestään pienemmään ja toimitusaikoja tuli edelleen lyhentää, mikä merkitsi tehtaan toiminnassa siirtymistä sarjatuotannosta lyhyiden sarjojen ja entistä vaativampien tuotteiden valmistajaksi. Sekä erikoistuotteiden että auditorioiden valmistus ja toimitus tarkoittivat siirtymistä projektikohtaiseen työskentelyyn.

Kehitysryhmä katsoi uuden toimintakonseptin edellyttävän kiinteää yhteistyötä Clash Oy:n yksiköiden välillä. Räätelöidyt ja kehittyneemmät tuotteet sekä lyhyet toimitusajat vaativat kaikkien osapuolten yhteistä koordinoitua. Sisäisen yhteistyön avulla Clash Oy saattoi toteuttaa tuotantotavan muutoksen ja saavuttaa tavoitteensa. Muutoksen keinoina olivat tiedon luominen, yhteinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko sekä oppiminen, joiden avulla pyrittiin innovatiivisiin ja luoviin ratkaisuihin. Keinot voi tiivistää vuorovaikutukseen, joka saattoi luoda ja ylläpitää myös ryhmän tai organisaation jäsenten välisiä suhteita. Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä viestintä on välttämätöntä tehtävän ja toiminnan kannalta, koska se mahdollistaa tehtävän suorittamisen ja toiminnan kannalta riittävän luottamuksen rakentumisen, kyllin avoimen ilmapiirin muodostumisen ja säilymisen sekä ryhmän tai yhteisön koheesion.

Kiteytin narratiivin sisällön ja siihenastisten keskustelujen johtopäätökset alla olevan taulukon esittämällä tavalla. Otsikon ”Merkitys” alla olevat tekstit ovat suoria lainauksia Clash Oy:n narratiivista (liite 4, Clash Oy:n tarina). Huonekalualan

kilpailutilanne oli aiheuttanut Clash Oy:lle strategisen uudistumisen tarpeen. Asiakkaiden muuttuvat vaatimukset antoivat tilaisuuden vastata niihin räätälöidyillä tuotteilla ja erikoistuotteilla. Ellei näin tehtäisi, olisi seurauksena todennäköisesti yrityksen toiminnan päättyminen. Strateginen muutos voidaan toteuttaa yhteistyöllä ja yhteisvoimin, mikä mahdollistaa tarvittavan toimitusvarmuuden nostamisen riittävälle tasolle.

aihe	sisältö	merkitys
liiketoiminnan lähtökohdat	liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutusten kuvaus	<i>Globaali kilpailutilanne näkyy myös huonekaluteollisuudessa. Nyt Aasiassa valmistetaan samoja tuotteita kuin meillä huomattavasti halvemmin tuotantokustannuksin. Meidän ei ole enää järkevää kilpailla standardikalusteilla.</i>
liiketoiminta-haaste	toimenpiteiden perusta, haasteen kuvaus	<i>Voi sanoa, että me emme tällä hetkellä ole kovin hyviä verrattuna siihen, mitä meiltä edellytetään. Aasiassa samat tuotteet kuin meillä valmistetaan 30 % halvemmalla, eikä laadussa ole enää merkittävää eroa.</i>
asiakkaiden vaatimukset ja kilpailutilanne	ongelman merkitys suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin ja kilpailijoiden suorituskykyyn	<i>Asiakas on kiinnostunut vain siitä, että saa hänelle räätälöidyn tavaran sovitusajassa. Hän on sen maksanut ja haluaa sen ajallaan tai hankkii sen muualta. Se on vain nykypäivänä niin.</i>
ongelman ja ratkaisun analyysi	ongelman syiden kuvaus, syvällisen uudistumisen tarve	<i>Emme ole enää kilpailukykyisiä massatuotteissa. Meidän tehtävä on tuottaa jatkossa pienempiä sarjoja erikoistuotteita ja varioida niitä eri tavoin.</i>

välttämättömyyden perustelu	seurauksen kuvaus, jos muutosta ei käynnistetä ja toteuteta.	<i>Ellei mitään muutoksia tehdä niin veikkaisin, että muutaman vuoden kuluttua näiden seinien sisällä ei olisi mitään toimintaa. Meillä on uudet haasteet ja uudet mahdollisuudet.</i>
vastaus haasteeseen	mitä voimme tehdä itse	<i>Yrityksessä täytyy löytää laaja yhteisymmärrys porukassa, jotta muutoksia pystytään tekemään.</i>

Taulukko. Clash Oy:n narratiivin tulkinta

Narratiivin tekemisen tavoitteena oli löytää menneisyydestä hyviä käytäntöjä ja vahvuuksia, jotka olivat kantaneet yrityksen sen kohtaamien haasteiden yli. Rakentamalla kehittämishanke vahvuuksien varaan, yritys voi siirtyä haluamaansa tavoitetilaan. Tässä vaiheessa se oli selviytyminen strategisen muutoksen vaatimista haasteista. Clash Oy:n tilannetta kuvasivat toimitusjohtajan sanat:

”Ensin onnistumme hyvin. Sitten huomamme, että markkinat muuttuvat ja pitää taas lähteä ponnistamaan sieltä montun pohjalta. Nyt olemme vähän taas siellä montun pohjan puolella”.

Clash Oy:n kollektiivisessa muistissa oli useita muutostilanteita, joiden johdosta yrityksen toimintaan oli tehty muutoksia. Tuotantotavan muutos johti itseohjautuvien tiimien perustamiseen:

”Vastuut jaettiin tiimeissä useille työntekijöille. Tämä oli se kohta, josta asiantuntijat sanoivat, että se ei voi toimia noin. Me olemme kuitenkin omasta mielestämme onnistuneet tällä omalla tiellämme. Olemme päässeet itseohjautuvuuden kanssa paljon eteenpäin tiimeissä. Paljon on toki vielä myös tehtävää tällä saralla”.

Muutostilanteiden hallinnassa oli onnistuttu, kun ne oli hoidettu yhteistyöllä kaikkien osapuolten kesken. Seuraavat virkkeet kertovat yritysjohdon sitoutumisesta demokraattiseen johtamistapaan ja konsensukseen:

”Se perusvirhe siirtymisessä tiimitoimintaan oli, että porukkaa ei ollut valmennettu ollenkaan. Me olimme YT-ryhmässä miettineet aivan oikein, että meidän täytyy muuttaa toimintatapaa. Mutta me emme olleet laajemmin keskustelleet siitä henkilöstön kanssa. Emme olleet kouluttautuneet siihen. Ei tuollaisen muutoksen tekeminen käy niin, että siitä keskustellaan vain pienessä porukassa. Ei se toimi niin. Kyllä siitä oli minulle se opetus, että paljon laajemmin pitää keskustella. Yrityksessä täytyy löytää laaja yhteisymmärrys porukassa, jotta muutoksia pystytään tekemään”. Saattoiko tässä olla perusteet muuttaa Clash Oy:n käytäntöjä yhteisöllisemmiksi?

”Kävimme pitkiä keskusteluja luottamusmiesten kanssa palkkausjärjestelmän muuttamisesta urakkapalkasta tiimipalkkaukseen. Keskustelimme asiasta varmasti satoja tunteja siitä, mikä on se tapa, jolla se muutetaan. Asiaa jauhettiin vuosi ja pidimme asiasta kymmeniä kokouksia. Yritimme löytää ratkaisua. Ymmärrän, että jokaiselle palkka on tärkeä. Asia ratkesi vasta, kun keskustelimme suoraan henkilöstön kanssa”.

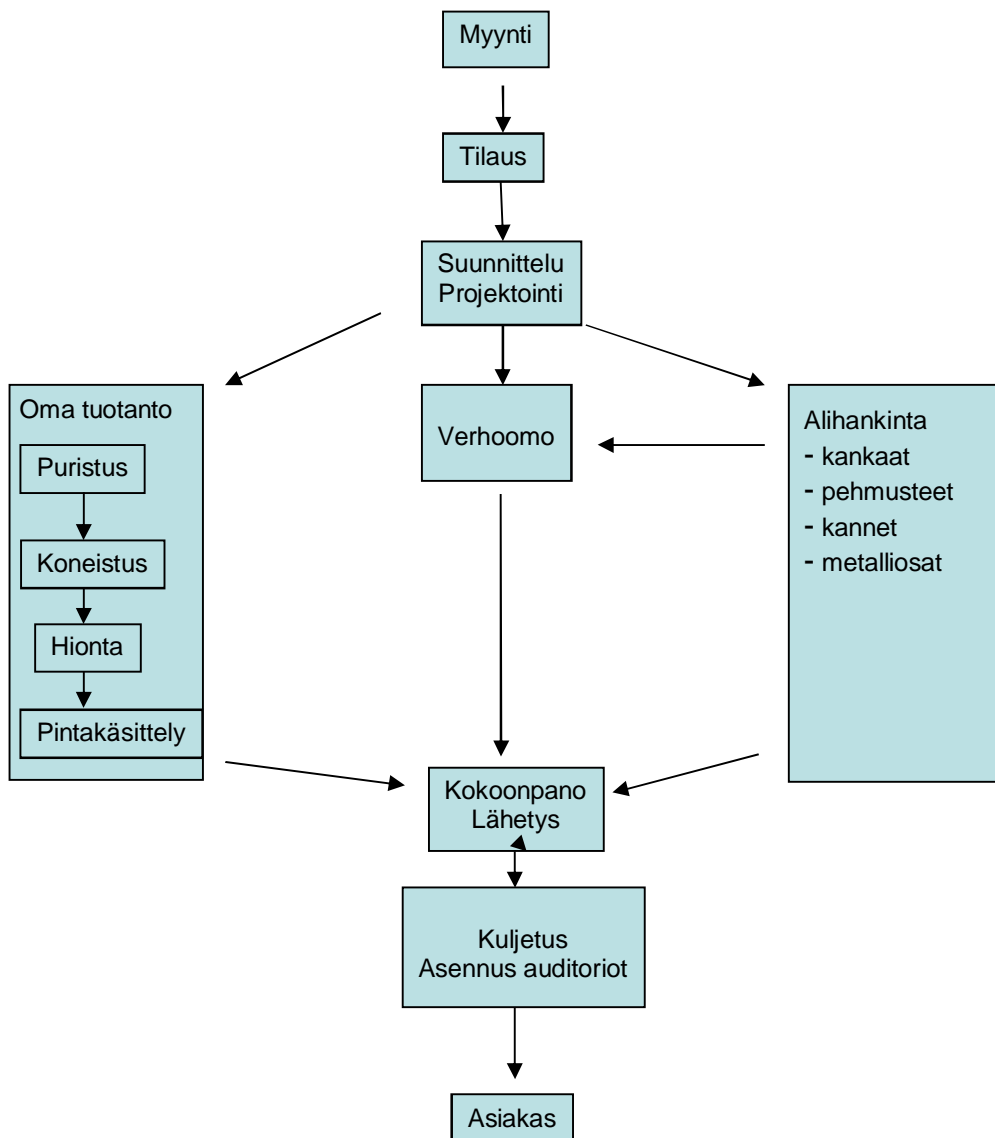
”Yritys tarvitsee koko joukkueen yhtenäisen panoksen. Sen tulisi olla enemmän kuin $1+1=2$ ”.

Todettuja vahvuuksia yhdistävä tekijä oli henkilöstön osallistuminen. Oli välttämätöntä etsiä keinoja, joilla henkilöstö saadaan kytketyksi tiiviimmin mukaan Clash Oy:n päätöksentekoon. Kaikki havaitut vahvuudet – henkilöstön itseohjautuvuus, yritysjohdon demokraattinen johtamistapa ja konsensus – tukivat henkilöstön osallistumisen edistämistä.

LIITE 6

TUOTANTOPROSESSIN KUVAUS

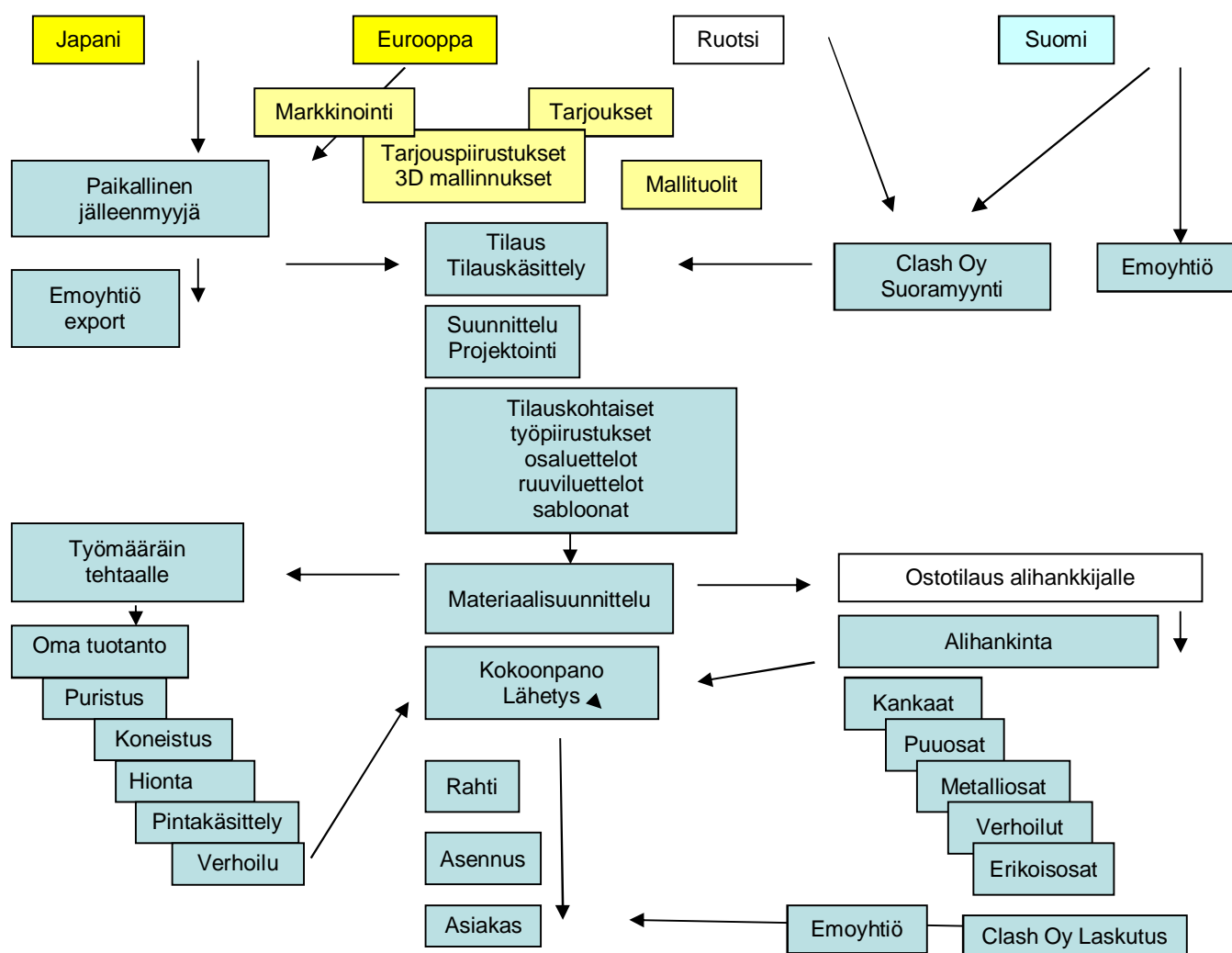
Clash Oy: tuotantoprosessi



LIITE 7

PROSESSIN KUVAUS

Clash Oy: prosessi



LIITE 8

ALOITUSKONFERENSSIN OHJELMA

ToiKe – projekti aloitusseminaari 23.3.2007 ja 26.3.2007

- 7.30 – 8.00 Kahvi
- 8.00 – 8.15 Alkusanat; Miksi tällainen hanke? Esko Mattila ja pääluottamusmies Esa Toisjoki
- 8.15 – 8.45 ToiKe – hankkeen esittely Aarne Kilpimaa, projektin toimijoiden roolit
- 8.45 – 9.15 Clash Oy ennen ja nyt sekä tulevaisuuden haasteet, toimitusjohtaja Esko Mattila ja pääluottamusmies Esa Toisjoki
- 9.15 – 9.45 Ryhmätyön alustus: Dialogin käyminen, Aarne Kilpimaa
- 9.45 – 10.30 Ryhmätyö: Miten voimme vastata Clash Oy:n haasteisiin oman työn kautta? Viitteenä Clash Oy ennen ja nyt sekä tulevaisuuden haasteet -alustus
Mitä voimme itse tehdä?
Miten voimme taata Clash Oy:n toiminnan jatkuvuuden, 2–4 kehityskohdetta?
- 10.30 – 11.30 Ryhmätöiden purku
- 11.30 – 12.15 Lounas
- 12.15 – 13.15 Alustus: keskustelusäännöt, Aarne Kilpimaa
Ryhmätyö: Valitaan edellisen ryhmätyön perusteella alustavat kehitystoimenpiteet

13.15 - 14.00	Ryhmätöiden purku
14.00 – 14.15	Kahvi
14.15 - 14.45	Alustus: Osallistuminen ja vuorovaikutus, Aarne Kilpimaa
14.45 – 15.45	Keskustelu: Jatkotyöskentelystä sopiminen; tehtävät ja työnjako Tulosten käsittely kehittämissryhmässä ja tiimipalaverissa, Aarne Kilpimaa
15.45 – 16.00	Päivän päätös, Esko Mattila

LIITE 9

TYÖRYHMIEN KEHITYSEHDOTUKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

ToiKe – projekti: aloituskonferenssi 23.3.2007

Työryhmien ehdotukset

Clash Oy: haasteet: Mitä voimme tehdä itse

- Ryhmä
- työn kierto tiimien sisällä ja tiimien ulkopuolella
 - oman työn jatkuva parantaminen kautta
 - tiedon kulun parantaminen tiimien välillä - sisäinen sähköposti
 - viikkopalaverit tiimeissä
 - lähettämössä palaveri kaikista lähtevistä tilauksista kerran viikossa

Toiminnan jatkuvuus

- osittainen konekannan uusinta – koneistus
- laadun parantaminen
- henkilöstön kouluttaminen
- tehtaan lay-out:n uudistaminen

Ryhmä 2

- oma aktiivisuus
- asioiden selvittely heti
- moniosaaminen kaikkialla
- muiden huomioon ottaminen niin myötä kuin vastamäessä
- huomioi saamasi palvelu – kiitos
- reklamaatioiden käsittely (ei mitään merkitystä)

Ryhmä 3

- ohjauspistepäivämäärästä ei saa tinkiä

- alkupäässä kapasiteetin hallinta myös koko tuotannossa
- toimitusvarmuus myös maksaa parempaa palkkaa, tiimit auttavat toinen toisiaan
- hionnan ja pintakäsittelytiimin yhteistyön tiivistäminen (yhdistäminen) työnkierto
- kuormitusprosentit julkisiksi – viikoittainen lista ilmoitustaululle
- moniosaaminen ja ammattitaidon sekä vuoropuhelun lisääminen

Kehitystoimenpiteet

Monitaitoisuus

- nimetään työparit
- omassa tiimissä kaikkia töitä
- tiimien jäsenten autettava eli hyvä vastaanotto
- asennemuutos avunantaja/avunsaaja
- kummitoiminta
- siirto toiseen tiimiin

Ohjauspisteajattelu

- pidettävä kiinni
- koulutusta henkilöstölle

Kapasiteetin hallinta

- mallit puuttuvat tilauskannasta
- kuormitusprosentit kaikille tiimeille
- kiireapu muille tiimeille

Viikkopalaverit

- kokoontuminen lähettämötiimissä, kaikista tiimeistä edustus, maanantaina 8.30
- tilauslista viikosta
- kokoukseen tullaan valmistuneena
- kehitysryhmä työstää

Toisten tiimien auttaminen

- varamiespalvelun ja niiden henkilöiden kohtelu, jotka auttavat

Reklamaatiot

- tiedot heti tiimeille
- ehdotus menetelmästä tulossa
- laatukustannusten alentaminen

ToiKe – projekti: aloituskonferenssi 26.3.2007

Työryhmien ehdotukset

Clash Oy: haasteet: Mitä voimme tehdä itse

- Ryhmä 1
- tiedon kulku = kuka ilmoittaa kenelle
 - toimitusajoista kiinni pitäminen kaikissa vaiheissa
 - alihankkijoiden /toimittajien toimitusaikojen valvominen
 - laatuun kiinnitettävä huomio ketjun joka vaiheessa
- Ryhmä 2
- sisäinen logistiikka → lay-out suunnittelu + sisäinen tiedonkulku
 - alihankkijatoiminta tehokkaaksi – aikatauluista kiinnipitäminen → suoraan verrannollinen toimitusvarmuuteen
 - tuotannosuunnittelun parantaminen kapasiteettihiippujen tasaamiseksi
 - oma vientiosasto takaisin Clashille, myynti vähentynyt Japani, Keski-Eurooppa yhteydet ”menetettyihin” asiakkaisiin
- Ryhmä 3
- toimitusvarmuuden parantaminen
 - alihankintalaadun varmistaminen
 - Fonten kehittäminen
 - tiimien viikkopalaverit

Kehitystoimenpiteet

Toimitusajoista kiinnittäminen → lumipalloefektin välttäminen

- pyydetään apua ajoissa
- puskurivarastot takaisin
- ne tehdään mitä pystytään, alihankkijoiden toimitusvarmuuteen ei työntekijätasolla pystytä vaikuttamaan
- tiimeillä viikko-palaveri, jossa kartoitetaan mahdolliset ongelmakohdat ajoissa ja ilmoitetaan eteenpäin

Tiedon kulku/Fonten kehittäminen

- koulutus
- käyttökoulutusta lisää ja pienemmissä ryhmissä

Tuotanto/kapasiteetti

- Veijo/tiimit viikkopalaverit
- tuotannon kapasiteettipalaveri 1 henkilö/tiimi, jossa käsitellään suurempia toimituksia ja muutoksia

Alihankinta ja sen laatu

- panostuksia alihankintalaadun parantamiseksi
- tiukempi kontrolli
- säännöllisiä keskusteluja alihankkijoiden ja toimittajien kanssa vaaditusta laadusta

LIITE 10

KESKUSTELUSÄÄNNÖT

NÄIN ME SIT JUTELLA

Jokainen saa osallistua.

Kaik saa sanno.

Jokaisen pitää osallistua.

Kyl sunki tarttis sanno jotta.

Jokainen väite on perusteltava.

San ny mitä sää oike tarkotat.

Jokaista pitää kuunnella.

Sunt kuunnella ja sun tartte kuunnella.

Perustelu ja oma ehdotus tarvitaan myös, jos kiistää väitteen.

Jos sää et ol samaa miält, ni san sit kuise o.

Jokainen puhuu totta.

Muist pysy totures.

Jokaisen on tuotava oma kanta esiin.

Kaik sanno miälipittes täsä, eikä jälkkepäi.

Tuloksena yhteinen sopimus asiasta.

Paperilleki tarttis jotta laitta.

Jokaisen on edistettävä ratkaisuun pääsyä.

Kaik miätti kui tämä homma hoiretas.

Asia asiana.

Asiat ne on ko tappele, eikä ihmise.

LIITE 11

KAPASITEETTIPALAVERIN ASIALISTA

Kapasiteettipalaveri

Ajankohta: Joka torstai klo 13.00 – 14.30

Paikka: Neuvotteluhuone

Osallistujat: yksi tai useampi henkilö jokaisesta tiimistä

Puheenjohtaja: toinen valmentaja

Kuormituslannelistat jaetaan osallistujille kokouksen alussa

Käsiteltävät asiat:

1. Tiedotusasiat, toimitusjohtaja
2. Myöhässä olevat tilaukset
 - i. Toimenpiteistä sopiminen
 - ii. Reklamaatiot ja niistä johtuvat toimenpiteet
3. Seuraavien viikkojen tilauskanta
4. Seuraavan viikon kapasiteettitilanne: hallinta ja tasaaminen
 - i. Haastavat tilaukset
 - ii. Kapasiteettikuormitus tiimeittäin
 - iii. Työntekijäsiirrot toisiin tiimeihin
5. Auditorioiden tilauskanta
 - i. Kirjataan tärkeimmät asiat

6. Alihankintatilanne

i. Kirjataan tärkeimmät asiat

7. Muut asiat

LIITE 12

TIIMIPALAVERIN ASIALISTA

Tiimipalaveri

Ajankohta: Joka maanantai

Paikka: Tiimin työpiste

Osallistujat: tiimin jäsenet

Puheenjohtaja: Tiimin valmentaja

Käsiteltävät asiat:

1. Tiedotusasiat / ajankohtaiset asiat
2. Palaute kapasiteettipalaverista ja sen aiheuttamat toimenpiteet tiimissä
3. Haastavien tilausten yksityiskohtainen läpikäynti
4. Ohjauspiste ja toimitusvarmuuden varmistaminen
5. Reklamaatiot ja niistä johtuvat toimenpiteet

Asioiden kirjaaminen

LIITE 13

STRATEGIA/KVARTAALIPALAVERIN ASIALISTA

Kvartaalipalaveri

Ajankohta: Neljännesvuosittain

Paikka: Neuvotteluhuone

Osallistujat: kaikki tiimit

Puheenjohtaja: toimitusjohtaja

Käsiteltävät asiat:

1. Tiedotusasiat, toimitusjohtaja
2. Taloudelliset tavoitteet
 - i. Kiinteät kustannukset
 - ii. Hankinnat
3. Prosessitavoitteet
 - i. Laatukustannukset
 - ii. Vaihto-omaisuuden hallinta
 - iii. Ympäristöasiat; päästöt
4. Asiakastavoitteet
 - i. Toimitusvarmuus
 - ii. Tuotteiden laatu
 - iii. Työntekijäsiirrot toisiin tiimeihin

5. Henkilöstön osaaminen

- i. Osaaminen strategian toteutuksen tukena
- ii. Osaamisen kehittämisen kehykset ja painopisteet Clash Oy:ssä
- iii. Kehityskeskustelut

6. Jatkuva parantaminen

7. Muut asiat

LIITE 14

DIALOGIHARJOITUSTEN AIHEET

Dialogiharjoitukset

Ajankohta	Aihe
3/2007	Aloituskonferenssi: Clash Oy:n haasteisiin vastaaminen oman työn kautta Kehityskohteiden ja kehitystoimenpiteiden reflektointi
4/2007	Kapasiteetti- ja tiimipalavereiden sisällön suunnittelu Konsernin ohjauskeskukseen tehtävien henkilöstövierailuiden (2) ohjelman suunnittelu ja ennakkokysymysten valmistelu Yhteenveto Clash Oy:n tunnuspiirteistä
4/2007	Tiimien työnkuvaukset: keskustelu ja yhteinen hyväksyminen Kapasiteetti- ja tiimipalavereiden sisällöt; keskustelu ja hyväksyminen Päätösten tekeminen ohjauskeskukseen tehtävien henkilöstövierailuiden ohjelmasta ja ennakkokysymysten sisällöistä. Vierailuiden ajankohdiksi sovittiin 14.5 ja 5.6.2007.
5/2007	Keskustelu Clash Oy:n kokousaikatauluista ja tapahtumakalenterista Hyväksyttiin kuvaus tuotantoprosessista Keskustelu tiimin sisäisistä kokouskäytännöistä Keskustelu strategiaprosessin valmistelusta: Sovittiin, että kehittämisryhmän jäsenet laativat omasta nykyisestä roolistaan kirjallisen kuvauksen.

- 8/2007 Keskustelu yrityksen organisaatorakenteen muutoksesta tuotannon osalta siten, että tiimien sijaan perustetaan kaksi osastoa. Päätettiin, että kehitysryhmä valmistelee ehdotuksen.
Keskustelu uusista työaikojen liukumista sekä päivä- että vuorotyön osalta: Päätettiin, että kehittämisryhmä tulee valmistelemaan asiaa.
Palaute kapasiteettipalavereista
Palaute tiimipalavereista
Palaute ohjauskeskuskäynneistä
- 10/2007 Tuotteiden toimitusaikojen uusi luokittelu
Sopimus uusista työajoista
Keskustelu palkkausjärjestelmän päivityksen tarpeesta sekä monitaitoisuuden ja uuden ammattitaidon sisällyttämisestä järjestelmään.
- 11/2007 Keskustelu yrityksessä suoritetun ilmapiirikartoituksen tuloksista.
Valittiin kehityskohteet tiimeittäin ja sovittiin toimenpiteet.
Keskustelu Clash Oy:n strategiasta johdettavista osastojen toimintasuunnitelmista vuodelle 2008 ja niiden edellyttämät toimenpiteistä. Sovittiin, että projektin kehittämisryhmä, Clash Oy:n johtoryhmä ja tiimit kehittävät omilla tahoillaan toimintasuunnitelmia
- 11/2007 Clash Oy:n strategian 2008 esittely ja hyväksyminen
Yksiköiden toimintasuunnitelmien 2008 esittely ja hyväksyminen
Osastojen välisen yhteistyön kehittäminen
Auditorioiden valmistuksen kehittäminen
Kehittämisprojektin toimenpiteet, projektipalaute ja projektiarviointi

LIITE 15

KESKUSTELUN MUODOT

Keskustelun aloitus

Harkinta

