

- FRONE, M.R., RUSSELL, M. & COOPER, M.L. (1992). *Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- GEURTS, S.A.E., & DEMEROUTI, E. (2003). *The work-home interface: State-of-the-art and future research agenda*. Teoksessa M. Schabracq, J. Winnubst & C.L. Cooper (toim.), *Handbook of work and health psychology* (s. 279-312). Chichester: John Wiley & Sons.
- GREENHAUS, J. H. & BEUTELL, N.J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- IVARSSON, S. M. & EKEHAMMAR, B. (2001). *Women's entry into management: Comparing women managers and non-managers*. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 301-314.
- KAUPPINEN, K. (2002). *Nais- ja miesjohtajuus – Viva la différence!* Teoksessa R.Smeds, K. Kauppinen, K.Yrjänheikki & A.Valtonen (toim.), *Tieto ja tekniikka – Missä on nainen?* (s. 149-158). Lahti: Tekniikan akateemisten liitto.
- KINNUNEN, U., FELDT, T., RANTANEN, J. & PULKKINEN, L. (2005A). *Työn ja perheen vuorovaikutus: menetelmä kielteisen ja myönteisen vuorovaikutuksen tutkimiseen*. *Psykologia*, 40, 43-52.
- KINNUNEN, U., GEURTS, S. & MAUNO, S. (2004). *Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender differences*. *Work Stress*, 18, 1-22.
- KINNUNEN, U., LOIKKANEN, E. & MAUNO, S. (1995). *Työn ja perheen vuorovaikutus: Ongelmien yleisyys, syyt ja seuraukset*. Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikön julkaisuja 5. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- KINNUNEN, U. & MAUNO, S. (1998). *Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland*. *Human Relations*, 51, 157-177.
- KINNUNEN, U., MAUNO, S., GEURTS, S. & DIKKERS, J. (2005B). *Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches*. Teoksessa S.A.Y. Poelmans (toim.), *Work and family* (s. 87-120). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LEWIS, S. (2001). *Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?* *Women in Management Review*, 16, 21-29.
- LINEHAN, M. & WALSH, J.S. (2000). *Work-family conflict and the senior female international manager*. *British Journal of Management*, 11, 49-58.
- MAUNO, S., KINNUNEN, U. & PIITULAINEN, S. (2005). *Work-family culture in four organizations in Finland*. *Community, Work and Family*, 8, 115-140.
- NELSON, D.L. & BURKE, R.J. (2000). *Women executives: Health, stress, and success*. *The Academy of Management Executive*, 14, 107-121.
- NÄTTI, J. & ANTILA, T. (2002). *Tietotyön työajat, perhe ja työkuultuurit*. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.), *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa* (s. 68-80). Helsinki: Sitra.
- PAAJANEN, P. (2001). *Lapsen vapaa-aika huoltajan silmin. Perhebarometri 2001*. Katsauksia E 12/2001. Helsinki: Väestöliitto.
- RANTANEN, J. & KINNUNEN, U. (2005). *Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus*. Teoksessa U.Kinnunen, T.Feldt & S.Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 229-264). Jyväskylä: PS-kustannus.
- ROSENER, J.B. (1990). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- SALMI, M. & LAMMI-TASKULA, J. (TOIM.) (2004). *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- SPECTOR, P.E. & JEX, S.M. (1998). *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- THOMAS, L.T. & GANSTER, D.C. (1995). *Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L.L. & LYNESSE, K.S. (1999). *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- TORKELSON, E. & MUHONEN, T. (2003). *Stress and health among women and men in a Swedish telecom company*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12, 171-186.
- VAN VIANEN, A.E.M. & FISCHER, A.H. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- VOYDANOFF, P. (2002). *Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes*. *Journal of Family Issues*, 23, 138-164.

Pauli Juuti
Pitääkö muutospuhe
lupauksensa?

Organisaatio-
kirjallisuudessa
esiintyvien muutos-
puheiden kirjo

Pari vuosikymmentä sitten yleistyi hokema, jonka mukaan "mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos." Tämä väite pitää ainakin sikäli paikkansa, että organisaatiot ovat käynnistäneet tuon jälkeen mittavan määrän erilaisia muutoshankkeita. Viime vuosina näistä muutoshankkeista on tullut suorastaan motivoituneita. Tässä artikkelissa, joka perustuu muutosta koskevaan tutkimushankkeeseen (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004) tarkastellaan sitä, millaisten erilaisten väitteiden avulla eri tahot organisaatioissa jäsentävät muutosta. En siis pyri artikkelissa – kuten emme pyrkineet tutkimuksessakaan – tarkastelemaan muutoksia sellaisenaan vaan sitä, mitä muutoksista puhutaan toisaalta kirjallisuudessa ja toisaalta organisaatioissa.

Tartuimme tutkimuksessamme sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1991) ja sen viimeaikaisiin ilmentymiin (Gergen 1999). Nämä suuntaukset ovat viimeksi kuluneiden vuosien ulottaneet otettaan myös perinteisesti konservatiiviseen organisaatiotutkimuksen kenttään (Grant ym. 1998; Shotter 2000). Organisaatioita onkin yhä lisääntyvästi alettu tutkia narratiivisen, diskursiivisen yms. tekstuaalisen tarkastelutavan kautta (Czarniawska 1992; 1998; 1999, myös Boje 2001).

Voidaksemme toteuttaa tekstuaaliseksi hahmottelemamme tutkimuksen tarvitsimme tutkimuksen kohteeksi organisaatioita, joissa oli toteutettu muutoksia. Saimmekin tutkimuksemme kohteeksi neljä eri alojen organisaatiota, joissa oli toteutettu erilaisia muutoshankkeita. Keräsimme näissä organisaatioissa aineistoa tavanomaisesti haastattelujen avulla (kaikkiaan 71 henkilöä haastateltiin tutkimuksen kuluessa). Empiirisen aineiston keräämisen yhteydessä luimme organisaatiokirjallisuudessa esitettyä muutoksen diskurssia ja pyrimme hahmottamaan, miten eri organisaatiotutkimuksen paradigmojen sisällä puhuttiin muutoksesta.

Tekstuaalinen tapa tarkastella muutosta siirsi tutkimuksen toisaalta niiden tarinoiden tarkasteluun, joita eri toimijat tahot muutoksesta kertoivat ja toisaalta niiden argumenttien tarkasteluun, joiden avulla he pyrkivät muutosten kautta ajamaan omia etujaan. Keventäen voitaneen väittää meidän pyrkineen selvittämään sitä, täyttävätkö muutospuheet lupauksensa vai eivät.

Organisaatiokirjallisuudessa on esitetty lukuisia joukko muutosta koskevia malleja. Muutosta koskevia tekstejä on esitetty niin runsaasti, että muutoksesta on tullut eräänlainen itsestään selvyyys, joka liitetään ajallemme tyypilliseksi ilmiöksi. Muutoksesta puhumisen lisääntymisen myötä on muutoksesta tullut "luonnollista." Tämän kehityskulun myötä olemme kadottaneet kriittisen otteemme muutokseen, sillä itsestään selvänä ja luonnollisena pidettyjä ilmiöitä ei tarvitse perustella. Tarkoituksenne oli tutkijoina kyseenalaistaa tämä muutoksen luonnollinen olemus.

Organisaatiokirjallisuuden tarkastelu osoitti, ettei muutos ole missään mielessä luonnollista. Ensinnäkin eri koulukunnat jäsentävät muutoksen varsin eri tavoin. Ne tuottavat puhetta, jonka argumentit lepäävät ontologisesti ja epistemologisesti varsin erilaisella pohjalla. Toiseksi organisaatiokirjallisuudessa esitetyt tekstit ovat pikemmin pyrkimyksiä vallata lukijamarkkinoita ja saavuttaa sitä kautta niiden tekijöiden esittämille muutosmalleille oikeutusta kuin kriittistä muutoksen tarkastelua.

Muutospuheiden valtavirta jäsentyy parhaan reitin etsimiseksi organisaatiolle. Useimpia perinteisen strategisen johtamisen kirjoituksia voidaan pitää tämän diskurssin piiriin kuuluvina teksteinä (Näsi & Aunola 2002; 24; Ansoff 1989). Tässä näkökulmassa on omaksuttu realistinen maailmankuva ja siinä etsitään mekanistisesti keinoja, joiden käyttämisellä väitetään olevan suoraviivainen vaikutussuhde organisaation menestykseen jatkossa. Tämä kirjallisuuden genre nojaa modernin ajan kehitysuskomukseen, jossa ongelmia pyritään ratkomaan meristisesti, suunnittelun ja analysoinnin kautta. Tämä loogiselta tuntuva eteneminen siirtää organisaatioissa työskentelevät ihmiset laskevan ajattelun (Heidegger 2000; 23 – 32) sisälle, sillä se perustuu luonnontieteessä omaksuttuun kuvaan hahmottaa muutosta (Dewey 1999; 78).

Toinen muutospuheen valtavirta syntyi alun perin käyttäytymistieteiden piirissä ja se oli tarkoitettu suoraviivaisen luonnontieteellisen diskurssin vastavoimaksi. Tätä muutospuhetta voitaisiin kutsua orgaaniseksi muutospuheeksi tai palautteen retoriikaksi. Organisaation kehittämiseksi kutsutun näkökulman sisällä

kirjoitettiin 1950- ja 1960-luvuilla lukuisia kirjoja, jotka perustelivat muutosta eliömaailmasta lainattujen analogioiden ja systeemiteorian avulla (Mirvis 1988, 5–7, Morgan 1986, 11–35). Organisaatioita pidettiin systeiminä ja systeemin väitettiin hakevan tasapainotilaa suhteessa ympäristöönsä. Erilaiset palauteprosessit nousivat tässä diskurssissa keskiöön, koska niiden nähtiin voivan jäsentää sisäisen ja ulkoisen suhdetta uudella tavalla (French & Bell 1973, 46–57).

Muutospuheiden kenttä on viime vuosina tullut yhä suuremman huomion ja samalla kilpailunkin kohteeksi. 1980-luvulla muutospuheen kuitenkin valtasi lähes tyystin puhe kulttuurista. Tätä strukturalistisesti painottunutta diskurssia voitaneen nimittää kaivautumispuheeksi. Kulttuurinäkökulmassa väitettiin ihmisten käyttävän tulkintansa apuna kulttuurista koodia, joka sijaitti taustalla, arvoissa ja symboleissa (Schein 1985) tai kollektiivisessa alitajunnassa (Kets de Vries 1989). Kaivautumispuheen mystinen voima piili juuri sen lupauksessa muuttaa koko organisaation toimintaa, kunhan vain taustalla olevaa symboliikkaa ja kollektiivisiä mielikuvia sopivasti muutettaisiin.

Kulttuuritutkimuksen läpimurto edisti kielellisen tai retorisen käänteen tuloa organisaatiotutkimukseen sikäli että siinä kiinnitettiin huomiota kieleen ja tarinoiniin (muun muassa myytteihin ja rituaaleihin). Sosiaalinen konstruktionismi poikkeaa kuitenkin perinteisestä kulttuuritutkimuksesta monin tavoin. Sosiaalisen konstruktionismin omaksuessa näkökulmassa ihmisen käyttäytymisen määritetty osuus väheni ja osin määritetyt sekä määrittymättömät osuus nousi. Lisäksi kulttuuritutkimuksessa omaksuttua taustalla olevaa koodia kohtaan alettiin tuntea epäluuloa. Taustalla olevan koodin nähtiin olevan läsnä diskurssissa, mutta kätkeytyvän juuri itsestään selvänä pidetyn luonteensa vuoksi.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ei enää uskottu yksinkertaisiin keinoihin muutoksen toteuttamiseksi. Organisaatiota pidettiin ihmisten välisille suhteille rakentuvana monimutkaisena ja moniäänisenä kudelmalla, jossa organisaatio ja ihmisten positiot neuvoteltiin jatkuvasti käynnissä olevissa arjen keskusteluissa (Shotter 1993, 43–44). Muutoksesta tuli muodin mukana kulkemista Czarniawska & Joerges 1993, 13–33). Tutkijan rooliksi tuli yhden parhaan tulkinnan etsimisen sijaan vaihtoehtojen tulkintojen muodostaminen (ks. Rhodes 2001).

Miten muutos jäsennettiin neljässä tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa?

Tutkimus kohdistui neljään eri aloilla toimivaan organisaatioon. Kutsuimme niitä toimialaan vihjaten Metsäläksi, Metallilaksi, Juomalan vanhaksi panimoksi ja Metsähirveksi. Muutos ei missään tutkitussa orga-

nisaatioissa jäsenntynyt lineaarisesti tai selväpiirteiseksi prosessiksi. Päinvastoin muutoksen moniääninen argumentaatio kävi ilmeiseksi jo tutkimuksen alkumetreillä. Lisäksi tutkimuksesta kävi melko pian ilmi, että eri tehtävissä ja eri hierarkiatasoilla työskentelevät henkilöt tuottavat varsin erilaisia tekstejä muutoksesta.

Johto puhui useimmiten kirjallisuudessa esitettyä parhaan reitin etsimisen kieltä. Esimerkiksi Metsälässä johto puhui siitä, kuinka tutkimuksessa asiakkaiden esittämiin toiminnan kehittämisen vaateisiin oli organisaatioissa pyritty vastaamaan hankkimalla paras mahdollinen osaaminen hankkimalla ulkomaisen konsultti ja etenemällä prosessiorganisaatioon siirtymiseen tähtäävässä muutoksessa tarkkaan suunniteltujen vaiheiden kautta. Johto väitti, että vaiheita oli suunniteltu huolella, sillä niiden sisältöä oli muutettu useita kertoja ennen toteutusta. Lisäksi johto väitti myös, että jokaisessa vaiheessa henkilöstö oli otettu laajasti mukaan muutoksen suunnitteluun.

Johdon lineaarinen puhe särkyi jo tehtaan johtajien tasolla. He puhuivat siitä, kuinka vaikeaa muutosta oli heidän yksiköissään toteuttaa, koska heidän johtamassaan tehtäessä oli esimerkiksi niin paljon ikääntyneitä ihmisiä, jotka olivat tottuneet työskentelemään tietyllä tavalla eivätkä helpolla omaksuneet uusia toimintatapoja.

Metsälän esimerkki osoitti, että eri tahot organisaatioissa eivät jäsennä muutosta suinkaan saman kehyksen kautta. Ei edes sitä, mitä pidetään muutoksena, jäsennetty samalla tavalla. Kun johto siis puhui prosessiorganisaatioon siirtymisestä suurena organisaatioissa viime vuosina toteutettuna muutoksena, saattoivat työntekijät puhua muutoksesta esimerkiksi henkilöstömäärien muuttumisen kautta. Työntekijöiden mielestä prosessijohtamiseen siirtyminen oli pikemminkin ollut asiakkaan pyrkimystä lisätä valtaansa ja kontrolliaan tehtaiden sisällä, kuin pyrkimystä parantaa toiminnan sujuvuutta.

Myös Metallilassa johdon puhe jäsenyi lineaariseksi puheeksi uuteen tuotannonohjauksjärjestelmään siirtymisestä. Metallilassa johto perusteli muutosta sillä, että käytössä olevat tietojärjestelmät olivat vanhentuneet ja sillä, että tarvittiin entistä parempaa tietoa reaali-toiminnan taloudellisesta kulusta. Ristiriita johdon lineaaristen puheiden ja muiden henkilöstöryhmien puheiden välillä tuli alusta asti ilmeiseksi. Muissa kuin johtotehtävissä työskentelevät kokivat uuteen tuotannonohjauksjärjestelmään siirtymisen haitanneet sekä tehtaan että omaa toimintaansa (siirtymästä oli tutkimushetkellä kulunut noin puoli vuotta). Osa henkilöstöstä kuvaili sitä, kuinka jotkut toimihenkilöt olivat palaneet loppuun yrittäessään selvittää uuden tietojärjestelmän työhönsä tuomista haasteista.

Vaikeudet uuden järjestelmän käyttöönotossa olivat aiheutuneet osin siitä, että konsultit, jotka uuden

järjestelmän olivat Metallilaa tuoneet, eivät tunteneet Metallilan toimialaa. Lisäksi uuden järjestelmän kouluttaminen toteutettiin erilaisen tuotteen avulla kuin mitä Metallilan tuotteet olivat. Metallilan tuotteita paljon yksinkertaisemman tuotteen käyttö koulutuksessa ei edistänyt monimutkaisen järjestelmän opiskelua, sillä Metallilassa perustuotteesta oli lukuisia variaatioita. Itse asiassa Metallilassa jokaiselle asiakkaille räätälöitiin juuri heille sopiva tuoteisto. Tämä yksilöinti aiheutti monimutkaisuutta ja vaikeakäyttöisyyttä järjestelmään. Henkilöstö joutui kiertämään järjestelmän jäykkä oletuksia eri tavoin. Tehtaan johto kuvaili sitä, kuinka he olivat joutuneet luomaan eräänlaisia ylätasoa tuotteita, joiden kautta tehtaast saivat hankituksi niitä osia, joita lukuisissa tuotevariaatioissa tarvittiin. Useat henkilöt kuvasivat sitä, kuinka he ensin manuaalisesti keräsivät kuhunkin tuotteeseen tulevat tiedot ja vasta tuotteen valmistuttua syöttivät ne järjestelmään. Näiden kiertoteiden luominen vesitti uuden järjestelmän lupauksen siitä, että sen kautta saataisiin entistä parempaa tietoa taloudellisen ohjauksen tarpeisiin.

Juomalan vanhalla panimolla pyrittiin siirtymään tiimitoimintaan. Johtajan vaihtuminen oli mahdollistanut pyrkimykset periteisen johtajakeskeisen toimintatavan muuttamiseksi. Myös vanhalla panimolla johto kuvaili muutosprosessia lineaarisen, suunnitelmallisen ja vaiheistetun puheen kautta.

Vanhalla panimolla henkilöstö oli aluksi ollut täysin rintoin mukana muutosta suunnittelemassa ja toteuttamassa. Muutoksen suunnittelun edetessä työntekijät kuitenkin alkoivat havaista, etteivät suunnitelmat, eikä siis myöskään muutos, tulisi yltämään arjen työn konkreettiselle tasolle. Haastattelussa työntekijät kuvailivatkin pelkooan siitä, että työnjohtajien hellittäessä otettaan syntyy johtajuustyhjiö ja jotkut henkilöt ryhmän sisältä alkaisivat dominoida muita. Kun työntekijät olivat havainneet sen, ettei arjen toiminta välttämättä muodostuisi entistä paremmaksi, he olivat ottaneet passiivisen roolin uudistusta kohtaan.

Pienekö yrittäjävetoinen Metsähirvi oli esimerkki organisaatiosta, jonka koko toiminta jäsenyi muutoksen ympärille. Jatkuvien muutosten keskellä yrittäjän läsnäolo loi henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja osoitti suuntaa, johon oli kuljettava. Näin siitä huolimatta että yrittäjä oli myynyt kertaalleen yrityksensä, ostanut sen takaisin ja ajoittain vaihtoi toimivaa johtoa dramaattistenkin toimenpiteiden kautta. Kun kaikki muuttui ja kun toimiva johto ja henkilöstöä edustanut luottamusmies ajautuivat aika ajoin avoimeen ristiriitaan, nousi yrittäjä ratkaisijaksi, johon niin luottamusmies kuin henkilöstökin luottivat.

Tutkimuksen tulokset kerätty empirinen aineisto osoitti, kuinka organisaatiot jäsenyivät moniääniksi, lukuisista erilaisista puhekuvioista ja tarinoista jäsenyviksi tekstuaalisiksi kudelmiksi, joiden tihentymät ja

aukot jäsenivät sitä kielipelin kenttää, mistä organisaatio toimintaansa ponnisti. Keskeisenä toimijana tässä sekavassa vyyhdissä on johto, joka lineaarisen puheen avulla pyrkii järjestämään uudelleen kielipelin sääntöjä ja puhekuvioita. Johto tarttuu pyrkimyksissään kirjallisuudessa esitettyihin ja konsulttien esittämiin puheisiin. Nämä puheet puolestaan ovat pelkistyksiä siitä, mitä niiden esikuvina olleissa menestyneissä organisaatioissa on "toteutettu". Kun nämä pelkistykset tuodaan vahvoina puheenvuoroina organisaatioissa käynnissä olevaan monimutkaiseen ja sekavaan, monista suhteista koostuvaan, toiminnan kenttään, niitä on vaikea toteuttaa sellaisenaan.

Työntekijät pyrkivät vastaamaan näihin johdon muutospuheisiin tarttumalla kollektiivisiin turvallisuuspuheisiin. He pyrkivät tekemään ensisijaisesti työnsä ja katsomaan menevätkö johdon muutoksen tuuliksi nostamat muoti-ilmiöt ohitse ilman sen suurempia toimenpiteitä. Työntekijät olivat valmiita toimimaan muutoksen suuntaisesti, kunhan tehtaan työpaikat kyettiin turvaamaan. Usein he kuitenkin kokivat johdon muutospuheet kaukaisiksi eivätkä nähneet omien arjen tasolta lähtevien parannusehdotustensa saavan vastakaikua johdolta.

Ylemmät toimihenkilöt joutuivat puun ja kuoren väliin muutoksia toteuttaessaan. Ensinnäkin ylempien toimihenkilöiden oma asema jäsenyi jännitteiseksi muutosten suhteen. He olivat kilpailutilanteessa suhteessa muihin ylempiin toimihenkilöihin ja kilpailu asemasta ratkesi juuri suhteessa muutoksiin. Mikäli he kykenivät perustelevaan oman hankkeensa paremmuuden muihin esitettyihin hankkeisiin nähden, he saavuttivat merkittävän aseman muutoksen moottorina. Mikäli joku heidän kollegansa taas sai keskeisen roolin muutoshankkeen vetäjänä, he jäivät sivustakatsojan rooliin.

Toiseksi ylemmät toimihenkilöt jäivät johdon lineaarisen muutospuheen ja työntekijöiden kollektiivisen sekä käytännöllisen arjen puheen väliin. Tämän ristiriitaisen tilanteen he useimmiten selvittivät niin, että he puhuivat työntekijöille teorian kieltä ja johdolle käytännön kieltä. Taktinen veto, jossa siirryttiin toiselle osapuolelle etäisen puheen sisälle, mahdollisti välittäjän roolissa toimimisen ja loi position, jota organisaation toiminta tarvitsi.

Vaihtoehtoisia johtopäätöksiä

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että eri tahot argumentoivat hyvin eri tavoin organisaatioissa käynnissä olevia muutoksia. Modernin ja an tutkimusperinteesen kiinnittynyt tutkija voisi vetää tästä sen johtopäätöksen, että muutokset ovat epäonnistuneet ja että organisaatiot ovat tämän vuoksi vaikeuksissa. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa tapa tulkita tutkimuksen tuloksia.

Postmodernista tekstuaalisesta näkökulmasta tutkimusta tekevä henkilö joutuu tiedostamaan, että myös tutkimus on osa sosiaalisen maailman konstruktioita. Toisin sanoen tutkimuksen tulokset ovat osaltaan luomassa tulkintaa maailmasta, jonka sisällä sekä tutkija että muut elävät. Lisäksi moderni tutkimus on pyrkinyt luomaan yhden oikean tulkinnan, joka on marginalisoinut muut äänet, vaikka niitä olisi tutkimuksen kuluessa esitetty tutkijalle. Postmoderni tutkija tiedostaa, että siinä monimutkaisessa valintaprosessissa, jossa hän nostaa joitakin ääniä muiden äänien yläpuolelle tulkintoja esittäessään hän joutuu jättämään useita näkökulmia sivuun. Niinpä useimmat niistä näkökulmista, joita tutkijalle on haastatteluissa esitetty, eivät pääse mukaan niin sanottuun oikeaan tulkintaan.

Postmodernista moniäänisestä ja jatkuvasti liikkeessä olevasta näkökulmasta katsottuna ei ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa. Niinpä se, että tutkimuksessa havaitsimme, että eri tahojen argumentit muutoksesta eivät kohtaa toisiaan, ei välttämättä implikoi, että muutokset epäonnistuisivat. Saattaa olla, että organisaatioiden arkisen puheen moniäänisyys on tavanomainen tila, jopa niiden olemassaolon ehto. Organisaation toimintaa ohjaavan yhtenevän näkökulman oletus voi olla harhakuvitelma, jota modernin lineaarisen puheen sisällä tutkimustaan tekevät organisaatiotutkijat teksteillään ylläpitävät.

Jos organisaatioiden moniääninen argumentaatio on niiden toiminnalle tavanomainen tila ja jos tuo tila etenee yhä uusien argumenttien esittämisen kautta, tulee "muutoksista" ja "kehittämisestä" organisaation toimintaa ja jatkuvuutta ylläpitävä elementti. Tällöin muutospuheella on myönteisiä vaikutuksia. Ensinnäkin

sen avulla tuotetaan vallan oikeutus. Toiseksi sen avulla ylläpidetään organisaation keskeistä dynamiikkaa, jolle organisaation suoritus perustuu. Tämä tulkinta on omiaan nostamaan esille sen vaihtoehdon, jonka mukaan on hyvä, että organisaatioissa olevat ihmiset esittävät erilaisia argumentteja toiminnasta.

Kun organisaatioissa käynnissä olevia puheita luetaan modernin ajan hengessä, tulee erilaisuudesta ja moniäänisyydestä ahdistavaa sekavuutta. Tällainen luenta on omiaan asettamaan normeja sille, mikä on hyväksyttävää. Normalisoinnin seurauksena erilaisten mielipiteiden esittämisestä tulee "poikkeavuutta". Samalla muutoshankkeet, jotka eivät sovellu johdon lineaarisen puheen sisälle kehystyvät epäonnistuneiksi. Epäonnistuma tuotetaan näkökulmasta, joka voi nykyisissä monimutkaisissa asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa olla kestävä.

Esitetyn vaihtoehtoisen tulkinnan kautta muutospuheesta tulee organisaatioelämän olemassaolon edellytys, jolloin se ei voi pettää lupastaan. Mikäli tutkimuksen tuloksia tulkitaan perinteisemmin, voidaan taas väittää nykyisten muutospuheiden pettävän lupauksensa kahdella tavalla. Ensinnäkään ne eivät saa aikaan sitä, mihin ne pyrkivät, eli toivottuja muutoksia ei sellaisinaan synny. Toiseksi muutospuheet tarttuvat vain pinnallisella tavalla siihen diskurssiin, mitä organisaatiokirjallisuus tarjoaa. Monimutkaisen organisaatiotutkimuksen käyttäminen tarjoaa kummankin esitetyn tulkinnan mukaan mahdollisuuksia. Uusien muutospuheiden käyttäminen voi edesauttaa entistä paremman muutosten toteutumisen. Lisäksi nykyistä monimutkaisemman muutospuheen käyttäminen voi avata uusia luovuuden potentiaaleja organisaatiotutkimuksen käyttöön.

Kirjallisuus

- ANSOFF, I. (1989 [ALKUP. 1965]). *Strategia 2000*. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1991 [ALKUP. 1966]). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- BOJE, D. (2001). *Narrative Methods for organizational and communicational research*. London: Sage.
- CZARNIAWSKA, B. (1992). *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Newbury Park: Sage.
- CZARNIAWSKA, B. (1998). *A narrative approach to organization studies. Qualitative research method series 43*. Thousand Oaks: Sage.
- CZARNIAWSKA, B. (1999). *Writing management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- CZARNIAWSKA, B. & JOERGES, B. (1996). *Travels of ideas*. Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (eds.), *Translating organizational change* (s. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- DEWEY, J. (1999 [ALKUP. 1929]). *Pyrkimys varmuuteen*. Helsinki: Gaudeamus.
- FRENCH, W. & BELL, C. (1973). *Organisaation kehittäminen*. Tapiola: Weiling & Gös.
- GERGEN, K. (1999). *An invitation to social construction*. London: Sage.
- GRANT, D., KEENOY, T. & OSWICK, C. (EDS.). (1998). *Discourse + Organization*. London: Sage.
- HEIDEGGER, M. (2000). *Kirje humanismista & Maailmankuvan aika*. Helsinki: Tutkijaliitto.

- JUUTI, P., RANNIKKO, H., SAARIKOSKI, V. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- KETS DE VRIES, M. (1989). *Prisoners of Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- MIRVIS, P. (1988). *Organization development: Part I – an evolutionary perspective*. Kirjassa: Pasmore, W. & Woodman, R. (eds.), *Research in organizational change and development*. Volume 2 (s. 1-57). Greenwich: Jai Press.
- MORGAN, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- NÄSI, J. & AUNOLA, M. (2002). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Metallisteollisuuden kustannus.
- RHODES, C. (2001). *Writing organization. (Re)presentation and control in narrative work*. Amsterdam: John Benjamins.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SHOTTER, J. (1993). *Conversational realities. Constructing life through language*. London: Sage.
- SHOTTER, J. (2000). *Foreword*. Kirjassa: Campbell, D. *The socially constructed organization*. London: Karnac Books.