

# Julkisuuskuva mediatekstien välittämänä - Marimekon johtajat Helsingin Sanomien silmin

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Suvi Sinervo  
2012

**JULKISUUSKUVA MEDIATEKSTIEN VÄLITTÄMÄNÄ**

– Marimekon johtajat Helsingin Sanomien silmin

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää valitun media-aineiston perusteella, miten mediassa rakennetaan yritysjohtajien johtajakuvaa, miten johtajien julkisuuskuva muodostuu sekä minkälaiset diskurssit liittyvät johtajakuvan muodostumiseen. Analyysissä ovat keskipisteenä Marimekon entinen toimitusjohtaja Kirsti Paakkanen ja hänen seuraajansa Mika Ihamuotila.

Tutkimuksen kokonaisuaineistona on käytetty 5.10.2007–31.12.2011 väliseltä ajanjaksolta Helsingin Sanomista löytyneitä artikkeleita, jotka käsittelevät Marimekon toimitusjohtajan vaihdosta Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan sekä tämän jälkeisiä tapahtumia yrityksessä. Tarkempaan analyysiin on valittu 21 artikkelia, joissa käsitellään toimitusjohtajan vaihdoksen lisäksi Mika Ihamuotilan ensimmäistä toimitusjohtajavuotta, Paakkasen ja Ihamuotilan kiistaa loppujen osakkeiden ostamisesta, yt-neuvotteluita sekä Paakkasen ja Ihamuotilan sovintoa ja Marimekon tulevaisuudensuunnitelmia. Tutkimusmenetelmänä käytetään diskurssianalyysiä, jonka periaatteena on analysoida sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa, kuten mediateksteissä. Erilaiset diskurssit ovat näkökulmia, jotka voidaan liittää ihmisten erilaisiin suhtautumistapoihin ja käsityksiin maailmasta.

Tutkimus osoitti, että yritysjohtajien johtajakuvaa rakennetaan muun muassa painottamalla, värittämällä ja elävöittämällä tekstejä, sekä etsimällä johtajista toisistaan eroavia piirteitä. Julkisuuskuva muodostuu myös hyvin erilaisin diskurssein. Tämän tutkimuksen aineistosta diskursseja löydettiin kolme: epäilyn, toiveikkuuden ja sankaruuden diskurssit. Kirsti Paakkanen kuvataan Helsingin Sanomien teksteissä lähes järjestelmällisesti sankarina ja Marimekon johtotähtenä, kun taas Mika Ihamuotilasta saa hieman ristiriitaisen käsityksen. Toisaalta häneen uskotaan ja hänet nähdään tulevaisuuden toivona, mutta toisaalta hänen kykyjensä epäillään. Medialla on siis valtaa muokata ihmisten mielipiteitä ja näkökulmia, ja näin muodostaa yritysjohtajille tietynlainen julkisuuskuva. Näihin median kautta muodostuneisiin käsityksiin yritysjohtajien on vaikea enää itse vaikuttaa.

Avainsanat: johtaminen, johtajakuva, julkisuuskuva, diskurssi, diskurssianalyysi, media, Marimekko, Helsingin Sanomat

## Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Tutkimusasetelma ja tavoitteet</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Keskeiset käsitteet</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Tutkielman rakenne</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Yritysjohtajat ja julkisuus</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Medialisoitunut globaali talous</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Julkisen elämän ja modernin median synty.....	9
2.1.2 Medialisoituminen ja median vallan muodostuminen .....	10
2.1.3 Globalisoitumisen vaikutukset todellisuuden muokkautumiseen .....	13
<b>2.2 Maine ja imago</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Maine mediassa.....	16
2.2.2 Maineen johtaja.....	17
<b>2.3 Johtajista julkkiksia</b> .....	<b>19</b>
2.3.1 Julkisuuspelejä .....	19
2.3.2 Henkilöityminen mediassa .....	20
2.3.3 Johtaja vai julkkis? .....	22
2.3.4 Karismaattinen johtaja .....	24
2.3.5 Julkisuuden haasteet johtajuudessa.....	25
<b>2.4 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta</b> .....	<b>27</b>
<b>3 Diskurssianalyysi metodina</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Diskurssi ja diskurssianalyysi</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 Merkityssystemit .....	33
3.1.2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen kenttä.....	36
<b>3.2 Tutkimuksen suorittaminen</b> .....	<b>36</b>
3.2.1 Materiaalien valinnasta .....	36
3.2.2 Mediatekstien tutkiminen .....	39
3.2.3 Analyysin kulku.....	39
<b>3.3 Tutkimuksen luotettavuudesta</b> .....	<b>40</b>
<b>4 Johtajuus median välittämänä</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 Marimekon historiaa</b> .....	<b>42</b>

4.1.1 Armi Ratiasta Kirsti Paakkaseen .....	43
4.1.2 Mika Ihamuotilan aikakausi .....	45
<b>4.2 Marimekon johtajat Helsingin Sanomien silmin .....</b>	<b>47</b>
4.2.1 Otsikoiden tarinat.....	47
4.2.2 Rautarouva ja perintöprinssi .....	50
4.2.3 Mika Ihamuotila: Sankari, tulevaisuuden toivo vai pelkkä jokapoika?.....	53
4.2.4 Aito johtajakyky Kirsti Paakkanen .....	68
4.2.5 Valta-asetelma johtajien välillä.....	71
4.2.6 Yhteenveto .....	72
<b>5 Johtopäätökset.....</b>	<b>75</b>
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>81</b>
Liite: Artikkelit .....	86

# 1 Johdanto

*”Marimekon rautarouva, yrittäjäneuvos Kirsti Paakkanen on kaikkien tuntema yksityisyrittäjyyden keulakuva.”*

*”Marimekossa Ihamuotilaa taas kuvataan kohteliaaksi mutta vähän etäiseksi ja huumorintajuttomaksi.”*

Näin kirjoitettiin Marimekon entisestä ja nykyisestä toimitusjohtajasta yhtiön johtajavaihdoksen aikoihin vuonna 2008. Lauseet on poimittu Helsingin Sanomista, maamme laajalevikkisimmästä sanomalehdestä.

Medialla on suuri valta ihmisten mielipiteiden rakentajana ja muokkaajana. Toimittajat kaivavat esiin pienimmätkin johtolangat ja luovat niistä välillä hyvinkin räikeitä tarinoita, joiden avulla yleisö saadaan ostamaan lehtiä ja muodostamaan näkemyksiään. (mm. Kantola 2011; Heinonen 2006; Treadway et al. 2006; Lehtonen 2002; Fairclough 1997) Monissa vähänkään näkyvämpien yritysten johtotehtävissä tältä median vallalta on vaikea välttyä. Yksi tällainen paljon näkyvyyttä ja mainetta niittänyt yritys on meille suomalaisille hyvin tuttu Marimekko.

Laajasti tunnetun ja arvostetun yrityksen toimitusjohtajan vaihtuessa on luonnollista, että mahdollista toimitusjohtajan seuraajaa pohditaan mediassa jo pitkään. Ja kun toimitusjohtaja vihdoinkin vaihtuu, seuraajalle asetetaan suuret paineet (Khurana 2002), varsinkin jos edeltäjästä on muodostunut yrityksen näkyvä keulakuva ja sen menestyksen aikaansaaja. Tällaisessa tilanteessa median valta mielipiteiden muodostajana jälleen korostuu. Uuden toimitusjohtajan johtajakuva voi muodostua hyvinkin yksittäisten tarinoiden ja tapahtumien perusteella, jotka mediassa on vain päätetty nostaa toisten edelle (mm. Heinonen 2006; Rindova et al. 2006; Treadway et al. 2006). Tämän vallan vahtikoiran jaloissa uuden toimitusjohtajan on itse vaikea enää kontrolloida omaa

julkisuuskuvaansa (mm. Rindova et al. 2006; Tienari et al. 2006; Herkman 2005; Mikkonen 1998).

Tässä tutkielmassa tarkoitukseni on syventyä Marimekon toimitusjohtajan vaihdoksen sekä sen jälkeisten yrityksen tapahtumien käsittelyyn mediassa. Aineistoni alkaa 5.10.2007 Helsingin Sanomissa julkaistusta artikkelista, jossa lehti käsitteli toimitusjohtajan vaihdosta ensimmäisen kerran. Tässä artikkelissa Kirsti Paakkanen vasta kertoi mielipiteitään siitä, millainen Marimekon seuraavan toimitusjohtajan tulisi olla. Kokonaisaineistoni ulottuu aivan vuoden 2011 loppuun asti, jolloin Marimekko oli jo päässyt valloittamaan Yhdysvaltoja uuden toimitusjohtajansa Mika Ihamuotilan siivittämänä. Päädyin rajaamaan aineistoni pelkästään Helsingin Sanomissa julkaistuihin artikkeleihin, koska artikkeleiden määrä lehdessä oli niin kattava. Lisäksi maamme laajalevikkisimpänä sanomalehtenä Helsingin Sanomilla on vahva asema myös yleisön mielipiteiden muodostajana.

## **1.1 Tutkimusasetelma ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten media rakentaa johtajakuvia, miten johtajien julkisuuskuva muodostuu sekä minkälaista johtajakuvaa johtajista yritetään luoda. Tällaista ”julkisjohtajuutta” ja sen rakentumista mediassa on tutkittu jonkin verran jo aikaisemmin (mm. Amernic & Craig 2006; Heinonen 2006; Tienari et al. 2006; Treadway et al. 2006; Hayward et al. 2004), mutta toimitusjohtajan vaihdostilanne on kuitenkin aihe, josta ei löydy yhtä paljon aikaisempaa tutkimusta. Erityisen mielenkiintoisen tästä tutkimuksesta tekee se, että aineistossa esiintyvän yrityksen väistyvän toimitusjohtajana on yrityksen sankarina, johtotähtenä ja sähkövänä keulakuvana pidetty naishenkilö, joka on valinnut seuraajakseen täysin toisenlaisella alalla toimineen mieshenkilön. Näin ollen tutkimuskysymyksenikin pohjautuvat näihin edellä mainittuihin seikkoihin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten mediassa rakennetaan yritysjohtajien johtajakuvaa?
2. Millä tavoin uuden toimitusjohtajan julkisuuskuvaa rakennetaan verrattuna edelliseen toimitusjohtajaan?
3. Minkälaiset diskurssit liittyvät johtajakuvan muodostumiseen?

## **1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tutkimusmenetelmänä käytän diskurssianalyysiä. Diskurssianalyysi nähdään kielen ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimuksena, jossa yksityiskohtaisesti analysoidaan sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen et al. 1993). Siksi diskurssianalyysi toimii mielestäni hyvin mediatekstien tutkimusmenetelmänä, kuten Vaara & Tienarikin (2004) toteavat. Journalistit nimittäin pystyvät omilla sanavalinnoillaan vaikuttamaan merkittävästi siihen, minkälaisen kuvan yleisö heidän kirjoittamistaan kohteista saa ja näin ollen myös siihen, miten yleisön sosiaalinen todellisuus rakentuu. Juhila ja Suoninenkin (1999) ovat sitä mieltä, että monet tekstit sopivat hyvin diskurssianalyyttiseen tutkimukseen, sillä niitä voidaan pitää niin sanottuina luonnollisina aineistoina. ”Ei-luonnollisina” aineistoina voitaisiin sen sijaan pitää esimerkiksi kyselyitä, jolloin kyseessä on hieman luonnottomampi, tiettyä tarkoitusta varten aikaansaatu tilanne. (Juhila & Suoninen 1999)

Aineistonani käytän Helsingin Sanomissa kirjoitettuja artikkeleita, joissa käsitellään Marimekon toimitusjohtajan vaihtumista Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan sekä sen jälkeisiä tapahtumia yrityksessä. Tarkoitukseni on löytää aineistosta sellaisia teemoja ja diskursseja, joilla Kirsti Paakkasen ja Mika Ihamuotilan johtajakuvaa rakennetaan. Aineistoa kertyi aina lokakuusta 2007 joulukuuhun 2011. Aineiston laajuuden vuoksi olen rajannut tarkempaan analyysiin ne artikkelit, joissa käsitellään eniten mediahuomiota saaneita tapahtumia koskien toimitusjohtajia ja heidän tekemisiään. Nämä tapahtumat valitsin erityisesti siksi, että niistä oli kirjoitettu ylivoimaisesti eniten. Kyseiset

artikkelit olivat myös sisällöltään laajempia kuin muut, pienempiä tapahtumia käsitelleet artikkelit, joten niiden käsittelemiä tapahtumia voidaan senkin vuoksi pitää tärkeinä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määrittelen tutkielmassani esiin tulevat keskeisimmät käsitteet. Nämä käsitteet ovat media, diskurssi ja julkisuus.

*Media* ja sen johdannaiset perustuvat latinankieliseen sanaan *medium*, joka tarkoittaa sekä keskikohtaa että julkisuutta (Kantola et al. 1998). Tässä tutkimuksessa sanalla viitataan nimenomaan julkisuus-määritelmään, eli julkiseksi tekemisen keinoihin ja välineisiin. Medialla voidaan tarkoittaa sekä yksittäistä viestintäkanavaa tai ilmaisuvälinettä, esimerkiksi televisiota, lehtiä tai radiota, että joukkoviestinnän kokonaisuutta, johon kuuluu useita teknisiä viestintävälineitä (mt. 7). Tässä tutkimuksessa medialla tarkoitetaan erityisesti lehtiä.

*Diskurssi*-sana tulee ranskankielestä ja merkitsee suoraan käännettynä puhetta, juttelua tai esitelmää (Kemppainen & Takala 2006). Tutkimusmielessä diskurssilla tarkoitetaan yleisimmin suhteellisen eheää merkityssuhteiden kokonaisuutta, joka rakentaa todellisuutta tietyllä tavalla (Suoninen 1999). Diskurssin käsite on kuitenkin vaikea, koska siihen liittyy niin monenlaisia ja monista eri lähtökohdista nousevia määritelmiä. Fairclough (2003) määrittelee diskurssin kielenkäytön tavaksi ja sosiaalisen käytännön muodoksi. Diskurssi havainnollistaa erilaisia näkökulmia maailmassa; prosesseja, suhteita ja rakenteita sekä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Erilaiset diskurssit ovat erilaisia näkökulmia, ja ne voidaan liittää ihmisten erilaisiin suhtautumistapoihin ja käsityksiin maailmasta. (Fairclough 2003, 124)

*Julkisuus* voidaan nähdä hyvin monimutkaisena ja abstraktina käsitteenä. Ikävalkon (1998) mukaan julkisuutta muodostuu jokaisessa keskustelussa, jossa



yksityiset kansalaiset kerääntyvät yleisöksi. Käytännössä julkisuudella tarkoitetaan siis yksityisen vastakohtaa; se on yhteiskunnallisen elämän alue, jossa julkinen mielipide voi muodostua. Organisaation näkökulmasta julkisuus voidaan Ikävalkon mukaan nähdä tilana, jossa organisaatio, henkilö, tuote tai ajatus tulee joukkoviestinten toimituksellisten tuotosten kautta laajemman yleisön tietoisuuteen. (Ikävalko 1998, 26-27)

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielmani koostuu viidestä luvusta, joiden jälkeen löytyvät lähdeluettelo ja liitteenä oleva luettelo kokonaistutkimusaineistosta. Alun johdannon jälkeen esittelen toisessa (2) luvussa aikaisempaa tutkimusta organisaatioiden julkisuudesta, maineen muodostumisesta sekä median vaikutusvallasta yritysten ja yritysjohtajien maineen ja julkisuuskuvan rakentumisessa. Kolmannessa (3) luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmetodin eli diskurssianalyysin piirteitä ja menetelmiä, ja kerron, miten tutkimukseni on suoritettu näitä menetelmiä hyödyntäen. Lisäksi pohdin myös tutkimukseni luotettavuutta. Neljännessä (4) luvussa siirryn itse analyysivaiheeseen, jossa tulkitsen Helsingin Sanomien kirjoituksia Marimekon toimitusjohtajavaihdoksesta ja sen jälkeisestä ajasta diskurssianalyttisin keinoin. Lisäksi luvun alussa on lyhyt katsaus Marimekon historiaan, jotta lukija ymmärtäisi paremmin minkälaisesta yrityksestä on kyse. Lopuksi viidennessä (5) luvussa esittelen johtopäätökset tutkimuksestani ja pyrin tarkastelemaan niitä aikaisemman tutkimuksen valossa.

## **2 Yritysjohtajat ja julkisuus**

Ihminen kiinnostaa ihmistä, toteaa Mikkonen (1998). Tiedon globaalisti lisääntynyt saatavuus ja nopeus ovat kasvattaneet ihmisten tiedonjanoa. Media haluaa tyydyttää tämän ihmisten lisääntyneen tiedontarpeen ja on siksi vähitellen muuttunut viihteellisemmäksi ja personoidummaksi. Median vaikutusvalta on myös kasvanut, minkä monet yritykset ja yritysjohtajat ovat saaneet huomata. (Heinonen 2006, 15-16) Yritykset henkilöityvät johtajiin, saavutuksia ja ansioita jopa suurennellaan johtajakuvan muokkaamiseksi, eikä johtajien yksityiselämäkään tunnu enää olevan yksityistä (mm. Rindova et al. 2006; Hayward et al. 2004; Chen & Meindl 1991). Siksi onkin mielestäni mielenkiintoista selvittää, millaista tutkimusta median vaikutusvallan rakentumisesta on tehty, ja miten yritysten ja erityisesti yritysjohtajien julkisuuskuva muokataan mediassa.

Tässä luvussa esittelen ensin julkisen median ja journalismin historiaa, medialisoituvaa taloutta ja globalisaation vaikutuksia mediaan. Tästä siirryn käsittelemään mainetta mediassa ja sen vaikutusta journalismiin yritysten ja erityisesti yritysten johtajien kannalta. Lopuksi, käsiteltyäni ensin julkisuutta mediassa laajempänä käsitteenä, pääsen itse yritysjohtajista tehtyyn tutkimukseen siitä, miten mediassa mahdollisesti yritetään henkilölistää yritysten tapahtumia johtajien ansioiksi ja siten rakentaa heidän johtajakuvaansa julkisuudenhenkilöinä.

### **2.1 Medialisoitunut globaali talous**

Liiketoimintaa johdetaan ja organisoidaan nykyisin globaalin talouden kehityksessä, jonka keskeisimpiä tekijöitä ovat Tienarin ja Meriläisen (2012) mukaan teknologisoituminen, finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, ekologisointuminen ja medialisoituminen. Tutkijat ja media-ammattilaiset eri aloilta korostavat eri ilmiöitä ja käyttävät eri termejä, mutta uuden globaalin talouden eri

nimitysten pohjalla vaikuttaa kuitenkin olevan samat peruspilarit: teknologia, rahoitus ja pääoma, ihmiset ja kulttuuri, fyysinen ympäristö sekä media ja kommunikaatio (mt. 14). Näistä media ja kommunikaatio, eli Tienarin ja Meriläisen termein medialisoituminen, ovat yritysjohtajien julkisuuskuvan muodostumisen kannalta keskipisteessä.

### ***2.1.1 Julkisen elämän ja modernin median synty***

Moderni julkinen elämä alkoi muotoutua jo 1800-luvulla, kun yhteiskuntien tasa-arvoistuminen ja vanhojen hierarkioiden kyseenalaistaminen synnytti ajatuksen yhteisestä elämästä kaikkien jakamassa tilassa. Kirjapainotaidon kehittyessä kirjat, lehdet ja pamfletit levisivät ympäri Eurooppaa ja puhuttelivat ihmisiä täysin uudella tavalla. (Kantola 2011, 17) Julkinen elämä pysyi kuitenkin pitkään arvokkaana ja herrasmiesmäisenä. Siellä ei rettelöity, vaan journalismi ja mediat ymmärsivät, että oli käyttäydyttävä asiallisesti poliittisia johtajia kohtaan. (mt. 24)

Vielä toisen maailmansodan jälkeenkin julkisuudessa ja mediassa esitettiin asiat arvokkaasti, eikä esiin tuotu yksityistä elämää tai riideltä näkyvästi. Vallanpitäjät ja johtajat saivat yleensä esittää asiansa rauhassa, eikä heidän yksityiselämänsä paljasteltu julkisesti. Julkisuudessa esiinnyttiin vakaasti, tyyneesti ja varmasti uskoen omaan ammattikuntaan ja sen mahdollisuuksiin. (Kantola 2011, 24) Myös journalistien ammattikunta vahvistui ja he muotoutuivat tiedonvälityksen ammattilaisiksi. Journalistien tehtävänä oli tuottaa tarkkaa tietoa, johon omat mielipiteet eivät vaikuttaneet. Journalisti oli usein myös herrasmies, joka ei levitellyt yksityisiä asioita julkisesti, vaan toimi kansakunnan valistajana ja keskittyi yhteiskunnallisesti tärkeisiin kysymyksiin (mt. 25)

Muutos mediassa ja sen vallassa tapahtui eri puolilla maailmaa eri tavoin ja eri tahtiin. Pääasiallisesti kuitenkin 1970-luvulta lähtien, kun kansallisvaltion hallitsema eliittijulkisuus oli murtunut länsimaissa, kilpailu näkyvyydestä korvasi vakaan ja arvokkaan julkisen elämän. (Kantola 2011, 25-26) Suomessakin

julkisuuden hillitty henki alkoi särkyä jo 1950-luvulla säännöstelytalouden purkauduttua ja kulutusmahdollisuuksien lisääntyttyä, ja 1960-luvulla muutos jatkui viihde- ja naistenlehtien kirjon kasvaessa. Moderni ihmiskeskeinen näkökulma alkoi siis vähitellen kolkutella eliittijulkisuuden ovelle. Muutos ei kuitenkaan sujunut kovin nopeasti suomalaisessa julkisuudessa, sillä 1970-luvulla vakava eliittijulkisuus vahvistui jälleen. Yleisradion informatiivinen ohjelmapolitiikka jäykistyi ja uusasiallisuus levisi myös kevyempään julkisuuteen ja viihteeseen. (mt. 36-38)

Uuden modernin ja globaalin median synty kesti siis Suomessa hieman pidempään kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. 1980-luvulta lähtien mediakenttä on kuitenkin kokenut ison muutoksen vakaasta ja ennustettavasta ympäristöstä kovenevaan kilpailuun ja jatkuvaan liikkeeseen. Iltapäivälehdistä tuli valtakunnallisia 1980- ja 1990-luvuilla, ja niiden uutiskriteerit alkoivat vaikuttaa myös muihin medioihin. Lehdet kehittivät myös oman sensaatiojulkisuutensa, joka ei noudattanut journalismin valistuksellisia ihanteita, vaan keskittyi ihmisiin. Lisäksi 2000-luvulla internetistä tuli nopeasti uusi ja tärkeä julkisuuden areena, ja eri mediat alkoivat tuottaa sinne omia sisältöjään lähes reaaliaikaisesti. (Kantola 2011, 38-40)

Uuden modernin ja globaalin median syntyyn liittyy monia tekijöitä, kuten julkisuuden kiristynyt kilpailu, yksityisen median ja iltapäivälehtien nousu, nopeus ja kiinnostavuus sekä yksilöllistyminen. Kaikki tekijät liittyvät kuitenkin kansallisen eliittijulkisuuden murenemiseen ja globaalimman talouden kasvuun. Julkisuuteen on ilmestynyt erilaisia, keskenään kilpailevia medioita, eikä julkisuus ole enää hallittavissa järkipärisesti. (Kantola 2011)

### ***2.1.2 Medialisoituminen ja median vallan muodostuminen***

Medialisoitumisella tarkoitetaan ilmiöitä, jotka liittyvät kommunikoinnin merkityksen kasvuun globaalissa taloudessa. Keskeisiä näille ilmiöille ovat tiedotusvälineiden todellisuuskuvat, globaalien mediajättien kasvava vaikutusvalta

sekä yritysviestinnän ja maineen korostuminen. (Tienari & Meriläinen 2012, 30) Ilmiölle on toki olemassa muitakin nimityksiä, kuten esimerkiksi Herkmanin (2005) käyttämät medioituminen tai mediatisoituminen. Idea on kaikissa kuitenkin sama: median rooli talouden globalisoitumisessa kasvaa, ja median tuottama tieto ja kokemus tunkeutuvat ihmisten yksityiselämään ja siten sekoittavat yksityisen ja julkisen välistä rajaa (Herkman 2005, 56). Medialisoituminen ei siis koske pelkästään mediajättien ja tietotoimistojen vaikutusvallan kasvua, vaan se liittyy myös siihen, miten yritykset hoitavat viestintäänsä ja miten ihmiset esittävät itsensä eri medioissa (Tienari & Meriläinen 2012, 32).

2000-luvulla julkinen elämä muuttui paljon siitä, mitä se oli esimerkiksi vielä 1970-luvulla. Vallanpitäjät ja johtajat eivät enää saa esittää asioitaan rauhassa, vaan heitä epäillään, kritisoidaan ja kyseenalaistetaan jatkuvasti. (Kantola 2011, 27) Julkisuuden muutokseen on vaikuttanut myös se, että media on muuttunut. Media ei käyttäydy enää niin vastuullisesti, vaan tavoittelee yleisöjä repäisevillä otsikoilla. Journalismi on siis muuttunut terävämmäksi ja suhtautuu julkisuudessa esiintyviin henkilöihin entistä kriittisemmin ja aggressiivisemmin. (mt. 27-28)

Fairclough (1997) näkee nykyisessä mediakielessä kaksi näkyvää jännitettä: informaation ja viihteen välinen jännite, sekä julkisen ja yksityisen välinen jännite. Nämä puolestaan ilmentävät kahta suuntausta: ”julkisten asioiden median” muuttumista yhä enemmän jutustelumaiseksi sekä ”julkisten asioiden median” liikkumista kohti viihdettä eli kaupallistumista. (Fairclough 1997, 20) Kaupallistumisesta puhuu myös Herkman (2005) todetessaan, että median toiminta on alkanut muistuttaa samanlaista markkinatoimintaa, kuin muidenkin tavaroiden ja palveluiden ostaminen ja myyminen. Lisäksi hänen mukaan medially on nykyään yhä suurempia paineita sellaisiin sisältöihin, jotka tuottavat viihteellisyyden lisäksi myös taloudellista menestystä. (Herkman 2005, 14) Saman tyyliä asioita on pohtinut Fairclough’kin jo aikaisemmin. Hän on todennut, että median ja kommunikoinnin merkitys globaalissa taloudessa kasvaa, mutta myös

sen rakenne muuttuu. Tämä muutos on osa tiedotusvälineiden kiihtyvää kaupallistumista. Medioituneessa yhteiskunnassa media on kuitenkin kilpailun paineessa ja toimii siksi yhä selvemmin markkinavoimien lakien mukaan osana vapaa-ajan teollisuutta, johon liittyy yhä suurempi viihteellisyyden paine jopa asiaohjelmia ja -tekstejä tehtäessä. (Fairclough 1997, 21)

Tiedotusvälineet voidaankin nähdä eräänlaisena neljäntenä valtiomahtina ja yhteiskunnan vahtikoirana, vaikka asema on Lehtosen (2002) mukaan murentumassa. Fairclough'n ja Herkmanin tapaan Lehtonenkin toteaa, että median tehtäväksi jää kuitenkin eri tahojen käymän keskustelun muokkaaminen yleisöä kiinnostaviksi uutisartikkeleiksi, eli viihteellisyys (Lehtonen 2002, 58). Tiedotusvälineiden esiin nostamien teemojen ja yritystiedottamisen välinen yhteys näkyy puolestaan median juttuaiheiden ja yritysten tiedottamisen teemojen suhteessa. Yritykset näyttävät sisällyttävän katsauksiinsa ja raportteihinsa nimenomaan median esiin nostamia teemoja, ja tiedottamisen motiivina on usein puolustautuminen mahdollisia mediakeskustelun herättämiä syytöksiä tai epäilyjä vastaan. (mt. 57)

Mistä median valta sitten muodostuu? Lehtosen (2002) mukaan vallan muodostumiseen vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät:

- *Media tematisoi:* medially on valta valita teemoja ja tukea niitä.
- *Media asettaa agendoja:* medially on valta valita ja vahvistaa eri yhteiskuntaryhmien keskustelunaiheita.
- *Media toimii portinvartijana* valitsemalla teemoja ja siten päättämällä niiden yhteiskunnallisesta merkityksestä.
- *Media välittää journalistin todellisuudenkuvaa:* jokainen uutinen heijastaa toimittajan arvoja ja yhteiskuntakäsitystä.
- *Media myötäilee ja vahvistaa* oman viiteryhmänsä ja kohdeyleisönsä arvohierarkiaa, ja tukee sen identiteettiä ja yhteisöllisyyttä.
- *Media myötäilee* oman eturyhmänsä kaupallisia ja poliittisia vaatimuksia.

Myös Tienari (2008) kuvailee median valtaa samantyyllisin ilmaisin. Hänen mukaan median logiikkaan kuuluu asioiden ja ilmiöiden kärjistäminen. Se, miten media asioista kertoo tai jättää kertomatta, vaikuttaa yleisön tulkintoihin toimijoista ja tapahtumista. Tienari toteaa myös, että tiedotusvälineet eivät ainoastaan heijasta ympäröivää todellisuutta, vaan osallistuvat myös todellisuuden rakentamiseen ja tuottamiseen. Media siis käyttää valtaa muokattaessaan globaalien talouden toimijoiden äänet julkisuuteen sopiviksi. (Tienari 2008, 15-16) Lehtosenkin (2002) mukaan median tapa heijastaa yhteiskunnallista todellisuutta on aina kahdella tapaa vääristävä: se tuo todellisuuskuvaan mediayrityksen oman näkökulman, mutta se heijastaa myös toimittajan todellisuuskäsitystä (Lehtonen 2002, 62).

### ***2.1.3 Globalisoitumisen vaikutukset todellisuuden muokkautumiseen***

Median välittämän tiedon muokkautumista voidaan analysoida neljän voiman - mediayritys, yleisö, journalisti ja jutun kohde - ristipaineena (Lehtonen 2002). Yhtäällä on uutisen kohteena oleva organisaatio, sen todellisuus ja organisaation medialle lähettämä viesti. Viestin muokkautumiseen vaikuttavat taas yleisön mediaan kohdistamat odotukset ja mediayrityksen omat liiketaloudelliset tavoitteet. Lisäksi tietoa muokkaavat myös toimittajan henkilökohtaiset motiivit, mieltymykset ja työtavat. (mt. 62-63) Yritys pyrkii Lehtosen mukaan ottamaan huomioon sekä median että vastaanottajana olevan toimittajan odotukset, samoin kuin journalisti ottaa työssään huomioon yrityksen odotukset ja tiedottamisen motiivit. Journalistin toimintaa ohjaa kuitenkin myös hänen suhteensa yleisöön ja jutun kohteeseen, joten hänellä on valta vahvistaa haluamiansa näkökulmia ja mielipiteitä värittääkseen uutisen oman arvohierarkiansa mukaiseksi. (mt. 63)

Eräänlainen journalismin vallankumous tapahtui 2000-luvun taitteessa, digitaalisen median yleistyessä. World Wide Webin lanseeraus vuonna 1993 oli jo merkittävä käännekohta median kansainvälistymiseen, koska se avasi rajat

informaation helpompaan välittämiseen maailmanlaajuisesti. 2000-luvulle tultaessa tämä uusi teknologia olikin muuntanut journalismin rutiineja, kun monet suuret mediayritykset olivat siirtyneet yhä suuremmissa määrin digitaaliseen uutisointiin. (Slaatta et al. 2007, 58-59)

Slaatta et al. (2007) esittävät neljä erilaisista teknologisista muutoksista aiheutunutta elementtiä, jotka ainakin ovat vaikuttaneet journalismin rutiinien muutokseen ja median vaikutusvaltaan. Ensinnäkin uusi digitaalinen teknologia muutti median nopeutta ja ajallista logiikkaa, kun se mahdollisti huomattavasti nopeamman uutisoinnin mahdollisuuden esimerkiksi internetissä. Toiseksi, uusi teknologia laajensi informaatiopalveluiden ulottuvuuksia tehden mahdolliseksi muun muassa niiden yhdistämisen liiketoiminnan palveluihin tai esimerkiksi arvopapereiden kauppaan. Kolmantena teknologiset muutokset ovat antaneet mahdollisuuden erikoistuneemmille ja laajemmille internet-alustoille sekä uutisoinnin muodoille. Ja neljäntenä, teknologisen muutoksen myötä globalisaation vaikutukset ovat näkyneet uutisoinnissa ja muutos on myös kasvattanut kansallisten medioiden mahdollisuuksia päästä esille kansainvälisemmin. (Slaatta et al. 2007, 59)

Sen sijaan Herkmanin (2005) mukaan mediasisältöjen muutokseen ja siten myös todellisuuden muokkautumiseen ovat vaikuttaneet erityisesti taloudellisen kentän painopisteissä tapahtuneet muutokset. Mediaomistuksen keskittyminen on yhdistänyt viestinnän eri sektoreita ja lisännyt synergiahakuisuutta eri viestintävälineiden välillä jopa globaalisti. (Herkman 2005, 39-40) Herkmanin mukaan tapahtuneet muutokset vaikuttavat mediasisältöihin ainakin kolmella tavalla:

- Media viihteellistyy, koska viihteen on havaittu myyvän asiaa paremmin.
- Mediasisällöt samankaltaistuvat, koska taloudellista menestystä haetaan toistuvasti tuttujen menestysreseptien avulla.



- Omistuksen keskittyminen vaikuttaa etenkin joukkoviestinnän valtavrassa levitetyn tiedon valikoitumiseen.

Median globalisoituminen aiheuttaa paineita sisällön samankaltaistumiseen ja yksittäisten mediamogulien vaikutusvallan kasvamiseen (Tienari 2008). Samalla, kuten edelläkin on jo mainittu, monet mediat esittävät värittyntä ja arvolatautunutta uutisointia ja kommentointia. Erityisesti amerikkalaisen uutisoinnin ja viihteen on nähty vaikuttavan suuresti medioihin muualla maailmassa (Morley 2006). Tienarin mukaan Suomessa tilanne ei kuitenkaan vielä näytä riistäytyneen täysin käsistä, kuten monessa muussa maassa. Suomalaisten journalistien ja medioiden ammattitaito ja -etiikka vaikuttavat siis vielä varsin hyviltä. (Tienari 2008, 217)

Tästäkin huolimatta värittyntä ja arvolatautunutta uutisointia esiintyy jatkuvasti (Tienari 2008). Ja kun yritykset joutuvat median kirjoittelun jalkoihin, niiden on vaikeampi hallita omaa julkisuuskuvansa (Rindova et al. 2006). Muun muassa Fombrun & Low (2011) ja Rindova et al. (2006) tuntuvatkin olevan sitä mieltä, että media on suuressa määrin osallinen koko yrityksen maineen rakentumiseen.

## **2.2 Maine ja imago**

Maine vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja sen imagoon hyvin vahvasti (mm. Fombrun & Low 2011; Heinonen 2006). Hyvä maine lisää positiivista julkisuutta ja positiivisia reaktioita yleisöltä, jolloin yritys menestyy paremmin ja myös taloudelliset mahdollisuudet laajenevat (Rindova et al. 2006). Maine ei kuitenkaan ole pelkästään yrityksen käsissä, sillä esimerkiksi medialla on myös oma vaikutusvaltansa maineen rakentumisessa (mm. Heinonen 2006; Rindova et al. 2006). Siksi maineen rakentuminen ja sen hallinta ei ole niin helppoa kuin saattaisi ensi alkuun kuvitella.

### **2.2.1 Maine mediassa**

Maine on hyvä sana, kun mietitään organisaatioihin liitettäviä ominaisuuksia. Huonon maineen merkityksen ymmärtävät suurin piirtein kaikki, mutta Heinonen (2006) on kuitenkin sitä mieltä, että maine-käsitettä käytetään liike-elämässä melko holtittomasti (Heinonen 2006, 24). Mainetta ja sen hallintaa käytetään usein synonyymina viestinnälle, tiedottamiselle, brändille, imagolle, mainonnalle ja markkinointiviestinnälle. Heinonen painottaa kuitenkin, että maine, saati sen johtaminen tai hallinta, eivät ole sama asia kuin yritysviestintä tai markkinointiviestintä.

Sarkastisesti todettuna, jos hyvä maine syntyisi vain viestinnän avulla, ei huonomaineisia yrityksiä olisi maailmassa yhtään (Heinonen 2006, 24). Viestintä heijastaa käsitystä siitä, mikä yritys on. Maineenhallinta laajempänä käsitteenä kuitenkin muodostaa perustan koko yrityksen olemukselle. Viestintä nähdään usein vain negatiivisessa merkityksessä manipuloinnin välineenä, kun taas maineenhallinta korostaa yrityksen uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä. (mt. 25)

Fombrun ja Low (2011) ovat lisäksi sitä mieltä, että maineenhallinnassa erityisen tärkeää on yleisön näkemysten ja odotusten hallinta sekä niihin vaikuttaminen. Nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa tieto on valtaa, joten näkemysten hallinta ja sitä kautta uuden tiedon tuominen yleisölle on ensisijaisen tärkeää. Koska ihmisten näkemykset ovat mukautuvia ja mukautettavissa, ne ovat myös hyvin alttiita strategisille linjauksille ja jopa manipulaatiolle. (Fombrun & Low 2011, 21)

Rindova et al. (2006) ovat kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen oman maineenhallinnan lisäksi media on suuressa määrin osallinen maineen rakentumiseen sekä esimerkiksi juuri Fombrunin ja Low'n esittämään näkemysten manipulaatioon. Tämä johtuu siitä, että media kontrolloi sekä informaation välittämiseen käytettävää teknologiaa että välitettävän informaation sisältöä.

Median valta on aiheuttanut myös sen, että värittämällä ja dramatisoimalla julkaisemiaan tekstejä media on kyennyt luomaan yrityksistä ikään kuin ”julkkiksia”. (Rindova et al. 2006, 56) Näin on käynyt myös yksilötasolla, kuten hieman myöhemmin tulen esittämään.

Hyvä maine nähdään joka tapauksessa yhtenä menestyksekkään liiketoiminnan avaintekijänä (mm. Lähdesmäki & Siltaoja 2010; Heinonen 2006). Media vaikuttaa osaltaan hyvin paljon maineen rakentumiseen, mutta yrityksen tulee silti itse pyrkiä omilla toimillaan myös hallitsemaan mainettaan (Fombrun & Low 2011). Siten yritys pystyy myös itse vaikuttamaan siihen, minkälaisia tekstejä media julkaisee yrityksestä. Lähdesmäen ja Siltaojan (2010) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä maine auttaa yrityksiä muun muassa rekrytoimaan hyviä työntekijöitä, houkuttelemaan sijoittajia, alentamaan kustannuksia ja houkuttelemaan asiakkaita, mutta myös rakentamaan parempia suhteita sidosryhmiin, kuten mediaan. Maineenhallinta on siksi myös Fombrunin ja Lowin mukaan yksi strategisen johtamisen tärkeimmistä komponenteista. Hyvä maine toimii ikään kuin magneettina houkuttellen sijoittajia ja asiakkaita, mutta toki myös yrityksen kilpailullisen aseman vahvistajana. (Fombrun & Low 2011)

### ***2.2.2 Maineen johtaja***

Jo 1990-luvulta lähtien journalismissa on korostunut ilmiö, jossa yritysten johtajista halutaan muotoilla sankareita, joille luonnollisesti kasataan myös suuret määrät odotuksia. Vuosituhannen vaihteessa, uuden talouden huumassa, alettiin rakentaa eräänlaista ideaalijohtajaa, joka muun muassa ajattelee globaalisti, aavistaa mahdollisuudet, luo yhteisen vision, rohkaisee rakentaviin haasteisiin, tuottaa kilpailuetuja, jakaa johtajuutta ja elää arvojen mukaisesti. Nämä määritykset osoittautuivat ainakin osittain hieman liioitelluiksi, mutta yksi merkittävä asia on kuitenkin jäänyt elämään: johtajuuden ydin on viestintä. (Aula & Mantere 2006, 93-94)

Maineen ja imagon rakentumisen kannalta viestintä on johtamisessa tärkeää, sillä ilman viestintää ei voi johtaa (Åberg 2000, 22). Åberg kuitenkin korostaa, ettei kyse ole pelkästään viestinnästä. Maineeseen ja imagoon vaikuttavat myös esimerkiksi ulkoiset tekijät, kuten huhut, jotka eivät ole suoraan organisaation ohjattavissa. (mt. 117-118) Åbergin tavoin Aula ja Heinonen (2011) painottavat myös, ettei maine rakennu pelkästään viestinnän keinoin. Maine rakentuu julkisuudessa, mutta julkisuus ei ole pelkästään mediajulkisuutta. Mainetta rakentava julkisuus koostuu kaikista niistä areenoista, joilla yrityksille tärkeät ihmiset kohtaavat ja keskustelevat yrityksestä tai jostain sitä keskeisesti koskettavasta asiasta. (Aula & Heinonen 2011, 80)

Maine ja julkisuus rinnastetaan usein, vaikka julkisuus onkin vain yksi maineen osatekijöistä. Hyvä maine auttaa yrityksiä saamaan positiivista julkisuutta, mutta Heinosen (2006) mukaan pelkkä julkisuus ei riitä. Hyvä maine on luottamuspääomaa myös medioiden silmissä. Yritysjohdajat saattavat kokea suhteet mediaan haastaviksi, sillä medioiden perusluonteeseen kuuluu kriittisyys, joka näkyy muun muassa suhtautumisessa yritysten viestintään. Median välittämä kuva maailmasta ei kuitenkaan vastaa normaalia, sillä media on aina kiinnostuneempi poikkeamista ja yllättävistä tekijöistä kuin niin sanotusta normaalista tilanteesta. Hyvä maine kuitenkin vaikuttaa mediajulkisuuden kiemuroissa, sillä hyvämaineisilla yrityksillä on paljon luottamuspääomaa, joka auttaa myös kestämaan ajoittaista negatiivista julkisuutta. (Heinonen 2006, 146-147)

Maineen ja julkisuuden välinen suhde on siis moninainen. Toisaalta olennaista on, minkälainen julkisuuskuva yrityksellä on, toisaalta sijansa on myös yritysjohton julkisuuskuvalle. Mainetutkimukset painottavat yritysjohton tunnettuuden ja julkisuuskuvan merkitystä. Pelkkä liikkeenjohtokyky ei siis enää riitä, vaan yritysjohtajien on ymmärrettävä oma roolinsa myös yrityksen kokonaismaineen muodostumisessa ja sen johtamisessa. (Aula & Heinonen 2011) Yrityksen hyvä

maine nimittäin usein muodostuu merkittävässä määrin myös yrityksen johtajan hyvän maineen seurauksena (Treadway et al. 2009, 563).

## **2.3 Johtajista julkkiksia**

Aikaisemmissa kappaleissa olen käsitellyt median valtaa ja medialisoitumista sekä sitä, miten maine ja imago rakentuvat mediassa. Kuten aikaisemmasta tutkimuksesta käy ilmi, maineen on todettu helposti myös henkilöityvän (esim. Rindova et al. 2006). Yrityksen ylimmän johdon toiminnalla on yhä suurempi vaikutus yrityksen maineeseen, jolloin yritysjohtajan rooli yrityksen julkisen kuvan muodostumisessa on myös merkittävä (Amernic & Craig 2006). Sen vuoksi siirrynkään nyt tarkastelemaan mainetta ja julkisuutta läheisemmin henkilötasolla. Tähän liittyvät muun muassa termit yritysten henkilöityminen sekä ”julkisjohtajuus”, joista kerron seuraavaksi tarkemmin.

### **2.3.1 Julkisuuspelejä**

Julkisuus näyttää kohteeksi joutuvien kannalta arvaamattomalta ja jopa anarkistiselta, sillä media on ottanut tehtäväkseen jakaa pikatuomioita ja tarvittaessa myös teettää tutkimuksia omien olettamustensa tueksi (Ikävalko 1996, 18). Journalistien on kuitenkin tuotava mielenkiintoa teksteihinsä ja faktojen todistamista täydentämään tarvitaan lisäksi inhimillisiä elementtejä. Tämän toteuttamisessa helppo tapa on henkilölistää tapahtumia, eli kiinnittää liiketoiminnallisia tapahtumia tiettyihin henkilöihin. (Tienari et al. 2006, 48) Käytännössä siis yritysjohtajia harvemmin tarkastellaan ja kuvaillaan yksilöinä, vaan useimmiten heidät nähdään yritystensä edustajina ja henkilöityminä (Chen & Meindl 1991, 523-524).

Ikävalko (1996) käyttää median, organisaatioiden ja julkisuuden välisistä jännitteistä nimitystä julkisuuspelejä. Pelimetafora vaikuttaa sopivalta nimenomaan

siksi, että kohtaamistilanteet eli julkisuus syntyy tässä ja nyt: kenttä täyttyy pelaajista ja ottelu alkaa. Ottelulla on lisäksi yleensä taktiikka, joka edelleen avautuu operatiivisina ohjeina ja sääntöinä. Tästä huolimatta peli ratkaistaan vasta kentällä, todellisessa tilanteessa. Tämä tekee julkisuuspelistä ennakoimattoman, ja näinhän julkisuus syntyy. (Ikävalko 1996, 79-80)

Julkisuuspelin osapuolia ovat Ikävalkon (1996) mukaan media ja sen palveluksessa olevat journalistit sekä organisaatio, josta yhtenä keskeisimpänä organisaation johtaja. Julkisuuspelissä näkyvintä roolia esittää siis yleensä johtaja, vaikka taustalla olisikin joukko avustajia. Samoin mediasta organisaatio kohtaa yleensä vain yhden journalistin, vaikka tämä edustaakin omaa organisaatiotaan, jonka taustalta löytyy paljon muitakin edustajia. Julkisuuspeli saattaa tästä syystä näyttää kaksinpeliltä, vaikka todellisuudessa näin ei olisikaan. Näin ollen yksilöiden ominaisuudet saattavat vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen julkisuuskuvaan, joka voi muodostua myös odotusten ja ennusteiden vastaiseksi. (Ikävalko 1996, 80)

Johtaja ei välttämättä hyvistä lähtöasetelmista huolimatta pysty hallitsemaan julkisuutta, vaan joutuu sen armoille (Ikävalko 1996, 80). Johdon sitoutuminen tai sitoutumattomuus vaikuttaa oleellisesti organisaation julkisuustilaan. Viestintään sitoutunut johto nostaa organisaation arvoa julkisuuspelissä, kun taas matalan profiilin omaksunut johto saattaa vähentää organisaationsa mahdollisuuksia päästä omaan tavoitejulkisuuskuvaansa. (mt. 148)

### ***2.3.2 Henkilöityminen mediassa***

Chenin ja Meindl'n (1991) mukaan lehdistössä on havaittavissa tietynlaista antideterminismia – käsitystä siitä, että yksilöt määrittävät organisaatioiden kohtalon. Todisteita antideterministisistä näkökulmista on havaittavissa etenkin teksteissä, jotka koskevat johtajuuden suuruuden vaikutusta verrattuna

ympäristöllisiin vaikutuksiin organisaation suoriutumisessa. (Chen & Meindl 1991, 524)

Yritysmailman ihmisten näkyminen lehdissä alkoi varsinaisesti 1960-luvun loppupuolella, ja 1970-luvulla henkilöjournalismi tunkeutui jo väkevästi useisiin lehtiin. Näin kävi siitä yksinkertaisesta syystä, että ihminen kiinnostaa ihmistä. Tunnetut kasvot vangitsevat lukijan. (Mikkonen 1998, 254-260) Mikkosen mukaan suurin osa yritysten johtajista ei aluksi kuitenkaan tuntunut nauttivan julkisuudesta, vaan he halusivat pitää matalampaa profiilia yllä. Yritysjohtajien suhde julkisuuteen muuttui kuitenkin 1980-luvulla hyväksyvämmäksi. Osasta tuli jopa julkisuudenkipeitä. (mt. 268-269) Yksi ensimmäisistä henkilöitymistä hyödyntäneistä johtajista oli Mikkosen mukaan itse asiassa Marimekon perustaja Armi Ratia. Hän oli voimakas persoona, ja hänen persoonallaan saatiin rakennettua myös Marimekon julkisuuskuvaa. (mt. 259-260)

Lehdistö on Chenin ja Meindl'n (1991) mukaan hyvin taipuvainen tulkitsemaan organisatorisia tuloksia johtajien tuloksina. Uutisissa keskitytään yksilöihin vain yleisesti ja johtajiin yksityiskohtaisemmin. Tällainen antideterministinen näkökulma johtaa siihen, että lehdistö pitää yritysten tuloksia johtajien henkilökohtaisina ansioina ja tekoina, mikä johtaa positiiviseen yrityskuvaan, jos yritys tekee hyvää tulosta. Myös Tienari et al. (2006) ovat sitä mieltä, että lehdistö etsii kasvoja tekstien henkilöitymiseksi. Johtajilla itsellään ei kuitenkaan ole kovinkaan paljon mahdollisuuksia muokata lehdistön kertaalleen heistä antamaa kuvaa. Johtajat voidaan kuvata voittajina tai häviäjinä, sankareina tai pelkureina, vaikka näillä ominaisuuksilla ei olisi mitään tekemistä henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa.

Henkilöityminen nähdään myös tapana yrittää ymmärtää asiaa, joka muuten olisi vaikeasti käsitettävissä. Karvosen (1997) mukaan henkilölistämällä journalismi pyrkii popularisoimaan tekstejä kansantajuisiksi (Karvonen 1997, 60). Hän esittelee myös niin kutsutun symbolisen johtajan, joka toimii ja vaikuttaa ihmisiin

ensisijaisesti imagonsa kautta (mt. 191). Henkilöityminen voi siis johtaa siihen, että johtajalla on erityisesti imagonsa vuoksi suuri vaikutusvalta ihmisiin.

### **2.3.3 Johtaja vai julkkis?**

Kuten edellä on mainittu, journalistit haluavat usein inhimillistä näkökulmaa teksteihinsä. Koska median merkitys yhteiskunnassa on kasvanut ja yrityksen ylimmän johdon toiminnalla on yhä suurempi vaikutus yrityksen maineeseen, yritysjohtajien rooli yrityksen julkisen kuvan muodostumisessa on myös merkittävä. Amernicin ja Craigin (2006) mukaan elämme nykyään yhteiskunnassa, joka haluaa muodostaa johtajista eräänlaisia symbolista arvoa omaavia hahmoja, sankareita. Näin tapahtuu journalismin, mutta myös muun viestinnän, kuten taloudellisen raportoinnin keinoin. (Amernic & Craig 2006, 139) Media, asiakkaat ja myös henkilöstö haluavat siis nähdä kasvoja.

Vaikka median perinteinen rooli onkin tarjota faktoja ja informaatiota, rooliin halutaan nykyään sisällyttää myös muita tekijöitä, kuten median omaa imagoa ja yleisön hyväksyntää. Siksi pelkkä uutisten raportointi ei riitä. Median pitää houkutella yleisöä, kertoa tarinoita. Tavoitteiden saavuttamiseksi journalistit usein yksinkertaistavat asioita, värittävät tarinoita ja käyttävät mukaansatempaavaa kieltä. (Treadway et al. 2006, 555) Tämä voi johtaa siihen, että journalistit alkavat henkilöittää tapahtumia ja saavat ne näyttämään yritysjohtajien aikaansaannoksilta. Yritysjohtajat alkavat muistuttaa julkisuudenhenkilöitä, ja tällaisten ”julkisjohtajien” väliset taistelut tuovat tarvittavaa inhimillistä ja myös mielenkiintoista otetta mediateksteihin. (mm. Heinonen 2006, 155-156; Tienari et al. 2006, 48; Treadway et al. 2006, 555) Määritellessään yrityksen toimet ja saavutukset johtajien ansioiksi journalistit siis luovat johtajista ”julkiksia” (Hayward et al. 2004, 638).

Rindova et al. (2006) muistuttavat, että julkisuus ei silti aina ole pelkästään median syytä tai aikaansaannosta. Yritykset saattavat usein itsekin muokata omaa



viestintäänsä ja tuoda johtajiaan julkisuuden kohteiksi, jotta pääsisivät vahvempaan julkiseen asemaan. Näin halutaan muun muassa houkutella lisää uusia asiakkaita ja sijoittajia. (Rindova et al. 2006, 62)

Päästäkseen mediajulkisuuteen ja julkkiksen asemaan johtajien toimien ja käyttäytymisen täytyy jollain tavalla kuitenkin erottua muista johtajista (Treadway et al. 2006). Haywardin et al. (2004) mukaan sekä yrityksen historian tai toimialan kannalta johdonmukaiset että erottuvat toimet voidaan mediassa melko helposti määritellä johtajan ansioiksi. Esimerkiksi muista erottuvat toimet, jotka eivät vastaa muiden alan yritysten esittämiin paineisiin, määritellään yleensä ennemmin johtajan omasta tahdosta tekemiksi kuin tilanteen pakottamiksi. Toisaalta, kun johtaja kohtaa jonkin hankalan tilanteen yrityksessä, mutta johtaa yrityksen toimimaan samantyyllisesti kuin aikaisemminkin, johtajan toimet luetaan hänen ansioikseen niiden johdonmukaisuuden perusteella. (Hayward et al. 2004, 640-641) Journalistit siis luovat johtajista julkkiksia painottamalla näitä ansioita ja jopa suurentelemalla niitä (ma. 643).

Johdonmukaisten tai muista erottuvien toimien lisäksi journalistit painottavat usein myös johtajan erityisiä persoonallisuuspiirteitä vahvistaakseen sitä käsitystä, että organisaation toimet ovat johtajan aikaansaannoksia (Hayward et al. 2004, 643). Kuten Kemppainen ja Takalakin (2006) toteavat, hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta (Kemppainen & Takala 2006, 5). Mitä enemmän johtajat kuitenkin näyttävät näitä erityisiä persoonallisuuspiirteitään julkisuudessa, sitä helpompaa journalisteilla on tarjota selityksiä, jotka vahvistavat yrityksen toimet johtajan aikaansaannoksiksi. Journalistit siis käyttävät mahdollisimman vahvaa saatavilla olevaa todistusaineistoa siitä, että johtajan teot ovat selkeästi erityislaatuisia ja toisaalta johdonmukaisia luodakseen johtajista julkkiksia (Hayward et al. 2004, 643-644).

### **2.3.4 Karismaattinen johtaja**

”Julkkisjohtajista” puhuttaessa esiin nousee usein myös karismaattisen johtajan käsite. Karisma ja karismaattisuus on määritelty alun perin eräänlaisena persoonallisuuden hyveenä. Kyseistä hyvettä henkilössä pidetään ainutlaatuisena ja sen vuoksi häntä kohdellaan erityisen poikkeuksellisen vaikutusvallaltaan. Karismaattinen henkilö tarttuu tehtäväänsä ja johdattaa muut seuraamaan häntä tehtävänsä hyveellisyyden vuoksi. (Kemppainen & Takala 2006, 13-14) Termiin liittyy nykyään lisäksi ihailua ja tavoiteltavuutta. Karisma voidaan myös nähdä muun muassa transformationaalisen johtajuuden elementtinä. Tällä tarkoitetaan prosessia, jossa johtajat ja seuraajat muuntavat toinen toisiaan siten, että kohottavat toistensa suoriutumisen tasoa. (Paul & al. 2002)

Karismaattinen johtajuus liittyy ennen kaikkea tunteisiin ja organisaatioelämän tunteellisuuteen. Tunteista puhuttaessa keskusteluun tulee Kemppaisen ja Takalan (2006) tutkimuksen mukaan väistämättä esille myös sukupuolinäkökulma. Karismaattisen naisjohtajan imago saattaa helposti olla ”noitamainen”, kun taas karismaattinen miesjohtaja nähdään enemmän tai vähemmän mukavana kaverina. (Kemppainen & Takala 2006, 15-16)

Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna karisma tarkoittaa vetovoimaa ja vaikutuskykyä perustuen johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Karismaattinen johtaja toimii ikään kuin keulakuvana, johon organisaation jäsen voi samaistua. (Natunen & Takala 2007, 241)

Karisma nähdään siis usein tunnuksenomaisena piirteenä innoittavalle ja inspiroivalle johtajuudelle. Ja jos johtajuudessa nimenomaan on kyse alaisten inspiroimisesta, niin tällöin varmasti tarvitaan yksilöitä, joilla on erityisiä taitoja innoittaa toisia työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Usein tällaisiin yksilöihin liitetään myös sankarillisia piirteitä, koska heidän oletetaan selviävän tilanteesta kuin tilanteesta karismansa avulla. Heidät nähdään rohkeina ja

sinnikkäinä johtajina, jotka uskaltavat viedä yritystä eteenpäin kohti päämäärää mahdollisesta vastustuksesta huolimatta. (Raelin 2003, 47-48)

Menestyviin liikkeenjohtajiin viitataan usein karismaattisina, huolehtimatta enempää siitä, mitä sen yhteydessä tarkoitetaan (Natunen & Takala 2007, 240). Yksittäisistä henkilöistä voidaan saada aikaan karismaattisia myös mediamanipulaation avulla, karismalla kun tarkoitetaan mediassa yleensä mitä tahansa johtajakyvyistä säteilevään energiaan tai jopa maagisiin ominaisuuksiin. Natusen ja Takalan mukaan yksi tekijä kuitenkin yhdistää käsityksiä karismasta: sen nähdään jotenkin vaikuttavan karismaattisen henkilön ympärillä oleviin muihin ihmisiin. (Natunen & Takala 2007)

Monet kriitikot ovat Raelinin (2003) mukaan alkaneet kyseenalaistaa johtajuuden sankarillista kuvaa, koska päämäärien saavuttamiseksi vaadittavat tehtävät eivät useinkaan ole saavutettavissa vain odottelemalla ohjeita yhdeltä yksittäiseltä henkilöltä. Näin ollen Raelin pohtiikin, miksi johtajuuden pitäisi ylipäänsä levätä vain yhden henkilön harteilla, jolloin tästä henkilöstä voidaan helposti koittaa luoda sankarillista ja karismaattista johtajaa. (Raelin 2003, 48) Toisaalta Natusen ja Takalan (2007) mukaan karisma voidaan nähdä vain osana valta-käsitteen suurta kirjoa, joten yhden henkilön johtajuus ja jopa sankarillinen valta-asema ei välttämättä perustu pelkkään karismaattisuuteen (Natunen & Takala 2007, 245). Tällöin Raelinin kritiikki yhden henkilön harteilla lepäävään johtajuuteen olisi hieman yksipuolista.

### ***2.3.5 Julkisuuden haasteet johtajuudessa***

Johtajan maine, taidot ja julkisuuskuva tulevat usein esille muun muassa yritysten johtajanvaihdostilanteissa (mm. Khurana 2002; Chen & Meindl 1991). Uutta toimitusjohtajaa mietittäessä esille voi nousta näkemyksiä siitä, onko parempi palkata johtaja organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Usein päädytään ulkopuolelta palkattuun johtajaan, jolloin syynä palkkaukseen pidetään kyseisen

henkilön erityisiä johtamistaitoja. Ulkopuolisella on aina selkeä valtuutus tehtävään, varsinkin jos yritys on ajautunut ongelmatilanteeseen ennen toimitusjohtajan vaihdosta. Uusi ulkopuolinen toimitusjohtaja ei ole kiitollisuudenvelassa kenellekään, joten hän voi tehdä vapaasti suuriakin muutoksia yrityksessä, ja näin ollen johtaa sitä mahdollisesti parempaan suuntaan. (Khurana 2002, 64-65)

Toimitusjohtajan vaihdostilanteessa on havaittavissa myös haasteita. Khuranan mukaan yksi suurimmista haasteista on ylipäänsä astua edellisen toimitusjohtajan paikalle ja koittaa välttää jatkuvat vertailut edeltäjään, mikäli yritys on voimakkaasti henkilöitynyt edeltäjään ja näkee tämän edelleen suurena johtotähtenään (Khurana 2002, 65). Khurana kuitenkin toteaa, ettei yksikään toimitusjohtaja ole virassaan ikuisesti, joten on epärealistista ajatella vallan ja auktoriteetin nojautuvan vain yhden ihmisen varaan. Organisaatiot, jotka haluavat uskoa johtajan ominaisuuksien periytymiseen, luottavat oikeastaan vain sattumaan. (ma. 66)

Toinen selkeä haaste Khuranan (2002) mukaan ilmenee, mikäli uusi johtaja jollain tapaa vastustaa yrityksen menneitä tapahtumia tai traditioita. Tällainen johtaja ikään kuin sivuuttaa yrityksen historian houkuttelevan uuden vision avulla. Lopputuloksena voi olla yrityksen imagon heikkeneminen, eikä sitä ainakaan helposti pystytä nostamaan enää aikaisemmalle tasolle. (Khurana 2002, 66)

Kolmantena haasteena ”julkisjohtajuudessa” voidaan oikeastaan nähdä johtaja itse ja hänen käyttämänsä vaikutusvalta (Khurana 2002, 66). Johtaja saattaa nousta niin suureksi johtotähdeksi yrityksessä, ettei mitään hänen vaatimuksistaan koskaan kyseenalaisteta. Kuten hyvin tiedetään esimerkiksi Enronin tapauksesta, tällainen johtaja voi motivoida alaisiaan ottamaan riskejä ja oikeastaan tekemään mitä tahansa miellyttääkseen johtajaa. Johtaja ei itse näe rajoja vaikutusvallalleen ja jopa sivuuttaa säännöt ja normit, jotka koskevat kaikkia

muita. Näin johtajan kyvyt yliarvioidaan, mikä johtaa siihen, että johtaja voi vaatia alaisiltaan jopa täysin järjettömiä asioita. (ma. 66)

Suuret muutokset organisaation suorituskyvyssä tai tuloksissa voivat myös vaikuttaa voimakkaasti johtajakuvan uudelleenarviointiin ja muotoutumiseen (Chen & Meindl 1991, 544). Chen ja Meindl kuitenkin kyseenalaistavat voivatko nämä muutokset yksinään vaikuttaa johtajakuvan muutokseen. Heidän tekemässään tutkimuksessa johtajuuden jatkuvuuden suosimista pidettiin tärkeämpänä kuin painetta julkaista suuria uutisia suorituskyvyn tason muutoksesta. Näin ollen uusi johtajakuva oli suorituskyvyn muutosten jälkeen edelleen linjassa aikaisemman johtajakuvan kanssa, vaikka samaan aikaan johtajaa pidettiin kuitenkin muutosten aiheuttajana. (Chen & Meindl 1991)

## **2.4 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta**

Uuden modernin ja globaalin median synty on vaikuttanut ratkaisevasti siihen, miten media nykypäivänä käsittelee yrityksiä ja yritysjohtajia. Globalisoitumisen myötä julkisuuteen on syntynyt erilaisia, keskenään myös kilpailevia medioita, eikä julkisuus siksi ole enää helposti hallittavissa. (Kantola 2011) Median kasvavaan rooliin liittyvästä ilmiöstä puhutaan eri nimityksillä, kuten medialisoituminen, medioituminen tai mediatisoituminen (mm. Tienari & Meriläinen 2012; Herkman 2005). Kaikilla termeillä on kuitenkin sama perimmäinen tarkoituksensa: koska median rooli on kasvanut merkittävästi globalisoitumisessa, sen tuottama tieto tunkeutuu ihmisten yksityiselämään asti sekoittaen yksityisen ja julkisen välistä rajaa (Herkman 2005,56).

Yrityksillä on yhä enemmän haasteita positiivisen julkisuuskuvan luomisessa ja maineen ylläpitämisessä. Maine ja imago ovat yrityksen menestymisen kannalta avainasemassa, mutta ne eivät valitettavasti ole pelkästään yrityksen käsissä. Medialla nimittäin on myös oma vahva vaikutusvaltansa maineen rakentumisessa (mm. Heinonen 2006; Rindova et al. 2006). Media kontrolloi välillä

voimakkaastikin sekä informaation välittämiseen käytettävää teknologiaa että välitettävän informaation sisältöä. Tällä tavoin dramatisoiden ja värittäen tekstejä media saa luotua yrityksistä julkisia (Rindova et al. 2006, 56).

Mutta medialle ei riitä pelkästään se, että yrityksistä luodaan julkisia. Chenin ja Meindl'in (1991) mukaan toimittajien teksteissä on selvästi havaittavissa myös henkilöitymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimittajat ovat hyvin taipuvaisia tulkitsemaan organisatorisia tuloksia johtajien tuloksina. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että ihminen kiinnostaa ihmistä (Mikkonen 1998). Kun kirjoitetaan asioista, joiden on todettu kiinnostavan eniten, saadaan varmemmin myös lisää lukijoita ja yleisöä. Toimittajat siis henkilööllistävät tapahtumia ja saavat ne näyttämään yritysjohtajien aikaansaannoksilta. Näin yritysjohtajat alkavat muistuttaa julkisuudenhenkilöitä, joiden avulla saadaan tarvittavaa inhimillistä ja myös mielenkiintoista otetta mediateksteihin. (Heinonen 2006; Tienari et al. 2006; Treadway et al. 2006; Hayward et al. 2004)

”Julkkisjohtajuudessa” tuntuu olevan niin hyviä kuin huonojakin puolia. Hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta, jolloin ajatellaan usein myös karismaattista johtajuutta. Karismaattinen johtajuus liittyy ennen kaikkea tunteisiin, vetovoimaan ja vaikutuskykyyn. Karismaattinen johtaja toimii siten keulakuvana, johon organisaation jäsen voi helposti samaistua. (Natunen & Takala 2007; Kemppainen & Takala 2006) Mitä enemmän johtajat näyttävät erityisiä persoonallisuuspiirteitään julkisuudessa, sitä helpompaa journalisteilla on tarjota selityksiä, jotka vahvistavat yrityksen toimet johtajan aikaansaannoksiksi. Journalistit siis pyrkivät kaikin tavoin todistamaan johtajan teot selkeästi erityislaatuiseksi ja toisaalta johdonmukaisiksi luodakseen johtajista julkkisia (Hayward et al. 2004). Näin tekstien houkuttelevuus kasvaa ja saadaan lisää lukijoita.

Toisaalta mainitunlainen ”julkkisjohtajuus” nähdään kuitenkin myös haasteena. Yksi vaikeimmista tilanteista on se, jos johtaja nousee niin suureksi johtotähdeksi

yrityksessä, ettei mitään hänen vaatimuksistaan koskaan kyseenalaisteta. Tällöin voidaan vaarantaa koko yrityksen tulevaisuus. (Khurana 2002)

Julkisuuskuvan muodostumiseen vaikuttavat siis hyvin monet asiat. Medialla on suuri vaikutusvalta siihen, miten yritysten ja erityisesti yritysjohtajien julkisuuskuva muodostuu. Yritysten tulisi lisäksi myös itse pyrkiä oman viestintänsä ja maineenhallintansa avulla vaikuttamaan siihen, miten yleisö näkee heidät (Fombrun & Low 2011). Median valta vaikuttaa kuitenkin useimmiten olevan vahvempi. Johtajilla itsellään ei nimittäin ole kovinkaan paljon mahdollisuuksia muokata lehdistön kertaalleen heistä antamaa kuvaa (Tienari et al. 2006).

### **3 Diskurssianalyysi metodina**

Edellisessä luvussa käsittelin medialisoituvaa taloutta ja median mahdollisuuksia henkilölistää yrityksen tapahtumia johtajan ansioiksi. Nyt siirryn ilmiöistä käytännön kieleen eli diskursseihin. Käytän tässä tutkimuksessa diskurssianalyttista lähestymistapaa, koska se on monesti nähty sopivana metodina erityisesti mediatekstien analysoimiselle (esim. Vaara & Tienari 2004). Mielestäni diskurssianalyysi tuntuu luonnolliselta tavalta analysoida mediatekstejä, sillä juuri kielellisillä valinnoilla journalistit pystyvät vaikuttamaan yleisönsä mielipiteiden muodostumiseen.

Tässä luvussa esittelen ensin diskurssin ja diskurssianalyysin käsitteen sekä selvitän, mitä diskurssianalyysimenetelmällä ja siihen liittyvällä merkityssysteemien käsitteellä tarkemmin ottaen tarkoitetaan. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni suorittamisesta ja materiaalien valinnasta. Lopuksi pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta.

#### **3.1 Diskurssi ja diskurssianalyysi**

Laajimmillaan diskurssin käsitteellä voidaan tarkoittaa kaikkea puhuttua ja kirjoitettua kieltä, ja usein siihen liitetään myös visuaaliset ja audiovisuaaliset merkitysten tuottamisen muodot. Diskurssin käsitteeseen rinnastetaan lisäksi muun muassa termit merkityssysteemi ja tulkintarepertuaari. Näiden avulla voidaan erotella erilaisia todellisuuden jäsenystapoja, kuten esimerkiksi sitä, miten media käsittelee jotakin yhteiskunnallista ilmiötä. (Väliverronen 1998, 21)

Diskurssianalyttisen viitekehyksen ymmärtäminen voi Jokisen et al. (1993) mukaan vaikuttaa aluksi hankalalta, koska siinä sosiaalista todellisuutta tarkastellaan hieman toisin kuin arkielämässä tai tieteen parissa on yleensä



totuttu. Sisäistämistä voi hankaloittaa vielä entisestään rinnakkaisten ja päällekkäisten käsitteiden joukko. (Jokinen et al. 1993, 17) Diskurssianalyysiä ei kuitenkaan ole edes mielekästä luonnehtia selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi, vaan se kannattaa pikemminkin nähdä väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia (Potter & Wetherell 1989, teoksessa Jokinen et al. 1993, 17).

Parker (1992) määrittelee diskurssin ”lausumien systeemiksi, joka rakentaa objektin” (Parker 1992, teoksessa Jokinen et al. 1993, 60). Hän määrittelee myös seuraavat diskurssien tunnistamisen kriteerit:

1. *Diskurssi realisoituu tekstissä.* Tutkija ei siis ole kiinnostunut tekstien laatioista yksilöinä, vaan ensisijaisesti teksteistä itsessään.
2. *Diskurssi liittyy objekteihin.* Jonkin asian nimeäminen antaa tälle olemassaolon. Ilman diskurssia objektia ei olisi lainkaan olemassa, tai diskurssi määrittäisi sen uudella tavalla.
3. *Diskurssi sisältää toimijat.* Tällä tarkoitetaan diskurssin kykyä kutsua osapuolet tietynlaisiin rooleihin.
4. *Diskurssi on yhtenäinen merkityssysteemi.* Ne metaforat, analogiat ja kuvat, joilla diskurssi havainnollistaa todellisuutta, ovat kartoitettavissa yhtenäisenä kokonaisuutena.
5. *Diskurssi viittaa toisiin diskursseihin.* Diskurssit voivat siis kommentoida toisiaan, lainata metaforia ja luoda jännitteitä toistensa välille.
6. *Diskurssi reflektoi omaa puhetapaansa.* Tällä täydennetään edellistä tunnuspiirrettä, sillä diskurssin voidaan ajatella kommentoivan myös omia käsitteitään ja sisäisiä ristiriitojaan.
7. *Diskurssi on historiallinen.* Sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta ei pidä tuottaa liian staattista vaikutelmaa, joten diskursseja ei pidä tarkastella ajasta ja paikasta irrotettuina.

Fairclough'n (2003) mukaan diskurssilla tarkoitetaan tiettyä tapaa havainnollistaa fyysistä, sosiaalista ja psykologista maailmaa. On olemassa vaihtoehtoisia ja usein myös kilpailevia diskursseja, jotka liittyvät tiettyihin ryhmiin eri sosiaalisissa asemissa. (Fairclough 2003, 17) Kuten Jokinen et al., Fairclough'kin on sitä mieltä, että diskurssianalyysiä ei voi selittää vain yhdellä tapaa, sillä lähestymistapoja on useita. Suurin ero syntyy siitä, sisällytetäänkö mukaan yksityiskohtaista tekstianalyysiä vai ei. Fairclough toteaa, että vaikka tekstianalyysi onkin tärkeä osa diskurssianalyysiä, kyseessä ei kuitenkaan ole pelkkä lingvistinen tekstianalyysi. Hänen mukaansa diskurssianalyysi fokusoi toisaalta tekstiin ja toisaalta kielen rakenteeseen ja järjestykseen (mt. 2-3), ja yrityksenä on jäljittää systemaattisia yhteyksiä tekstien, diskurssikäytäntöjen ja sosiokulttuuristen käytäntöjen välille (Fairclough 1997, 28-29).

Koskinen et al. (2005) ovat taas sitä mieltä, että diskurssianalyysin tavoite on tutkia sitä, "miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa". Toisaalta heidän mukaansa diskurssianalyysissä on kiinnitetty huomiota myös kielenkäytön manipulointimahdollisuuksiin eli siihen, miten kieli on liitetty suostutteluun ja vallankäyttöön. (Koskinen et al. 2005, 206)

Potterin ja Wetherellin (1987) mukaan diskurssianalyysin merkittäviä osatekijöitä ovat kielen tarkoitus eli funktio, kielen variaatio sekä kielen konstruktivisuus. Kielen funktiolla tarkoitetaan sitä, että kielellä tehdään asioita: määrätään, vaaditaan ja suostutellaan. Kielen variaatiot viittaavat kielen tarkoituksiin: eri funktioihin käytetään erilaista kieltä. Kielen konstruktivisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että kieltä käytetään rakentamaan versioita ja kuvia sosiaalisesta maailmasta. Diskurssianalyysin pääperiaate Potterin ja Wetherellin mukaan on se, että se käsittää erilaisten versioiden rakentamista, mistä osoituksena on kielen vaihtelu. Myös sellainen kieli, joka vaikuttaa puhtaalta ja yksinkertaiselta todellisuuden kuvaukselta, on diskurssianalyytikon silmin konstruktivista ja seurauksia luovaa. (Potter & Wetherell 1987, 32-34)

### **3.1.1 Merkityssystemit**

Jokinen et al. (1993) pitävät diskurssianalyysiä kielen ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimuksena, jossa yksityiskohtaisesti analysoidaan sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen et al. 1993, 9-10). Heidän mukaansa diskurssianalyysi viitekehyksenä rakentuu alla olevista viidestä teoreettisesta lähtökohta oletuksesta:

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

Kielen käyttö on käytäntö, joka merkityksellistää ja samalla järjestää ja rakentaa, uusintaa ja muuntaa sitä sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Näin ollen kieltä käyttäessämme konstruimme eli merkityksellistämme ne kohteet, joista puhumme tai kirjoitamme. Konstruktiivisuuden idea liittyy kielen jäsentämiseen niin kutsuttuina merkityssystemeinä, jolloin merkitysten ajatellaan muodostuvan suhteessa ja erotuksena toisiinsa. Konstruktiiivisten merkityssystemien ajatus sisältää idean, jonka mukaan kieltä ei oleteta todellisuuden kuvaksi. Siksi diskurssianalyysissä ei keskitytä siihen, mitä mahdollisesti on kielen käytön tai muun merkityksellisen toiminnan takana, vaan tarkoituksena on rakentaa kuvauksia siitä, miten sosiaalinen todellisuus on rakentunut ja miten sitä jatkuvasti rakennetaan. (Jokinen et al. 1993, 18-21)

Merkityssystemit eivät kumpua sattumanvaraisesti yksittäisten ihmisten päiden sisältä, vaan rakentuvat osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Diskurssianalyysille on tunnusomaista sosiaalisia käytäntöjä korostava materiaalisuus, jossa sosiaalista

todellisuutta jäsennetään jatkuvasti rakentuvana prosessina (Jokinen et al. 1993, 21-22). Onkin loogista, ettei myöskään tutkijan käyttämä kieli ole yksiselitteistä todellisuuden kuvausta, vaan muun kielen käytön tapaan konstruktivistista. Sosiaalinen todellisuus on siis sekä analyysin kohde että tuote. Yksi kielen käytön tutkijan peruskysymys onkin, missä määrin hän huomaamattaan tulee uusintaneeksi olemassa olevaa käsitteistöä, vanhoja kategorioita ja dikotomioita, sillä onhan tutkija usein itse tutkimansa kulttuurin jäsen ja sisällä sen sosiaalisessa todellisuudessa. (mt. 23) Tutkijan on kuitenkin rakennettava tekstejään sellaisten merkityssystemien avulla, jotka ovat kulttuurisesti ymmärrettäviä ja vakiintuneita, sillä kaikkea ei kuitenkaan voi kyseenalaistaa (mt. 24).

Diskurssianalyttisessä lähestymistavassa puhutaan myös merkityssystemien kirjosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että sosiaalinen todellisuus hahmottuu moninaisena: useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien systemien kenttänä, jotka merkityksellistävät maailmaa, sen prosesseja ja suhteita eri tavoin. (Jokinen et al. 1993, 24) Merkityksellistämällä sanoja tietyllä tavoin piilotetaan, ajetaan marginaaliin, nostetaan esille, pidetään toisia parempana tai suositaan tiettyjä näkökulmia ja näin vaikutetaan siihen, millaisena kohde määrittyy. Tässä suhteessa jotkut merkitykset saavat toista voimakkaamman ja tukevamman jalansijan, ja niistä muodostuu "luonnollisina" pidettyjä totuuksia. Ne siis institutionaalistuvat ja vaijentavat vaihtoehtoisia näkökulmia. (Lämsä & Tiensuu 2000, 12)

Lämsä ja Tiensuu (2000) korostavat, että kielellä ei ole pelkästään vuorovaikutukseen liittyviä tilannekohtaisia seurauksia, vaan seuraukset voivat olla myös ideologisia luonteeltaan. Kielenkäyttö sisältää siten vallankäytön ulottuvuuden: se rakentaa tietynlaisia käsityksiä ihmisten toimintamahdollisuuksista, velvollisuuksista ja oikeuksista, sekä legitimoii ja ylläpitää ihmisten välisiä riippuvuus- tai alistussuhteita. (Lämsä & Tiensuu 2000, 13) Lisäksi sama diskurssi voi olla seurauksiltaan ristiriitainen, jolloin se tuottaa näkökulmasta riippuen joko myönteisiä tai kielteisiä seurauksia.

Diskurssianalyysin tehtävänä onkin pyrkiä jäljittämään näitä toisinaan selkeitä, mutta useimmiten piiloisia ja ristiriitaisia seurauksia. (Jokinen et al. 1993, 43)

Suonisen mukaan tutkimusaineiston analysointi on luontevaa aloittaa etsimällä aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä (Suoninen 1993, 50). Erilaisten merkityssysteemien jäsentämisessä on hänen mielestään kuitenkin syytä ottaa huomioon muutama täsmennys:

1. Merkityssysteemit eivät esiinny aineistossa selkeinä kokonaisuuksina, vaan pieninä paloina.
2. Merkityssysteemien identifioinnilla ei tarkoiteta erillisten aiheiden erottamista toisistaan. Kiinnostavimmat merkityssysteemit ovat sen sijaan sellaisia, joilla voidaan tehdä ymmärrettäväksi erilaisia aiheita ja teemoja. Esimerkiksi ”individualismidiskurssilla” on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi harrastamista, asumista, koulutusta jne.
3. Merkityssysteemien identifointi ei saisi perustua pelkästään tutkijan päässä oleviin konstruktioihin, vaan hänen tulisi tulkinnoissaan tukeutua sellaisiin eroihin ja ristiriitoihin, joihin itse kielen käyttäjäkin/toimijakin suuntautuu.
4. Sanojen käytöllä ja muilla symbolisilla teoilla on kirjaimellisten merkitysten lisäksi usein myös muita analysoinnin kannalta olennaisia, mutta vaikeasti havaittavia merkityksiä. Tilanteesta riippuen näitä voidaan luonnehtia miellelyhtymiksi, konnotaatioiksi, myyttisiksi tai symbolisiksi merkityksiksi.

Suoninen (1993) toteaa myös, että merkityssysteemien tunnistaminen ja rajaaminen on aina osin luovaa valintojen tekoa. Siksi päättelypolut onkin olennaista raportoida mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Suoninen 1993, 54)

### **3.1.2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen kenttä**

Diskurssianalyttisen tutkimuksen voi Jokisen ja Juhilan (1999) mukaan hahmottaa merkitysten, kommunikatiivisuuden ja kulttuurisuuden kokonaisuutena. Diskurssianalyysissä ollaan siis kiinnostuneita nimenomaan kulttuurisista merkityksistä, yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta. Näiden merkitysten tarkastelussa puolestaan on olennaista niiden sitominen ihmisten väliseen kommunikaatioon, sillä merkitykset rakentuvat, pysyvät yllä ja muuntuvat vain ihmisten keskinäisessä toiminnassa. (Jokinen & Juhila 1999, 54)

Jokinen ja Juhilakin painottavat edellä todetun tapaan, että diskurssianalyttisen tutkimuksen kenttä ei ole yksi ja yhtenäinen, vaan sille on ominaista hyvinkin erilaiset tutkimukselliset orientaatiot ja ratkaisut. He tarkastelevat diskurssianalyysin sisäisiä painotuksia neljän ulottuvuusparin kautta, jotka ovat *tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon välinen suhde, merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen välinen suhde, retorisen ja responsiivisen analyysin välinen suhde* sekä *kriittisen ja analyttisen diskurssianalyttisen tutkimuksen välinen suhde*. Tutkimuksellinen painopiste voi asettua mihin tahansa kohtaan kussakin ulottuvuusparissa ja saattaa myös vaihdella saman tutkimuksen eri vaiheissa. Näin ollen diskurssianalyysi hahmottuu erilaisia tutkimuksellisia vaihtoehtoja mahdollistavana kenttänä, jolla voi kulkea moniin eri suuntiin, mutta myös pysähtyä hetkeksi tai pidempään valitsemaansa kohtaan. (Jokinen & Juhila 1999, 55-56)

## **3.2 Tutkimuksen suorittaminen**

### **3.2.1 Materiaalien valinnasta**

Diskurssianalyysi vaikuttaa siis melko monin tavoin tulkittavalta ja toteutettavalta viitekehykseltä. Tämän vuoksi saattaa herätä kysymys siitä, minkälaiset empiiriset

materiaalit olisivat sopivia diskurssianalyysiin. Vaara & Tienari (2004) ovat sitä mieltä, että käytännössä mikä tahansa tekstimateriaali sopii tarkempaan tarkasteluun. He kuitenkin keskittyvät nimenomaan mediateksteihin kolmesta syystä. Ensinnäkin, mediatekstien arvoa ei aikaisemmin ole kovinkaan paljon huomioitu liiketoiminnan tutkimuksissa, joten mediatekstien tutkiminen tuo jotakin uutta alalle. Toiseksi, mediatekstien saatavuus on parantunut huomattavasti internetin myötä, joten tekstit ovat yleensä helposti saatavilla. Kolmanneksi, mediatekstit ovat julkisia, joten tutkijalle usein ongelmallisia luottamuksellisuuskysymyksiä ei tarvitse pohtia. (Vaara & Tienari 2004, 5)

Olen tässä tutkimuksessani käyttänyt aineistonani Helsingin Sanomien artikkeleita, joissa käsitellään Marimekon toimitusjohtajan vaihdosta Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan, sekä tämän jälkeisiä tapahtumia yrityksessä liittyen myös kyseisiin toimitusjohtajiin. Valitsin toimitusjohtajan vaihdoksen aiheeksi henkilökohtaisesta mielenkiinnosta. Halusin tutkia jotakin johtajuuden ja johtajuuskuvan rakentumiseen liittyvää, sillä pidän aihetta mielenkiintoisena. Halusin myös kohdistaa tutkimukseni vain yhteen yritykseen, koska siten tutkimus ei olisi vain pintaraapaisu jostakin aiheesta. Yritystä valitessani päädyin sellaisiin, joissa toimitusjohtaja on vaihtunut lähiaikoina, sillä ajattelin, että vaihdostilanteesta voisi löytyä mielenkiintoisia kirjoituksia. Hetken yrityksiä tutkittuani mielekkäimmäksi valikoitui Marimekko.

Marimekko on hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä se on todellisuudessa mainettaan paljon pienempi. Marimekko on varmasti monille suomalaisille tärkeä suomalaisuutta korostava ja suomalaisuuden puolesta puhuva yritys. Suomessa Marimekko näkyy ja tunnetaan laajasti, mutta todellisuudessa Marimekko on kuitenkin melko pieni yritys, joka ponnistelee päästäkseen näkyville myös ulkomailla. Olen itse pitänyt Marimekkoa kuitenkin mielenkiintoisena suomalaisena yrityksenä ja kunnioittanut sen halua tähdätä rohkeasti myös kansainvälisille markkinoille. Näin ollen Marimekko ja sen toimitusjohtaja tuntuivat sopivalta aiheelta tutkimukselleni. Lisäksi Marimekko-aiheesta tuntui

löytyvän kirjoituksia niin paljon jopa vuosien päästä toimitusjohtajan vaihdoksen tapahtumisesta, että aihe on selkeästi ollut myös median kiinnostuksen kohteena. En itse ollut tutustunut Marimekon toimintaan enkä toimitusjohtajan vaihdokseen uutisista kuultua syvällisemmin ennen aineistoon perehtymistä, joten minulla ei myöskään ollut liian suuria ennakkokäsityksiä aiheesta tai asianomaisista henkilöistä. Tämän koin pelkkänä etuna tutkimuksen tekemisen kannalta, sillä en halunnut itselleni merkittävää etukäteistä asennoitumista tai näkökulmaa tutkimaani aineistoa kohtaan.

Olen valinnut artikkelit pelkästään Helsingin Sanomista, vaikka aiheesta on kirjoitettu paljon muissakin sanomalehdissä. Helsingin Sanomista löytyi artikkeleita kuitenkin niin runsaasti, ettei muiden lähteiden käyttäminen olisi välttämättä tuonut lisäarvoa tälle tutkimukselle. Lähteiden valinnassa vaikutti myös se, että Helsingin Sanomat on valtakunnallinen uutislehti, jolla laajalevikkisenä on suuri valta tämän kaltaisissa ilmiöissä. Helsingin Sanomia pidetään yleisesti melko arvostettuna uutislehtenä, joka pyrkii kirjoittamaan tapahtumista mahdollisimman objektiivisesti. Helsingin Sanomien maine on mielestäni myös hyvä, ja lehdessä kirjoitetuilla näkemyksillä on luultavasti merkitystä yleisen mielipiteen muodostumisessa.

Keräsin aineistoni Helsingin Sanomien verkkosivujen arkistosta hakusanalla Marimekko. Kirjoituksia liittyen Marimekon toimitusjohtajan vaihdokseen löytyi heti lokakuusta 2007 alkaen, jolloin mahdolliseen toimitusjohtajan vaihdokseen viitattiin ensimmäisen kerran. Koska huomasin, että mielenkiintoisia kirjoituksia Marimekosta löytyi toimitusjohtajan vaihdoksesta alkaen aina tähän päivään asti, päätin, että käytän kokonaisaineistonani kaikkia yritykseen liittyviä kirjoituksia, jotka ovat ilmestyneet aikavälillä 5.10.2007–31.12.2011. Koska artikkeleita oli kuitenkin niin suuri määrä, oli järkevää rajata itse tutkimukseen päätyvää aineistoa pienemmäksi. Tutkittuani artikkeleita hieman tarkemmin päädyinkin poimimaan kokonaisaineistostani yksittäisiä kirjoituksia toimitusjohtajan vaihdoksesta sekä vaihdoksen jälkeisestä ajasta tarkempaan analyysiin.



### **3.2.2 Mediatekstien tutkiminen**

Tekstit ovat jälkiä, joita seuraamalla voidaan tutkia viestinnän ilmiöitä. Mediatekstit ovat viestintäprosessien materialisoituneita jälkiä. Niitä seuraamalla voidaan selvittää taustalla olevia viestinnän ja merkityksenannon prosesseja, koska teksteihin jää aina jälki niiden tekijöistä, instituutioista, toisista teksteistä ja oletetuista lukijoista. (Väliverronen 1998, 32)

Mediatekstin tutkiminen kontekstissaan tarkoittaa sen sijoittamista osaksi viestinnän ja merkitysten muodostamisen prosessia. Konteksti itsessään on kuitenkin melko monitahoinen ja epämääräinen käsite, joten se on mahdollista tulkita hyvin eri tavoin. Väliverroksen (1998) mukaan kontekstin ja tekstin suhdetta ei ole välttämätöntä ymmärtää perinteisten ulkopuolen ja sisäpuolen käsitteiden avulla, vaan kontekstit voi ymmärtää niin sanottuina kanssateksteinä. Ne eivät siten ole pelkästään tutkittavien tekstien ulkopuolella, vaan yhtä lailla niiden sisällä. (Väliverronen 1998, 33-34) Tekstien tutkimuksessa joka tapauksessa korostuu tulkitsijan rooli ja tutkimuksen käsityömäinen luonne. Teksteille ei siis ole olemassa täysin oikeita tulkintoja, ainoastaan paremmin tai huonommin perusteltuja. (mt. 36)

### **3.2.3 Analyysin kulku**

Luettuani aineistooni kokoamani artikkelit muutamaan kertaan löysin melko helposti selkeät aihealueet, joista oli kirjoitettu enemmän ja painokkaammin. Kirjoitukset olivat pidempiä ja syvällisempiä, kuin pienemmistä tapahtumista kertovat artikkelit, ja lisäksi useista näistä aiheista oli kirjoitettu monena eri päivänä ja useampia eri artikkeleita. Tämä ei tietenkään tarkoita, että muut tapahtumat olisivat vähäpätöisiä, mutta nämä hieman suuremmat aihealueet sisälsivät kuitenkin lähtökohtaisesti enemmän informaatiota ja tekstiä, ja

vaikuttivat selkeämmiltä kokonaisuuksilta analyysiä ajatellen. Näin ollen päätin rajata analyysini aihealueisiin, jotka ovat Marimekon toimitusjohtajan vaihtuminen Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan, Ihamuotilan aikaansaannokset ensimmäisen vuoden jälkeen, kiista loppujen osakkeiden ostamisesta, yt-neuvottelut sekä Paakkasen ja Ihamuotilan sovinto ja Marimekon jatkosuunnitelmat. Analysoitavaan aineistoon päätyi lopulta 21 artikkelia.

Syvennyin valitsemiini artikkeleihin hyvin tarkasti alleviivaten ja korostaen teksteistä sanoja, sanamuotoja ja lauseita, joissa johtajuus korostui eri tyyllisin ilmauksin. Vähitellen teksteistä alkoikin löytyä selkeitä näkökulmia, mielipiteitä ja jopa puolueellisuutta koskien molempia toimitusjohtajia. Kahlattuani artikkelit läpi useaan otteeseen pyrin tulkitsemaan huomioimiani asioita ja löytämään tapoja, joilla eri johtajista puhutaan sekä teemoja johtajuuden korostamisesta, vertailusta ja vallasta. Tarkoitukseni oli lopulta löytää tapoja ja diskursseja, joilla johtajista puhutaan eri ajanjaksoina, ja sitä kautta myös selvittää, miten media rakentaa johtajien julkisuuskuva.

Hyvin nopeasti, syvennyttyäni hieman enemmän artikkeleihin, päätin sisällyttää tutkimukseeni erityisesti myös vertailuasetelman eli sen, miten eri toimitusjohtajista puhutaan ja miten nämä puheet eroavat toisistaan. Aluksi olin ajatellut analysoida vain Mika Ihamuotilan johtajakuvan rakentumista. Koska tähän kuitenkin kytkeytyi niin vahvasti vertailu edelliseen toimitusjohtajaan, päätin käsitellä myös Kirsti Paakkasen johtajakuvaa ja sitä, miten se eroaa Ihamuotilan vastaavasta.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuudesta**

Diskurssianalyysissä ei tavoitella tulkinnoille universaalien faktan statusta, sillä tulkintojen todellisuus ei ole universaalisti pätevää. Faktat nähdään sosiaalisesti tuotettuina, joten diskurssianalyysissä ei ole tässä suhteessa kyse ”ankarasta tieteestä”. Tästä huolimatta tutkimustuloksille tulee esittää evidenssiä, joten

tarkoituksena on tehdä aineistojen tarkkaan analysointiin perustuvia tulkintoja kielenkäytöstä. (Juhila & Suoninen 1999, 234)

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessini mahdollisimman selkeästi, jotta lukija pystyisi seuraamaan, miten tuloksiin on päädytty. Lukijalla on myös mahdollisuus vertailla omia havaintojaan tässä tutkimuksessa esiintyviin tulkintoihin, sillä analysoimani aineisto on saatavilla internetistä, Helsingin Sanomien arkistosta. Olen toki tehnyt subjektiivisiakin valintoja muun muassa aineiston rajaamisen suhteen, mutta kaikki valinnat olen pyrkinyt perustelemaan selkeästi. Juhila ja Suoninenkin (1999) painottavat, ettei diskurssianalyttisessä tutkimuksessa vaihtoehtoisia tai ristiriitaisia tulkintoja pidetä suurena riskinä, sillä tulkintoissa ei ylipäänsä pyritä muita tulkinnan mahdollisuuksia syrjäyttäviin faktoihin.

Tutkimustulokseni eivät ole yleistettävissä kaikenlaisiin yrityksiin tai toimitusjohtajiin, mutta mielestäni näin ei tarvitsekaan olla. Tämä tutkimus antaa kuitenkin hyvän yleiskuvan siitä, miten median valta toimii yritysjohtajien julkisuuskuvan rakentumisessa. Lisäksi olen myös suhteuttanut tutkimustuloksiani aikaisempaan tutkimukseen, sillä näin pyrin osoittamaan tulosten kumuloitumista. Kuten Juhila ja Suoninen (1999) toteavat, aikaisemmat tutkimukset toimivat sekä uusien tutkimuskysymysten suuntaajina että tulosten vertailukohtina.

## 4 Johtajuus median välittämänä

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni on analysoida valitsemiani Helsingin Sanomien artikkeleita Marimekon toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeisestä ajasta diskurssianalyttisin keinoin. Kaikissa artikkeleissa on siis aiheena joko itse Marimekko tai sen toimitusjohtajat Kirsti Paakkanen ja Mika Ihamuotila. Toiveenani on lopulta löytää diskursseja, joilla rakennetaan johtajien julkisuuskuvaa mediassa. Ennen artikkelien käsittelyä kerron kuitenkin hieman Marimekon historiasta, jotta lukija saisi paremman käsityksen siitä, minkälaisesta yrityksestä on kysymys. Tämän jälkeen syvennyn tarkemmin Helsingin Sanomien artikkeleihin.

### 4.1 Marimekon historiaa

Marimekko on suomalainen tekstiili- ja vaatetusalan designyritys, joka suunnittelee ja valmistaa korkealuokkaisia vaatteita, laukkuja ja asusteita sekä kodintavaroita sisustustekstiileistä astioihin (Marimekko 2012). Marimekkoa pidetään usealla mittapuulla ainutlaatuisena yrityksenä. Sen tarina heijastaa suomalaista yhteiskuntaa ja suomalaisen teollisuuden kehitystä 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Toisaalta myös sen rohkeus ja omaperäisyys ovat olleet reilusti aikaansa edellä, näyttäen tietä muille yrittäjille. Lisäksi, alusta alkaen aina vuoteen 2008 asti, yrityksen ideologiset ja esteettiset päätökset ovat olleet suurimmaksi osaksi naispuolisten johtajien käsissä.

Seuraavaksi käsittelen lyhyesti Marimekon historiaa selvittääkseni taustoja tapahtumille, joista valitsemassani aineistossa kirjoitetaan. Lisäksi tuon esille hieman yrityksen entisen ja nykyisen johdon asemaa ja vaikutusvaltaa, sekä heistä muodostunutta johtajakuvaa. Käytän lähteenäni Marianne Aavin (2003) toimittamaa teosta *Marimekko: Fabrics, Fashion, Architecture* sekä Anneli Karsin

(1995) teosta *Marimekon yrityskulttuuri: Designed by Armi Ratia*. Viimeisen kymmenen vuoden ajalta Marimekosta ei kuitenkaan löydy yhtä perusteellista teosta, joten tältä ajalta, ja erityisesti toimitusjohtajan vaihduttua Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan, käytän lähteenäni pääasiallisesti Helsingin Sanomia.

#### **4.1.1 Armi Ratiasta Kirsti Paakkaseen**

Marimekko Oy perustettiin vuonna 1951, jolloin osakkaiksi tulivat Armi Ratia ja Riitta Immonen. Armi Ratiasta tuli toimitusjohtaja, mutta Ratia ja Immonen toimivat itse myös suunnittelijoina. (Aav 2003, 174-175) Ensimmäinen näytös pidettiin Kalastajatorpalla toukokuussa 1951, jolloin tarkoituksena oli esitellä, mihin kaikkeen ihmeellisen oloisia printtikankaita voi käyttää. Näytöstä toki valmisteltiin innolla ja huolellisesti, mutta mahdolliseen kysyntään ei kuitenkaan oltu varauduttu. Kalastajatorpalla ei aikaisemmin oltu pidetty näytöksiä ja siksi ravintolakin oli vaatinut tarjoiluista takuita, koska kysymyksessä oli niin tuntematon toiminimi. (Karsi 1995, 108)

Vuonna 1953 yritykseen palkattiin uudeksi suunnittelijaksi Vuokko Nurmesniemi. Lehdistö ja sen myötä myös yleisö alkoivat kiinnostua Marimekosta. Varsinainen läpimurto maailmalla tapahtui vuonna 1958, jolloin Marimekon vaatteita ja kankaita oli esillä lukuisissa eri tilaisuuksissa ympäri maailman, muun muassa Brysselin maailmannäyttelyssä. (Karsi 1995, 109)

1960-luku oli Marimekon lähes räjähdysmäisen kasvun vuosikymmen. Liikevaihto kasvoi yli kymmenkertaisesti ja henkilökunnan määrä nelinkertaistui. Yritys sai medianäkyvyyttä, kun Jacqueline Kennedy osti seitsemän Marimekon puuvillamekkoa. Maija Isolan edelleen suosittu Unikko-kuosi syntyi myös vuonna 1964. Vuokko Nurmesniemi sai kuitenkin tarpeekseen näkemyseroista Armi Ratian kanssa, joten hän lähti ja perusti oman Vuokko-yrityksensä. Vuosikymmenen lopulla koettiin myös rajuja muutoksia, kun Jörn Donner tuli

johtokuntaan vahtimaan yhtiön velkoja, joita hän oli itse taannut. Armi Ratian tavan toimia todettiin olevan yritykselle vaarallinen, mutta ilman häntä yritys ei toiminut alkuunkaan. Hänen toimiaan haluttiin näin ollen rajoittaa, ja Heikki T. Salonen nimitettiin uudeksi toimitusjohtajaksi keväällä 1969. (Karsi 1995, 110-112)

1970-luvulla Marimekko ajautui taloudellisiin vaikeuksiin, mutta vältti kuitenkin konkurssin (Aav 2003, 187). Armi Ratia nimitytti itsensä uudestaan toimitusjohtajaksi, koska ei viihtynyt pienemmässä sivuroolissa. Häntä pidettiin voimakkaana persoonana ja ennen kaikkea Marimekon keulakuvana, jonka vaikutus toimintaan oli välillä tukeva, mutta usein myös sotkeva. Herttoniemen painotalo valmistui vuonna 1973 ja seuraavana vuonna Marimekko listautui pörssiin. Vuoden 1978 alusta varatoimitusjohtajaksi nimitetty Risto Takala siirtyi toimitusjohtajan tehtäviin, kun Armi Ratia kuoli 3.10.1979. (Karsi 1995, 114-116)

1980-luvun alku lupasi Marimekolle hyvää, sillä joka organisaatiotasolla oli vahva ja hyvin sisäistetty näkemys siitä, mitä Marimekko on ja mitä sen tulee tehdä. Ongelma syntyi kuitenkin siitä, että Ratian lapset eivät tyytyneet pelkästään perimään yhtiötä, vaan olisivat halunneet myös johtaa sitä. (Karsi 1995, 118) Keskinäiset ristiriidat johtamiskäsityksistä ajoivat lapset myymään Marimekon Amer-Yhtymälle vuonna 1985, jolloin osakkeiden noteeraus pörssissä myös päättyi. Amer epäonnistui tavoitteissaan rakentaa Marimekosta kansainvälinen merkkituote. Liikevoitot vaihtuivat liiketappioiksi ja toimitusjohtaja vaihtui useaan otteeseen. (Aav 2003, 190-191)

Kirsti Paakkanen osti pahasti kärsineen Marimekon Amerilta syksyllä 1991 ja sai siten koko mediakentän hihkumaan. Myös talon sisällä riemuuttiin, kun uusi omistaja saattoi pysähtyä esittäytymään ja sanomaan kädestä päivää jopa siivoojalle. Yrityksen uusi nousu alkoi ja yhtiö listautui pörssiin vuonna 1999. 2000-luvun alun retrobuumi vauhditti Marimekon nousua entisestään, ja vuonna 2002 Marimekon osakkeet otettiin Helsingin pörssin päälistalle. Marimekko eli siis

kaikin puolin uutta kukoistustaan uuden vahvan naisen johdolla. (Aav 2003, 191-193)

#### ***4.1.2 Mika Ihamuotilan aikakausi***

Vuonna 2007 lehdissä ryhdyttiin vähitellen arvuuttelemaan sitä, kuka voisi olla Kirsti Paakkasen seuraaja. Näin tapahtui myös Helsingin Sanomissa, josta aineistoksi valitsemani artikkelit toimivat seuraavien tapahtumakuvausten lähteinä.

Marimekko oli selkeästi toiminut parhaiten vahvojen naiskeulakuvien – Ratian ja Paakkasen – aikana, joten yhtiö ja yleisökin toivoivat ehkä uutta, vähintään yhtä voimakasta naisjohtajaa. Paakkanen itse pysyi melko pitkään hyvin hiljaa asiasta, eikä myöskään antanut minkäänlaisia vihjeitä siitä, että olisi ylipäänsä siirtymässä syrjään toimitusjohtajan tehtävästä. Lokakuussa 2007 Paakkanen kuitenkin kertoi jo suoraan, että mikäli aikoisi myydä Marimekon, se tapahtuisi ainoastaan suomalaiselle sijoittajalle. Ja niinpä marraskuussa 2007 paljastuikin, että Paakkanen aikoo myydä omistuksensa yrityksestä pankkiirina uraa tehneelle Mika Ihamuotilalle. Nimitystä ihmeteltiin laajasti, sillä Ihamuotila oli tullut tunnetuksi nimenomaan pankkimaailmassa, eikä hänellä tiedetty olevan minkäänlaista kokemusta muodin alalta. Mika Ihamuotilasta tuli kuitenkin Marimekon uusi pääomistaja ja toimitusjohtaja vuoden 2008 alusta. Tästä alkoi Ihamuotilan aikakausi, jonka vaiherikkaita ja kuohuttaviakin tapahtumia media ei ole jättänyt uutisoimatta.

Aluksi kaikki näytti lähtevän käyntiin melko sujuvasti Mika Ihamuotilan alaisuudessa, mutta jo ensimmäisen toimitusjohtajavuoden jälkeen Paakkanen ajautui kiistaan Ihamuotilan kanssa. Ihamuotila nimittäin jätti rahoitusvaikeuksien takia lunastamatta loput Paakkasen hallussa olevista Marimekon osakkeista, joihin oli saanut Paakkaselta osto-oikeuden toimitusjohtajan vaihdoksen myötä. Paakkanen tulistui ja myi kaikki jäljellä olevat osakkeensa muun muassa

vakuutusyhtiöille. Ihamuotila ei ymmärtänyt Paakkasen suuttumusta, sillä hänen mielestään sopimusta ei oltu rikottu millään tavalla.

Toimitusjohtajien välisten kiistojen ilmenemisen jälkeen Marimekon huonot uutiset vain jatkuivat. Yhtiö joutui uutisoimaan kerta toisensa jälkeen negatiivisista tuloksista ja näkymistä. Myös useat yhtiön johtajista irtisanoutuivat, yksi toisensa jälkeen. Syksyllä 2009 toteutettiin ensimmäiset yt-neuvottelut sitten Amerin omistajuuden. Ihamuotila joutui jatkuvasti puolustelemaan yrityksen linjauksia ja samalla myös karistelemaan kannoiltaan edellisen toimitusjohtajan jättämää varjoa. Talouskurimuksen keskellä Marimekko kuitenkin lähti valloittamaan Yhdysvaltoja, siinä myös onnistuen. Lopulta vuoden 2011 alussa, yhtiön 60-vuotisjuhlien kynnyksellä, Paakkanen ja Ihamuotila tekivät sovinnon. Räiskyvienkin vaiheiden jälkeen Paakkanen palasi takaisin Marimekkoon todeten, ettei hänen mielestään mitään riitaa edes ollut.

Tällä hetkellä Ihamuotilan Marimekko vaikuttaa elävän suhteellisen kukoistavaa aikaa. Yhtiö on valloittanut Yhdysvaltoja ja saanut paljon positiivista huomiota sekä kotimaassa että ulkomailla. Marimekon internet-sivujen mukaan Armi Ratia toivoi aikanaan, että yhtiön tulevaisuus olisi tulla osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää ja toteuttaa meidän jokaisen salaisia toiveita. Ihamuotilan omin sanoin ”tämän päivän Marimekko on elämistä, ei esittämistä. Se on elämän kauneuden ymmärtämistä ja hyväksymistä juuri sellaisena kuin me sen arkena kohtaamme.” (Marimekko 2012) Ratian toiveet vaikuttavat ainakin osaksi käyneen toteen, eikä Ihamuotila ole radikaalisti muuttanut yrityksen linjaa. Ihamuotilan aikakaudella Marimekossa on kuitenkin käyty läpi hyvinkin värikkäitä tapahtumia, jotka käyvät ilmi muun muassa Helsingin Sanomien artikkeleista. Näistä artikkeleista muodostuu myös aineistoni, jota käsittelen seuraavaksi tarkemmin.



## **4.2 Marimekon johtajat Helsingin Sanomien silmin**

Tutkimusaineistoni ensimmäinen Marimekon johtajuutta käsittelevä artikkeli ilmestyi 5.10.2007, jolloin toimitusjohtajan vaihdosta vasta pohdittiin. Kokonaisuudessaan aineistoksi kokoamani artikkelit käsittävät laajan ajanjakson (5.10.2007–31.12.2011), jonka aikana Marimekossa on tapahtunut monenlaisia käännteitä. Selattuani valitsemani aineiston läpi muutamaan otteeseen alkoi teksteistä nousta esille melko selkeästi ne tapahtumat, jotka ovat aiheuttaneet eniten kirjoittelua ja jopa kohua mediassa. Päätin tämän vuoksi keskittää analyysini juuri näihin kyseisiin tapahtumiin ja niitä läheisesti ympäröivään aikaan, joten tarkempaan analyysiin artikkeleita kertyi yhteensä 21 kappaletta. Tapahtumat ovat siis Marimekon toimitusjohtajan vaihtuminen Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan, Ihamuotilan aikaansaannokset ensimmäisen vuoden jälkeen, kiista loppujen osakkeiden ostamisesta, yt-neuvottelut sekä Paakkasen ja Ihamuotilan sovinto ja Marimekon jatkosuunnitelmat.

Analysoidessani Helsingin Sanomien kirjoituksia Marimekon entisestä ja nykyisestä toimitusjohtajasta sekä Marimekon vaiheista toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen tarkoitukseni on löytää diskursseja, puheita ja teemoja johtamisesta, johtajakuvan rakentumisesta sekä siitä, miten media muokkaa johtajien julkisuuskuvaa.

### **4.2.1 Otsikoiden tarinat**

Lehtikirjoitusten otsikot tuntuvat yleensä olevan hyvin ytimekkäitä, teräviä ja siten myös houkuttelevia. Otsikko onkin useimmiten ensimmäinen asia, joka kirjoituksesta osuu lukijan silmiin, joten tämän vuoksi journalistit varmasti myös haluavat panostaa niiden houkuttelevuuteen.

Marimekosta Helsingin Sanomissa kirjoitettujen tekstien otsikot eivät ole poikkeus. Heti ensimmäinen rajaamani aineiston otsikoista herättää pohtimaan, onko Marimekossa kenties tapahtumassa suuria muutoksia. Otsikko *"Paakkanen: Jos Marimekko myydään - niin suomalaiselle"* (5.10.2007) ennakoi jo tulevia tapahtumia toimitusjohtajan vaihdosta koskien ja täten mielestäni herättää hyvin lukijan mielenkiinnon. Paakkanen toteaa suorasti, että hän kelpuuttaa Marimekon ostajaksi vain suomalaisen henkilön. Otsikon perusteella Paakkanen voidaan nähdä hyvin päättäväisenä ja omissa päätöksissään pysyvänä johtohenkilönä, jopa eräänlaisena yksinvaltiaana. Yksinvaltiaan kuva tuleeekin säilymään tämän kirjoituksen lisäksi lähes koko kokoamani aineiston lävitse, kuten tulen myöhemmin esittämään.

Kirsti Paakkasen päättäväisen henkilön rooli jatkuu myös tulevilla otsikoilla. Toimitusjohtajan vaihdoksen tultua julki julkaistiin kirjoitus otsikolla *"Paakkanen halusi suomalaisen omistajan"* (1.11.2007b). Otsikko ei mielestäni korosta niinkään sitä, että Marimekon toimitusjohtaja on vaihtunut tai että uusi toimitusjohtaja on suomalainen, vaan erityisesti sitä, että tämän valinnan teki juuri Kirsti Paakkanen. Sanavalinnalla *halusi* pyritään ehkä painottamaan sitä, että Paakkanen on se, joka Marimekossa on yksin päättänyt kaikesta. Myös otsikko *"Rautarouvan ura sai tunnustuksen"* (3.12.2008) tukee edellä mainittua mielikuvaa siitä, että Paakkanen nähdään hyvin vahvana ja päättäväisenä johtohenkilönä. Ja jos *rautarouvan* tilalla olisi ollut vaikka *yritysneuvos* tai *Marimekon edellinen toimitusjohtaja*, ei otsikko olisi ollut läheskään yhtä silmiin pistävä tai mielipiteisiin vaikuttava.

Toimitusjohtajan vaihdoksen tultua julki ilmestyi myös kirjoitus otsikolla *"Mika Ihamuotila: Vakava sairaus johti suunnanmuutokseen"* (1.11.2007a), joka luo puolestaan taas aivan toisenlaista johtajakuvaa, kuin mitä Kirsti Paakkasesta on luotu. Mika Ihamuotila halutaan kuvata inhimillisenä henkilönä, joka ajattelee tulevaisuuttaan myös itsensä, eikä vain työn kannalta. Otsikossa halutaan tuoda esiin vakava sairaus, jonka avulla Ihamuotila voi saada lukijan sympatiat puolelleen. Toisaalta hänet voi otsikon perusteella kuitenkin nähdä myös

päättäväisenä ja tulevaisuuteen suuntautuneena henkilönä. Vaikka hän on ollut vakavasti sairastunut, hän haluaa silti päästä siitä yli ja jatkaa elämäänsä eteenpäin.

Mika Ihamuotilalle asetetaan jonkun verran paineita toimitusjohtajan roolista, mikä näkyy jo otsikoissa. Pian toimitusjohtajan vaihdoksesta uutisoinnin jälkeen Helsingin Sanomat kirjoitti aiheesta otsikolla *"Pankkimiehen pantava unikat uusiksi"* (9.11.2007). Ihamuotilalle ei anneta vaihtoehtoja, vaan hänen on *pantava* asiat Marimekossa *uusiksi* aloitettuaan toimitusjohtajana. Häneltä vaaditaan myös kirjoituksen tekstissä rohkeutta, sillä Marimekkoon kohdistetaan hyvin ristiriitaisia toiveita, eikä tällaisen yrityksen johtaminen ole mikään helppo tehtävä. Toisaalta Ihamuotilaan kuitenkin halutaan luottaa, sillä esimerkiksi otsikot *"Ei mikään jokapoika"* (22.3.2008) ja *"Askel oikeaan suuntaan, Marimekko"* (26.8.2008) antavat yrityksen johtajasta ja menestyksestä positiivisen kuvan. Ihamuotilasta ei haluta antaa kuvaa minään turhana henkilönä tai samanlaisena kuin muut. Ensimmäisessä otsikossa viitataan osuvasti Marimekon omaan paitamalliin, Jokapoika-paitaan, jollainen voisi olla melkein kenellä tahansa päällä. Ihamuotila ei kuitenkaan otsikon perusteella ole kuka tahansa, mutta ei ehkä myöskään täysin Marimekon perinteistä linjaa kannattava johtaja – ei siis pelkkä *jokapoika*. Jälkimmäinen otsikko puolestaan haluaa osoittaa, että Ihamuotila on pystynyt tekemään oikeita päätöksiä ja on pätevä johtamaan Marimekkoa, koska yhtiö on Helsingin Sanomien mielestä ottanut *askeleen oikeaan suuntaan*.

Edelleen Ihamuotilan vastuuta ja oikeita päätöksiä halutaan korostaa otsikoissa. Otsikolla *"Mika Ihamuotila: Marimekko ei ole myynnissä eikä kyselyjäkään ole tullut"* (9.10.2009) korostetaan, että Ihamuotila ei halua luovuttaa, vaikka yritys onkin kokenut vaikeuksia. Hän on sanojensa mittainen mies, joka kirjoituksen tekstissäkkin toteaa, että *"haluamme säilyttää Marimekon brändin itsellämme ja kasvaa itsenäisenä"*. Myös otsikko *"Marimekko valloittaa Amerikkaa talouskurimuksen keskellä"* (14.10.2010) antaa kuvan siitä, että yritystä halutaan viedä eteenpäin ja jopa *valloittaa* maailmaa, sen sijaan että vain *laajennettaisiin*

toimintaa uuteen maahan. Myös *talouskurimus* sanana korostaa erittäin huonoa taloudellista tilannetta ja toimii paljon näyttävämpänä ilmaisuna, kuin esimerkiksi *huono taloudellinen tilanne* tai *taantuma*.

Myös yrityksen vaikeudet tai ongelmatilanteet halutaan tuoda heti mielenkiintoisella tavalla esiin jo otsikon avulla. "*Ryppyjä mekossa*" (23.12.2008) viittaa oivaltavasti ongelmatilanteeseen, koska mekkojen halutaan yleensä olevan suorina eikä ryppyisiä. Sana *mekko* on muutoinkin hyvin osuva valinta otsikkoon, sillä tekstissä kerrotaan vaateyrityksestä, Marimekosta. Otsikolla halutaan houkutella utelias lukija jatkamaan lukemista ja ottamaan selvää, mistä yrityksestä oikein on kyse. Pian tämän kirjoituksen jälkeen uutisoitiin, ettei Ihamuotila lunastakaan sovitun mukaisesti Paakkasen jäljelle jäänyttä osuutta yhtiöstä. Tämä näkyi Helsingin Sanomien otsikossa selkeästi Paakkasen näkökulmasta: "*Paakkanen järkyttyi Marimekon tilanteesta*" (3.1.2009). Tässä otsikossa mielenkiinnon herättää nimenomaan se, että Paakkanen, Marimekon entinen toimitusjohtaja ja yrityksen henkilöitymä, on järkyttynyt. Otsikko ei olisi läheskään yhtä houkutteleva, jos järkytyksen sijaan olisi käytetty esimerkiksi verbiä *yllättyi* tai *hämmästyi*. "*Kummalliset juonenkäänteet Marimekossa*" (6.1.2009) puolestaan antaa lukijan ymmärtää, että yrityksessä on ollut tavallisesta poikkeavia ongelmia. Sanavalinnalla *juonenkäänteet* halutaan kuitenkin vielä terävämmin osoittaa, että kyseessä on todellinen jännitysnäytelmä tai salapoliisiromaani, jonka juonenkäänteet ovat yllättäneet kaikki, eikä jatkoa saa tietää, ellei jatka lukemista.

#### **4.2.2 Rautarouva ja perintöprinssi**

Helsingin Sanomien kirjoittajat käyttävät hyvin monenlaisia nimityksiä Marimekon entisestä ja nykyisestä toimitusjohtajasta. Tämä kuvastaa mielestäni hyvin sitä, minkälaista johtajakuvaa sanomalehti haluaa heistä luoda.

Koko tutkimani ajanjakson ajan Kirsti Paakkanen kuvaillaan hyvin päättäväisenä ja suurena johtohenkilönä, kuten jo aikaisemmin totesin. Tämä näkyy myös hänestä

käytetyissä nimityksissä. Kun toimitusjohtajan vaihdos julkistettiin, puhuteltiin Paakkasta muun muassa *"toimitusjohtajalegendana"* (1.11.2007a), *"Marimekon pääomistajana"* (1.11.2007c) ja *"väistyväenä keulakuvana"* (22.3.2008). Myös hänen menneisyyttään ja menestystään haluttiin korostaa esimerkiksi kertomalla hänen olevan *"köyhistä oloista lähtenyt ja sinnikkäällä työllä menestynyt 78-vuotias yrittäjä"* (1.11.2007b) ja *"mainosalalla omaisuutensa luonut Kirsti Paakkanen"* (1.11.2007c). Näin on saatu korostettua sitä, että Marimekko on henkilöitynyt hyvin vahvasti yhteen johtajaan, Kirsti Paakkaseen, joka on myös tehnyt paljon töitä yrityksen menestyksen eteen. Työtappaa on kuvailtu nimenomaan *sinnikkääksi*, eikä vain esimerkiksi *hyväksi* tai *monia vuosia kestäneeksi*. Näin halutaan painottaa, että hän on ollut hyvin omistautunut työlleen ja päättäväisesti halunnut menestyä siinä. Hän on siis köyhistä lähtökohdista huolimatta pystynyt *sinnikkäällä työllä* menestymään ja nostamaan Marimekon *"suomalaisuuden ikoniksi"*, kuten samaisessa kirjoituksessa kerrotaan. Marimekko on siis yhtä kuin Paakkanen.

Verrattuna Paakkasesta luotuun johtajakuvaan, Ihamuotila nähdään alussa hyvin kyvykkäänä bisnesmiehenä, mutta paljon tuntemattomampana ja siten myös hieman outona valintana uudeksi toimitusjohtajaksi. Ihamuotilaan viitataan muun muassa *"43-vuotiaana johtajakykynä"* (1.11.2007a), *"investointipankkiirina ja pankinjohtajana omaisuutensa tehneenä"* (1.11.2007c), *"pankkiuralla menestyneenä kauppatieteitten tohtorina"* (1.11.2007c), *"pankkimiehenä"* (9.11.2007) ja *"Kirsti Paakkasen uutena perintöprinssinä"* (9.11.2007). Hänen pankkiiritaustansa halutaan korostaa ehkä siksi, että hänestä voidaan luoda menestyneen johtajan kuvaa, mutta myös siksi, että entinen pankinjohtaja vaikuttaa hieman oudolta valinnalta muotiyrityksen johtoon. Ihamuotilaa verrataan Paakkaseen, koska halutaan selvittää, onko hänestä Paakkasen veroiseksi johtotähdeksi ja pystyykö hän viemään Marimekkoa eteenpäin yhtä loistokkaasti kuin Paakkanen. *Perintöprinssi* kuvastaa mielestäni erityisesti sitä, että Ihamuotila ei voisi koskaan saavuttaa yhtä suurta *"kulttihahmoroolia"*

(9.11.2007) kuin edeltäjänsä, mutta hän voi kuitenkin tulla perässä hyvänä kakkosena.

Samantyylinen vertailu jatkuu vielä vuoden 2008 puolellakin. Kun samassa lauseessa kerrotaan myyjän olevan *"korkokengillä kiitävä eläkeläisrouva"* ja ostajan *"kartanossa kasvanut miesmallin näköinen huippupankkiiri"* (22.3.2008), vastakkainasettelu toteutuu jälleen. Paakkanen on tyylikäs vanha rouva, joka on sopinut erityisen hyvin Marimekon kasvoiksi ja keulakuvaksi. Sen sijaan uusi toimitusjohtaja Ihamuotila on kyllä myös tyylikäs ja hyvännäköinen mies, mutta hänen taustansa pankkiirina tuntuu hieman kummalliselta lähtökohdalta muotialalle. Lisäksi hän on Paakkasesta poiketen kasvanut kartanossa. Hänellä on siis ollut helpommat lähtökohdat kuin Paakkasella, eikä hän siksi ole ehkä tehnyt yhtä paljon töitä menestyksen eteen.

Paakkasen suuren johtohenkilön ja päättäjän kuva jatkuu myös aikana, jolloin Paakkanen ja Ihamuotila ajautuvat riitatilanteeseen Ihamuotilan ilmoitettua, ettei pystykään lunastamaan loppuosaa Paakkasen omistamista osakkeista. Tällöin Paakkasta kuvaillaan kuitenkin hieman negatiivissävytteisemmin kuin aikaisemmin. Hetkeä ennen riidan puhkeamista Paakkasta sanotaan *"Marimekon rautarouvaksi"* (3.12.2008), mikä kertoo vahvasta johtohenkilöstä, mutta edelleen hieman positiivisemmalta kannalta. Vuoden 2009 alussa sävy kuitenkin muuttuu. Kun Paakkanen järkyttyy Marimekon tilanteesta, häntä nimitetään *"Marimekon suuromistajaksi"* (3.1.2009), *"yksinvaltiaaksi"* (6.1.2009) ja jopa *"Marimekon Putiniksi"* (6.1.2009). Nämä nimitykset kertovat Paakkasen jopa diktaattorimaisesta otteesta yritykseen, jolloin kenelläkään muulla ei olisi edes mahdollisuutta saada johtaa yritystä. Paakkanen nähdään vahvana johtajana, mutta myös hyvin itsepäisenä ja tulisena sieluna, jota piti Marimekossakin miellyttää, sillä muuten henkilökunnan mukaan *"tuli huutoa"* (6.1.2009).

Ihamuotilasta sen sijaan aletaan tässä vaiheessa käyttää positiivisempia ja parempaa johtajakuvaa luovia nimityksiä. Häneen viitataan toisaalta hyvin

neutraalisti *"Marimekon toimitusjohtajana ja pääomistajana"* (3.1.2009), mikä kertoo siitä, että hän on ottanut paikkansa yrityksen johdossa, eikä ole enää *uusi* toimitusjohtaja, kuten monesti vielä vuoden 2008 puolella kirjoitettiin. Toisaalta Ihamuotilaan viitataan myös edelleen pankkitaustan mukaisesti *"entisenä investointipankkiirina"* (6.1.2009) ja *"talousmiehenä"* (6.1.2009). Näin kuitenkin eri kontekstissa kuin aikaisemmin, koska kyseessä oli osakkeiden lunastamatta jättäminen huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Kirjoituksissa siirrytään selkeästi enemmän Ihamuotilan puolelle, sillä hänen todetaan tehneen viisaita valintoja. Lauseella *"Ei entinen investointipankkiiri ole tyhmä"* (6.1.2009) painotetaan selkeästi sitä, että pankkiiritaustan omaava henkilö osaa tehdä hyviä ja oikeita ratkaisuja toisenkinlaisen yrityksen johdossa. Marimekon pörssikurssi oli kauppohen sopimisen jälkeen puolittunut, joten *"Jos Ihamuotilalla on mahdollisuus ostaa hyvin ylihintaisia osakkeita tai olla ostamatta, kumpaan vaihtoehtoon talousmies päätyy?"* (6.1.2009). Selvästi Helsingin Sanomatkin on sitä mieltä, että Ihamuotila on tässä tilanteessa oikeassa ja on myös hyvä johtaja.

#### ***4.2.3 Mika Ihamuotila: Sankari, tulevaisuuden toivo vai pelkkä jokapoika?***

Kuten edellisestä kappaleestakin käy ilmi, Helsingin Sanomien artikkeleissa kirjoitetaan Mika Ihamuotilasta hyvin eri tyyllisesti eri ajanjaksoina. Toisaalta hänestä halutaan rakentaa sankaria ja vahvaa johtajakykyä Marimekolle, mutta toisaalta hänen kykyihinsä ei kuitenkaan luoteta, eikä häneen uskota yhtä paljon kuin Kirsti Paakkaseen. Nämä hyvin erilaiset diskurssit käyvät melko selkeästi ilmi käsittelemissäni ajanjaksoissa.

#### **Toimitusjohtajan vaihdos**

*"Ja sitten tulee pankkiuralla menestynyt kauppatieteitten tohtori, joka vaihtaa liituraitapuvun rentoon kauluspaitaan, farkkuihin ja bootseihin ja ilmoittaa, että 'mä en ole tullut tänne tekemään rahaa, vaan olen tullut jäädäkseni'."*

*(HS 1.11.2007c)*

Mika Ihamuotilasta ei aivan heti olla varmoja, onko hän oikea henkilö Marimekon johtoon. Tämä näkyy hänestä kirjoitettaessa, sillä hänestä ei heti pyritä tekemään suurta sankaria, joka tulee johtamaan yritystä voitosta voittoon. Artikkelissa ”Mika Ihamuotila: Vakava sairaus johti suunnanmuutokseen” (1.11.2007a) todetaan, että *”Ihamuotilan hyppy pienehkön design-yhtiön omistaja-toimitusjohtajaksi oli täydellinen yllätys.”* Ihamuotila itse haluaa kuitenkin puolustella itseään ja luoda itsestään kuvan oikeana valintana Marimekon jatkajaksi. Hän on myös päättäväinen sen suhteen, että hän haluaa johtaa Marimekkoa eteenpäin ja aikoo sen myös tehdä: *”Olen sijoittanut tähän koko omaisuuteni ja ottanut lainaakin päälle. Ja nämä osakkeet eivät ole myynnissä, oli tarjous mikä hyvänsä. Minä aion olla täällä pitkään.”*

Pohdinta Ihamuotilan sopivuudesta design-yhtiön johtoon jatkuu myös toimitusjohtajan vaihdoksesta uutisoinnin jälkeen. Artikkelissa ”Pankkimiehen pantava unikat uusiksi” (9.11.2007) kyseenalaistetaan Ihamuotilan tavoitteita kasvattaa ja kansainvälistää Marimekkoa: *”Mutta voiko Marimekko olla oikeasti suuri, ja pitääkö sen pyrkiä siihen? Voiko Marimekko olla yhtäaikaan suomalainen ja kansainvälinen?”* Hänen ajatuksiaan ja omistautumistaan koko tehtävään myös pohditaan artikkelissa ”Ei mikään jokapoika” (22.3.2008) kysymällä *”Onko Ihamuotila edes aito mari-ihminen, kun hänen päällään ei ole nähty oman yrityksen vaatteita?”* Hänen myös pelätään epäonnistuvan, koska hänen edeltäjänsä on ollut niin vahva persoona: *”Pärjääkö hän Marimekossa, jossa on totuttu yhden naisen johtojärjestelmään?”* ja *”Nyt Marimekossa pelätään, ettei Ihamuotila ymmärrä marimaailman ainutlaatuisuutta.”* Lisäksi hän *”on pankkiirina tehnyt rahansa muiden rahoilla”* sen sijaan, että hänellä olisi yrittäjäkokemusta, kuten Paakkasella oli.

Kaikesta kyseenalaistamisesta huolimatta kirjoituksista huokuu kuitenkin myös toive siitä, että Ihamuotila onnistuu tehtävässään ja että hän on pätevä henkilö johtamaan Marimekkoa. Artikkelissa ”Mika Ihamuotila: Vakava sairaus johti



suunnanmuutokseen” (1.11.2007a) Ihamuotilasta annetaan jo päättäväinen kuva kertomalla, että *”Uudella toimitusjohtajalla on myös vankka näkemys ja visio siitä, miltä Marimekon tuotteiden pitää näyttää.”* Hänestä myös herätetään toivoa uutena Marimekon kasvona artikkelissa *”Suomalaisuuden ikoni siirtyi kädestä käteen”* (1.11.2007c) toteamalla, että *”Keskiviikon tiedotustilaisuus oli toivoa herättävä myös siinä mielessä, että vielä löytyy varakkaita ihmisiä, jotka haluavat olla Suomessa kasvollisia omistajia.”* Lisäksi artikkelissa *”Ei mikään jokapoika”* (22.3.2008) Ihamuotilasta löydetään jopa kykyjä, joita Paakkasella ei ollut: *”Paakkanen valloitti Suomessa kenet hyvänsä, mutta ulkomailla hän meni jäihin ... Siihen oli syy: Paakkanen ei osaa englantia. Ihamuotilan kielitaidosta maailmanmenestys ei ole kiinni. Yalessa tutkijana työskennellyt tohtori höystää suomenkielistä puhettaankin usein englannilla.”* Ihamuotila myös haluaa antaa *”paljon vastuuta alaisilleen ja odottaa sitten, että tehtävät suoritetaan”* sen sijaan, että päättäisi kaiken itse, kuten Paakkasella oli tapana.

*”Entinen työkaveri pankista sanoo Ihamuotilaa ihanne-esimieheksi ja empaattiseksi, mikä ei pankkimaailmassa ole kuulemma tavallista. Marimekossa Ihamuotilaa taas kuvataan kohteliaaksi mutta vähän etäiseksi ja huumorintajuttomaksi.”*  
(HS 22.3.2008)

Vaikka Ihamuotilan kyvykkyyttä Marimekon johtajana epäilläänkin oikeastaan kaikissa toimitusjohtajan vaihdoksen aikaan kirjoitetuissa artikkeleissa, hänelle annetaan myös mahdollisuus ja hänen halutaan uskoa onnistuvan. Hänen tilanteensa ei ole helppo, sillä hän astuu vahvan naisjohtajan ja Marimekon henkilöitymän saappaisiin, mutta hänellä on kuitenkin toivoa. Häntä verrataan paljon Paakkaseen artikkelissa *”Ei mikään jokapoika”* (22.3.2008) muun muassa ohjeistamalla, että *”pankkimaailmassa mennään asia edellä, muotimaailmassa tunne edellä”* ja kuvailemalla häntä täysin Paakkasen vastakohtaksi, eli *”kohteliaaksi mutta vähän etäiseksi ja huumorintajuttomaksi”*. Samassa artikkelissa hänen äänensä annetaan kuitenkin myös kuuluviin ja huomataan hänen

ajattelevan tärkeistä asioista samalla tavoin kuin Paakkanen: *"Ihamuotila sanoo, että hänellekin Marimekko on sydämen asia. Ja sydämiin hän myös vetoaa."*

### Ihamuotilan ensimmäinen vuosi

Mika Ihamuotilan valintaa Marimekon uudeksi toimitusjohtajaksi epäillään siis hieman alusta alkaen, vaikka hänelle toisaalta halutaankin antaa mahdollisuus. Ensimmäisen toimitusjohtajavuoden lopulla kirjoitusten sävy Helsingin Sanomissa muuttuu kuitenkin hieman toiveikkaammaksi kuin aikaisemmin.

*"Vielä viime keväänä Ihamuotila ei tuntunut haluavan Marimekon keulakuvaksi, mutta nyt mieli on muuttunut. Hyvä niin. Marimekko tarvitsee kasvot."*

*(HS 26.8.2008)*

Kuten jo edellä totesin, ensimmäisen toimitusjohtajavuoden alussa Ihamuotilaa verrataan paljon edeltäjänsä. Hänestä halutaan löytää sellaisia puolia ja puutteita, joita Marimekon johtotähtenä pidetyllä Paakkasella ei ollut. Mukaan otetaan myös kommentteja työntekijöiltä, jotka kallistuvat enemmän Paakkasen puolelle: *"Marimekon työntekijät kertovat, että Kirsti huusi, mutta oli mahtava, kun oli mahtava. ... Marimekkolaiset tuntuvat myös olevan huolissaan, osaako pankkiiri puhua Marimekon asiakkaille, jotka ovat tavallisia suomalaisia."* (22.3.2008) Paakkasen tunteella johtamisesta tunnutaan siis pitävän enemmän. Ihamuotilaa sen sijaan pidetään pankkitaustansa vuoksi etäisempänä johtajana, joka ei ehkä ymmärrä "tavallisia", pankkimaailmasta kaukana olevia ihmisiä.

Ihamuotilalle annetaan kuitenkin jo edellä mainitun artikkelin lopussa mahdollisuus nousta hyväksi johtajaksi: *"Ei ole helppo seurata naisihmistä, joka on kohonnut kansallissankariksi jakamalla maakunnissa raitakakkua ja halaamalla näyttävästi alaisiaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei Ihamuotila voisi onnistua, jos hän oppii ymmärtämään marikansaa. Ja marikansa oppii ymmärtämään häntä."* (22.3.2008) Hänen toivotaan onnistuvan, mutta siihen päästäkseen hänelle

annetaan myös vaatimuksia. Alun ei siis oletetakaan olevan kovin helppoa Ihamuotilalle.

Alun jälkeen kirjoitukset alkavat tuoda enemmän esille Ihamuotilan pehmeämpää puolta, aivan kuin yrittäen tehdä hänestä sopivampaa henkilöä Marimekon johtoon. Artikkelissa ”Management by bullshit” (24.5.2008) jopa myönnetään, että *”Marimekon uuden vetäjän ympärille kehrätään nyt tarinaa, jossa kova liikemies sai aivokasvaimen ja löysi itsestään taiteilijan ja syvähenkisen filosofin.”* Hänen kerrotaan *”pehmenevän vauhdilla”* ja hänen ajatustensa todetaan muuttuneen *”yhtä paljon kuin hänen pukunsa”*. Ihamuotilaa halutaan siis muokata Marimekon näköiseksi ja viedä kauemmas kovasta pankkimaailmasta. Hänestä ryhdytään rakentamaan oikeanlaista Marimekon johtohahmoa. Ja hän omien sanojensakin mukaan pitää enemmän taiteen ja muodin maailmasta kuin pankkiirielämästä. Tämä tuodaan esiin jopa runollisen herkästi Ihamuotilan itsensä sanomana: *”Kun nyt katson kaukaa Histalla piirtävää ja maalaavaa pikku-Mikaa, joka toisaalta haluaa johtaa, tunnen, että hän on nyt oikeassa paikassa.”* (24.5.2008)

Ensimmäistä toimitusjohtajavuotta pidetään Helsingin Sanomien mukaan selvästi näytön paikkana Ihamuotilalle. Tämä näkyy edellä mainittujen ennakkoluulojen ja toiveikkuuden lisäksi muun muassa siinä, miten Ihamuotilasta kirjoitetaan ensimmäisen hänen alaisuudessaan tehdyn kevätmalliston esittelyn jälkeen.

Artikkelissa ”Askel oikeaan suuntaan, Marimekko” (26.8.2008) Ihamuotilaa verrataan edelleen Kirsti Paakkaseen, mutta tällä kertaa jo hieman positiivisemmassa sävyssä kuin aikaisemmin. Artikkelissa kerrotaan, että muotinäytöksessä ja sen paikassa näkyi uuden johtajan tyyli ja kädenjälki: *”Tyly teollisuustila oli rajattu valkoisilla verhoilla, muotinäytöslava oli rakennettu vaaleista raakalaudoista. Taustalla kuului lintujen viserrys. Oli kesäistä.”* Aivan niin kuin Paakkasen ajan näytöksissä olisi ehkä ollut hieman tummempisävyinen ja jopa tylsän perinteinen tunnelma. Helsingin Sanomat ottaa välillä jopa Ihamuotilan puolen kuvaillessaan kevätnäytöksen tunnelmaa ja ilmapiiriä: *”Vaaleus ja raikkaus*

*tuntui tietoiselta irtiotolta Kirsti Paakkasen ajoista. Paakkasen väri oli musta, Ihamuotila luotsaa selvästi Marimekkoa kohti valoisampaa huomista.” (26.8.2008)*

Vaikka Ihamuotilasta onkin jo alkanut löytyä johtajakykyjä ja hänestä on alettu rakentaa Marimekolle sopivaa johtajaa, hänen ensimmäinen vuotensa ei kuitenkaan pääty aivan niin kuin olisi toivottu. Kun Marimekon kasvu jää edellisvuoden tasoa pienemmäksi, Helsingin Sanomat kirjoittaa, että Ihamuotila on valinnut uudistamisen tien, mutta *”Suuntaa on haettu eikä maanantain uutisista päätellen ihan vielä löydetty.”* (23.12.2008) Kyseisen artikkelin otsikkokin, *”Ryppyjä mekossa”*, viittaa jo ongelmiin, kuten aikaisemmin totesin.

*”Kun Ihamuotila tarttui ruoriin, oli selvää, että Marimekolle pitää tehdä jotain, jos haluaa sen pysyvän hengissä. Ihamuotila valitsi uudistamisen tien.”*

*(HS 23.12.2008)*

Edelleen Ihamuotilan toivotaan onnistuvan ja olevan oikeassa, mutta epäilyt hänen kyvyistään Marimekon johdossa kasvavat näiden huonojen uutisten myötä. Ihamuotilan omat saavutukset unohdetaan jälleen, kun hänen todetaan muokanneen yrityksen henkilöstöä ja luopuneen jopa Paakkasen itse valitsemista luottohenkilöistä: *”Hän on pannut yritystä uusiksi muun muassa heittämällä pois nimekkäitä suunnittelijoita... Edellisen toimitusjohtajan Kirsti Paakkasen puolitoista vuotta sitten yhtiöön rekrytoima Kirsti Räikkönen saa väistyä, kun tilalle tulee Ihamuotilan valinta Malin Groop.”* (23.12.2008) Lisäksi maalailtaan vielä synkempiä tulevaisuudenkuvia Ihamuotilan johdossa epäilemällä hänen valitsemaansa linjaa: *”Uuden linjan vetäminen vie enemmän rahaa kuin vanhan ylläpitäminen. Niinpä Marimekko voi joutua ensi vuonna kertomaan lisää ikäviä uutisia.”* (23.12.2008)

## Riita osakkeista

*"Koskaan luottamustani ei ole petetty, kuten Mika Ihamuotila teki. Mies, johon luotin ja josta puhuin kauniisti, petti minut."*

*(Kirsti Paakkanen Helsingin Sanomissa 9.1.2009)*

Ensimmäisen toimitusjohtajavuoden lopussa Marimekon omistusjärjestelyissä tapahtuu yllättävä käänne. Mika Ihamuotilan sijoitusyhtiö ei lunastakaan Kirsti Paakkasen jäljelle jäänyttä osuutta yhtiöstä, kuten aikaisemmin oli sovittu. Tästä aiheutuu Paakkasen ja Ihamuotilan välillä suuri sanaharkka, johon lehdistökin mielellään tarttuu. Helsingin Sanomissa siirrytään mielestäni tässä vaiheessa yhä enemmän Ihamuotilan linjauksiin ja kykyihin luottavalle, välillä jopa niitä puolustelevalle kannalle. Ihamuotilaa ei syytetä kaikesta tapahtuneesta, vaan hänelle halutaan luoda positiivisempi ja kestävämpi johtajakuva kuin aikaisemmin. Hänestä ryhdytään selkeästi vasta nyt luomaan virallista Marimekon johtajaa, joka ei enää vain seuraa Paakkasen varjoa.

Paakkanen järkyttyy suuresti tästä yllättävästä käänteestä. Heti uutisen tultua julki hän ryhtyy mustamaalaamaan Ihamuotilaa ja epäilemään hänen kykyjään johtajana. Artikkelissa "Paakkanen järkyttyi Marimekon tilanteesta" (3.1.2009) Paakkanen vaahtoo, että *"Asia on tullut minulle täytenä yllätyksenä. En nyt tiedä, onko Ihamuotilan pelästyttänyt maailmantalouden tila vai Marimekon tilanne."* Lisäksi Paakkanen jopa uhkaa Ihamuotilan asemaa: *"Jos Ihamuotila ei tilanteesta selviä, olen valmis toimitusjohtajaksi. Hallitukseen en suostu menemään, vaikka pyydettäisiinkin."* (3.1.2009) Hän antaa ymmärtää, että Ihamuotilan kyvyt eivät sittenkään riitä Marimekon kaltaisen muotiyrityksen johtoon, ja että yritys saataisiin jaloilleen luultavasti vain Paakkasen itsensä avulla. Artikkelin lopussa hän jopa uhoaa, että *"Minä pidän huolen siitä, että niin alas kuin Marimekko Amerin aikana meni, ei enää toista kertaa tapahdu."* Lisäksi Paakkanen vähättelee Ihamuotilan kykyjä ja ihmettelee tämän linjauksia: *"Hänhän on pankkiiri, joka ei*

*tunne vaatetusalaa eikä vähittäiskauppaa. Markkinoinnissa hän ei ole hyväksynyt minun linjauksiani.”*

Sinänsä outoa Paakkasen kommenteissa on jo se, että hän vaatisi Ihamuotilaa jatkamaan hänen linjauksiaan muun muassa markkinoinnissa. Miksi uusi toimitusjohtaja ei saisi luoda omia linjauksiaan? Kirjoitusten perusteella voi päätellä, ettei Paakkanen luota ollenkaan Ihamuotilan kykyihin, vaikka onkin itse valinnut tämän seuraajakseen. Helsingin Sanomat ei kuitenkaan tunnu tarttuvan Paakkasen luettelemaan epäkohtiin, vaan muodostaa oman mielipiteensä tilanteesta.

Ehkä Paakkasen yllättävän terävistä ja kovistakin mielipiteistä johtuen Helsingin Sanomat vaikuttaa toivovan yhä selkeämmin Ihamuotilan onnistumista, pitäen tätä entistä enemmän oikeana valintana ja hyvänä kykynä Marimekon johtoon. Kirjoitusten perusteella Paakkanen ei enää vaikutakaan niin johdonmukaiselta sanoissaan kuin aikaisemmin, vaan lähinnä haluaa mustamaalata Ihamuotilan uran. Ihamuotila kuitenkin puolustaa itseään kertomalla, että *”rahoitusmarkkinoilla tapahtuneiden muutosten takia hän ei kyennyt hankkimaan rahoitusta osto-oikeudelleen. Muotitila aikoo pysyä Marimekon merkittävänä ja pitkäaikaisena osakkeenomistajana.”* (3.1.2009) Hän jatkaa vielä omin sanoin: *”Minä olen täysin sitoutunut Marimekkoon omistajana ja toimitusjohtajana. Haluan kehittää ja viedä yhtiötä eteenpäin.”* (3.1.2009) Ihamuotila ei siis lähde Paakkasen huuteluun mukaan, vaan pysyy rauhallisena ja asiallisena sanoissaan. Näin hän luo itsestään myös kuvan asiallisena johtajana, joka puolestaan auttaa lukijoita rakentamaan hänestä parempaa johtajakuvaa.

Muutamaa päivää myöhemmin ilmestyy artikkeli otsikolla *”Kummalliset juonenkänteet Marimekossa”* (6.1.2009). Vaikka tekstissä Paakkasen raivokkaiden lausuntojen kirjo jatkuu, Ihamuotila ei edelleenkään lähde huuteluun mukaan. Sen sijaan Helsingin Sanomat pyrkii mielestäni yhä selkeämmin rakentamaan Ihamuotilasta jopa sankaria, eräänlaista karismaattista johtajaa, joka

on vaikeasta maailmantalouden tilasta huolimatta pystynyt pitämään yrityksen yllättävänkin hyvässä tilassa.

Helsingin Sanomat ottaa Ihamuotilan puolen jo edellä mainitun artikkelin alkuvaiheilla: *"Paakkanen on tainnut kiihdyksissään unohtaa, että pankkitoiminta muistuttaa nykyisin vähittäiskauppaa. Tiskeillä ja netissä pankit tarjoavat tuotetta jos jonkinlaista. Eikä Paakkanen itsekään tuntenut Marimekon ostaessaan vaatetusalaa. Hän oli mainostoimistonsa myynyt eläkeläinen."* (6.1.2009) Paakkasen menneisyyttä siis jopa hieman vähätellään, eikä häntä nosteta läheskään yhtä korkealle jalustalle kuin aikaisemmin. Ihamuotilasta puolestaan puhutaan positiivisessa sävyssä johtajana, joka vie Marimekkoa eteenpäin: *"Ihamuotila taas on ilmeisesti yrittänyt rakentaa taloon toimivaa johtorakennetta. Siksi on palkattu myös uusia pomoja."*

Ihamuotilan toimia Marimekossa pyritään muutenkin nostamaan korkeammalle kuin Paakkasen aikaisempia saavutuksia. Paakkasesta puhutaan nyt aikaisempaa negatiivisemmassa sävyssä ja hänen saavutuksiaan jopa vähätellään: *"Paakkasen ostaessa Marimekon 1990-luvun alussa yritys oli todella huonossa kunnossa. Melkein mitä tahansa hän olisi tehnyt, se olisi ollut käänne parempaan. Nousua auttoivat myös retrobuumi ja ennennäkemätön talouden kasvu. Sellaisia onnenpotkuja sattuu taitavankin yritysjohtajan uralle harvoin."* (6.1.2009) Sen sijaan Ihamuotilaa ja hänen linjauksiaan Marimekossa puolustellaan hyvinkin selkeästi: *"Ihamuotila osti yrityksen mahdollisimman huonolla hetkellä. Kun maailmantalous alkoi luisua, se näkyi myös Marimekon myynnissä. Ja olisi varmasti näkynyt, vaikka olisi jatkettu Paakkasen linjalla."* (6.1.2009) Ja kuten aikaisemminkin jo toin esille, Ihamuotilan päätöstä jättää lunastamatta loput Paakkasen osakkeet pidetään myös oikeana ratkaisuna toimitusjohtajalle: *"Kun Marimekon kaupoista sovittiin, Paakkasen mukaan hinta oli sen hetken mittapuilla kohtuullinen. Marimekon pörssikurssi on sen jälkeen puolittunut. Jos Ihamuotilalla on mahdollisuus ostaa hyvin ylihintaisia osakkeita tai olla ostamatta, kumpaan vaihtoehtoon talousmies päätyy?"* (6.1.2009)

Helsingin Sanomat kirjoittaa tässä riitatilanteessa teksteissään enemmän Paakkasesta kuin Ihamuotilasta. Mutta vaikka Ihamuotilaa ei mainitakaan yhtä usein kuin Paakkasta, teksteissä on silti hyvin selkeästi havaittavissa Ihamuotilan puolusteleminen ja Paakkasen arvosteleminen. Rivienkin välistä on mielestäni tulkittavissa, että Paakkasen pitäisi vihdoin luovuttaa Marimekosta ja antaa Ihamuotilan nousta yhtiön todelliseksi johtajaksi. Paakkasta kuvaillaan *"julkisuuden hyödyntämisen mestarina ja pahana vihollisena, koska hän on takinkääntäjä vailla vertaa."* (6.1.2009) Ihamuotilasta sen sijaan halutaan antaa asiallisen ja reilun johtajan kuva. Kun Paakkanen on nimitelty Ihamuotilaa *"pojaksi, joka ei osaa hoitaa Paakkasen rakasta Marimekkoa"* Helsingin Sanomat jatkaa: *"Olisiko Paakkasesta sopivaa, jos Ihamuotila kutsuisi häntä vanhaksi eukoksi, mummoksi tai mammaksi?"* (6.1.2009)

Kun Paakkanen sitten muutaman päivän päästä ilmoittaa, että on päättänyt myydä kaikki osakkeensa muille tahoille, muun muassa työeläkeyhtiöille, hän toteaa edelleen syyttävään sävyyn, että *"Koskaan luottamustani ei ole petetty, kuten Mika Ihamuotila teki. Mies, johon luotin ja josta puhuin kauniisti, petti minut."* (9.1.2009) Kuitenkaan Helsingin Sanomien mukaan Ihamuotilalla ei ollut velvollisuutta ostaa osakkeita. Lisäksi lehti kirjoittaa, että *"Ihamuotilan mukaan Paakkanen myös pelasi omaa peliään."* (9.1.2009), johon Paakkanen vastaa: *"Tahallani vähän pelottelin häntä"* (9.1.2009). Lehden kirjoituksista saa siis kuvan, ettei Paakkanen ole ollut kovin reilu Ihamuotilaa kohtaan, vaikka tämä on pyrkinyt hoitamaan tehtävänsä niin hyvin, kuin tilanne vain salli.

25.1.2009 Marimekosta uutisoidaan jo kuitenkin huomattavasti aikaisempaa positiivisemmin otsikolla "Marimekko menee eteenpäin". Tässä vaiheessa Paakkasen osakekaupat on jo unohdettu ja Marimekosta halutaan selvästi kirjoittaa positiivisia uutisia. Mika Ihamuotila kuvaillaan rentona ja humoristisenakin johtajana, joka saa yleisön puolelleen: *"Aluksi näytöslavalle nousi toimitusjohtaja Mika Ihamuotila. Hän halusi toivottaa yleisön tervetulleeksi, mutta mikrofonit ei heti toiminut. Ihamuotila laukaisi vitsin. 'En ole malli', hän sanoi ja sai*



*yleisön nauramaan.” (25.1.2009) Hänestä luodaan selvästi myös ihmisläheisempää johtajaa kuin Paakkasesta: ”Toimitusjohtaja kertoi, että ensi syksyn malliston teema on ’Onnellinen ristiriita’. Ihamuotila runoili, kuinka elämä on täynnä ristiriitoja, ja ihmisen pitäisi oppia olemaan niistä jopa onnellinen. Sanat tuntuivat henkilökohtaisilta.” (25.1.2009) Vieläkään Ihamuotila ei siis lähde haukkumaan Paakkasta, vaikka hän sanoillaan luultavasti viittaakin aikaisempaan osakekauppariitaan, vaan pysyy tyylilleen tyypillisellä asiallisella linjalla. Kirjoituksessa hänestä luodaan Marimekolle vahvaa ja aikaansaavaa johtohahmoa, joka kykenee viemään yritystä eteenpäin vaikeassakin tilanteessa: ”Näytös osoitti, että jälleen Marimekko on mennyt hitusen eteenpäin, ja suunta on oikea.” (25.1.2009) Pikkuhiljaa Ihamuotila on saamassa ehkä jopa sankarin piirteitä.*

### Yt-neuvottelut

Vuoden 2009 syksyllä Marimekko ajautuu seuraavaan ongelmatilanteeseen, kun yhtiö joutuu lopettamaan useita tehtäviä ja lomauttamaan väkeään. Yt-neuvottelut saavat aikaan myös keskustelua ja kirjoituksia Helsingin Sanomissa, eikä toimitusjohtaja Ihamuotilakaan välty kritiikiltä.

Helsingin Sanomat kirjoittaa 8.10.2009 otsikolla ”Marimekko lopettaa 35 tehtävää ja lomauttaa väkeään” aluksi melko neutraalisti yt-neuvotteluista ja niiden tuloksista. Tekstissä vain todetaan, että ”35 henkilön vähentäminen vastaa Marimekon alkuperäistä tavoitetta”. Tämän jälkeen aletaan kuitenkin luetella tapahtumia, joiden teksti antaa ymmärtää olevan vieläkin huolestuttavampia: ”Johtajakato Marimekossa jatkuu, sillä yhtiön myyntijohtaja ja johtoryhmän jäsen Mervi Metsänen-Kalliovaara jätti yhtiön keskiviikkona. ... Yhtiön taiteellinen johtaja ja suunnittelija Samu-Jussi Koski sekä konserni- ja sijoittajaviestinnästä vastannut Marja Korkeela lähtivät yhtiöstä kesällä.” (8.10.2009) Sanavalinta johtajakato saa asian vaikuttamaan paljon dramaattisemmalta, kuin se, että olisi vain kerrottu johtajien lähteneen tai vaihtuneen. Kato voi viitata jopa johtajapulaan, joka ei lukijan mielestä varmastikaan vaikuta kovin positiiviselta asialta.

Ihamuotila itse pyrkii puolustautumaan ja yrittää tyynnyttellä asiasta syntynyttä pientä myrskyä: *"Se [avainhenkilöiden eroaminen] on täysin normaalia. Luomme Marimekkoon uutta joukkuetta, strategiaa ja toimintakulttuuria. Nyt uskon, että meillä on joukkue, jolla uutta rakennetaan. Nämä ovat ihan normaaleja muutosvaiheen tilanteita."* (8.10.2009) Hän myös viittaa Marimekon työntekijöihin luottavaisesti: *"Tärkeintä on, että joukkueeni täällä Marimekossa tietää, mikä on tilanne ja missä tilassa yhtiö on."* (8.10.2009) Käyttämällä muotoa *joukkueeni* hän näyttää, että on kotiutunut Marimekkoon ja marimekkolaiset ovat osa häntä. Näin hän luo itsestään välittävämmän ja pehmeämmän johtajan kuvaa.

Yt-neuvotteluiden aikaiset kirjoitukset eivät kuitenkaan jatka samaa Ihamuotilan sankariksi nostamisen linjaa, kuin osakeriidan aikaiset artikkelit. Hänen päätöksiään irtisanoa ja lomauttaa väkeä kritisoidaan ja hänen kansainvälistämisstrategiaansa epäillään. Ihamuotila joutuu jatkuvasti selittelemään yrityksen toimia ja linjauksia, sekä puolustautumaan syytöksiltä.

Ihamuotila ei enää vaikuta kirjoitusten perusteella niin itsevarmalta ja sankarimaiselta kuin aikaisemmin. Kun mediassa huhutaan, että espanjalainen vaateketju Inditex olisi ostamassa Marimekkoa, Ihamuotila pyrkii vakuuttelemaan, ettei näin tule tapahtumaan. Silti hänen puheessaan on myös hieman epävarmuuden tuntua, sillä hän paljastaa, ettei täysin kuitenkaan tiedä tilanteen taustoja: *"En tietenkään tiedä, enkä ole kenenkään kanssa keskustellut, onko Inditexillä ostoaikeita, mutta meihin ei olla oltu yhteydessä, neuvotteluja ei ole käyty eikä käydä."* (9.10.2009) Jos verrataan esimerkiksi Paakkasen jo aikaisemmin todettuun tapaan puhua, voisi kuvitella, että hän olisi jyrähtänyt asiassa paljon terävämmiin ja määrätietoisempiin kuin Ihamuotila.

Marimekon tulevaisuutta kansainvälisillä markkinoilla myös epäillään, eikä Ihamuotilan kykyihin kansainvälistää yritystä oikein luoteta: *"Marimekko on Suomenkin mittakaavassa piskuinen yritys, jonka kansainväliset ponnistelut ovat*

*hyttysen ininää suurten tekijöiden rinnalla. Kun Ihamuotila tuli toimitusjohtajaksi puolitoista vuotta sitten, hän ilmoitti haluavansa tehdä Marimekosta kansainvälisen yrityksen. Suurimpia esteitä tälle tavoitteelle on kansainvälisen jakelu- ja myymäläverkoston puuttuminen.” (9.10.2009) Vertauskuva hyttysen ininää tuo hyvin elävästi ilmi pyrkimysten mahdottomuuden, tai ainakin sen, että kansainvälistymisen mahdollisuudet vaikuttavat olevan hyvin pienet ja rajalliset. Ja vaikka Ihamuotila tässäkin tilanteessa haluaa puolustautua ja vakuuttaa lukijat, ei hän täysin siinä kuitenkaan tunnu onnistuvan: ”Ihamuotilan mukaan Marimekko yrittää nyt luoda kansainvälisen jakelu- ja myymäläverkostokonseptin, jota voisi monistaa useissa maissa. ’Se ei ole valmis, mutta on tunne, että olemme oikeilla jäljillä’, Ihamuotila sanoo.” (9.10.2009) Valitsemalla sanoikseen on tunne sen sijaan, että hän toteaisi tietävänsä, että on oikeilla jäljillä Ihamuotila antaa vielä itselleen mahdollisuuden perääntyä aikeistaan, eikä halua lupailta liikoja. Mutta näin hän ei myöskään saa vakuutettua lukijaa niin hyvin, eikä anna itsestään niin itsevarmaa kuvaa kuin ehkä voisi.*

Näiden huhujen ja epäilysten jälkeen Helsingin Sanomat päättää vielä saman artikkelin lopussa tiivistää Marimekon lyhyen aikavälin tapahtumat seuraavasti: *”Marimekko on ollut aikamoisessa myllerryksessä siitä lähtien, kun Ihamuotila otti valtikan Kirsti Paakkaselta. Yrityksestä on lähtenyt johtaja toisensa jälkeen - osa vapaaehtoisesti, osa käskettynä - mallistot on myllätty, kuosit uusittu, tulos on pudonnut. Viimeksi keskiviikkona Marimekko kertoi irtisanovansa 35 työntekijää.” (9.10.2009) Aikaisemmasta Ihamuotilaan uskomisesta ja hänen sankarinvitastaan ei näy enää kovinkaan paljon jälkiä. Tekstin sävy on jälleen muuttunut epäileväksi, tai ainakin epäluuloisemmaksi kuin aikaisemmin.*

#### Jälleen paremmat näkymät ja sovinto

Noin vuosi yt-neuvotteluiden jälkeen Marimekosta kuuluu jälleen positiivisempia uutisia. Kansainvälistyminen ja Yhdysvaltojen valloitus saa jälleen palstatilaa, mutta aikaisempaa toiveikkaammassa sävyssä.

*"Nyt vanha lempi on roihahtanut uusiin liekkeihin, ja suomalainen ja amerikkalainen design muuttavat saman katon alle."*

*(HS 14.10.2010)*

Artikkelissa otsikolla "Marimekko valloittaa Amerikkaa talouskurimuksen keskellä" (14.10.2010) kerrotaan, että *"Marimekko yrittää komeaa paluuta Yhdysvaltain markkinoille. Uuden tulemisen ensimmäinen virstanpylväs on 160 neliön kokoinen myymälä amerikkalaisen sisustusketjun Crate&Barrelin tavaratalossa trendikkään Sohon kaupunginosan sydämessä New Yorkissa."* Tavoitteena ei siis vain ole paluu, vaan jopa komea paluu. Lisäksi myymälän sijainti trendikkään kaupunginosan sydämessä viittaa siihen, että Marimekko olisi todella pääsemässä merkittävällä tavalla näkyviin, eikä minä tahansa yrityksenä, vaan nimenomaan trendikkäänä yrityksenä. Marimekolle toivotaan loistavaa menestystä, eikä kansainvälistymisen ongelmia korosteta enää niin paljon.

Marimekon paluusta Yhdysvaltain markkinoille kirjoitetaan edellä mainitussa artikkelissa hyvinkin lempein ja aistikkain sanoin: *"Amerikkalaisen sisustusketjun ja Marimekon 'rakkaustarina' alkoi yli 40 vuotta sitten, jolloin Crate&Barrelin omistajat ihastuivat Marimekon tuotteisiin Tanskassa. Marimekolla on ensihullaantumisesta lähtien ollut paikkansa amerikkalaisyhtiön sydämessä, vaikka ketjun myymälöissä on viime vuosina käytetty pääasiassa suomalaisyhtiön tekstiilejä somistustarkoituksiin."* (14.10.2010) Tekstissä puhutaan rakkaustarinasta, ensihullaantumisesta ja jopa lemmen roihahtamisesta liekkeihin. Marimekon tarinaa Yhdysvalloissa maalailaan lukijoita kosiskelevin sävyin, jotta luottamus yritykseen ja sitä kautta myös sen johtoon rakentuisi uudelleen lujemmaksi.

Rakkaustarinana teksti on lukijoita houkuttelevampi, kuin pelkkä perinteinen kirjoitus yrityksen laajenemisesta. Näin teksti saa myös lukijat helpommin voitettua puolelleen. Ja kun tämän lempeän kuvailun jälkeen kerrotaan, että *"Suunnitelmat ovat suuret, mutta Ihamuotila myöntää, että Yhdysvaltain*

*markkinoilla kilpailu on kovaa ja taloudellisesti olot ankeat. ... Ihamuotila korostaa, että Marimekko on liikkeellä nöyränä, mutta hyvin valmistautuneena.*", lukija ei kuitenkaan heti menetä uskoaan Ihamuotilaan ja yrityksen menestymiseen. Vaikka Ihamuotila ei edelleenkään esiinny yhtä varmasti ja omistajan elkein kuin Kirsti Paakkanen aikoinaan, hänestä saa silti vahvemman kuvan johtajana kuin yt-neuvotteluiden aikaan. Varsinkin, kun talousmies hänessä nostaa taas päätään ja toteaa viisaasti, että *"lama-aika on haaste, mutta samalla myös etu, sillä hyvillä paikoilla olevien liiketilojen vuokrat ovat pohjissa."* (14.10.2010)

Helsingin Sanomat haluaa myös todistaa, että Yhdysvaltojen valloituksen onnistumiseen ja Ihamuotilan kykyihin kannatti luottaa. 20.5.2011 uutisoidaan jälleen, että Marimekko laajentaa myyntiään Yhdysvalloissa ja *"Crate&Barrel aikoo avata vielä kahdeksantoista uutta Marimekko-pistettä vuoden 2013 loppuun mennessä."* Tästä Mika Ihamuotila vielä jatkaa itsevarmasti: *"Kiinnostus Marimekkoa kohtaan on kasvanut Yhdysvalloissa voimakkaasti viime syksynä aloittamiemme hankkeiden ansiosta. Nyt jatkamme rohkeasti tällä tiellä tavoitteenamme luoda Marimekosta amerikkalaisten rakastama designtalo."* (20.5.2011) Ihamuotila haluaa jatkaa *rohkeasti* tällä hyväksi havaitsemallaan tiellä, joten hän haluaa osoittaa, että riskinotto voi välillä olla kannattavaa, ja toisaalta myös, että hänellä on kykyjä johtaa yritystä kohti menestystä. Hänestä alkaa jälleen löytyä sankarimaisempia vivahteita, joilla pyritään tuomaan esiin parempaa johtajakuvaa lukijoille.

Hyvien Amerikan-uutisten lisäksi Marimekolla on myös muita positiivisia ja lukijoita kiinnostavia uutisia kerrottavanaan. 26.1.2011 uutisoidaan otsikolla *"Kirsti Paakkanen palaa Marimekkoon"*, kun hän saapuu avaamaan Marimekon uusitun liikkeen Kämpin ostoskeskukseen. Kirjoituksessa oikeastaan vähätellään koko osakesotkuja toteamalla heti alkuun, että *"Paakkasen mukaan mitään riitaa Mika Ihamuotilan kanssa ei edes ollut."* Tämän jälkeen myönnetään kyllä, että jonkunlainen kiista Paakkasen ja Ihamuotilan välillä on varmasti ollut, mutta nyt sitä ei ainakaan tarvitse enää muistella: *"Marimekon entisen ja nykyisen johdon*

*välinen nokittelu saa pisteen aivan yrityksen 60-vuotisjuhlien kynnyksellä.”* Lisäksi Paakkanen itse puhuu myös paljon kauniimmin sanavalinnoin kuin osakeriidan aikoihin: *”Sitä tosiasiaa ei voi sivuuttaa, että Marimekko on minulle yhä hyvin tärkeä. Minusta on ihanaa tulla avaamaan se liike.”* Paakkanen on siis leppynyt ja sopinut välinsä Ihamuotilan kanssa.

Kuten edellisistä artikkeleiden lainauksista käy ilmi, Ihamuotilan saavutuksista on nyt kirjoitettu jälleen melko positiivisella sävyllä, varsinkin kun kansainvälistymisstrategia näyttää onnistuneen, Yhdysvalloissa on menestytty ja lisäksi Paakkanen ja Ihamuotila ovat tehneet sovinnon. Tästäkin huolimatta Helsingin Sanomat haluaa tehdä selväksi, ettei Paakkanen ole kuka tahansa entinen toimitusjohtaja. Vaikuttaa siltä, että lehti olisi jälleen hieman enemmän Paakkasen puolella, vaikka sitä ei suoraan sanotakaan. Teksteissä Paakkasesta huokuu jo aikaisemmin todettu jääräpäisyys ja myös nokkela kielenkäyttö: *”Mikan kanssa on vaikea riidellä, mutta minä olen helposti tulistuva tulisielu. Minulla on oma temperamenttini. Mutta ei voi sanoa, etteikö siitä olisi ollut myös hyötyä.”* (26.1.2011) Vaikka Ihamuotilasta onkin puhuttu tekstissä jälleen positiivisessa sävyssä, eikä kumpaakaan johtajaa sinänsä ole asetettu toisen edelle, Paakkasesta halutaan selvästi tuoda esille se, ettei hän edelleenkaan aio jäädä taka-alalle ja vaieta.

#### **4.2.4 Aito johtajakyky Kirsti Paakkanen**

*”Marimekon rautarouva, yrittäjäneuvos Kirsti Paakkanen on kaikkien tuntema yksityisyrittäjyyden keulakuva.”*  
(HS 3.12.2008)

Kun Marimekko julkisti toimitusjohtajan vaihtuvan Kirsti Paakkasesta Mika Ihamuotilaan, Paakkasta kuvaillaan Helsingin Sanomissa usein hyvin menestyneenä ja hienosti Marimekkoa luotsanneena naisjohtajana, ikään kuin Marimekon kasvoina. Hänestä annetaan vahvan itsenäisen johtajan – jopa

yksinvaltiaan – kuva, mutta kuitenkin positiivisessa hengessä. Hän haluaa ajatella Marimekon tulevaisuutta ja menestyksestä jatkoa. Artikkelin ”Paakkanen halusi suomalaisen omistajan” (1.11.2007b) alkaa toteamuksella: *”Kyyrikko voisi todeta, että Kirsti Paakkanen teki huonot kaupat.”* Hyvin pian kuitenkin tilanne käännetään Paakkasen puolelle tehden hänestä hyväntekijän ja yrityksen parasta ajattelevan johtajan: *”Mutta Paakkasen mielessä ei ollutkaan raha vaan Marimekon tulevaisuus.”*

Paakkasen päättäväisyyttä korostetaan myös useissa kirjoituksissa. Esimerkiksi artikkelissa ”Suomalaisuuden ikoni siirtyi kädestä käteen” (1.11.2007c) kerrotaan, että *”Paakkanen oli päättänyt myydä asiallisesti määräävän omistusosuuden Marimekosta Ihamuotilalle”* sen sijaan, että hän olisi vain myynyt määräävän omistusosuuden. Samaisessa artikkelissa halutaan myös luoda Paakkasesta sankaria kertomalla, että *”Mainosalalla omaisuutensa luonut Kirsti Paakkanen osti yhtiön Amerilta vuonna 1991, keskellä itsenäisen Suomen taloushistorian pahinta lamaa, ja nosti sen uuteen kukoistukseen.”* Lisäksi hänen yrittäjähenkensä ja taiteellista taustaansa halutaan korostaa, koska niiden avulla hänestä pystytään rakentamaan vielä suurempaa sankaria ja pelastajaa. Häntä verrataan paljon Armi Ratiaan muun muassa artikkelissa ”Ei mikään jokapoika” (22.3.2008) kertomalla, että *”Ratia ja Paakkanen rakensivat yrityksensä itse”* ja *”He tekivät rahansa yrittäjinä”*. Lisäksi samassa artikkelissa todetaan, että *”Ratia ja Paakkanen olivat designin ymmärtäjiä”*, mikä antaa sen kuvan, että he ovat olleet erityisen sopivia ihmisiä juuri Marimekon johtajiksi.

Mika Ihamuotilasta aletaan Helsingin Sanomissa rakentaa Marimekolle sopivaa johtajaa muutama kuukausi toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen. Paakkasen elämäntyötä Marimekossa ei kuitenkaan unohdeta. Kun Paakkaselle myönnetään itsenäisyyspäivänä 2008 Suomen Valkoisen Ruusun komentajamerkki, Helsingin Sanomat kirjoittaa hänestä jälleen kovia kokeneena selviytyjänä ja jopa sankarina. Artikkelissa ”Rautarouvan ura sai tunnustuksen” (3.12.2008) korostetaan, että *”Köyhistä oloista Saarijärveltä aikoinaan lähtenyt ja kovalla työllä edennyt*

*Paakkanen nosti Marimekon 15 viime vuoden aikana uuteen nousuun.*” Lisäksi artikkelin lopussa vielä mainitaan, että *”Paakkanen on korostanut koko uransa ajan vaatimattomuuden ja kovan työnteon merkitystä.”* (3.12.2008) Hän on siis ollut esimerkillinen johtaja ja johtotähti Marimekossa vaatimattomuutensa ja työmoraalinsa ansiosta. Teksti perustelee toki hyvin sen, miksi Paakkanen on saanut arvostetun tunnustusmerkin. Jossain määrin on kuitenkin havaittavissa jälleen Paakkasen nostamista Ihamuotilan yläpuolelle, sillä onhan Paakkanen ehtinyt tekemään Marimekon eteen paljon enemmän töitä kuin Ihamuotila.

Osakeriidan aikaan Paakkasen saavutukset eivät enää saa niin suurta huomiota kuin aikaisemmin. Kuten edellä olen todennut, Ihamuotilasta kirjoitetaan tässä vaiheessa positiivisemmin ja ymmärtävämmällä sävyllä, kun taas Paakkasta jopa kritisoidaan ja hänen johtajakykyjään ja aikaansaannoksiaan vähätellään. Tämä eräänlainen takinkääntö ei kuitenkaan kestä kovin kauaa, sillä jo muutamien kuukausien päästä, yt-neuvotteluiden tullessa julki, Ihamuotilan johtajakuva saa uuden kolauksen. Tällöin Paakkasen arvostus nousee jälleen, mikä korostuu muun muassa menneisiin tapahtumiin viittaamalla: *”Marimekko on ollut aikamoisessa myllerryksessä siitä lähtien, kun Ihamuotila otti valtikan Kirsti Paakkaselta. ... mallistot on myllätty, kuosit uusittu, tulos pudonnut.”* (9.10.2009)

Vuoden 2011 alussa tapahtuneen sovinnon jälkeen Ihamuotilaa ja Paakkasta ryhdytään taas vertailemaan toisiinsa. Helsingin Sanomat ei selvästikään enää vaikuta korostavan Ihamuotilan kykyjä ja linjauksia samalla tavoin, kuin osakeriidan aikaan. Paakkanen tuntuu jälleen olevan se, joka on Marimekon tähti: *”Marimekon näkyvyys johtuu aiemmista räväköistä omistajista Armi Ratiasta ja Kirsti Paakkasesta. Nykyinen toimitusjohtaja ja omistaja Mika Ihamuotila ei ainakaan vielä kuulu värikkäiden pomojen sarjaan.”* (25.2.2011) Tästä lehti jatkaa vielä, että *”Marimekon menestys riippuu paljolti omistaja-toimitusjohtajan persoonasta.”* (25.2.2011) Tekstistä on selvästi tulkittavissa, että näkyvyys, persoonallisuus ja räväkät kommentit ovat ehdottoman tärkeitä Marimekon



toimitusjohtajan ominaisuuksia, eikä Ihamuotilalla tunnu näitä vielä olevan. Siksi Paakkanen on edelleen Ihamuotilan edellä.

Myös noin kuukauden päästä edellisen artikkelin julkaisun jälkeen jaksetaan jälleen muistuttaa, että Paakkanen on tehnyt kaikista hienoimman työn Marimekossa. Artikkelissa otsikolla ”Marimekon kuusi vuosikymmentä” muistellaan muun muassa Paakkasen saavutuksia yrityksessä: *”Kirsti Paakkanen osti yrityksen 1991. Yrityksen nousu alkoi ja yhtiö listautui pörssiin 1999.”* (18.3.2011) Sen sijaan Ihamuotilan ajalta muistellaan hyvin pitkälti vain ikäviä takaiskuja: *”Uusi omistaja ja toimitusjohtaja Mika Ihamuotila teki Marimekossa nuorennusleikkauksen, muun muassa Jukka Rintala sai lähteä. Taiteelliseksi johtajaksi valittiin suunnittelija Samu-Jussi Koski, joka irtisanoutui vuoden jälkeen. Hänen seuraajansa oli Virva Launo, joka jätti tehtävänsä vajaassa vuodessa.”* (18.3.2011)

Helsingin Sanomat tuntuu haluavan palata tasaisin väliajoin Paakkasen saavutuksiin, ikään kuin huomauttaakseen, että Ihamuotila ei ole vielä päässyt Paakkasen tasolle. Paakkanen tulee aina olemaan Marimekon entinen toimitusjohtaja ja johtotähti, joka nosti yrityksen Amerin aikaisesta kuopasta uuteen loistonsa.

#### **4.2.5 Valta-asetelma johtajien välillä**

Johtajuuteen liittyvän kyvykkyyden ja kyvyttömyyden lisäksi yksi teksteissä selkeästi erottuva teema on johtajien välinen valtakysymys. Periaatteessa johtajuuden olisi pitänyt vaihtua vuoden 2008 alusta Kirsti Paakkaselta Mika Ihamuotilalle, mutta näin ei aina teksteissä kuitenkaan tunnu olevan. Ihamuotilaa verrataan jatkuvasti Paakkaseen, ja ainakin lukijalle tulee helposti sellainen käsitys, että Paakkanen vaikuttaa koko ajan taustalla.

*"Ratia ja Paakkanen olivat designin ymmärtäjiä. Ihamuotila osaa ainakin tulkita tuloslaskelmasta, mikä ei tuota."*

*(HS 22.3.2008)*

Vuosi toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen olisi jo kuvitellut, että valta olisi selkeästi uudella toimitusjohtajalla eli Ihamuotilalla. Mutta sitten tulee riita osakkeista, jolloin Helsingin Sanomatkin uutisoi ensimmäisenä, että *"Paakkanen järkyttyi Marimekon tilanteesta"* (3.1.2009). Koko artikkelin alkuosa on Paakkasen näkemystä asiasta, Ihamuotila sen sijaan saa suunvuoron vasta artikkelin puolivälin jälkeen. Paakkanen on siis selkeästi vielä taustalla väkevänä voimana, vaikkei suoranaisesti enää johdakaan yritystä.

Ihamuotila saa kyllä vallan, ainakin periaatteessa, osakeriidan aikoihin, kun Helsingin Sanomatkin siirtyy korostamaan hieman enemmän hänen osaamistaan ja valintojensa syitä. Missään vaiheessa Paakkanen ei kuitenkaan kokonaan poistu kuvioista, sillä häneen viitataan tasaisin aikavälein. Varsinkin silloin, kun Marimekko uutisoi negatiivisista tulostuloksista tai henkilöstön irtisanomisista, Paakkasen aikoihin viitataan jälleen. Esimerkiksi toteamus *"Marimekko on ollut aikamoisessa myllerryksessä siitä lähtien, kun Ihamuotila otti valtikan Kirsti Paakkaselta"* (9.10.2009) kertoo selvästi siitä, että Paakkasen aikana tilanne on ollut Helsingin Sanomien mielestä rauhallisempi ja parempi. Paakkanen vaikuttaa siis vieläkin taustalla. Vaikka valta periaatteessa on Ihamuotilalla, artikkeleiden perusteella Paakkanen saattaa vielä ainakin lehdistön mielestä pitää kiinni vallan kahvasta, pienesti mutta vahvasti.

#### **4.2.6 Yhteenveto**

Valitsemani aineiston analyysin perusteella vaikuttaa vahvasti siltä, että Helsingin Sanomien toimittajilla on hyvin ristiriitainen tunne Mika Ihamuotilasta toimitusjohtajana. Toisaalta hänet nähdään hyvänä johtajakykynä, tulevaisuuden toivona ja oikeita päätöksiä aikaansaaneena johtajana. Toisaalta hänen kykyihinsä

ei kuitenkaan aivan luoteta, hänen taustaansa ihmetellään ja hänen saavutuksiaan vähätellään. Lisäksi toimittajien luomaan johtajakuvaan vaikuttaa vahvasti myös se, millaisena he näkevät edellisen toimitusjohtajan Kirsti Paakkasen, sillä Ihamuotilaa usein verrataan jopa sankarina pidettyyn Paakkaseen. Nämä erityyiset teemat olen analyysini perusteella päättänyt nimetä epäilyn diskurssiksi, toiveikkuuden diskurssiksi sekä sankaruuden diskurssiksi.

Seuraavassa taulukossa pyrin selventämään esimerkein, miten nämä eri diskurssit ilmenevät Helsingin Sanomien teksteissä. Sulkuihin olen merkinnyt kuinka monessa artikkelissa kutakin diskurssia esiintyy.

<i>Diskurssi</i>	<i>Puhetyyli</i>	<i>Miten diskurssi ilmenee tekstissä?</i>
Epäily (10/21)	kyseenalaistava, ihmettelevä, syrjivä	"Pärjääkö hän Marimekossa, jossa on totuttu yhden naisen johtajajärjestelmään?" "Marimekkolaiset tuntuvat myös olevan huolissaan, osaako pankkiiri puhua Marimekon asiakkaille."
Toiveikkuus (9/21)	luottava, ymmärtävä, toiveikas	"Uudella toimitusjohtajalla on myös vankka näkemys ja visio siitä, miltä Marimekon tuotteiden pitää näyttää." "Jos Ihamuotilalla on mahdollisuus ostaa hyvin ylihintaisia osakkeita tai olla ostamatta, kumpaan vaihtoehtoon talousmies päättyy?"
Sankaruus (9/21)	ihaileva, päättäväisyyttä ja kykyjä korostava	"Mainosalalla omaisuutensa luonut Kirsti Paakkanen osti yhtiön Amerilta vuonna 1991, keskellä itsenäisen Suomen taloushistorian pahinta lamaa, ja nosti sen uuteen kukoistukseen." "Ratia ja Paakkanen rakensivat yrityksensä itse."

*Taulukko 1. Diskurssien ilmeneminen artikkeleissa.*

*Epäilyn diskurssia* esiintyy vahvimmin Ihamuotilasta kirjoitettaessa juuri toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen. Tähän diskurssiin palataan kuitenkin myös aika-ajoin vuosienkin jälkeen, varsinkin, jos jotain radikaalia on tapahtunut. Ihamuotilan kykyjä kyseenalaistetaan, hänen linjauksiinsa ei luoteta eikä hänen uskota pystyvän yhtä suuriin tekoihin kuin Paakkanen aikoinaan. Lisäksi useaan otteeseen ihmetellään, miten hänenlaisensa, pankkitaustan omaava henkilö, voi pärjätä muotiyrityksen johdossa. Epäilyt vahvistuvat ja kärjistyvät aina silloin, kun

Paakkasesta puhutaan sankarina ja Marimekon todellisena tähtenä, tai kun yrityksessä on tapahtunut jotakin hälyttävää. Ihamuotilalle itselleen ei kovinkaan usein anneta mahdollisuutta puolustella tekojaan tai sanoa ylipäänsä mitään, joten hänen näkökulmansa asioista jää välillä varjoon.

Toinen Ihamuotilaan liittyvä diskurssi on *toiveikkuuden diskurssi*. Tätä esiintyy kautta linjan, ikään kuin salaa, sillä epäilyn diskurssi näkyy usein vahvempana, toiveikkuuden syrjäyttävänä diskurssina. Toiveikkuus korostuu kuitenkin erityisesti osakeriidan aikaan, kun toimittajat siirtyvätkin enemmän Ihamuotilan puolelle. Lisäksi toiveikkuusdiskurssi näkyy vahvempana myös Marimekosta kantautuvien positiivisten uutisten aikoina. Ihamuotila onkin tällöin kyvykäs, vahva johtaja, tulevaisuuden toivo ja jopa mahdollinen tulevaisuuden sankari.

*Sankaruuden diskurssi* sen sijaan esiintyy useimmiten Paakkasesta puhuttaessa. Paakkanen nähdään todellisena johtajakykynä, päättäväisenä ja aikaansaavana naisjohtajana, lähes yksinvaltiaana ja Marimekon johtotähtenä. Hänen kykyihinsä uskotaan ja hänen saavutuksiaan ihailaan. Lisäksi Marimekon henkilöstö on pitänyt häntä omana sankarinaan. Sankaruuden diskurssia esiintyy hieman myös Ihamuotilasta puhuttaessa, mutta vain silloin, kun Paakkasen suuttumusta pidetään ylireagointina ja kohtuuttomana. Useimmiten Paakkanen on kuitenkin selkeästi valta-asemassa, jos Ihamuotilan ja Paakkasen saavutuksia vertaillaan.

## 5 Johtopäätökset

Media ei ole käyttäytynyt 2000-luvun vaihteen jälkeen enää niin vastuullisesti kuin aikaisemmin, vaan tavoittelee yleisöjä repäisevillä otsikoilla ja artikkeleilla (Kantola 2011). Muun muassa Fairclough (1997) ja Herkman (2005) pitävät tätä median muutosta eräänlaisena median kaupallistumisena. Medialla on paine tuottaa sellaista sisältöä, joka ei ole pelkkää asiatekstiä, vaan sen täytyy myös viihdyttää. Journalistien on siis tuotava mielenkiintoa teksteihinsä. Näin on selvästi tapahtunut myös Helsingin Sanomissa. Lisäksi faktojen todistamista täydentämään tarvitaan myös inhimillisiä elementtejä. Tämä onkin johtanut siihen, että teksteissä pyritään henkilölistämään tapahtumia, eli kiinnittämään liiketoiminnallisia tapahtumia tiettyihin henkilöihin (Tienari et al. 2006). Ihamuotilan ja Paakkasen saavutukset Marimekossa Helsingin Sanomien silmin vahvistavat tätä toteamusta.

Analysoimieni Helsingin Sanomien artikkeleiden perusteella käy ajoittain hyvinkin selkeästi ilmi myös se, että media on valinnut tapahtumissa puolensa. Vaikka median tulisi kirjoittaa objektiivisesti tapahtumista ja niihin liittyvistä henkilöistä, ei se aina tunnu toteutuvan. Kuten Lehtonenkin (2002) toteaa, media todellisuudessa myötäilee ja vahvistaa oman viiteryhmänsä ja kohdeyleisönsä arvohierarkiaa, ja toisaalta oman eturyhmänsä kaupallisia ja poliittisia vaatimuksia. Lisäksi media välittää journalistin todellisuudenkuvaa, joten jokainen uutinen heijastaa toimittajan arvoja ja käsitystä yhteiskunnasta. Näin ollen objektiivisuuden on hyvin vaikea toteutua käytännössä. Helsingin Sanomat on selkeästi pitkällä aikavälillä Kirsti Paakkasen kannattaja, vaikka Mika Ihamuotilaa välillä puolustellaankin ja hänelle annetaan myös toivoa.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, miten mediassa rakennetaan yritysjohtajien johtajakuvaa. Analysoimieni Helsingin Sanomien artikkeleiden perusteella huomaa mielestäni hyvin sen, miten monin eri tavoin johtajakuvaa rakennetaan, mutta toisaalta myös miten yhteneväisiä tavat ovat aikaisemman

tutkimuksen kanssa. Helsingin Sanomat on pyrkinyt rakentamaan Ihamuotilasta eräänlaista tulevaisuuden toivoa Marimekon toimitusjohtajana. Lehti ei selvästikään aluksi tunnu täysin luottavan Ihamuotilan kykyihin, mutta toisaalta se ei voi myöskään mustamaalata häntä täysin. Tämä voi mielestäni johtua hyvin esimerkiksi siitä, että Kirsti Paakkanen on puhunut seuraajastaan niin lämpimästi ja luottavaisesti. Ja koska Paakkanen on ilmeisesti ollut Helsingin Sanomien suosikki jo aikaisemmin, ei hänen mielipidettään voi lehdessä myöskään täysin aliarvioida.

Helsingin Sanomat pyrkii siis etsimään Ihamuotilasta puolia, joita ei ole vielä aikaisemmin tiedetty, ja näin rakentamaan hänen johtajakuvaansa. Hänen kerrotaan voittaneen vakavan sairauden ja löytäneen sen jälkeen itsestään taiteellisen puolen, jotta hänestä saataisiin muokattua sopivampi johtohahmo muotiyrityksen johtoon. Aikaisemminkin tutkimuksessa on todettu, että median pitää houkutella yleisöä ja kertoa tarinoita. Siksi journalistit usein värittävät tarinoita ja käyttävät mukaansatempaavaa kieltä. Lisäksi inhimillisten tarinoiden kertominen lisää tekstien mielenkiintoa ja houkuttelee lisää yleisöä. (mm. Heinonen 2006; Tienari et al. 2006; Treadway et al. 2006)

Haywardin et al. (2004) esittämien tutkimustulosten tapaan Helsingin Sanomat pyrkii rakentamaan johtajakuvaa myös etsimällä erityisiä tai aikaisemmista johtajista eroavia persoonallisuuspiirteitä, joilla voidaan vahvistaa johtajan toimia. Ihamuotilasta etsitään piirteitä, joita hänen edeltäjällään ei ole ollut ja joilla hän voisi menestyä yrityksen johdossa. Ja mikäli yritys tekee jotain aikaisemmasta poikkeavaa ja onnistuu siinä, saavutuksia pidetään johtajan ansiolina (Hayward et al. 2004). Tästä hyvä esimerkki on muun muassa Marimekon laajeneminen Yhdysvaltoihin, joka vaikutti onnistuneen melkoisen hyvin, ja Helsingin Sanomia tulkitsemalla nimenomaan Ihamuotilan ansiosta.

Toisessa tutkimuskysymyksessäni halusin selvittää millä tavoin uuden toimitusjohtajan julkisuuskuvaa rakennetaan verrattuna edelliseen

toimitusjohtajaan. Aineistoni perusteella on mielestäni hyvin selvää, että ainakin tässä tapauksessa edellisen toimitusjohtajan saavutuksilla ja sankarimaisella johtajakuvalla on osaltaan ollut vaikutusta seuraajan johtajakuvan rakentumiseen.

Kun edeltäjä on ollut yrityksen ja yleisönkin ihannoima johtotähti ja keulakuva, seuraajan on ymmärrettävästi vaikea astua hänen saappaisiinsa ja jatkaa johtotehtävässä yhtä suurella menestyksellä ja kannustuksella. Seuraajaa ryhdytään helposti vertailemaan edeltäjänsä sekä saavutustensa että myös henkilökohtaisten ominaisuuksiensa osalta. Lisäksi edeltäjän varjo elää vahvasti myös yrityksen sisäisessä kulttuurissa, jolloin seuraajan voi olla hankala päästä kulttuuriin sisälle, puhumattakaan siitä, että hän pystyisi muokkaamaan siitä omanlaisensa. Ihamuotila koittaa vakuuttaa sekä yleisön että Marimekon henkilöstön pätevyydestään ja hyvistä ideoistaan, mutta Helsingin Sanomien artikkeleiden perusteella hänen linjauksiaan ei ainakaan heti lähdetä varauksetta tukemaan. Tämä näkyy artikkeleissa esittelemänäni epäilyn diskurssina ja muun muassa siinä, että yrityksestä lähtee myös pois useita Paakkasen aikaisia johtajia, osa omasta tahdosta ja osa käskettynä.

Myös aikaisempi tutkimus tukee analyysiäni. Khuranan (2002) mukaan yksi suurimmista haasteista on juuri astua edellisen toimitusjohtajan paikalle ja koittaa välttää jatkuvat vertailut edeltäjänsä, varsinkin jos yritys on voimakkaasti henkilöitynyt häneen. Marimekon tapauksessa näin on juuri analyysini perusteella tapahtunut. Lisäksi Ihamuotila on myös yrittänyt ehkä sivuuttaa joitakin aikaisempia tapoja tai traditioita ja pyrkinyt luomaan uusia oman visionsa avulla. Tämä on saattanut osaltaan heikentää lehdistön hänestä rakentamaa johtajakuvaa, kuten Khuranakin (2002) on esittänyt.

Lopuksi kysyin minkälaiset diskurssit voivat liittyä johtajakuvan muodostumiseen. Oman analyysini perusteella löysin kolme erilaista diskurssia, joita esiintyy koko analysoimani ajanjakson ajan toimitusjohtajista puhuttaessa. Nämä ovat epäilyn, toiveikkuuden ja sankaruuden diskurssit. Mielestäni nämä diskurssit ovat melko

selkeästi havaittavissa ja myös jaoteltavissa eri toimitusjohtajia koskeviksi. Epäilyn ja toiveikkuuden diskurssia esiintyy selkeästi eniten Mika Ihamuotilasta puhuttaessa, kun taas Kirsti Paakkaseen kytkeytyy vahvasti sankaruuden diskurssi.

Nämä diskurssit sopivat hyvin Fairclough'n (2003) esittämään diskurssimääritelmään, jonka mukaan on olemassa vaihtoehtoisia ja usein myös kilpailevia diskursseja, jotka liittyvät tiettyihin ryhmiin eri sosiaalisissa asemissa. Tässä tutkimuksessa löydetyt diskurssit ovat mielestäni nimenomaan vaihtoehtoisia ja kilpailevia. Toisaalta Ihamuotilan nähdään osaavana tulevaisuuden toivona ja toisaalta hänen kykyjään epäillään. Lisäksi Paakkaseen liitettävä sankaruuden diskurssi kilpailee välillä Ihamuotilaa kuvailevan toiveikkuuden diskurssin kanssa. Kuten Fairclough (2003) toteaa, näillä diskursseilla pyritään havainnollistamaan fyysistä, sosiaalista ja psykologista maailmaa, eli tämän tutkimuksen tapauksessa Marimekon johtoa. Myös Jokinen et al. (1993) toteavat, että sosiaalinen todellisuus hahmottuu useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien systemien kenttänä, jotka merkityksellistävät maailmaa eri tavoin. Näin vaikutetaan siihen, millaisena kohde määrittyy. Helsingin Sanomissakin siis rakennetaan erilaisin diskurssein Ihamuotilan ja Paakkasen johtajakuvaa, ja näin vaikutetaan lukijoiden mielipiteisiin.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella lehdistö siis rakentaa johtajien julkisuuskuvaan painottamalla heidän aikaisempia saavutuksiaan ja tekojaan, ja jopa suurentelemalla niitä (Hayward et al. 2004). Näin on tulkintani mukaan tehty Marimekonkin tapauksessa. Niinä ajanjaksoina, kun Helsingin Sanomat on pyrkinyt puolustelemaan Ihamuotilaa ja hänen tekojaan, Ihamuotilan saavutuksista on kerrottu painokkaammin ja hänen taustaansa on lähestulkoon kiitelty, aikaisemman kritisoinnin sijaan. Lisäksi hänen puoliaan on pidetty tiukemmin, ja edeltäjän huutelua on sen sijaan kummeksuttu ja jopa kritisoitu. Näin Ihamuotila on pyritty nostamaan uudelle jalustalle, julkisuuden valoon. Se, pyritäänkö hänestä rakentamaan suurta "julkisjohtajaa", ei kuitenkaan ole



pelkästään median käsissä. Nykyaikana vähänkään suurempien yritysten johtajat ovat väistämättäänkin julkisuuden armoilla, osa vain enemmän ja osa vähemmän.

Vaikka Ihamuotilasta pyritäänkin aika-ajoin tekemään sankarimaisempaa johtajaa, sankaruuden diskurssia esiintyy kuitenkin selvästi eniten Kirsti Paakkasesta kirjoitettaessa. Hänen saavutuksiaan ja tekojaan painotetaan suurimmin, ja hänen nähdään lähestulkoon yksin olevan koko Marimekon lähiaikaisen menestyksen takana. Tällainen Chenin ja Meindl'n (1991) sekä Tienarin et al. (2006) esittämä henkilöityminen johtaa mielestäni helposti pysyvään julkisuudenhenkilön asemaan, ainakin Helsingin Sanomien artikkeleista tekemieni tulkintojen perusteella. Kirsti Paakkasta pidetään lehdessä vahvana ja päättäväisenä naisjohtajana, joka on tehnyt suuren työn ja siten ansaitsee pysyvän paikkansa Marimekon tähtenä. Hänen julkisuuskuvansa on siis ainakin tällä hetkellä loisteliaampi, kuin Ihamuotilan.

Media voi hyvin edesauttaa yritysjohtajien julkisuuskuvan muodostumista, kuten aikaisempi tutkimuskin on osoittanut. Suuri merkitys on kuitenkin myös sillä, minkälaisesta yrityksestä ylipäänsä on kyse. Nykyaikana vähänkään suurempien yritysten johtajat pystyvät harvoin pysyttelemään täysin piilossa julkisuudelta, minkä tutkimuksenikin osoittaa. Mielestäni Marimekonkin tapauksessa on ollut melko selvää se, että Kirsti Paakkasen seuraaja tulee Paakkasen tavoin olemaan edes hieman julkisuuden valokeilassa. Ja vaikka Ihamuotila itse ei välttämättä ole halunnut näkyä niin paljon kuin Paakkanen, päätös ei ole ollut pelkästään hänen käsissään. Kuten tutkimuksestani huomaa, mediassa elävöitetään, väritetään ja painotetaan erilaisia tarinoita, jotta yleisön kiinnostus saataisiin kohoamaan. Näin saadaan rakennettua johtajille tietynlaista julkisuuskuvaa ja mainetta. Kuten edellä olen todennut, Marimekko on mainettaan pienempi yritys. Suuri maine on kuitenkin juuri se, joka saa yrityksen ja sen johdon pysymään julkisuudessa varmasti myös jatkossa.

Tutkimukseni ei näin rajatun aineiston perusteella ole täysin yleistettävissä, ainakaan kaikenkokoisissa yrityksissä. Olen kuitenkin sitä mieltä, että tutkimukseni antaa hyvän yleiskuvan median vallasta ja julkisuuskuvan rakentumisesta. Mikäli aihetta tutkittaisiin pidemmälle, olisi mielestäni mielenkiintoista selvittää tarkemmin, mistä ja miten ”julkkisjohtajuus” eri aloilla toimivissa yrityksissä ylipäänsä on syntynyt ja mikä on ollut median osuus sen syntymisessä. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi pidemmän aikavälin tutkimus useammasta eri yritysjohtajasta. Tällöin voitaisiin selvittää vielä tarkemmin, miten heidän julkisuuskuvansa on rakentunut johtotehtävän aikana ja mikä osuus medially on ollut julkisuuskuvan rakentumisessa.

## Lähdeluettelo

Aav, M. (2003) *Marimekko: Fabrics, Fashion, Architecture*. Yale University Press, New Haven ja Lontoo.

Amernic, J. & Craig, R. (2006) *CEO-Speak: The Language of Corporate Leadership*. McGill-Queen's University Press, Montreal.

Aula, P. & Heinonen, J. (2011) *Maineen uusi aalto*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Aula, P. & Mantere, S. (2006) *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. WSOYpro, Vantaa.

Chen, C. C. & Meindl, J. R. (1991) The Construction of Leadership Images in the Popular Press. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 521–551.

Fairclough, N. (1997) *Miten media puhuu*. Vastapaino, Tampere.

Fairclough, N. (2003) *Analysing Discourse*. Routledge, Lontoo.

Fombrun, C. J. & Low, J. (2011) The Real Value of Reputation. *Communication World*, 28(6), 18–22.

Hayward, M. L. A., Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004) Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637–653.

Heinonen, J. (2006) *Mainejohtaja*. WSOYpro, Juva.

Herkman, J. (2005) *Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avoliitto. Median markkinoituminen ja televisioituminen*. Vastapaino, Tampere.

Ikävalko, E. (1996) *Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta*. Inforviestintä Oy.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Jyväskylä.

Jokinen, A. & Juhila, K. (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*: 54–97. Vastapaino, Jyväskylä.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Jyväskylä.

Juhila, K. & Suoninen, E. (1999) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*: 233–252. Vastapaino, Jyväskylä.

Kantola, A., Moring, I. & Väliverronen, E. (1998) *Media-analyysi – Tekstistä tulkintaan*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampere.

Kantola, A. (2011) *Hetken hallitsijat. Julkinen elämä notkeassa yhteiskunnassa*. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.

Karsi, A. (1995) *Marimekon yrityskulttuuri: Designed by Armi Ratia*. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Karvonen, E. (1997) *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tampereen yliopisto, Vammala.

Khurana, R. (2002) The Curse of the Superstar CEO. *Harvard Business Review*, 80(9), 60–66.

Kemppainen, K. & Takala, T. (2006) *”Suuret suomalaiset” – suuruus, karisma ja johtajuus – diskurssiperspektiivistä tarkasteltuna*. Working paper, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Lehtonen, J. (2002) *Julkisuuden riskit*. Mainostajien Liitto, Helsinki.

Lähdesmäki, M. & Siltaoja, M. (2010) Towards a Variety of Meanings – Multiple Representations of Reputation in the Small Business Context. *British Journal of Management*, 21(1), 207–222.

Lämsä, A.-M. & Tiensuu, T. (2000) *Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa*. Working paper, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Marimekko (2012) *Marimekko yrityksenä*. Luettavissa: [www.marimekko.fi](http://www.marimekko.fi). Luettu 15.9.2012.

Mikkonen, A. (1998) *Rahavallan rakkikoirat. Tositarinoita talousjournalismista*. WSOY, Porvoo.

Morley, D. (2006) Globalisation and Cultural Imperialism Reconsidered: Old Questions in New Guises. Teoksessa Curran, J. & Morley, D. (toim.) *Media and Cultural Theory*. Routledge, New York.

Natunen, J. & Takala, T. (2007) Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitetutkimus. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 2007(2), 239–252.

Paul, J., Costley, D., Howell, J. & Dorfman, P. (2002) The Mutability of Charisma in Leadership Research. *Management Decision*, 40(1), 192–200.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Sage Publications, Lontoo.

Raelin, J. A. (2003) The Myth of Charismatic Leaders. *T+D*, 57(3), 46–51.

Rindova, V. P., Pollock, T. G. & Hayward, M. L. A. (2006) Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50–71.

Slaatta, T., Kjær, P., Grafström, M. & Erkama, N. (2007) The Nordic Business Press and the New Field of Business Journalism (1960-2005). Teoksessa Kjær, P. & Slaatta, T. (toim.) *Mediating Business: The Expansion of Business Journalism*. Copenhagen Business School Press, Gylling.

Suoninen, E. (1993) Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*: 48–74. Vastapaino, Jyväskylä.

Suoninen, E. (1999) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*: 17–36. Vastapaino, Jyväskylä.

Tienari, J., Vaara, E. & Kuronen, M.-L. (2006) Managing the Media. *European Business Forum*, 25, 46–49.

Tienari, J. (2008) *Siltoja kuilun yli. Globaali talous ja uusi suomalainen johtaminen*. Osuuskunta Toivo, Helsinki.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L. & Ferris, G. R. (2006) A Meso-level Conceptualization of CEO Celebrity Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570.

Vaara, E. & Tienari, J. (2004) Critical Discourse Analysis as a Methodology for International Business Studies. Teoksessa Piekkari, R. & Welch, C. (toim.) *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*: 342–359. Cheltenham, UK ja Northampton, MA: Edward Elgar.

Väliverronen, E. (1998) Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, A., Moring, I. & Väliverronen, E. (toim.) *Media-analyysi – Tekstistä tulkintaan*: 13–39. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampere.

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä Oy, Keuruu.

## ***Liite: Artikkelit***

Alla on listaus Helsingin Sanomien artikkeleista, jotka kuuluvat tutkimuksen kokonaisaineistoon. Tummennetut artikkelit muodostavat aineiston, joka on valittu tarkempaan analyysiin.

- 5.10.2007: ***Jos Marimekko myydään - niin suomalaiselle.*** (Talous)
- 1.11.2007a: ***Mika Ihamuotila: Vakava sairaus johti suunnanmuutokseen.*** (Anni Lassila, Talous)
- 1.11.2007: *Ihamuotila on mahtisukua.* (Talous)
- 1.11.2007b: ***Paakkanen halusi suomalaisen omistajan.*** (Anni Lassila, Talous)
- 1.11.2007: *Pankkimies Marimekon johtoon.* (Uutisetusivu)
- 1.11.2007c: ***Suomalaisuuden ikoni siirtyi kädestä käteen.*** (Pääkirjoitus)
- 3.11.2007: *Nainen ei ajattele isoja.* (Talous&Työ)
- 3.11.2007: *Mika Ihamuotilan stailatut bootsit.* (Nimiä tänään)
- 9.11.2007: ***Pankkimiehen pantava unikat uusiksi.*** (Anu Uimonen, Kulttuuri)
- 21.11.2007: *Marimekko avaa myymälän Kanadassa.* (Talous)
- 22.11.2007: *Casimir Ehrnrooth osti ison siivun Marimekosta.* (Talous)
- 22.3.2008: ***Ei mikään jokapoika.*** (Sami Sykkö, Sunnuntai)
- 7.5.2008: *Marimekko juhli hyvillä vientikaupoilla.* (Talous)
- 24.5.2008: ***Management by bullshit.*** (Kulttuuri)
- 4.7.2008: *Marimekon brändin vahvuus testissä.* (Kulttuuri)
- 22.8.2008: *Marimekko palasi perusteisiin.* (Talous/Raha)
- 26.8.2008: ***Askel oikeaan suuntaan, Marimekko.*** (Sami Sykkö, Kulttuuri)
- 4.11.2008: *Sampo Pankki -kannustimet vaurastuttivat Ihamuotilaa.* (Talous)
- 3.12.2008: ***Rautarouvan ura sai tunnustuksen.*** (Anni Lassila, Tabloid)
- 23.12.2008: ***Ryppyjä mekossa.*** (Talous/Raha)
- 3.1.2009: *Kirsti Paakkanen pettyi Marimekon uuteen johtajaan.* (Uutisetusivu)
- 3.1.2009: ***Paakkanen järkyttyi Marimekon tilanteesta.*** (Petri Sajari, Talous)
- 3.1.2009: *Ihamuotila on suurin omistaja.* (Talous)
- 6.1.2009: ***Kummalliset juonenkäänteet Marimekossa.*** (Sami Sykkö, Talous)
- 9.1.2009: ***Kirsti Paakkanen myi kaikki Marimekon osakkeensa.*** (Petri Sajari, Talous)
- 9.1.2009: *Kirsti Paakkanen luopui Marimekosta.* (Uutisetusivu)
- 12.1.2009: *Marimekko on tunnebisnes.* (Kotimaa)
- 25.1.2009: ***Marimekko menee eteenpäin.*** (Sami Sykkö, Kulttuuri)
- 30.1.2009: *Marimekko luottaa tulevaan epävarmuudesta huolimatta.* (Talous)
- 9.4.2009: *Marimekon alkuvuosi vaikea.* (Talous)



- 14.5.2009: *Marimekon tulos romahti.* (Talous/Raha)
- 18.6.2009: *Marimekon taiteellinen johtaja eroaa.* (Kulttuuri)
- 14.8.2009: *Marimekko aloittaa yt-neuvottelut.* (Talous)
- 19.9.2009: *Marimekko avasi uuden myymälän Japanissa.* (Talous)
- 8.10.2009: **Marimekko lopettaa 35 tehtävää ja lomauttaa väkeään.** (Talous)
- 9.10.2009: **Mika Ihamuotila: Marimekko ei ole myynnissä eikä kyselyjäkään ole tullut.**  
(Pauliina Pulkkinen, Talous)
- 6.11.2009: *Marimekon Ihamuotilalta vaisu ennuste.* (Talous)
- 4.2.2010: *Marimekon kannattavuus koheni vuoden lopussa.* (Talous/Raha)
- 7.5.2010: *Marimekko saa uuden tuotejohtajan.* (Talous)
- 13.8.2010: *Marimekon tulos notkahti.* (Talous/Raha)
- 14.10.2010: **Marimekko valloittaa Amerikkaa talouskurimuksen keskellä.** (Terhi Width, Talous)
- 26.10.2010: *Marimekko kohensi tulosenustettaan.* (Talous)
- 5.11.2010: *Kulukuri paransi Marimekon kannattavuutta.* (Talous/Raha)
- 22.1.2011: *Marimekon toimitusjohtaja jää sairauslomalle.* (Talous)
- 26.1.2011: **Kirsti Paakkanen palaa Marimekkoon.** (Anna Karismo, Talous)
- 9.2.2011: *Marimekko: Kansainvälistyminen heikentää kannattavuutta.* (Talous)
- 25.2.2011: **Marimekko on mainettaan pienempi liikeyritys.** (Jyrki Iivonen, Talous)
- 25.2.2011: *Marimekko haluaa erottua.* (Talous)
- 25.2.2011: *Marimekko yrittää kansainvälistyä.* (Uutisetusivu)
- 18.3.2011: **Marimekon kuusi vuosikymmentä.** (Hannu Pöppönen, Kulttuuri)
- 18.3.2011: *Marimekko – siihen mahtuu kaikki.* (Kulttuuri)
- 18.3.2011: *Marimekko ei pääse raidoistaan.* (Uutisetusivu)
- 19.3.2011: *Marimekko avaa lippulaivamyymälän New Yorkiin.* (Kulttuuri)
- 20.3.2011: *Marimekosta ei oteta kaikkea irti.* (Kulttuuri)
- 20.5.2011: **Marimekko laajentaa myyntiään Yhdysvalloissa.** (Talous)
- 18.8.2011: *Marimekko laajentaa tappioista huolimatta.* (Talous/Raha)
- 7.10.2011: *Marimekko tuli Manhattanille.* (Talous)
- 22.10.2011: *Valtaako Marimekko Wall Streetin?* (Kulttuuri)