



Turun yliopisto
University of Turku

ORGANISAATIOIDENTITEETIN UUDELLEEN RAKENTUMINEN PAKOTETUSSA MUUTOKSESSA

Analyysi henkilöstön kokemasta muutoksesta yritysosaston yhteydessä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Satu Seessalo 415848

Ohjaaja:

FT Kalle Pajunen

28.4.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Organisaatioidentiteetti ja muutos.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja kulku.....	9
2	IDENTITEETTI SEKÄ YHDISTÄÄ ETTÄ EROTTAA.....	12
2.1	Keskeinen osa yksilön ja organisaation elämää.....	12
2.2	Organisaatioidentiteetti syntyy neuvottelemalla.....	13
2.3	Jatkuvuus vaatii kommunikaatiota ja kollektiivista muistia.....	15
2.4	Organisaatioidentiteetin muutosprosessi.....	17
2.4.1	Muutoksen vaikutus toimintaan ja tunteisiin.....	17
2.4.2	Identiteettimuutoksen johtaminen.....	18
3	ERI TUTKIMUSSUUNTIEN NÄKEMYKSIÄ ORGANISAATIOIDENTITEETISTÄ.....	21
3.1	Lähikäsitteiden vaikutukset.....	21
3.1.1	Imago ja identiteettimuutos.....	21
3.1.2	Identifikaation ja organisaatiokulttuurin suhde identiteettiin.....	23
3.2	Ajallinen näkökulma organisaatioidentiteettiin.....	24
3.3	Sosiaaliset toimijat vastaan sosiaalinen konstruktio.....	26
3.4	Fokuksessa strateginen muutos ja äänessä esimies.....	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
4.1	Aineiston keruu.....	30
4.2	Analyysi ja tulkinta.....	33
4.2.1	Grounded theoryn käyttö organisaatioidentiteettitutkimuksessa.....	33
4.2.2	Analyysiprosessin kulku.....	34
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
5	ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOS TAPAHTUU PUHEESSA, MUTTA NÄKY Y TYÖN SUJUVUUDESSA.....	40
5.1	Kokonaisdimensioiden synty.....	40
5.2	Ajallinen tarkastelu paljastaa identiteettimuutoksen.....	40
5.3	Kokonaisdimensioiden esittely.....	42
5.3.1	Ennako-oletukset: Tiedon ja spekulaaion summa.....	42
5.3.2	Organisaation ulkopuolisten sidosryhmien vaikutus organisaatioidentiteettiin.....	44
5.3.3	Sanat ja teot luottamuksen perustana.....	47

5.3.4	Toimiva kommunikaatio kulkee molempiin suuntiin	49
5.3.5	Valmius muutokseen riippuu identiteetin vahvuudesta	53
5.3.6	Työn sujuvuus organisaatioidentiteettimuutoksen peilinä.....	56
5.4	Kokonaisdimensioiden suhteet toisiinsa: Organisaatioidentiteettimuutoksen dynamiikka	58
6	TULOSTEN TARKASTELU	62
6.1	Omien tulosten ja aiemman kirjallisuuden kohtaaminen	62
6.2	Haasteina identiteettiaukko ja kokemus vuorovaikutuksen puutteesta	63
6.2.1	Ennakko-oletusten suhde muutosvastarintaan	63
6.2.2	Kun identiteetissä on aukko: Sosiaalinen identiteetti ja identifikaatio vaikuttavat organisaation jäsenten tulkintaan	65
6.2.3	Monologista dialogiksi: Luottamuksen palauttaminen vaatii tehostettua vuorovaikutusta yhdistettynä toimintaan.....	67
6.2.4	Organisaatioidentiteetin vahvuuden vaikutukset toimintaan ja tunteisiin.....	69
6.3	Uusia avauksia organisaatioidentiteettitutkimukseen: Vahva holografia ja heikko luottamus kiviä muutoksen polulla	72
7	LOPUKSI	75
7.1	Yhteenveto ja päätelmät	75
7.2	Tutkimuksen merkityksen arviointi	77
7.3	Ideota jatkotutkimusta varten	78
	LÄHTEET	80
	LIITE 1: MOTIVAATIOKIRJE.....	84
	LIITE 2: HAASTATTELURUNKO	85
	LIITE 3: TAULUKKO HAASTATELTAVISTA	87

Kuviot

Kuvio 1	Organisaatioidentiteetin muodostumisprosessi (Gioia ym. 2010, 13)	13
Kuvio 2	Organisaatioidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat tekijät (Dhalla 2007, 249).....	14
Kuvio 3	Identiteetin ja imagon muutoksen johtaminen (mukaillen Gioia & Thomas 1996, 394).....	22
Kuvio 4	Aineiston järjestely konsepteista kokonaisdimensioiksi (mukaillen Gioia ym. 2012, 7).....	36
Kuvio 5	Organisaatioidentiteetin muutos.....	41
Kuvio 6	Ennako-oletukset ostajayritystä kohtaan -kokonaisdimension synty	43
Kuvio 7	Ulkopuolisten vaikutus organisaatioidentiteettiin -kokonaisdimension synty	45
Kuvio 8	Kokemus luottamuksesta -kokonaisdimension synty.....	48
Kuvio 9	Kommunikaatio -kokonaisdimension synty.....	51
Kuvio 10	Henkilöstön muutosvalmiusominaisuudet -kokonaisdimension synty	54
Kuvio 11	Organisaatioidentiteettimuutoksen vaikutukset työhön -kokonaisdimension synty	57
Kuvio 12	Kokonaisdimensioiden keskinäiset suhteet: Organisaatioidentiteettimuutoksen dynamiikka	59

1 JOHDANTO

1.1 Organisaatioidentiteetti ja muutos

Organisaatiomuutokset ja yritysostot alkavat olla arkipäivää – niin talousuutisten otsikoissa kuin työntekijöiden jokapäiväisessä sanavarastossa. Organisaatiomuutoksista ja niihin liittyvistä haasteista on tarjolla runsaasti kirjallisuutta itsehoito-oppaista tieteelliseen tutkimukseen. Kaikesta tästä huolimatta muutosten läpivieminen on edelleen yhtä riskialtista ja haastavaa. Organisaatiokulttuurien ja johtamistapojen erilaisuudesta kumpuaviin ristiriitoihin varaudutaan yritysostoissa ja fuusioissa, mutta organisaatioidentiteetin muutoksen aiheuttamat haasteet ovat tuntemattomampaa maaperää.

Tämä, vasta viime vuosina entistä vahvemmin organisaatioteorioiden valokeilaan astunut käsite, saattaa olla yksi vastaus siihen, miksi organisaatiomuutokset aiheuttavat niin voimakkaita tunnereaktioita työntekijöiden keskuudessa. Organisaatioidentiteetin tutkiminen auttaa ymmärtämään ja selittämään organisaation toimintaa muutostilanteessa: mitä organisaation jäsenet ajattelevat ja miksi he toimivat niin kuin he toimivat. Organisaatioidentiteetillä on myös suora vaikutus henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja samastumiseen, mikä on muutostilassa olevalle organisaatiolle erittäin kriittistä. (Puusa 2009, 16; Fiol 2002; Carr 1999.) Lisäksi yhtenäisen organisaatioidentiteetin uskotaan tekevän toiminnasta helpommin ennakoitavaa sekä johdonmukaisempaa, mikä muutostilanteessa vähentää epävarmuutta ja jatkuvaa neuvottelun tarvetta (Pratt 2000). Tästä syystä organisaatioidentiteettiä voidaan pitää avaimena nykypäivän organisaatioiden ymmärtämiseen (Gioia, Schultz & Corley 2000, 63).

Aivan kuten henkilökohtainen identiteettimme auttaa määrittelemään ”*kuka olen*” ja luomaan merkitystä tekemisellemme ja olemisellemme, kertoo organisaatioidentiteetti ”*keitä me olemme*” ja tarjoaa organisaation jäsenille merkityksellisyyttä (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol & Hatch 2006, 87; Brown & Starkey 2000, 110). Jos me tiedämme keitä olemme, tietävät myös sidosryhmämme miten meidän kanssamme tulee toimia (Brickson 2007, 866). Kuitenkaan nykyisessä työelämässä, jossa muutosta on kuvailtu pysyväksi tilaksi, ei ole itsestään selvää, että organisaatiot pystyvät luomaan vahvan identiteetin tai etteivät organisaatiomuutokset uhkaa identiteettiä.

Kun organisaatioidentiteetin käsite alun perin vuonna 1985 luotiin Albertin ja Whettenin toimesta, kuvailtiin sitä luoteeltaan *keskeiseksi*, *muista erottavaksi* ja *jatkuvaksi* (Corley ym. 2006, 90–94; Gioia ym. 2000, 63, Albert & Whetten 1985, 265). Myöhemmin esimerkiksi Puusa, Kuittinen ja Kuusela (2013, 166) sekä Gioia ym. (2000) ovat kyseenalaistaneet jatkuvuuden organisaatioidentiteetin luonteenpiirteinä. Voidaan kin sanoa, että vaikka identiteetin tulee jatkuvasti rakentua uudelleen ympäristössä tapahtuvien muutosten myötä, täytyy siinä säilyä tietynlaisia pysyvyyden ja jatkuvuuden

piirteitä; onhan identiteetti yhtä kuin menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus samassa paketissa. Kuitenkin tutkijoiden keskuudessa vaikuttaa vallitsevan yksimielisyys siitä, että organisaatioidentiteetti on jotain organisaation jäsenten kesken jaettua, eli luonteeltaan sosiaalista ja kompleksista, ja jotain joka erottaa sen muista toimijoista (Puusa 2009, 20, 23; Corley ym. 2006, 87; Haigh & Pfau 2006; Albert & Whetten 1985, 267).

Organisaatioidentiteetin käsite on siis suhteellisen uusi ja aiheen empiirinen tutkiminen on ollut toistaiseksi melko vähäistä, joskin kasvamaan päin. Tähänastinen tutkimus on keskittynyt lähinnä määrittelemään organisaatioidentiteetin käsitettä ja kartoittamaan sen ominaispiirteitä sekä tarkastelemaan sen suhdetta lähikäsitteisiin kuten organisaatiokulttuuriin, identifikaatioon ja imagoon (ks. esim. Corley ym. 2006; Ravasi & Schultz 2006; Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Albert & Whetten 1985). Empiirisen tutkimuksen vähäisyyttä voi selittää, paitsi aiheen nuoruudella, myös sillä, että organisaatioidentiteetti koostuu organisaation jäsenten siitä tekemistä tulkinnoista: se on sisäinen kehitysprosessi, jota on lähes mahdotonta tulkita ulkopuolelta (Corley ym. 2006; Brown, Humphreys & Gurney 2005). Tämä asettaa huomattavia haasteita aiheen tutkimukselle.

Lisäksi organisaatioidentiteettitutkimus on korostanut lähinnä johdon näkökulmaa, jolloin ei ole varmaa onko kyseessä todellinen ilmiö vai ainoastaan johdon diskurssi (Corley ym. 2006, 90; Puusa 2005, 127). Esimiesten kykyä vaikuttaa organisaatioidentiteettiin ovat tutkineet muun muassa Prati, McMillan-Capehart ja Karriker (2009). Suurin osa organisaatioidentiteettiä koskevasta empiirisestä tutkimuksesta on tarkastellut muutoksen vaikutusta identiteettiin, mutta tutkimuskohteena ovat lähes poikkeuksetta olleet esimiehet (ks. esim. Zaheer, Schomaker & Genc 2003) tai on tutkittu organisaatiomuutoksen vaikutusta yksilön identiteettiin (ks. esim. Reissner 2010). Lisäksi lähes kaikki tutkitut muutokset ovat olleet strategisia, eli organisaatiosta itsestään lähtöisin olevia ja sisältäpäin ohjautuvia. Tämä on jättänyt pakotetut, eli organisaation ulkopuolelta ohjautuvat muutokset lähes täysin huomiotta.

Henkilöstön näkökulman puutetta on perusteltu muun muassa sillä, että identiteetti on kokemuksena hyvin henkilökohtainen. Tämän vuoksi täysin ulkopuolisen tutkijan on vaikea tulkita henkilöstön näkemyksiä siitä: organisaatioidentiteetti koostuu siihen kuuluvien yksilöiden kilpailevista tarinoista, jotka voivat muuttua ja olla päällekkäisiä. Identiteettinarratiivit eivät myöskään ole staattisia, eivätkä ne tule ikinä valmiiksi. (Brown ym. 2005, 314.)

Organisaatioidentiteettitutkimusta onkin kritisoitu muun muassa empirian vähyydestä teoriaan ja sen kehitykseen nähden. Lisäksi on huomautettu kvantitatiivisen otteen unohtamisesta sekä liiallisesta keskittymisestä sosiaalisen konstruktion näkökulmaan. (Elstak 2008.) Myös konsensuksen puuttumista organisaatioidentiteetin keskeisiä piirteitä koskien on pidetty ongelmallisena. Näitä puutteita alan johtavat tutkijat ovatkin koettaneet paikata erilaisilla työryhmillä, joissa he ovat pohtineet organisaatioidentiteet-

titutkimuksen nykytilaa ja tulevaisuuden suuntia. (Ravasi & van Rekom 2003, 118–119.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Suurissa organisaatiomuutoksissa, kuten yritysostoissa, osataan jo ottaa huomioon organisaatiokulttuurin vaikutus muutokseen – mainitaanhan se jokaisessa oppikirjassa yhtenä suurimpana syynä muutoksen epäonnistumiseen. On siis varauduttu, että ”*miten asiat tehdään*” muuttuu, mutta organisaatioidentiteetin muutos ja sen voimakkaat vaikutukset saattavat tulla yllätyksenä. Vaikka organisaatioilla olisi samanlaiset kulttuurit, saattavat organisaatiot esimerkiksi juuri yritysostotilanteessa, aliarvioida voimakkaan identifioitumisen aiheuttamat haasteet yhdistymiselle. Tutkijoiden mukaan organisaatioidentiteetillä onkin aivan yhtä suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen kuin organisaatiokulttuurilla. (Zaheer ym. 2003, 185; Albert & Whetten 1985.)

Identiteetti edustaa kognitiivista ja tunnepitoista sidosta yksilön ja organisaation välillä ja siksi jokin, joka koetaan uhkana identiteetille, voi aiheuttaa erittäin voimakkaan tunnepitoisen reaktion (Zaheer ym. 2003, 188). Ihmiset joutuvat ison muutoksen kohdattessaan ajattelemaan ja jopa uudelleen arvioimaan keitä he ovat ja mikä on heille tärkeää (Puusa 2009, 19). Organisaatioidentiteetin muutos voi siis aiheuttaa henkilökohtaiseen kriisiin verrattavissa olevan tunnereaktion ja tästä syystä organisaation jäsenet saattavat turvautua esimerkiksi defensesihin, eli psyykkisiin puolustusmekanismeihin, pyrkien säilyttämään vanhan identiteettinsä (Brown & Starkey 2000).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoitukseni on luoda syvälinen katsaus organisaatioidentiteettiin ja sen muutokseen henkilöstön näkökulmasta. Tutkielman lähtökohtana pidän Albertin ja Whettenin (1985) määritelmää organisaatioidentiteetin keskeisistä piirteistä, tosin sillä varauksella, että tulkiten pysyvyyden tarkoittavan identiteetille keskeisten piirteiden jonkinasteista jatkuvuutta pitkällä aikavälillä, kuten esimerkiksi Puusa (2009) ja Corley ym. (2006) ovat ehdottaneet. Organisaatioidentiteetti voidaan siis nähdä prosessimaisesti koostuvan organisaation historiasta, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta (esim. Schultz & Hernes 2013; Gioia, Price, Hamilton & Thomas 2010). Tosin, kuten Puusa (2009, 22) on todennut, on otettava huomioon, että muutostilanteessa organisaation työntekijöiden fokus identiteettiä tarkasteltaessa on yleensä menneisyydessä ja nykyisyydessä, kun taas johdon fokus on jo tulevassa. Pidän lähtökohtana myös käsitystä, jonka mukaan organisaatioidentiteetillä on sekä *sisäinen* (ymmärrys, tulkinta, samastuminen, sitoutuminen) että *ulkoinen taso* (logo, symbolit, yhteiset tilaisuudet) (Puusa 2005, 97, 107). Organisaatiolla voi myös olla joko useita eri identiteettejä tai yksi monikasvoinen identiteetti (Brown ym. 2005, 314). On myös erotettava, onko or-

ganisaatioidentiteetti holografinen, eli koko organisaatiolle yhteinen vai ideografinen, eli tietyn osaston tai muun pienemmän ryhmän kesken jaettu (Corley ym. 2006, 92; Albert & Whetten 1985, 271).

Tutkielmani tavoitteena on lisätä teoreettista ymmärrystä organisaation henkilöstön tunteista ja tulkinnoista organisaatioidentiteetistään yritysostotilanteessa, jossa organisaatio on suuren, pakotetun muutoksen edessä. Sekä henkilöstön kokemukset identiteetistään että organisaation ulkopuolelta lähtöisin olevan muutoksen vaikutukset organisaatioidentiteettiin ovat näkökulmia, joita ei aiemmassa organisaatioidentiteettitutkimuksessa ole juurikaan käsitelty.

Tavoitteenani on vastata seuraavaan kysymykseen: Miten henkilöstön kokema organisaatioidentiteetti muuttuu yritysostoon liittyvässä pakotetussa muutoksessa?

Selventävät osakysymykset ovat:

- Mitkä tekijät suojaavat identiteettimuutoksen vaikutuksilta?
- Miten organisaatioidentiteetin vahvuus vaikuttaa muutokseen suhtautumiseen?
- Millaisia vaikutuksia organisaatioidentiteetin muutoksella on käytännön työhön?

Tutkimukseni kohteena on noin 220 henkeä työllistävä Varsinais-Suomen alueella toimiva perheyritys (*Yritys X*), jonka kilpailija (*Yritys Y*) osti vuoden 2011 lopussa. Varsinainen yhdistyminen tapahtui kesällä 2012, mutta *Yritys X* toimii edelleen samassa toimipaikassa kuin ennen yritysostoa. Suurin osa *Yritys X*:n työsuhhteista on ollut poikkeuksellisen pitkäkestoisia, parhaimmillaan yli 30 vuotta. Lisäksi yrityksessä työskentelee useita saman perheen tai suvun jäseniä jopa kolmessa sukupolvessa. Henkilöstö on ollut voimakkaasti sitoutunutta ja samastunutta *Yritys X*:ään, mistä kertoo muun muassa erittäin vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus ennen muutosta.

Koska tutkimukseni käsittelee kokemusten ja tunteiden hahmottamista, ja ilmiöstä on tarkoitus saada syvällistä tietoa, tutkimusongelmaa lähestytään aineistolähtöisesti hyödyntäen grounded theory -tyylistä tutkimusotetta. Tarkoitukseni on aineistolähtöisyyden kautta löytää tuoreita näkökulmia organisaatioidentiteetin muutokseen. Koska tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen on luontevinta omalla äidinkielellä, tutkimuksen kieleksi on valittu suomi.

Tutkielman aluksi on rakennettu teoreettinen viitekehys, joka esittelee eri näkökulmia organisaatioidentiteettiin aiemman tutkimuksen valossa. Viitekehyksen pääasiallinen tarkoitus on kuitenkin täsmentää tutkimusaukko ja tutkimuskysymys, johon aineistolähtöisyyden kautta pyritään vastaamaan. Aineiston keruu tapahtui puolistrukturoituna teemahaastatteluina, jotka toteutettiin kohdeorganisaatiossa alkuvuonna 2013.

Grounded theory -tyyliin kuulu aineistonkeruun ja analyysiprosessin yhtäaikaisuus: analyysi aloitettiin yhtä aikaa haastattelujen kanssa, jo ennen aineiston varsinaista järjestelyä kokonaisdimensioiksi. Aineiston järjestelyn jälkeen selitettiin auki löydetyt ilmiöt sekä niiden väliset suhteet ja verrattiin saatuja tuloksia aiempaan teoriaan. Näin syntyi kokonaiskuva tekijöistä, joilla on ollut vaikutusta henkilöstön tarpeeseen uudelleen rakentaa identiteettiään pakotetun muutoksen yhteydessä.

Tämä tutkielma antaa uuden näkökulman kommunikaation tarkasteluun identiteetti-muutoksessa, sillä se selittää monimutkaista suhdetta, joka kommunikaatiolla on luottamuksen kokemukseen. Lisäksi tutkimus hahmottaa, kuinka identiteetin vahvuus ja holografia vaikuttavat henkilöstön muutosvalmiuteen sekä kokemukseen organisaatioidentiteettimuutoksesta suuren, pakotetun muutoksen yhteydessä. Organisaatioidentiteetin ja muutoksen käsittely henkilöstön näkökulmasta antaa myös uutta tietoa, kuinka identiteettimuutos näkyy organisaation arjessa; ei vain toiminnan vaan myös tunteiden tasolla.

2 IDENTITEETTI SEKÄ YHDISTÄÄ ETTÄ EROTTAA

2.1 Keskeinen osa yksilön ja organisaation elämää

Identiteettiä ja sen merkitystä ovat pohtineet jo antiikin filosofit ja myöhemmin identiteetti on ollut erityisesti psykologian tieteenalan kiinnostuksen kohteena. Tällöin on ollut kyse yksilön identiteetistä, siitä ”*kuka olen*” ja miten määrittelen itseni suhteessa muihin: mikä yhdistää ja mikä erottaa. (Corley ym. 2006, 86.) Identiteetikriisissä oleva yksilö pyrkii määrätietoisesti määrittelemään identiteettiään, sillä ilman sitä on vaikea määrittellä omaan merkitystäänkään. Aivan kuten yksilönkin elämän kannalta, myös organisaation elämän kannalta ahdistavimpia ja suurimpia ovat pakotetut muutokset, joihin itsellä on vähän valtaa. Yksilön elämässä tällaisia ovat esimerkiksi murrosikä, jolloin täytyy luoda uusi identiteetti työstä nuoreksi naiseksi ja pojasta nuoreksi mieheksi. Organisaation elämässä suuria murroksia, eli pientä askelta suurempia harppauksia, tapahtuu koko ajan enenevässä määrin. Tällaisten muutosten, kuten uuden vision luonnin tai ympäristön muutoksiin sopeutumisen, yhteydessä tapahtuu myös organisaation identiteettimuutos (Ravasi & Schultz 2006; Gioia & Thomas 1996).

Organisaatioidentiteetin käsite ja teoriat kumpuavat yksilöidentiteetin käsitteestä (Clark, Gioia, Ketchen & Thomas 2010). Näin ollen on luonnollista, että vaikka tutkimussuuntien tiet ovatkin eronneet, löytyy käsitteistä edelleen paljon yhtäläisyyksiä. Muun muassa identiteetin tehtävä, eli määrittää itseä, jotta tietäisi mikä erottaa toisista ja mikä yhdistää samankaltaisten kanssa, on sama niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Albert & Whetten 1985, 267).

Sen lisäksi, että identiteetti on tärkein käsite kun yritetään hahmottaa itseyyttä, se on viime aikoina noussut myös keskeiseksi käsitteeksi, jolla pyritään ymmärtämään mitä tarkoittaa olla organisaatio yhteiskunnassa (Albert & Whetten 1985; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia ym. 2010). Organisaatioidentiteetti vaikuttaa siihen miten jäsenet tulkitsevat ja antavat merkityksiä fyysiselle, sosiaaliselle ja poliittiselle ympäristölle organisaatiossa (Dutton & Dukerich 1991).

Esimerkiksi Fiol (1991) on tutkinut, miten näitä organisaation jäsenten kognitiivisia prosesseja voitaisiin hallita. Tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä identiteetteihin, joiden avulla ihmiset koettavat järkeillä mitä tekevät suhteessa organisaation normeihin. Identiteetti kuvaa, miten yksilöt tai erilaiset yksiköt määrittelevät, mitä he tekevät suhteessa heidän käsitykseensä siitä, millainen organisaatio on. Luonteeltaan organisaatioidentiteetti on sosiaalista ja ehdottoman tilanneriippuvaista, aivan kuten yksilöllinen identiteettimme. (Fiol 2001, 692; Fiol 1991, 192–193.)

2.2 Organisaatioidentiteetti syntyy neuvottelemalla

Organisaatioidentiteetin synnystä on tarjolla vain muutamia alustavia malleja, jotka nekin katsovat asiaa hieman eri näkökulmista. Dhalla (2007) keskittyy siihen miten organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen, kun taas Gioia ym. (2010) ovat luoneet alustavan prosessimallin, miten identiteetin synty tapahtuu alusta alkaen. Näitä tutkimuksia aiemmin tehdyt organisaatioidentiteettitutkimukset ovat olettaneet, että organisaatioidentiteetti on jo syntynyt ja pysyy suhteellisen muuttumattomana lyhyellä aikavälillä, jolloin siihen ei ole kiinnitetty huomiota (Gioia ym. 2010; Dhalla 2007).

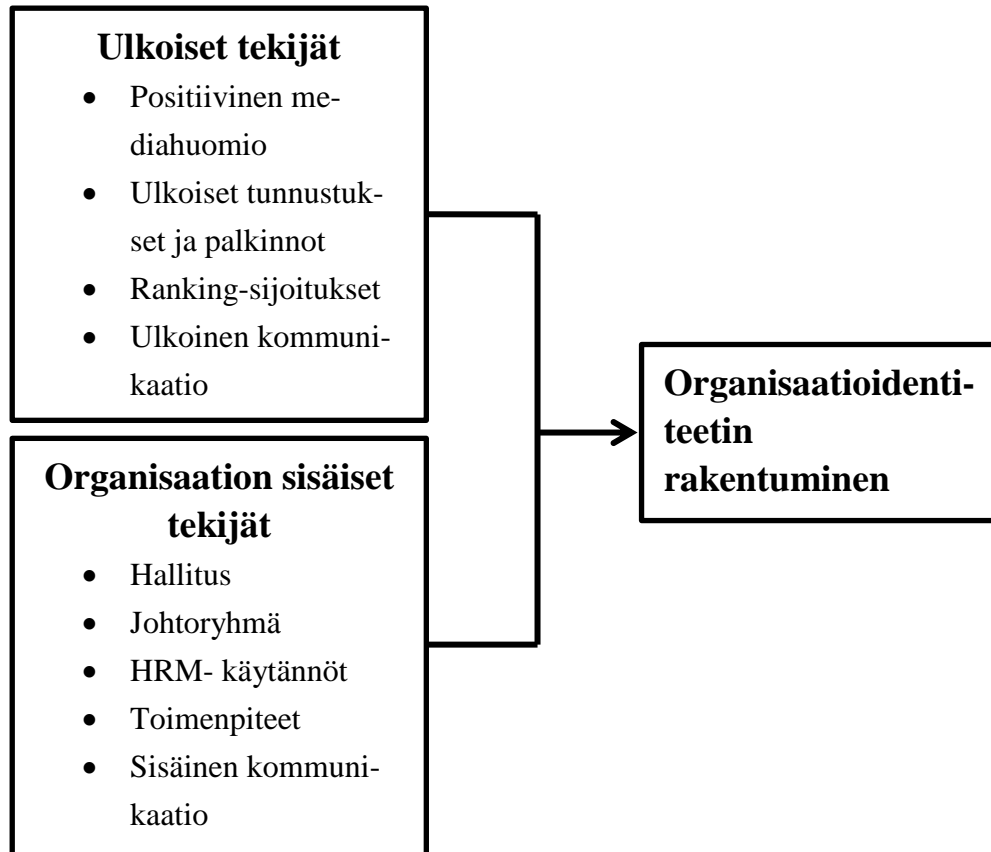
Gioian ym. (2010, 13) mallissa (Kuvio 1) organisaatioidentiteetti muodostuu kahdeksan prosessin kautta, joista neljä ensimmäistä noudattavat peräkkäistä järjestystä ja loput neljä ovat luonteeltaan toistuvia ja saattavat liittyä yhteen tai useampaan prosessin vaiheeseen.



Kuvio 1 Organisaatioidentiteetin muodostumisprosessi (Gioia ym. 2010, 13)

Kuviossa esitetyn mallin mukaan sekä sisäiset että ulkoiset, kuten myös mikro ja makro tekijät vaikuttavat organisaatioidentiteetin muotoutumiseen (Gioia ym. 2010.) Malli on relevantti paitsi kokonaan uuden organisaation, ja täten identiteetin, syntyä tarkasteltaessa, myös suuren murroksen kokeneen organisaation uuden identiteetin syntyyn liittyvässä tarkastelussa. Malli antaa myös vahvaa todistusaineistoa, että identiteetin muodostumiseen on mahdollista vaikuttaa kommunikaation keinoin.

Dhalla (2007, 249) sen sijaan keskittyy mallissaan (Kuvio 2) ainoastaan organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen. Hänen mukaansa organisaatioidentiteettiä on mahdollista rakentaa varta vasten strategisiin tarpeisiin. Organisaatioidentiteetti on hänen mukaansa kriittinen organisatorinen näkemys, joka ohjaa organisaation jäsenten tulkintoja organisaatiota kohtaavista ongelmista.



Kuvio 2 Organisaatioidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat tekijät (Dhalla 2007, 249)

Mielenkiintoista Dhallan (2007) mallissa on painoarvo, jonka hän antaa ulkoisille tekijöille organisaatioidentiteetin muodostumisessa. Yleinen käsitys organisaatioidentiteetistä kun on, että se on nimenomaan organisaation sisäistä viestintää, kun taas imago-käsite määritellään kattamaan viestintä ulospäin (ks. luku 3.1.1). Imago ja identiteetti voivat kuitenkin kulkea käsi kädessä toisiaan vahvistaen (Gioia & Thomas 1996). Ul-

koisten palkintojen ja sijoittumisten erilaisissa listauksissa voidaan nähdä taas antavan organisaation jäsenille aiheutta yllä olevaa organisaatiostaan, mikä osaltaan edesauttaa heidän sitoutumistaan ja samastumistaan organisaatioon. Nämä tekijät taas auttavat vahvan organisaatioidentiteetin synnyssä, mutta eivät ole yhtä kuin organisaatioidentiteetti.

Gioian ym. (2010) ja Dhallaan (2007) mallit eroavat toisistaan merkittävästi. Gioia ym. ovat pyrkineet saamaan kattavan ja kokonaisvaltaisen kuvan identiteetin muodostumisvaiheista, kun taas Dhalla tarkastelee ainoastaan tekijöitä, joilla on vaikutusta identiteetin syntyyn. Voidaankin sanoa, että siinä missä Dhallaan (2007) mallissa sisäisiä ja ulkoisia vaikuttimia on listattu lähes yhtä suuret määrät, on Gioian ym. (2010) mallissa identiteetin syntyprosessin kohdat 1–7 pelkästään sisäisiä tekijöitä ja niiden vaikutusta ja ainoastaan kohta 8 keskittyy ulkoisiin tekijöihin, jotka tällöinkin ovat tärkeimmät sidosryhmät ja heiltä saatu myönteinen palaute identiteetistä. Liian suuri ulkopuolisten tahojen mielipiteiden painottaminen tuntuu, ainakin organisaatioidentiteetin pysyvyyden kannalta, vaaralliselta. Sen ”keitä me olemme” ei tulisi perustua siihen ”mitä muut ovat meistä mieltä”, vaan sen pitäisi ainoastaan vahvistua positiivisen palautteen myötä.

2.3 Jatkuvuus vaatii kommunikaatiota ja kollektiivista muistia

Kun organisaatioidentiteetti on syntynyt, on luonnollista haluta sen vahvistuvan ja pysyvän ainakin seuraavaan muutokseen asti melko stabiilina. Vahvalla organisaatioidentiteetillä on lukuisia etuja, kuten apu, jota se voi tarjota organisaation jäsenten etsiessä ratkaisuja uhkiin, jotka kohtaavat jaettua identiteettiä (Dutton & Dukerich 1991). Lisäksi vahva identiteetti luo tunteen yhtenäisyydestä, mikä voi toimia ajavana voimana yrityksen hyvään tulokseen (Castanias & Helfat 1991). Toisaalta se voi sokaista ihmisiä asioilta, jotka eivät ole sopusoinnussa nykyisen identiteetin kanssa (Fiol 2002, 655).

Koska jatkuvuuden loppuminen, eli identiteetin menettäminen, uhkaa yksilön terveyttä, identiteetin pysyvyyttä on tärkeää tarkastella osana muutoskeskustelua (Albert & Whetten 1985, 272). Vaikka suurin osa identiteettitutkimuksesta keskittyy juuri muutoksen tarkasteluun, myös yhä useampi tutkija on kiinnostunut identiteetin pysyvyydestä. Muun muassa Anteby ja Molnár (2012) ovat tutkimuksellaan todistaneet, ettei identiteetin kestävyys ole välttämättä vain ”illuusiota”, kuten Gioia ym. (2000, 64) ovat väittäneet. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt lähinnä toimenpiteisiin joita tarvitaan, jotta identiteetti voidaan luoda tai sitä voidaan kehittää ja lisäksi identiteetin kestävyys on otettu annettuna. Tämän vuoksi aihe on jätetty vähälle huomiolle empiirisessä tutkimuksessa. Lisäksi suurin osa identiteetin johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta keskittyy vain nykyhetkeen, vaikka identiteetti harvoin on vain tämän hetken tuote, vaan siinä yhdistyvät myös menneisyys ja tulevaisuus. (Anteby & Molnár 2012, 517.)

Gioia ym. (2000, 76) ovat todenneet identiteetin kestävyden olevan problemaattinen käsite ja lisätutkimuksen organisaation jäsenten toimista identiteetin säilyttämiseksi, olevan tarpeen. Tähän tarpeeseen Anteby ja Molnár (2012) ovat pyrkineet vastaamaan kehittäessään teorian organisaatioidentiteetin ja kollektiivisen muistin yhteydestä. Heidän mukaansa, sen tietäminen ”*keitä me olemme*” saattaa olla riippuvainen sen aktiivisesta unohtamisesta ”*keitä me emme olleet*” (Anteby & Molnár 2012, 532). Tällä tarkoitetaan ristiriitaisten mielipiteiden aktiivista unohtamista yrityksen retorisesta historiasta.

Kollektiivisen muiston luominen on tärkeä osa kollektiivisen identiteetin luontia. Yhtä tärkeää on myös kollektiivinen unohtaminen, jotta saavutetaan mahdollisimman pysyvä identiteetti, eivätkä organisaation jäsenten ristiriitaiset muistot uhkaa tätä identiteettiä. Näiden kollektiivisten muistojen kautta organisaation jäsenet luovat rikkaan narratiivin, jonka avulla he voivat saada selkeämmän kuvan keitä he olivat, ovat ja tulevat olemaan. (Anteby & Molnár 2012, 532.) Nämä identiteetti narratiivit eivät kuitenkaan ole staattisia, eivätkä ne tule koskaan valmiiksi (Brown ym. 2005, 314).

Toisesta näkökulmasta organisaatioidentiteetin pysyvyyttä ja siihen sitoutumista ovat tutkineet Haigh ja Pfau (2006). He selvittivät muun muassa voiko organisaatioidentiteettiä ja sitoutumista vahvistaa niin sanotun *rokotus*-toimenpiteiden avulla. Rokotuksella tarkoitettiin tässä tapauksessa, että työntekijöitä varoitetaan etukäteen jos heidän asenteensa ja uskomuksensa tulevat joutumaan hyökkäyksen kohteeksi esimerkiksi juuri suuren organisaatiomuutoksen takia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioidentiteettiä ja sitoutumista voidaan vahvistaa sisäisellä kommunikaatiolla. Koska vahva organisaatioidentiteetti ja sitoutuminen korreloivat vähäisen työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa, sisäinen kommunikaatio on identiteetin pysyvyyden kannalta tärkeää. (Haigh & Pfau 2006.)

Haighin ja Pfauin (2006) teorian voidaan osaltaan nähdä selittävän, miksi suurissa muutoksissa, ilman irtisanomisiakin, työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla korkea. Huonosti hoidettu muutosviestintä voi aiheuttaa niin suuria epätietoisuuden tunteita, että identiteetti ja sitoutuminen yritykseen horjuvat. Toisaalta suurissa organisaatioissa voidaan erottaa toisistaan holografisia ja ideografisia identiteettejä (Albert & Whetten 1985, 271), jolloin toisen horjunta voi vaikuttaa toiseen jopa vastakkaisella tavalla. Koska organisaatiolle yhteisen identiteetin heikentyminen saattaa siis vahvistaa pienemmän yksikön, kuten osaston, identiteettiä.

Organisaatioidentiteetin pysyvyyden -teoriaan liittyy samoja haasteita kuin sen syntymistä kuvaavaan teoriaan: sitä on tutkittu hyvin vähän ja kapea-alaisesti. Lisäksi, kuten muussakin organisaatioidentiteetti-teoriassa, näkökulma on esimiestyössä, eli kuinka esimies voi omalla toiminnallaan edesauttaa ja vahvistaa organisaatioidentiteettiä ja sen pysyvyyttä. Yhden tärkeän johtopäätöksen pystyy kuitenkin olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta tekemään: tärkeintä organisaatioidentiteetin pysyvyyden säilyttämisessä

on avoin kommunikaatio, joka ei lopu edes pysyvyyttä uhkaavien tekijöiden ilmaantuessa. Erityisesti juuri suurissa muutoksissa viestintään panostaminen on, aivan muutoksen alusta loppuun saakka, tärkein keino suojata identiteettiä.

2.4 Organisaatioidentiteetin muutosprosessi

2.4.1 *Muutoksen vaikutus toimintaan ja tunteisiin*

Selkeästi eniten teoriaa ja tutkimusta on organisaatioidentiteetin kentällä tehty koskien muutosprosesseja. Tämä selittyy tutkijoiden konsensuksella, että organisaatioidentiteettiä on lunastettava jatkuvasti ja että lunastus tapahtuu muutoksen yhteydessä (Corley ym. 2006, 93). Aiemmin organisaatioidentiteetin muutosta on tutkittu muun muassa identiteetin muotoutumisvaiheiden näkökulmasta (Corley & Gioia 2004) ja fuusioiden näkökulmasta (Clark ym. 2010). Näkemyksen organisaatioidentiteettimuutoksen luonteesta vaihtelevat kuitenkin suuresti: Albert ja Whetten (1985) ovat kuvailleet organisaatioidentiteetin muutosta pitkäksi, ajan myötä tapahtuvaksi muutokseksi, kun taas esimerkiksi Corley ja Gioia (2004) ovat kuvanneet sitä nopeaksi prosessiksi.

Fiolin (2002) mukaan organisaatiot ovat sekä yksilötasolla että organisaation tasolla varsin jähmeitä ja haluttomia muuttumaan, vaikka niiden on yleensä pakko jossain vaiheessa muuttua. Organisaatiomuutoksessa muuttuu, paitsi kollektiivinen identiteetti, myös yksilöiden identiteetit suhteessa organisaatioon. Erimielisyyttä tutkijoilla on siitä, kumpi on jähmeämpi muuttumaan, yksilön vai organisaation identiteetti. Yhden näkökulman mukaan ongelmat organisaatiomuutoksissa kumpuavat kollektiivisista tavoista tehdä ja ajatella. Muutoksen pelko löytyy identiteetin (”keitä me olemme”), tiedon (”mitä me tiedämme”) ja käytännön (”mitä me teemme”) risteyksestä. (Nag, Corley & Gioia 2007, 842.)

Ulkoiset tapahtumat tai seikat, jotka kyseenalaistavat tai torjuvat tietyt organisaation keskeisinä pitämät piirteet, voivat aiheuttaa uhan organisaation identiteetille (Dutton & Dukerich 1991, 545). Albertin ja Whettenin (1985, 274–275) mukaan organisaatioidentiteetti muuttuu kun organisaatiot 1) muodostuvat, 2) menettävät jotain identiteetin luomisessa auttavaa (kuten esimiehen tai toimitusjohtajan), 3) saavuttavat jotakin tai kasvavat, 4) tapahtuu muutosta siinä ”keitä me olemme” (esim. yritysoston yhteydessä) tai 5) niissä suoritetaan leikkaustoimenpiteitä. Tämän luettelon perusteella voisikin siis päätellä organisaatioidentiteetin muutoksen olevan relevantti aihe maailman jokaiselle organisaatiolle, ainakin kerran elinkaaren aikana.

Organisaatioidentiteetin muutoksesta puhuttaessa puhutaan aina emootioista ja emotionaalisuudesta, koska identiteetissä on kyse organisaation jäsenten tuntemasta merki-

tyksellisyydestä. Tämän, sekä organisaatioidentiteetti-käsitteen alkuperän, vuoksi ei liene yllättävää, että aiheeseen on paneuduttu myös psykologian tutkimuksessa. Esimerkiksi Carr (1999) on tutkinut organisaatiomuutoksen psykodynamiikkaa, jota hän käsittelee identiteetin avulla. Identiteetti selittää hänen mukaansa yksilön kiintymyksen organisaatioon ja sen avulla voidaan hahmottaa ihmisten käytöstä organisaatiomuutoksen keskellä.

Identiteettinäkökulmaa käytetään, jotta voitaisiin syvemmin ymmärtää, miten ihmisten emootioita ja emotionaalisuutta tulee lukea organisaatiomuutoksessa. Psykodynaamisuuskäsitteen, joka liitetään ihmisille keskeiseen olemiseen tai persoonallisuuteen, avulla taas voidaan tarkastella käyttäytymisen merkitystä organisaatiossa. Identiteettinäkökulma auttaa Carrin (1999) mukaan näkemään, että rationaalinen ja emotionaalinen luovat rikkaan keskinäisen suhteen, missä nämä oletetut vastaparit usein fuusioituvat tai ovat yhdessä ja toisistaan riippuvaisia. Tällöin rationaalisuutta muutoksessa ei voi ymmärtää ilman emotionaalisuuden ymmärtämistä. (Carr 1999.)

Koska ihmisiä ei muutostilanteessa ohjaa pelkästään rationaalisuus vaan myös emootiot, saattavat he turvautua erilaisiin psyykkisiin puolustusmekanismeihin, eli defenseseihin kun he suojelevat vallalla olevaa identiteettiä. Defenssien käytöllä haitataan muutosta, mutta niiden käytön todellinen syy ei ole pelkkä haitanteko, vaan itsensä suojeleminen. Defensseillä pyritään välttämään psyykkistä kipua ja epämukavuutta, helpottamaan tai estämään jännitystä, ratkaisemaan konflikteja sekä tukemaan ja suojelemaan itsetuntoa. (Brown & Starkey 2000.)

Brownin ja Starkeyn (2000, 105–108) organisaatioidentiteettiä ja oppimista käsittelevässä tutkimuksessa löydettiin viisi defensesiä, jolla organisaatioidentiteettiä uhkaavaa muutosta koetetaan jarruttaa: 1) kieltäminen, 2) rationalisointi (pyritään oikeuttamaan itselle epäoikeudenmukaisina pidetyt tunteet ja tarpeet), 3) idealisointi (ei nähdä lainkaan asioiden negatiivisia puolia), 4) fantasia (haaveillaan jostakin, jotta saataisiin nopeaa tyydytystä) ja 5) symbolisointi (identiteettiä pidetään yllä symbolien, kuten vaatepuksen ja logojen, turvin). Organisaatioidentiteetin muutosta voidaan kuitenkin myös esimiesten toimesta tukea, esimerkiksi avoimella dialogilla tulevaisuuden identiteetistä ja viisaalla asenteella. Tämä tarkoittaa, että viisas organisaatio muokkaa identiteettiään koko ajan, mutta säilyttää silti jatkuvuuden tunteen osana identiteettiään. Tällä tavalla on mahdollista estää defensesien käyttö tai ainakin lievittää niiden vaikutusta. (Brown & Starkey 2000.)

2.4.2 Identiteettimuutoksen johtaminen

Vaikka identiteettimuutos vaikuttaa voimakkaasti ihmisten tunteisiin, mikä saattaa näkyä muutosta haittaavana toimintana, empiirinen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että

identiteetillä on myös dynaaminen ja joustava osa, joka mahdollistaa identiteetin strategisen muutoksen (Gioia & Thomas 1996). Identiteettimuutoksen johtamismallin on luonut muun muassa Fiol (2002), joka käyttää mallinsa pohjana Lewinin (1951) klassista muutosmallia (unfreeze – moving – refreeze).

Fiol (2002) pyrkii mallillaan täydentämään visioon perustuvia malleja, jotka olettavat, että muutos tapahtuu ennemminkin sen kautta, että kiinnostutaan uudesta kuin että tuhottaisiin jotakin vanhaa. Identiteettimuutokseen liitettynä tämä tarkoittaa, että ihmiset kykenevät kiinnostumaan uudesta viiteryhmästä, joka kyseenalaistaa heidän nykyisen identiteettinsä (Fiol 2002). Tämä voi kuitenkin olla haasteellista, sillä kuten esimerkiksi Puusa (2009, 22) on todennut, ihmiset keskittyvät yleensä identiteetin muutostilanteessa nykyhetkeen ja menneeseen, kun taas johdon fokus on tulevaisuudessa. Tämän vuoksi johdon tulisi viestiä tehokkaasti tulevasta identiteetistä osana strategiaa (Brown & Starkey 2000, 111–113).

Avoin kommunikaatio on avainasemassa myös Fiolin (2002) muutosmallissa, jonka ensimmäiseksi vaiheeksi hän ehdottaa organisaation jäsenten samastumisen vähentämistä nykyiseen organisaatioidentiteettiin. Tämä on hänen mukaansa pakollista, ainakin jos identiteetti on vahva ja vakaa, koska ennen kuin uutta identiteettiä voidaan luoda, on osattava luopua vanhasta. *Deidentifikaatio*, eli luopuminen vanhasta identiteetistä, johtaa yleensä hetkelliseen tarkoituksen menettämiseen, mikä aiheuttaa sekavuutta ja epävarmuutta, mutta avaa myös ovia uusille mahdollisuuksille. Mitä suuremmaksi deidentifikaatio saadaan, sitä matalampi on hänen mukaansa vastustus radikaalissa identiteetti-muutoksessa. Esimiehillä on tässä vaiheessa tärkeä tehtävä, sillä luopuminen vanhasta identiteetistä tapahtuu neuvottelemalla ja näin tuhoamalla tai neutralisoimalla vanhoja merkityksiä. (Fiol 2002.)

Toinen vaihe on, Lewinin mallia noudattaen, uudelleen identifioituminen, eli samastuminen. Tässä vaiheessa tärkeää on, että esimiehet löytävät sosiaalisia ja symbolisia keinoja, joiden avulla voidaan vakiinnuttaa uuden identiteetin asemaa. (Fiol 2002.) Gioia ja Thomas (1996) viittaavat tähän samaan aiheeseen puhuessaan imagon muutoksen vaikutuksista identiteettimuutokseen. Heidän mukaansa johto voi siis lanseerata uuden imagon ja tämän avulla saada henkilöstön kiinnostumaan uudesta identiteetistä, mikä taas vuorostaan auttaa vahvistamaan imagoa (Gioia & Thomas 1996).

Kolmannen vaiheen tarkoituksena on saada henkilöstö identifioitumaan ydinideologiaan. Tämä on keskeistä, sillä identiteetti voi muuttua jatkuvasti, mikäli vain ydinideologiat ovat sellaisia, joihin henkilöstö todella identifioituu. Hyvä ydinideologia onkin tarpeeksi abstrakti, jotta siihen voi sisältyä useita tulkintoja organisaatiosta ja sen identiteetistä. Esimiesten tehtävä olisi Fiolin (2002) mukaan tässä vaiheessa korostaa organisaatiolle keskeisiä arvoja, koska tämän on todettu auttavan henkilöstön sitoutumisessa, sekä kannustavan uuteen ydinideologiaan identifioitumista. Keskeisintä koko identitee-

tin muutosprosessissa on antaa henkilöstölle jotain uutta mihin uskoa, jotta he pystyvät päästämään vanhasta irti. (Fiol 2002.)

Siinä missä Fiol (2002) keskittyy suoraan uuden identiteetin luomisprosessiin, tuovat Clark ym. (2010) muutosprosessiin mukaan näkökulman siirtymäidentiteetistä. Heidän mukaansa tilapäinen tunne siitä, mitä organisaatiosta tulee, on kriittinen muutoksen onnistumisen kannalta. Samoin kuin Fiol (2002, 662), joka korosti ydin ideologian abstraktiutta, Clark ym. (2010) toteavat siirtymäidentiteetin olevan tehokas, jos se on tarpeeksi monitulkintainen salliakseen useat tulkinnat siitä, millainen uudesta organisaatioidentiteetistä lopulta tulisi, muttei liian monitulkintainen ollakseen vieras.

Fiolin (2002, 659) mukaan vaatii suuren määrän luottamusta haluta identifioitua johonkin ryhmään, eli omaksua ryhmän identiteetti. Samalla tämä aiheuttaa, että identiteettimuutokset koetaan tuon luottamuksen loukkaamisena. Tähän mennessä tehdyt tutkimukset organisaatiomuutoksesta osoittavat, että identiteetin on muututtava, jotta organisaatiomuutos on mahdollinen. Ne myös korostavat, että organisaatioidentiteetin muutos on hankala prosessi, johon sisältyy paljon epävarmuutta ja monitulkintaisuutta. (Clark ym. 2010.) Tutkijat ovat myös havainneet kuinka merkittävät organisaatiomuutokset vaativat muutoksia tavassa, jolla jäsenet arvioivat mikä on keskeistä ja muista erottavaa heidän organisaatiossaan. Toisin sanoen, suuret muutokset vaativat organisaation jäseniä etsimään uutta ymmärrystä, eli kehittämään uusia tulkintoja heidän organisaationsa merkityksestä (Fiol 1991; Gioia & Chittipeddi 1991).

Kuten Fiolin (2002) muutosprosessimallissa ja Clarkin ym. (2010) siirtymäidentiteetitutkimuksessakin korostettiin, kieli on muutosagentin tärkein työkalu, kun hän yrittää saada muutosta aikaan vahvasti identifioituneessa henkilöstössä. Lisäksi tarvitaan tietysti myös oikeanlaisia toimia, kuten resurssien oikeanlaista allokoimista, mutta itsessään, ilman kieltä, pelkkä toiminta ei riitä (Fiol 2002, 655). Van Dijk ja van Dickin (2009) mukaan onnistunut muutos vaatisi fokuksen vaihtamista heti alusta asti niihin vaikutuksiin, joita käytännön toiminnan muutoksilla on organisaatioidentiteettiin.

Mikäli henkilöstö kokee muutostilanteen uhkaavana, keskittyvät he ainoastaan ajattelemaan *”keitä he ovat”*, kun taas mikäli heidät saa näkemään muutoksen myös mahdollisuutena, ottavat he huomioon myös *”keitä me voisimme olla”*. Tämän on todettu olevan henkilöstön näkökulmasta paljon motivoivampaa, kuin keskittymisen yleisesti esitettyyn *”keitä me haluamme olla”* -malliin. Kun organisaation jäsenten huomio fokuksoidaan muutostilanteessa oikein, edesauttaa se organisaation oppimista, identifikaatiota sekä avoimuutta muutoksille. (Kovoor-Misra 2009.)

3 ERI TUTKIMUSSUUNTIEN NÄKEMYKSIÄ ORGANISAA- TIOIDENTITEETISTÄ

3.1 Lähikäsitteiden vaikutukset

3.1.1 *Imago ja identiteetti*

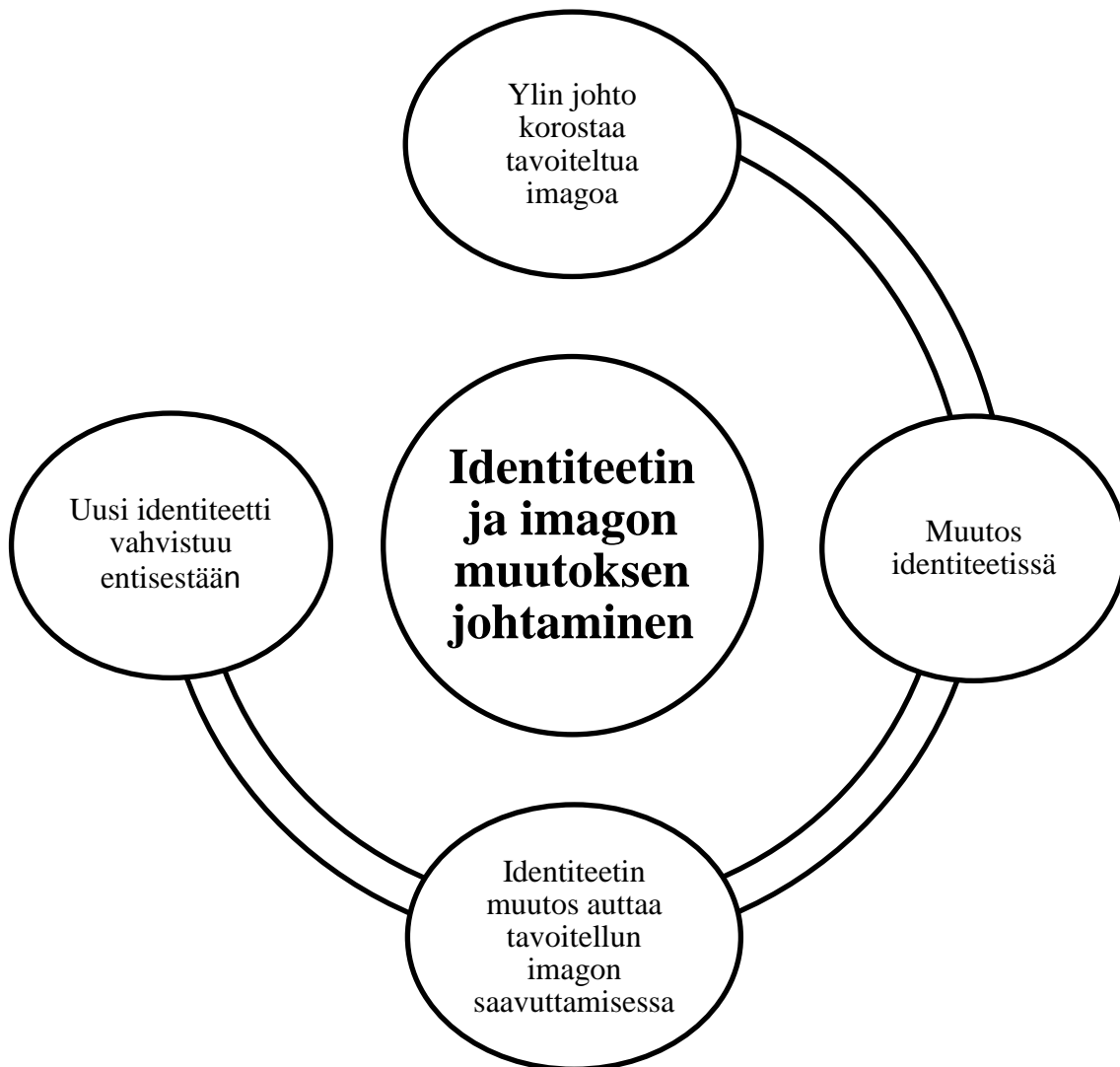
Lähes jokainen organisaatioidentiteettiä käsittelevä tutkimus sivuaa myös termin lähikäsitteitä ja toisinaan niitä näkee käytettävän lähes synonyymeinä. Erityisen vahvasti lähikäsitteet ovat esillä muutosta käsittelevässä tutkimuksessa, kun niiden vaikutusta identiteetin muutokseen pohditaan: mikä niistä voisi edesauttaa ja mikä taas jarruttaa muutosta? Erityisesti esillä on imagon käsite, joka liittyy vahvasti organisaatioidentiteetin ulkoiseen tasoon, kuten logoihin ja muihin symboleihin.

Alun perin organisaation imago määriteltiin organisaation jäsenten näkemykseksi siitä, miten ulkopuoliset näkevät organisaation (Dutton & Dukerich 1991, 547). Määritelmää kuitenkin jatkojalostettiin ja esitettiin, että imago on ulkoinen kuva, joka muotoutuu organisaation jäsenten käsityksestä miten ulkopuoliset näkevät organisaation (Dhalla 2007, 244; Dutton ym. 1994, 239).

Muun muassa identiteettiuhkien tutkimus on korostanut vuorovaikutusta organisaatioidentiteetin ja rakennetun tai halutun imagon välillä (Ravasi & Schultz 2006, 433). Imagon tarkoitus on kuvastaa organisaation vastauksia, joiden avulla pyritään säilyttämään yhteys sen välillä keitä jäsenet kuvittelevat organisaationa olevansa ja kuinka he uskovat, että heidät nähdään – tai kuinka he haluaisivat tulla nähtyiksi toisten silmissä (Gioia ym. 2000; Gioia & Thomas 1996; Dutton & Dukerich 1991; Albert & Whetten 1985). Sekä identiteetti että imago toimivat ikään kuin peleinä tai näyttöinä, jotka vaikuttavat henkilöstön informaation prosessointiin ja heidän tulkintoihinsa organisaatiolle keskeisistä asioista (Gioia & Thomas 1996, 372).

Ylimmän johdon mahdollisuutta vaikuttaa identiteetin ja imagon muutoksiin ovat tutkineet muun muassa Gioia ja Thomas (1996). Heidän tutkimuksessaan ylin johto keskittyi intensiivisesti tulevaisuuden haviteltuun identiteettiin ja imagoon, ja pyrki tämän korostuksen avulla muuttamaan nykyistä identiteettiä. Vaihtoehdot olivat, joko yrittää muuttaa identiteettiä ja tätä kautta myös imago voisi muuttua (identiteetti imagon puskurina) tai johto voisi välittää kuvaa halutusta imagosta, mikä voisi edesauttaa identiteetin muutosta (imago identiteetin muokkaajana). Ylin johto päätyi tekemään toimenpiteitä sen pohjalta, että uskoi imagon muokkaamisen saavan aikaan halutut muutokset myös identiteetissä ja että syntynyt uusi identiteetti taas auttaisi osaltaan saavuttamaan

tavoitellun imagon, mikä taas vahvistaisi uutta identiteettiä (ks. Kuvio 3). (Gioia & Thomas 1996, 394.)



Kuvio 3 Identiteetin ja imagon muutoksen johtaminen (mukaiillen Gioia & Thomas 1996, 394)

Tämän tapaustutkimuksen pohjalta havaittiin, että imagon muutos on hyvä väylä saada aikaan identiteetin muutos (Kuvio 3). Uusi imago tarjoilee henkilöstölle haaveita ja unelmia, joiden avulla he uskaltavat päästää irti vanhasta identiteetistään. Uusi imago ei siis kerro asioita niin kuin ne ovat, vaan niin kuin ne voisivat olla. Muutoksessa, jossa imago toimii identiteetin puskurina, identiteettimuutosta voidaan rohkaista esimerkiksi designilla. (Gioia & Thomas 1996.)

3.1.2 Identifikaation ja organisaatiokulttuurin suhde identiteettiin

Identifikaatio, eli johonkin samastuminen, on myös identiteetin kannalta tärkeä käsite, sillä identiteetti vaikuttaa identifikaatioon ja toisin päin. Identiteetin on myös sanottu olevan identifikaation väline, joka rakentuu osittain identifikaation avulla (Albert & Whetten 1985, 267). Identifikaatiota voidaan kuvata myös kognitiiviseksi linkiksi organisaation ja yksilön välillä, joka vahvistaa organisaation jäsenen kokemusta organisaatiosta osana heitä itseään (Dutton ym. 1994, 242). Lisäksi identifikaatiolla on havaittu olevan suora vaikutus työn tuloksiin, sillä samastuminen parantaa omaan työhön panostamista sekä myös yhteistyötä muiden kanssa (Cooper & Thatcher 2010).

Identifikaatio voidaan määrittellä näkemykseksi ykseydestä ihmisryhmän välillä. Sosiaalinen identifikaatio kumpuaa ihmisten kategorisoinnista, ryhmän erilaisuudesta ja arvovaltaisuudesta, ulkopuolisten ryhmien tärkeydestä sekä ryhmän muodostamiseen liittyvistä tekijöistä. Sosiaalisen identifikaation voidaan nähdä myös johtavan toimintaan, joka on yhdenmukaista identiteetin kanssa ja tukee instituutioita, jotka kuvastavat identiteettiä. Mielenkiintoista on, että ryhmäidentifikaatiota tapahtuu jopa ilman vahvaa johtamista, ryhmän keskinäistä riippuvuussuhdetta, kanssakäymistä tai koheesiota, eli keskinäistä vetovoimaa. Tämä tarkoittaa, että identifikaatiota voi esiintyä, vaikka ryhmän jäsenyys olisi kivuliasta, jäsen ei pitäisi muista jäsenistä tai ryhmän epäonnistuminen olisi todennäköistä. (Ashforth & Mael 1989.)

Duttonin ym. (1994) mukaan organisaation jäsenten identifikaatiota organisaatioon muokkaa ja vahvistaa heidän organisaatioidentiteettinsä sekä se, mitä he uskovat organisaation ulkopuolisten tahojen heidän organisaatiostaan ajattelevan. Tämä tarkoittaa, että sekä sisäinen että ulkoinen kuva siitä, keitä me organisaationa olemme, auttaa luomaan kognitiivisen sidoksen organisaatioon sekä selittää siitä seuraavaa toimintaa. Organisaatioon samastumisen määrä kertoo myös, miten suuressa määrin organisaation jäsenet näkevät organisaation osana itseään. (Dutton ym. 1994.) Disidentifikaatio taas tarkoittaa, että organisaation jäsenet identifioivat itsensä täysin eri arvoihin, kuin mitä heidän organisaationsa edustaa (Puusa ym. 2013, 167).

Identifikaation vahvuutta voi määrittää arvioimalla laajuutta, jolla yksilö antaa organisaation arvojen ja normien ohjata omaa käytöstään (Haslam, Postmes & Ellemers 2003, 360). Identifikaation vahvuuteen vaikuttaa myös ryhmän tai organisaation jäsenten tekemä jatkuva vertailu oman identiteettinsä ja organisaation identiteetin välillä. Identifikaatio on sitä vahvempi, mitä enemmän yhteisiä tekijöitä he näiden kahden identiteetin välillä havaitsevat, eli kuinka paljon samoja attribuutteja he käyttävät kuvaillessaan itseään ja organisaatiotaan. (Foreman & Whetten 2002, 619; Dutton ym. 1994, 239.)

Oman identiteettinsä lisäksi henkilöstö voi vertailla organisaation tämänhetkiseen identiteettiin tavoiteltua, eli ideaali-identiteettiä. Tämän vertailun tuloksena syntyy joko

identiteettien yhdenmukaisuus tai aukko, sen mukaan millainen on kognitiivinen etäisyys nykyistä ja ideaali-identiteettiä koskevien väittämien välillä. Identiteettien yhdenmukaisuus vahvistaa huomattavasti henkilön sitoutumista organisaatioon, kun taas aukko heikentää sitä. (Foreman & Whetten 2002, 620, 626–627.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, organisaatioon vahvasti samastuneet työntekijät ovat nykyajan työelämässä paradoksi: vaikka vahva identifikaatio voi toisaalta sitoa ihmiset tiukasti yhteen epävarmoina aikoina, voi se myös sokeuttaa ja estää näkemästä uusia mahdollisuuksia (Fiol 2002). Tämä on todettu myös Duttonin ym. (1994) tutkimuksessa, jossa vahva identifikaatio liitettiin organisaation jäsenten uskomukseen, että heidän organisaationsa ja heidän tekemät tuotteensa ovat yksinomaan hyviä. Tutkimuksissa on myös huomattu, että vahva identifikaatio aiheuttaa identiteetin syrjäyttämistilanteessa käytöstä, joka liitetään yleisemmin surutyöhön ja suremiseen (Carr 1999).

Organisaatiokulttuuri taas liittyy siihen ”*miten asiat tehdään*” organisaatiossa. Onkin varsin luonnollista, että identiteetti ja kulttuuri vaikuttavat toinen toisiinsa: se keitä me olemme vaikuttaa siihen miten teemme asiat ja toisin päin. Fiolin (1991, 193) mukaan identiteetit edustavat kulttuurin eri aspekteja asetettuna tiettyyn kontekstiin. Sekä organisaatioidentiteetti että organisaatiokulttuuri ohjaavat normatiivisesti organisaation toimintaa (Puusa ym. 2013, 167).

Tutkimuksissa, joissa on tutkittu organisaation reaktioita ympäristön muutoksiin jotka pakottavat kyseenalaistamaan jäsenten käsitykset identiteetistään, on havaittu, että organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli, kun esimiehet koettavat järkeistää muutostilannetta (Ravasi & Schultz 2006). Kuitenkin, vaikka tutkijat tiedostavatkin organisaation toimintatapojen, normien, symbolien ja traditioiden roolin sisällön tarjoajina identiteetille (ks. esim. Albert & Whetten 1985; Dutton ym.1994), on laajalti tutkimatta miten nämä organisaatiokulttuurin ilmentäjät vaikuttavat identiteettiin. (Ravasi & Schultz 2006.)

3.2 Ajallinen näkökulma organisaatioidentiteettiin

Ajallinen näkökulma tarjoaa varsin mielenkiintoista perspektiiviä identiteetin rakentamiseen ja muuttumiseen, sillä kuten aiemmin on todettu, organisaation johto ja henkilöstö elävät yleensä identiteetin muutostilanteessa eri ajassa: johto tulevaisuudessa ja henkilöstö menneisyydessä. Jotta nämä kaksi ryhmää saataisiin keskustelemaan keskenään, on tajuttava, ettei menneisyyttä ole ilman tulevaisuutta, eikä tulevaisuutta voi rakentaa ottamatta huomioon myös menneisyyttä. Ajallisuus kuuluu tiiviisti myös identiteetin luonteeseen Albertin ja Whettenin (1985) sille antaman määritelmän mukaan; onhan yksi sen piirteistä *jatkuvuus*. Jatkuvuuden tärkeyden organisaatioidentiteetille ovat kyseenalaistaneet muun muassa Gioia ym. (2000). He kuvaavat organisaatioidenti-

teettiä staattisen ja jatkuvan sijasta yleisluonteeltaan dynaamiseksi ja joustavaksi (Gioia ym. 2000). Sveningsson ja Alvesson (2003) taas kuvailevat organisaatioidentiteettiä muuttuvaksi, prosessinomaiseksi ja diskurssin avulla muodostuvaksi.

Myös Puusan ym. (2013, 166) mukaan jatkuvat muutokset liike-elämässä tekevät nykytilanteeseen pysähtymisestä ja äärimmäisestä pysyvyydestä mahdotonta. Tämän takia he ehdottavat, että olisikin relevantimpaa kysyä ”keitä me haluaisimme olla”, sen sijaan, että kysytään “keitä me olemme”. Tämä auttaisi organisaation jäseniä keskittymään tulevaisuuteen nykyhetken sijaan. (Puusa ym. 2013.) Ideana olisi siis saada kiinteä ja omalla tavallaan pysyvä kiintopiste tulevaisuuteen, sen sijaan että pysyvyyttä etsittäisiin ambivalentista nykyhetkestä.

Menneisyys on kuitenkin tärkeä osa tulevaisuuden rakentamista. Yleensä tämä rakennusprosessi käy huomaamatta, kun organisaation jäsenet tiedostamattaan toistavat menneitä kokemuksia pyrkiessään enteenpäin. Kuitenkin toisinaan, kuten kriisissä tai epäselvässä tilanteessa, organisaation jäsenet saattavat käyttää muistiaan aktiivisesti luodakseen erilaisen tulevaisuuden. (Schultz & Hernes 2013, 1.) Perusolettamus tällaisessa tilanteessa on, että sekä tulevaisuus että menneisyys ovat avoinna uudelleentulkinnalle kun päätetään mitä kokemuksia säilytetään (Levitt & March 1988). Samasta aiheesta puhuvat myös Anteby ja Molnár (2012), kun he käsittelevät kollektiivisen muiston ja identiteetin rakentumisen yhteyttä (ks. luku 2.3). Muistaminen ja unohtaminen nousevat tässä prosessissa yhtä keskeiseen osaan, sillä myös menneisyys voi olla ristiriitainen ja sekava, minkä takia osa identiteettiä koskevista väittämistä onkin piilotettu organisaation jäseniltä (Levitt & March 1988, 324). Jäsenet voivat verrata nykyhetkeä näihin väittämiin vain keräämällä eri lähteistä vihjeitä niiden sisällöstä (Schultz & Hernes 2013, 4).

Identiteetin ajallisuudesta puhuttaessa on erotettavissa kaksi toisistaan poikkeavaa näkökulmaa: periodinäkökulma ja jatkuvan prosessin -näkökulma. Erona näiden kahden välillä on, että periodinäkökulmassa oletetaan organisaatiolla olevan tiettyjä stabiileja ominaisuuksia, kuten jaettu ymmärrys ja keskeiset väittämät, kun taas jatkuva prosessissa organisaation jäsenet hyödyntävät omaa menneisyyttään muodostaessaan väittämiä tulevaisuudesta. Eron periodisen ja jatkuvan ajallisuuden välillä ei ole tarkoitus edustaa erilaisia ajallisuuksia eri organisaatioissa, vaan lähinnä tarjota erilaisia ajallisia näemyksiä, joiden avulla organisaatiomuutoksia ja jatkuvuutta voi analysoida. (Schultz & Hernes 2013, 3–4.)

Nykyhetki yhdistää identiteetin muodostumisvaiheessa menneisyyden ja tulevaisuuden, sillä menneisyyden muistoja henkiin herättämällä organisaation jäsenet luovat väittämiä tulevasta identiteetistä. Näin he uudelleentulkitsevat sekä menneisyyttä että tulevaisuutta; he käyttävät hyödyksi vihjeitä menneestä luodakseen tulevaa. (Schultz & Hernes 2013, 10.) Kokemukset säilyvät organisaatiossa ja niitä kerrytetään osana ru-

tiineja, työntekijöiden vaihtuvuudesta ja ajankulusta huolimatta (Levitt & March 1988, 326).

Ajallisuus on tärkeää tulevaisuuden suunnittelussa myös siksi, että mitä pitemmälle menneisiin identiteettiin muutoksiin katsotaan tulevaisuuden identiteettiä luodessa, sitä rohkeampia väittämiä tulevaisuudesta uskalletaan tehdä. Jos taas perspektiivi on hyvin lyhyt, odottavat organisaation jäsenet vain pieniä muutoksia. Tiettyjä muistoja menneestä identiteetistä on myös mahdollista herättää henkiin erilaisten artefaktien avulla. Eri-tyisesti erilaiset tekstuurit, muodot ja värit ovat Schultzin ja Hernesin (2013) mukaan hyvä herättämään muistoja ja stimuloimaan mielikuvia, kuinka väittämiä tulevaisuudesta tulisi ilmaista. Myös suullisen tiedon, kuten tarinankerronnan, on todettu auttavan menneisyyden ymmärtämisessä ja sitä kautta tulevaisuuden hahmottamisessa. (Schultz & Hernes 2013, 16.)

Ajallisuus perspektiivi käsittää siis koko organisaation elinkaaren ja ajallisuutta oikein hyödyntämällä, voidaan saada sekä organisaation johto että henkilökunta katsomaan samaan suuntaan, kohti tulevaisuutta. Identiteettiin muutoksen johtamisessa tärkeää olisikin pystyä muuttumaan ja silti säilyttämään jotakin myös menneisyydestä. Toisin sanoen, muutoksissa tärkeää olisi, että menneisyys ja tulevaisuus ovat linkittyneet tavalla, joka mahdollistaa tulkinnat nykyhetkestä ilman konfliktia. (Puusa ym. 2013, 177.)

3.3 Sosiaaliset toimijat vastaan sosiaalinen konstruktio

Organisaatioidentiteettitutkimuksesta löytyy kaksi vallalla olevaa tutkimussuuntaa: sosiaalisten toimijoiden tarkastelu ja sosiaalinen konstruktio. Toimija näkökulmassa korostetaan esimiehen tehtävää muutoksen toteuttajana (toimijana) (ks. esim. Whetten & Mackey 2002) ja sosiaalisen konstruktion näkökulmassa korostetaan identiteetin luonnetta jaettuina merkityksinä, jotka ovat syntyneet jäsenten sosiaalisen konstruktion tuloksena (ks. esim. Fiol 2002; Gioia ym. 2000). (Ravasi & Schultz 2006, 434.) Ravasin ja Schultzin (2006, 435) mukaan sosiaalisen toiminnan näkökulman kannattajilla on tapana korostaa organisaatioidentiteetin merkityksenanto-funktiota, linkittäen identiteetin rakentuminen tarpeeseen tarjota yhtenäisen opas, kuinka organisaation jäsenten tulisi toimia ja kuinka organisaation tulisi suhtautua heihin.

Empiirinen aineisto, eli toisin sanoen todisteet identiteetin tulkinnan muutoksesta, ovat johtaneet toiset tutkijat keskittymään siihen, kuinka organisaation jäsenten uskomukset heidän organisaationsa keskeisistä ja erottavaista piirteistä voivat muuttua kohdatessaan ulkoisen tai sisäisen ärsyksen (Corley & Gioia 2004; Fiol 2002; Gioia & Thomas 1996; Dutton & Dukerich 1991). Nämä tutkijat edustavat sosiaalisen konstruktion näkemystä ja he ovat siirtäneet huomion formaaleista väittämistä kollektiiviseen ymmärrykseen niistä tekijöistä, joiden uskotaan olevan keskeisiä ja suhteellisen pysy-

viä, ja jotka erottavat organisaation toisista kokoonpanoista (Ravasi & Schultz 2006, 435; Gioia ym. 2000, 64).

Sosiaalisen konstruktion tutkimussuuntausta suosivien näkemysten mukaan organisaatioidentiteetit ovat jaetuissa tulkinnallisissa ajatusmalleissa, joita jäsenet kollektiivisesti rakentavat luodakseen merkitystä kokemuksilleen (Ravasi & Schultz 2006; Gioia 1998). Nämä jaetut ajatusmallit joko ovat tai eivät ole organisaation virallisen narratiivin mukaisia (Ashforth & Mael 1996). Kaikki eivät myöskään välttämättä usko samoihin narratiiveihin ja toisia narratiiveja saatetaan pitää jopa valheellisina (Brown ym. 2005, 320).

Sosiaalisen konstruktion näkökulma korostaa ymmärrystä, joka alleviivaa organisaatioidentiteetin syntymistä sosiaalisen konstruktion tuloksena (Ravasi & Schultz 2006, 435). Organisaatioidentiteetti nähdään *merkityksellisyytenä* ja *merkitysrakenteina*, jotka syntyvät organisaation jäsenten neuvottelun tuloksina (Whetten & Godfrey 1998, 36 Ravasin ja Schultzin 2006, 435 mukaan).

Tutkijat, jotka korostavat sosiaalisen konstruktion perspektiiviä, ovat havainneet kuinka merkittävät organisaatiomuutokset vaativat muutoksia tavassa, jolla jäsenet arvioivat mikä on keskeistä ja muista erottavaa heidän organisaatiossaan. Toisin sanoen, suuret muutokset vaativat organisaation jäseniä etsimään uutta ymmärrystä, eli kehittämään uusia tulkintoja siitä, mistä heidän organisaatiossaan on kyse. (Fiol 1991; Gioia & Chittipeddi 1991.) Tämän tradition mukainen tutkimus tarkastelee, kuinka organisaation jäsenet kehittävät kollektiivisen ymmärryksen organisaatiostaan ja miten organisaatiomuutokset (esim. Corley & Gioia 2004; Fiol 1991) ja strategiset päätökset (esim. Gioia & Thomas 1996) vaikuttavat identiteettiin.

Itse asiassa sosiaalisen konstruktion puolestapuhujat odottavat jaettujen uskomusten muuttuvan periodeittain, kun organisaation jäsenet muokkaavat tulkintojaan uusien ympäristön muutosten valossa. Tämän takia nämä tutkijat laittavat kestävyydelle identiteetin ominaisuutena vähemmän painoarvoa ja tutkivat miten strategiset reaktiot ympäristön muutokseen saattavat aiheutua organisaation esimiesten mielikuvista ja uusien konseptien promootiosta (Ravasi & Schultz; Corley & Gioia 2004; Fiol 2002; Gioia & Thomas 1996). Nämä tutkijat korostavat, että uskomuksiin liitetyt merkitykset saattavat muuttua, kun organisaation jäsenet pyrkivät sopeutumaan ympäristön muutoksiin (Gioia ym. 2000).

Vaikka tutkimussuuntia onkin siis yhtä useampi, organisaatioidentiteettitutkimusta on kritisoitu muun muassa sosiaalisen konstruktion näkökulman ylikorostumisesta (esim. Elstak 2008). Uusimpien tutkimusten mukaan sekä sosiaalisen konstruktion, että sosiaalisen toimijan näkökulmat identiteettiin liittyvistä prosesseista, ovat paitsi relevantteja organisaatioidentiteetin muodostumiselle, myös yhtä olennaisia toimivan identiteetin luomisessa (Gioia ym. 2010).

Korostunut on siis näkemys siitä, miten kollektiivinen organisaatioidentiteetti rakentuu ja kuinka se muuttuu organisaation jäsenten neuvottelun tuloksena. Tutkijoita tuskin voi syyttää kiinnostuksestaan sosiaaliseen konstruktion, sillä se on noussut juuri empirian kautta valokeilaan. Identiteettiin vaikuttavia toimijoita koskeva tutkimus on koko ajan lisääntynyt ja tulee luultavasti lisääntymään jatkossakin. Sillä aikaa sosiaalisen konstruktion puolestapuhujat koettavat kuitenkin saada luotua kattavan näkemyksen siitä, kuinka identiteetti rakentuu ja kuinka se muuttuu organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena.

3.4 Fokuksessa strateginen muutos ja äänessä esimies

Organisaatioidentiteettiä käsitteleviä tutkimuksia lukiessa ei voi välttyä huomaamasta yhteneväisyyksiä eri tutkimusten välillä. Yhteneväisyydet eivät selity ainoastaan sillä, että aiheen tutkijakunta on toistaiseksi varsin rajallinen ja samat tutkijat ovat esillä tutkimuksesta toiseen. Eräs näistä yhteneväisyyksistä ovat haastateltavat, jotka hyvin useassa tutkimuksessa tutuvat rajoittuvan esimiehiin ja johtajiin. Tutkitaan siis nimenomaan esimiehen tai johdon ylläpitämää identiteettiä (ks. esim. Anteby & Molnár 2012; Clark ym. 2010; Voss, Cable & Voss 2006; Gioia & Chittipeddi 1991).

Yhtenevä piirre hyvin useassa tutkimuksessa on myös, että ne keskittyvät tarkastelemaan muutoksen vaikutusta organisaatioidentiteettiin. Fokus ei kuitenkaan ole mikä tahansa muutos, vaan strateginen, organisaatiosta itsestään lähtöisin oleva (ks. esim. Puusa ym. 2013; Nag ym. 2007; Gioia & Thomas 1996). Strategiseen muutokseen vaikuttavat tietysti myös ympäristöstä tulevat muutospaineet, mutta itse muutos lähtee liikkeelle sisältä käsin, eikä kokonaan ulkopuolisen voiman töytäisemänä. Jonkin verran on tutkittu myös institutionaalisen muutoksen vaikutusta identiteettiin, mutta tällöin identiteettimuutokseen on pakotettu kaikki saman instituution, kuten lainsäädännön, vaikutuksen alaisena olevat organisaatiot (ks. esim. He & Baruch 2009).

Varsin kartoittamatonta maaperää ovat siis pakotetut muutokset, jotka eivät ole lähtöisin institutionaalisista muutoksista, vaan esimerkiksi fuusiosta, jossa toinen organisaatio joutuu muuttamaan identiteettiään, usein vahvemman tai suuremman organisaation mukaiseksi. Vähälle huomiolle on myös jäänyt, miten identiteetti muuttuu kun tapahtuu muutos, joka muuttaa myös organisaation rajoja. Suurten organisaatiomuutosten vaikutus identiteettiin onkin tutkimuskohde, johon tutkijat toivovat tulevaisuudessa paneuduttavan. (Clark ym. 2010.)

Huomionarvoista on myös, että merkittävä osa tähänastisesta tutkimuksesta on keskittynyt korkeakoulu- tai yliopistomaailman ja siellä tapahtuvien identiteettimuutoksien tutkimiseen (ks. esim. Puusa 2009; Mills, Bettis, Miller & Nolan 2005; Elsbach & Kramer 1996; Gioia & Thomas 1996; Gioia & Chittipeddi 1991). Korkeakoulut ovat usein

kuitenkin hyvin erilaisia organisaatioita, jotka palvelevat erityyppistä asiakaskuntaa, kuin valtaosa muista organisaatioista. Erona koulutusorganisaatioiden ja useimpien muiden organisaatioiden välillä on esimerkiksi, että eri koulutusorganisaatioiden toiminta ja tarjoamat palvelut ovat usein hyvin samanlaisia toistensa kanssa ja joskus toisten imitoiminen on jopa osa strategiaa. Lisäksi suurin osa työntekijöistä on näissä organisaatioissa määräaikaista, mikä tekee organisaatioidentiteetin rakentumisesta entistä vaativampaa. (Puusa ym. 2013, 166–167.) Tästä syystä olisikin varsin mielenkiintoista nähdä, miten yliopistomaailmasta kumpuavat teoriat ja mallit istuvat toisenlaisiin organisaatioihin.

Organisaatioidentiteettitutkimuksen johtaja-voittoa näkökulmaa on perusteltu muun muassa sillä, että organisaatioidentiteettiä on lähes mahdotonta tutkia henkilöstön näkökulmasta, ellei tunne organisaatiota ja ellei ymmärrä henkilöstön asioille antamia merkityksiä (Puusa 2009, 23). Väittämä on varmasti mitä suurimmissa määrin paikkansapitävä, mutta ellei organisaatioidentiteetin tarkastelussa oteta henkilöstön näkökulmaa huomioon, jää merkittävä osa tarjolla olevasta ymmärryksestä hyödyntämättä. Osa tutkijoista myös väittää, että organisaatioidentiteetti muodostuu yksinomaan ylimmän johdon perustamista ydinarvoista sekä uskomuksista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa (ks. esim. Voss ym. 2006).

Vaikka organisaatioidentiteetin tutkijat tuntuvat olevan monista identiteetin keskeisistä piirteistä eri mieltä, yhtyvät heistä suurin osa kuitenkin näkemykseen, että organisaatioidentiteetit ovat organisaatioiden *kuvia*. Joillekin tutkijoille nämä kuvat sijaitsevat organisaation jäsenten mielissä, kun taas toisten mielestä ne heijastuvat ja rakentuvat jäsenten narratiivien kautta. Useimmat tutkijat ovat myös yhtä mieltä, että moninaiset, mahdollisesti toisistaan poikkeavat identiteetit elävät organisaatioissa heijastuneina organisaation eri jäsenten tai ryhmien uskomuksiin tai narratiiveihin. Tämän takia onkin tärkeää pohtia, kenen perspektiivi organisaatioidentiteettitutkimuksissa on omaksuttu. (Ravasi & Canato 2013, 197.) Jos siis keskitymme vain johdon ylläpitämään identiteettiin, niin tiedämmekö silloin yrityksen todellisesta identiteetistä mitään? – Ehkä pienen osan, mutta emme kaikkea, sillä niin kuin Brown ym. (2005, 320) ovat henkilöstöä tutkiessaan todenneet: kaikki esimiesten vahvistamat ja ylläpitämät narratiivit eivät ole kollektiivisia ja osaa pidetään jopa valheellisina.

Näihin organisaatioidentiteettitutkimuksen haasteisiin pyritään tässä tutkimuksessa vastaamaan tutkimalla suurta, pakotettua muutosta, joka ei ole institutionaalinen, vaan yritysoston ja -fuusion aiheuttama. Lisäymmärrystä tuodaan myös keskittymällä ainoastaan henkilöstön näkemyksiin organisaatioidentiteetin muutoksesta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Aineiston keruu

Valitsin tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen, sillä tarkoitukseni on luoda syvälinen kuva organisaatioidentiteetin muutoksesta, sekä pyrkiä ymmärtämään henkilöstön tunteita ja identiteettimuutokseen vaikuttavia tekijöitä pakotetussa muutostilanteessa. Koska kyse on tunteiden ja kokemusten hahmottamisesta, on tulosten luotettavuuden kannalta tärkeää, että olen valinnut tutkimukseni kieleksi suomen, sillä tunteiden kokeminen ja ilmaiseminen on luonnollisinta haastateltavan omalla äidinkielellä. Saman kielen käyttäminen läpi tutkimuksen, ei vain haastatteluissa, auttaa myös välittämään henkilöstön kokemukset mahdollisimman puhtaina ja oikein tulkittuina eteenpäin.

Kuten jo aiemmin mainitsin, tutkimusta organisaatioidentiteetin muutoksesta on tehty, verraten koko organisaatioidentiteetin tutkimuskenttään, melko paljon. Näkökulma on kuitenkin ollut erilainen kuin tässä tutkimuksessa, sillä aihetta on tutkittu lähes yksinomaan johdon näkökulmasta. Tarkoitukseni onkin päästää tällä kertaa henkilöstöään ja antaa arvokasta tietoa heidän tulkinnastaan identiteettimuutoksen vaikutuksista, sekä tekijöistä, jotka ovat johtaneet organisaatioidentiteetin muutokseen.

Koska näkökulmani on uusi, oli luonnollista valita *grounded theory* -tyylinen tutkimus, jolla pyritään aineistolähtöisyyden kautta luomaan uutta, teoreettista ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Perusoletuksena lähestymistavassa on, että organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita ja organisaation jäsenet ovat organisaation asioista perillä olevia agentteja (knowledgeable agents), jotka tietävät mitä pyrkivät tekemään ja osaavat kuvata tunteitaan, aikomuksiaan ja tekojaan. Tutkijana tehtäväni onkin antaa ääni näille informaateille, eli toimia eräänlaisena reporterina. (Gioia, Corley & Hamilton 2012, 3.)

Organisaatioidentiteetin tutkimiseen grounded theoryn perusajatus istuu hyvin, sillä organisaatioidentiteetti on eri yksilöiden kokeman identiteetin kollektiivinen muoto ja täten siitä on mahdollista saada syvälinen kuva ainoastaan ihmisten omien kertomusten kautta. Se ”keitä me olemme” voi ilmetä toimintana, mutta vain ihminen itse kykenee antamaan toiminnalleen syyn ja siksi ihmisen kokemuksia pystyy ymmärtämään ainoastaan hänen kertomansa kautta. Kertomuksien tulkinnassa minua auttaa jo olemassa oleva yhteinen kieli haastateltavien kanssa, sillä olen itse työskennellyt yhdellä kohdeyritykseni kuudesta osastosta, vuosina 2009–2012. Lisäksi organisaation jäsenten tunteminen auttaa saamaan henkilökohtaista ja avointa informaatiota muutoksen vaikutuksista ja yhteinen kieli helpottaa identiteetin kannalta keskeisten tekijöiden tunnistamista.

Aineiston keruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä se jättää tilaa haastattelutilanteessa esiin nouseville teemoille ja kysymyksille, mutta auttaa pitämään haastattelun fokuksen aiheessa. Tämä on erityisen tärkeää niukan aikaresurs-

sin takia. Puolistrukturoituhaastattelu on yleensä sekä klassisen, että *Gioia-tyylisen* grounded theory -tutkimuksen keskiössä, sillä haastateltavilta halutaan saada sekä retrospektiivistä että tämänhetkistä tietoa. (Gioia ym. 2012, 2, 5.) Haastattelu on myös paras tapa saada vastaus tutkimuskysymykseeni, sillä identiteetti on luonteeltaan hyvin henkilökohtainen tutkimuskohde, joka vaatii luottamuksen syntymistä haastateltavan ja haastattelijan välille. Omasta työhistoriastani kohdeyrityksessä on huomattavaa apua tämän luottamuksen syntymisessä. Myös identiteettitutkimuksessa paljon käytetyt narratiivit, eli tutkimukseen osallistujien itse kirjoittamat tarinat, olisivat olleet mahdollisia, mutta ne eivät olisi antaneet mahdollisuutta lisäkysymyksien esittämiseen tai haastateltavan nonverbaalisen kielen tarkasteluun, toisin kuin kasvokkain tapahtuva haastattelu. Myös luottamuksellisen suhteen rakentaminen olisi tällöin ollut haastavampaa.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun eri teemat valitsin rakentamaani teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Lisäksi hyödynsin omia kokemuksiani kohdeorganisaatiossa työskentelystä, koska tällöin pääsin helpommin tiettyjen kokemusten tai tapahtumaketjujen alkujuurelle. Pääteemat olivat Puusan (2009) identiteetin rakentumisen prosessiajattelun (ks. luku 1.1) mukaisesti *menneisyys* (kysymykset 2 ja 3), *nykyhetki* (kysymykset 8 ja 9) ja *tulevaisuus* (kysymys 10). Hyödynsin myös Gioian ym. (2010) Organisaatioidentiteetin muodostumisprosessi -mallia (ks. Kuvio 1) ja erityisesti sen painotusta *kommunikaation* tärkeydestä identiteetin muodostumiselle (kysymys 5). Kysymyksillä 6 ja 7 taas pyrittiin kartoittamaan *käytännön tapahtumia* ja sitä kautta pääsemään käsiksi näiden tapahtumien pinnalle nostamiin tunteisiin. Lisäksi kysymyksellä 4 haluttiin hieman perehtyä henkilöstön *ennakko-oletuksiin* ostajayrityksestä (Yritys Y) sekä näiden oletusten vaikutuksiin muutoksessa koettuihin tunteisiin. (Ks. Liite 2.)

Grounded theory edellyttää menetelmällisesti aineiston keruun ja analysoinnin käsi kädessä kulkemista, eli jatkuvaa vuoropuhelua aineiston ja tutkijan välillä (Gioia ym. 2012, 5; Suddaby 2006, 634). Aineiston keruussa pyritään tilanteeseen, jossa liian vankka pohjatieto ei rajoita, mitä on mahdollisuus tietää (Gioia ym. 2012, 2). Tarkoitus ei kuitenkaan ole unohtaa kaikkea aiempaa teoriaa aiheesta, vaan ainoastaan välttää tilanteita, joissa aiempi tieto ohjaisi liikaa tutkimuksen kulkua. Aineiston keruussa tulee siis noudattaa systemaattisuutta ja keruu tulee lopettaa vasta kun uutta informaatiota ei enää tule, eli aineisto saturoituu. (Suddaby 2006, 636; Strauss & Corbin 1990, 24.) Tähän omat haasteensa asettaa tutkielman laajuus sekä käytettävissä oleva aika. Saturatio on kuitenkin pyritty varmistamaan sopimalla haastattelujen määrä mahdollisimman suureksi käytettävissä oleviin resursseihin nähden.

Koska jo itse tutkielman aiheen valintaan vaikuttivat kokemukseni tässä tietyssä organisaatiossa työskentelystä sekä havaintoni identiteettiä uhkaavan muutoksen vaikutuksista ihmisten työntekoon ja tunteisiin, oli selvää että ottaisin ensimmäiseksi yhteyttä juuri tähän organisaatioon yhteistyökumppania hakiessani. Ensin olin yhteydessä toimipaikkajohtajaan sähköpostitse lokakuussa 2012 ja tästä viikon kuluttua keskustelimme

puhelimessa. Yhteyshenkilöni ymmärsi heti aiheen tärkeyden ja hyödyn heidän organisaationsa kannalta ja viikko puhelin keskustelun jälkeen sain luvan tutkimuksen tekoon myös osastojen esimiehiltä. Marraskuussa 2012 kirjoitimme yhteistyösopimuksen, jossa sovimme haastattelujen ajankohdaksi alkuvuoden 2013, jotta tilanne organisaatiossa olisi ehtinyt hieman tasoittua ja ihmiset olisivat saaneet hengähdystauon suurten muutosten jälkeen. Myös haastateltavien valinta sovittiin samoista syistä alkuvuodelle 2013.

Tammikuussa 2013 aloimme yhdessä osastojen esimiehien kanssa etsiä sopivia haastateltavia. Lähetin ensin esimiehille sähköpostin, jossa ohjeistin heitä haastateltavien valintakriteereistä sekä tutkimukseen osallistumisen ehdottomasta vapaaehtoisuudesta. Lisäksi lähetin heille motivaatiokirjeen (ks. Liite 1), jota he saattoivat valintansa mukaan, joko jakaa työntekijöille tai lukea osastopalaverissa. Annoin myös mahdollisuuden haastateltaville ottaa yhteyttä minuun joko esimiehensä välityksellä tai henkilökohtaisesti. Kaikkiaan halukkaita osallistujia ilmoittautui 11, mikä antoi minulle mahdollisuuden haastatella heidät kaikki. Kuten oli etukäteen toivonutkin, osallistujat olivat olleet töissä Yritys X:ssä varsin eripituisia aikoja ja osallistujamäärä jakautui tasaisesti eri osastojen kesken. (Ks. Liite 3.)

Jokainen haastatteleman työntekijä vastasi avoimesti esittämiini kysymyksiin ja kertoi rehellisesti suhtautumisestaan yrityskauppaan sekä sen herättämistä tunteista. Osa kertoi myös esimiehensä eritoten kannustaneen olemaan mahdollisimman suora ja avoin. Useampi haastateltava myös totesi, että kanssani oli helppo keskustella aiheesta, koska en ollut täysin ulkopuolinen henkilö, vaan minullakin oli käytännön kokemusta Yritys X:ssä työskentelystä ja suurimmalle osalle ainakin kasvoni olivat entuudestaan tutut. Osa myös piti haastattelutilannetta mainiona keinona päästä purkamaan omia tunteitaan ja helpottamaan omaa oloaan, mikä näkyi positiivisesti vastausten suoruudessa. Ensimmäinen haastattelu oli 28.1.2013 ja viimeinen 1.2.2013. Keskimäärin haastattelin kaksi henkilöä päivässä.

Haastattelut toteutettiin neutraalissa tilassa, joka ei ollut haastateltavan työpiste, eikä myöskään esimiehen huone tai muu neuvottelutila. Ainoastaan yksi haastateltavista tahdtoi, että häntä haastatellaan hänen työpisteessään, mutta tällä ei ollut kuitenkaan huomattavaa vaikutusta haastattelun kulkuun: haastateltava oli yhtä avoin ja innokas osallistumaan kuin muutkin. Haastateltavien tekemän työn luonteen vuoksi, haastattelut oli kuitenkin välttämätöntä pitää yrityksen toimipaikassa.

Haastateltavistani kymmenen oli naisia ja yksi mies, mikä vastaa melko hyvin myös yrityksen edustaman toimialan kokonaistilannetta (alan tilastotieto vuodelta 2008: miehiä 1/10 ja naisia 9/10). Haastateltavien työssäoloaika Yritys X:ssä vaihteli viidestä vuodesta 28 vuoteen. Tämä oli tutkimukseni kannalta erittäin positiivista, sillä myös tunteiden voimakkuuden voitiin katsoa korreloivan jonkin verran työssäoloajan kanssa. (Ks. Liite 3.) Useat haastateltavat olivat myös työskennelleet usealla Yritys X:n osastol-

la, minkä voitiin ajatella vaikuttavan kokemuksiin holografisesta, eli koko organisaatiolle yhteisestä identiteetistä.

Koska valitsin grounded theory -lähestymistavalle tyypillisen puolistrukturoidun haastattelun, minulla oli haastattelutilannetta varten kysymysrunko, joka kuitenkin eli koko ajan haastatteluiden mukana (ks. Liite 2). Haastattelujen aikana muutamat haastattelurungon kysymykset muokkautuivat haastatteluista saamani tiedon mukaan ja uusia kysymyksiä syntyi sitä mukaan, kun tietoni haastattelun edetessä muutostilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvoi. Mikäli jokin tärkeältä vaikuttava seikka ilmeni jossakin haastattelussa, otin tämän asian aina esille seuraavissakin haastatteluissa, saadakseni käsityksen asian tärkeydestä koko organisaation tasolla. Haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia, lyhyimmän ollessa noin 35 minuuttia ja pisimmän noin 60 (tarkat kestot, ks. Liite 4). Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Aineiston analyysin aloitin jo haastatteluvaiheessa. Kirjoitin jokaisen haastattelun päätyttyä välittömästi ylös haastattelussa mieleeni jääneet pääkohdat, paljon painoarvoa saaneet asiat sekä huomioita haastateltavan nonverballiikasta. Usein jatkoin haastattelupäiväkirjan täyttämistä myös illalla, haastattelupäivän päätyttyä, kerätäkseni yhteen päivän annin ja ilmaistakseni päällimmäiset tunteeni haastatteluista. Jatkoin päiväkirjan täyttämistä myös litteroinnin lomassa. Litteroidessani kirjoitin haastattelut sanatarkasti ylös, jättäen ulkopuolelle ainoastaan tutkimuksen kannalta täysin irrelevantit kohdat, kuten antamani tiedot haastateltaville haastattelujen ja tutkimuksen teon käytäntöjä koskien. Litteroitua tekstiä syntyi 119 sivua. Vaikka täysin uusia teemoja ei enää noussut kahdeksannen haastattelun jälkeen ja näin ollen aineiston voidaan sanoa saturoituneen, annoin jokaiselle haastattelulle yhtä suuren painoarvon analyysivaiheessa. Tämän avulla saatoin arvioida onko kyse tietyn osaston ideografisen identiteetin muutoksesta vai koko organisaatiota koskevan holografisen identiteetin muutoksesta.

4.2 Analyysi ja tulkinta

4.2.1 *Grounded theoryn käyttö organisaatioidentiteettitutkimuksessa*

Straussin ja Corbinin (1990, 19) mukaan laadullista tutkimusta tulisi käyttää eritoten silloin, kun halutaan paljastaa jonkin ilmiön taustat, josta ei ole vielä paljoa tietoa tai jos tahdotaan etsiä tutusta ilmiöstä tuoreempia näkökulmia. Grounded theory -lähestymistapa taas on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka käyttää systemaattista toimintojen kokonaisuutta, saadaksen selville uutta tietoa tutkittavasta kohteesta (Strauss & Corbin 1990, 24). Se on hyvä työkalu, kun halutaan ymmärtää kompleksisia sosiaalisia prosesseja. Sitä on käytetty eritoten tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtä-

mään prosesseja, joilla toimija konstruoivat, eli sosiaalisesti luovat merkityksiä henkilökohtaisista kokemuksistaan. Juuri tällaisesta prosessista on kyse, kun tahdotaan selvittää organisaatioidentiteetin suhdetta muutokseen. (Ravasi & Canato 2013, 191; Suddaby 2006, 634, 638.)

Grounded theoryn tarkoituksena on siis ennemminkin rakentaa teoriaa kuin vain testata sitä. Se myös antaa tutkimusprosessille tietynlaista tiukkuutta, eli rajat joiden puitteissa toimia ja sekä ehdotuksia, miten ja missä järjestyksessä asiat tulisi tehdä. Tiukkuus ei kuitenkaan tarkoita vain rajoitteita, vaan sen tarkoituksena on auttaa analyysivaiheessa nostamaan pinnalle muutakin kuin ennalta oletettuja asioita. Näin se auttaa luomaan rikkaan teorian, joka arvioi hyvin kuvattua todellisuutta. (Strauss & Corbin 1990, 57.)

Keskeisimmässä osassa grounded theory -lähestymistavassa on aineiston ja tutkijan välinen interaktio (Suddaby 2006, 638). Analyysivaiheessa tutkija tekee tulkintoja aineistostaan, mikä vaatii kykyä nähdä aineistosta oleellimmat asiat ja antaa niille merkitys. Haastateltavien vastauksia analysoidessa on kuitenkin muistettava, ettei haastateltava välttämättä käytä samoja termejä kuvaamaan samoja asioita kuin mitä tutkija itse käyttäisi. (Strauss & Corbin 1990, 46, 59, 81.) Omassa tutkielmassani yhteisen kielen olemassa olo helpottaa tiettyjen termien tulkintaa, mutta asettaa myös haasteensa, etteivät haastateltavien tunnepitoiset vastaukset ja omat kokemukseni organisaatiomuutoksen vaikutuksista pääse sokaisemaan minua joltakin keskeiseltä.

Grounded theoryn eri vaiheiden systemaattisuus ja selkeys, sekä fokus jonkun uuden näkökulman esiin nostamiseen sopivat erinomaisesti organisaatioidentiteetin tutkimiseen, sillä uuden näkökulmani lisäksi koko organisaatioidentiteettitutkimus on varsin nuorta, eikä kaikkia näkökulmia ole taatusti vielä tuotu esiin.

4.2.2 Analyysiprosessin kulku

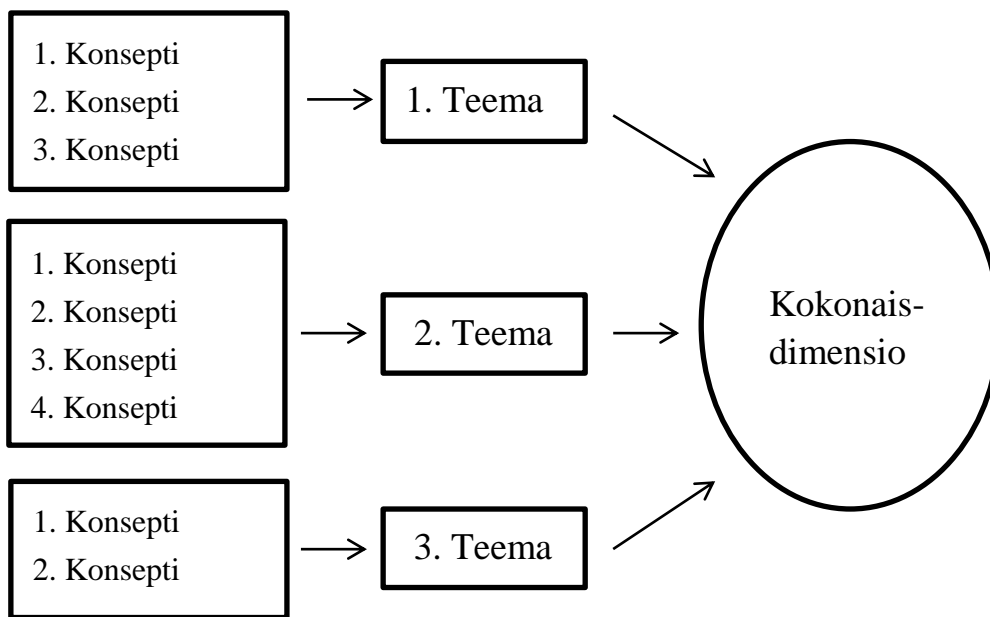
Grounded theory -tyylinen analyysiprosessi aloitetaan jo aineiston keruuvaiheessa tekemällä jatkuvasti muistiinpanoja ja etsimällä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineiston systemaattinen vertailu tulee jatkumaan koko analyysiprosessin alusta loppuun. Jatkuva muistiinpanojen tekeminen on vertailun kannalta oleellista myös analyysin myöhemmissä vaiheissa, sillä se auttaa hahmottamaan ja nimeämään eri kategorioita. Kun syntyvät ideat ja ajatukset kirjoitetaan heti ylös, tukevat ne analyysia, sillä jatkuva kirjoittaminen auttaa kehittämään ideoita eteenpäin pukemalla ajatukset konkreettisiksi sanoiksi. (Locke 2001, 50–51.)

Aineiston keruuvaiheessa aloitettu analyysi jatkuu siis myös litteroinnin yhteydessä, tekemällä jatkuvasti muistiinpanoja ja kirjoittamalla syntyneitä ideoita ja oletettuja syy-yhteyksiä ylös. Tämä jälkeen litteraatioita työstetään kokonaisena tekstinä, pyrkien

hahmottaa aineistosta keskeisiä asioita: mistä ihmiset puhuvat ja mikä on ollut heille merkityksellistä. Nämä kaikki esille nousseet asiat kirjoitetaan ylös, jotta voidaan jatkaa niiden käsittelyä erillisinä asioina, ei enää vain osana litteroitua tekstiä. Tässä vaiheessa on edelleen käytössä haastateltavien itsensä käyttämät termit (Gioia ym. 2012, 6).

Kuten Kuvioista 4 näkyy, empiirisestä datasta saadaan näin rakennettua ensimmäiset konseptit, eli aihekokonaisuudet joista ihmiset puhuvat (Locke 2001, 45). Näiden konseptien merkityksiä, ominaisuuksia ja suhteita toisiinsa jatkuvasti vertaillen päästään seuraavaan vaiheeseen eli konseptien kattoteemojen luontiin (Locke 2001, 47–48). Näille teemoille voi olla jo tarpeellista antaa niiden sisältöä paremmin kuvaavat nimet (Gioia ym. 2012, 6). Keskeistä teemojen luonnissa on siis ymmärtää, mistä ihmiset todella konsepteissa puhuvat ja miten ne liittyvät toisiinsa.

Kun kaikki keskeiset teemat on kirjoitettu ylös, on niitä taas tarpeen lähteä vertailemaan toisiinsa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien, jotta esiin saadaan teemojen taustalla vaikuttava suurempi ilmiö. Tarkoitus on järjestellä teemoja niin, että niistä alkaa muodostua käsitteellisiä kokonaisuuksia, eli kokonaisdimensiota (aggregate dimensions, ks. Kuvio 4). Tässäkin vaiheessa muistiinpanoilla on tärkeä osansa, koska niiden avulla on mahdollista hahmottaa eri kategorioiden tärkeys suhteessa muihin, sekä eri elementtien suhde yleiseen viitekehykseen (Locke 2001, 51–52). Tässä vaiheessa käytin itse apuna käsitekartan luomista, mikä auttoi visuaalisesti hahmottamaan eri teemojen yhteyttä toisiinsa. Kokonaisdimensiot on syytä nimetä tarkasti niiden sisältämiä teemoja kuvaaviksi (Strauss & Corbin 1990, 63–65). Tämän kolmannen vaiheen tarkoitus on päättää viitekehyksen teoreettiset komponentit ja selkiyttää tarina, joka tutkijalla on kerrottavanaan tutkimastaan ilmiöstä tai sosiaalisesta tilanteesta. On päätettävä millainen tarina kerrotaan, mikä siis kuuluu siihen ja mitä jätetään ulkopuolelle; mikä aineistossa on kaikkein mielenkiintoisinta. (Locke 2001, 52–54.)



Kuvio 4 Aineiston järjestely konsepteista kokonaisdimensioiksi (mukaillen Gioia ym. 2012, 7)

Näiden kolmen aineiston järjestämävaiheen jälkeen voidaan alkaa tarkastella kokonaisuutta, eli sekä empiriaa että aiempaa teoriaa, jotta nähdään nouseeko aineistosta jotakin kokoaan uutta. Kuvion 4 mukainen konseptien, teemojen ja kokonaisdimensioiden luominen ei siis vielä ole valmis analyysi, vaan se antaa ainoastaan staattisen kuvan aineistosta, johon tulee puhalttaa elämää. Lopullisen grounded theory -mallin on tarkoitus näyttää eri tekijöiden väliset dynaamiset suhteet sekä selittää kaikki datan ja teorian väliset suhteet, mitä tämä malli ei vielä tee. (Gioia ym. 2012, 8.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija siis tutustuu tarkemmin dataansa, jonka jälkeen hän nimeämisen, vertailun ja muistiinpanojen tekemisen kautta, luo valikoiman kategorioita ja toisiinsa liittyviä ominaisuuksia, jotka muodostavat lopullisen teorian käsitteelliset elementit. Näiden vaiheiden jälkeen on vuorossa teorian kirjoittaminen, missä aiempien vaiheiden muistiinpanoista on apua teoreettisen sisällön tarjoajina. (Locke 2001, 50–51, 54.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Grounded theory -tyylisessä tutkimuksessa tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tutkijan aseman huomioiminen tutkimusprosessissa. Tämä tarkoittaa jatkuvaa itsereflektointia, jotta voidaan varmistua, etteivät henkilökohtaiset ennakoasenteet, maail-

mankatsomukset ja oletukset vaikuta aineiston keräämiseen, tulkintaan tai analysointiin. (Suddaby 2006, 640.) Erityisen tärkeää tämä on kun tutkittava kohde on tuttu ja siihen liittyy henkilökohtaisia kokemuksia ja emootioita, kuten tässä pro gradu -tutkielmassa.

Omiin ennakko-oletuksiini aloin kiinnittää tarkempaa huomiota, kun oli aika valmistella kysymysrunkoa haastatteluja varten. Ennakko-oletukseni liittyivät erityisesti henkilöstön suhtautumiseen yritysostoa kohtaan: oletin oman kokemukseni pohjalta, että suhtautuminen olisi koko organisaatiossa negatiivinen. Kuitenkin ymmärsin omien kokemuksieni olevan vain hyvin lyhyeltä ajalta yritysoston julkistamisen jälkeen ja koskevan lähinnä vain yhtä osastoa koko talosta. Tämän takia kiinnitin erityistä huomiota kysymyksen asetteluihin ja sanavalintoihin, jotteivät ne antaisi vaikutelmaa, että odotan tietynlaista vastausta. Pysin siis kysymyksenasetteluissani ehdottomaan neutraaliuteen sanavalintojen suhteen.

Toinen riski tutkimuksen luotettavuudelle on liika natiivius (Gioia ym. 2012, 5). Tällä tarkoitetaan tutkijan liikaa eläytymistä haastateltavan asemaan tai tutkittavaan organisaatioon ja sillä saattaa olla suuriakin vaikutuksia tutkijan kykyyn tarkkailla haastateltavaansa. Tähänkin haasteeseen olin osannut etukäteen varautua ja tiedostaa, että tuttujen ihmisten tarinoita tutusta organisaatioista kuunnellessa tapahtuu helposti tunteensiirtoa. Tutkijan roolini selkeänä säilymisen kannalta olikin hyvä, että haastattelut toteutettiin kummankin osapuolen kannalta neutraalissa tilassa. Sitä ei kuitenkaan sovi kiistää, että haastateltavieni kokemusten ja tunteiden kuuntelu oli paikoittain varsin rankkaa. Puoli-strukturoituhaastattelu auttoi tässäkin suhteessa, helpottaen fokuksen pitämistä aiheessa.

Koen kuitenkin, että haastattelutilanteessa Yritys X:n ja sen henkilökunnan tuntemisesta oli minulle enemmän hyötyä kuin haittaa, sillä kuten useampi haastateltavistani totesi, heistä tuntui luonnolliselta puhua asiasta henkilölle joka tunsi talon tavat, ihmiset ja tapahtumat jo ennakkoon. Etukäteen olin varautunut, että osa haastateltavista saattaisi olla varuillaankin koska tunnen samat ihmiset kuin he ja siksi he saattaisivat vältellä esimerkiksi työkavereidensa nimien sanomista. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan haastateltavat luottivat antamaani lupaukseen, ettei kenenkään nimi tai henkilöllisyys ilmene tutkimuksesta.

Omat kokemuksieni auttoivat myös käymään tietynlaista vaihtokauppaa haastateltavieni kanssa: kertomalla heille omia muistoja Yritys X:stä sain heiltä vaihdossa heidän muistojaan ja ajatuksiaan nykytilanteesta. Luottamuksen synnystä haastattelutilanteessa kertoo mielestäni myös, että haastateltavani kertoivat rehellisesti tulevaisuuden suunnitelmistaan, muun muassa omaa tulevaisuuttaan Yritys X:ssä ajatellen. Tutkimuksen laadun kannalta tämä on erinomaista, sillä kontaktin laadulla tutkijan ja kohteen välillä on suora yhteys tuotetun tutkimuksen laatuun (Suddaby 2006, 640).

Tutkimukseni luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon haastateltavien demografiset tekijät. Näistä ongelmallisin on tietysti haastateltavien sukupuolijakauma, joka noudattaa melko hyvin toimialan yleistä linjaa, mutta jättää silti miesten äänen varsin

kuulumattomiin. Tämän tutkimuksen pohjalta on varsin vaikea arvioida, olisivatko tulokset erilaisia, mikäli haastateltavien joukossa olisi useampi mies, sillä kokemukseen organisaatioidentiteetistä, etenkin sen holografisesta ilmentymisestä, vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten työhistorian pituus. Voidaan kuitenkin todeta, että haastateltavien naisvaltaisuus ilmenee ainakin tavassa jakaa kokemuksia ja purkaa tunteita, eli tietynlaisena kollektiivisena asioiden käsittelynä. Tämä näkyy muun muassa tiettyjen asioiden, kuten spekulatiivisten puheiden, nopeana leviämisenä ja muodostumisena yleiseksi totuudeksi, mutta se vaikuttaa myös organisaatioidentiteetin vahvuuteen. Luotettavuuden näkökulmasta taas voidaan miettiä, ovatko haastateltaviksi hakeutuneet eritoten ne, joihin muutokset ovat eniten vaikuttaneet: antaako siis tutkimus todellisen vai todellista negatiivisemmän kuvan asioiden tilasta. Kumpikaan vaihtoehto ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen lopputulemaan, sillä jokaisesta haastattelusta on löydettävissä samat vaikuttimet asioiden taustalta, oli yleistunnelma sitten negatiivinen, positiivinen tai neutraali.

Grounded theory -lähestymistavassa on myös vaarana, että aiemman teorian tunteminen vaikuttaa vahingollisesti empirian keräämiseen ja sen tulkintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkija tiedostaen tai tiedostamatta ryhtyy testaamaan aiemman tutkimuksen esittämiä hypoteeseja, sen sijaan että vain tarkkailisi tai antaisi aineiston kertoa mistä on kyse. (Suddaby 2006, 635.) Tämä on tietysti otettava huomioon, etenkin kun olen valinnut tutkimukselleni rakenteen, jossa teoriaosuus on rakennettu ja esitetään ennen empirian keruuta ja sen analysointia. Otin tämän seikan kuitenkin huomioon kysymysrunkoa rakentaessani, käyttäen apuna paitsi aiempaa teoriaa aiheesta, myös käytännön tietoa ja kokemuksia Yritys X:n tilanteesta. Kysymykset noudattivat lähes poikkeuksetta ”mitä tapahtui ja mitä siitä ajattelit” -muotoa, jolloin vältyin aiemman teorian liian suurelta vaikutukselta.

Huomattavasti vaikeampaa aiemman teorian unohtaminen on analyysivaiheessa, kun omasta aineistosta alkaa kummuta samoja teemoja, joita on käsitelty jo aiemmassa kirjallisuudessa. Tämän takia tutkijan tulisi jatkuvasti muistaa ja olla varuillaan, ettei anna ennako-oletuksien vaikuttaa tutkimukseen (Suddaby 2006, 635). Tässäkin haasteessa grounded research -menetelmästä on apua, sillä sen tarjoamat rajat ja tietynlainen tiukkuus auttavat keskittymään omaan aineistoon ja käsittelemään sitä oikealla tavalla. Straussin ja Corbinin (1990, 26) mukaan tutkimuksen luotettavuus syntyykin juuri grounded theory -kirjallisuuden eri lähteiden lukemisesta, tiettyjen toimintojen, muun muassa jatkuvan systemaattisen vertailun, noudattamisesta tutkimusta tehdessä sekä avoimuuden ja joustavuuden periaatteista. Grounded theory -tyylistä tutkimusta tekevän onkin siis oltava valmis kyseenalaistamaan omia tietojaan ja aineistosta tekemiään tulkintojaan aina uudelleen ja uudelleen.

Avoimuus tutkimuksen teossa taas näkyy menetelmien läpinäkyvyytenä ja tutkittavien valintaprosessin sekä tutkimuksen kulun erityisen tarkkana kuvaamisena (Suddaby

2006, 640–641). Tähän olen pyrkinyt sekä tässä, tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä kappaleessa, että aiemmissa aineiston keruun menetelmää ja kulkua sekä aineiston analyysia ja tulkintaa kuvaavissa kappaleissa. Myös liitteiden sisältämä lisätieto haastateltaville etukäteen annetuista tiedoista (motivaatiokirje), haastattelukysymyksistä ja lisätiedot haastateltavista ovat tarkoitettu juuri tutkimuksen avoimuutta parantamaan. Seuraavassa, analyysiprosessin tuloksia esittelevässä kappaleessa, olen myös pyrkinyt esittelemään analyysiprosessin kulun sekä saadut tulokset varsin yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle tulisi selkeä kuva, kuinka tuloksiin on päädytty.

5 ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOS TAPAHTUU PUHEESSA, MUTTA NÄKYY TYÖN SUJUVUUDESSA

5.1 Kokonaisdimensioiden synty

Grounded theory -tyylisen analyysiprosessin tuloksena, syntyi kuusi tälle organisaatioidentiteettimuutokselle keskeistä kokonaisdimensiota, jotka kaikki ovat tavalla tai toisella kytköksissä toisiinsa ja joiden käytännön vaikutukset näkyvät Yritys X:n henkilöstön kokemuksina heidän työnsä sujuvuudesta. Nämä kuusi kokonaisdimensiota edustavat siis henkilöstön kokemuksia tähän identiteettimuutokseen keskeisimmin vaikuttaneista tekijöistä.

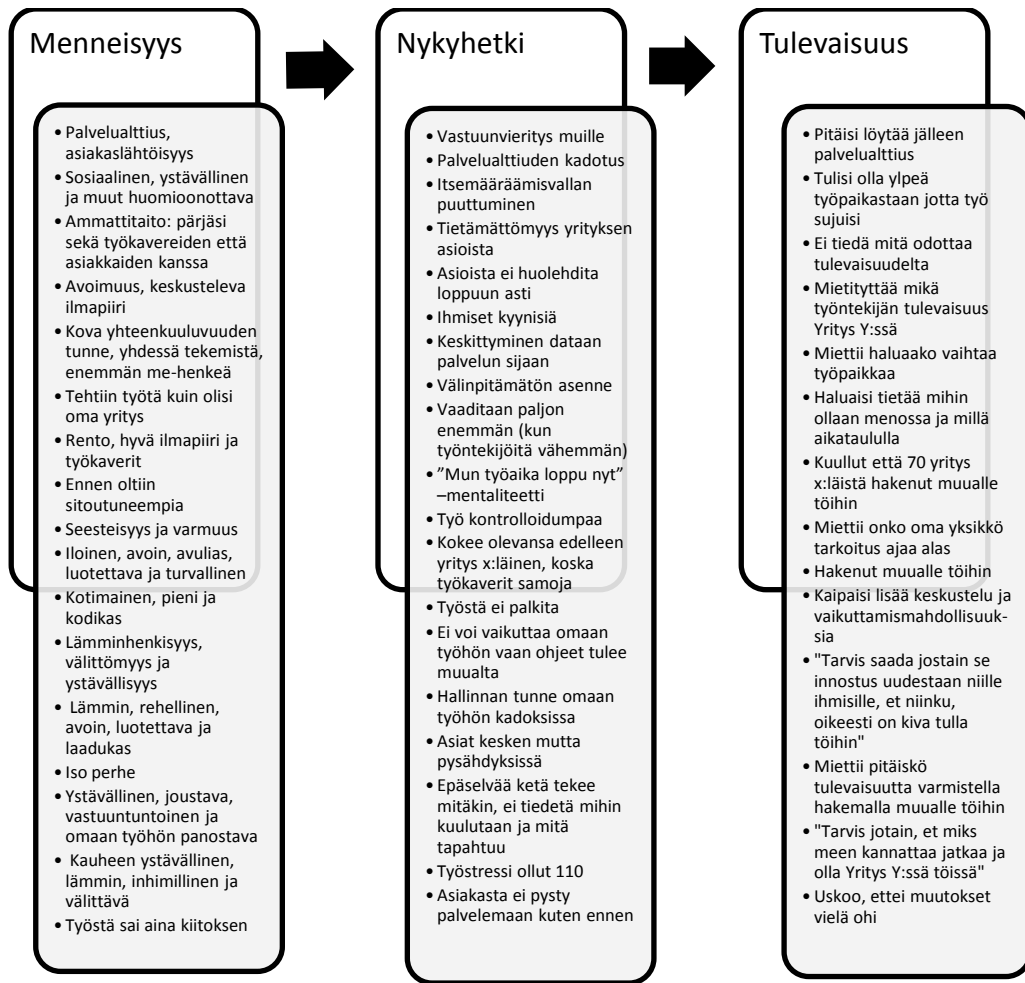
Seuraavaksi esitellään kuvioiden muodossa, kuinka tulokset ovat syntyneet sekä avataan kuvioiden sisältöä paitsi oman tulkintani myös suorien sitaattien avulla. Sitaintien käyttöön päädyin sekä niiden sisältämän voimakkaan tunnelatauksen että grounded theoryn periaatteen vuoksi, jonka mukaan tutkija toimii asioista perillä olevien agenttien äänenä. Tahdoin siis päästää agenttien äänen todella kuuluviin ja saada viestin mahdollisimman puhtaana perille.

Kokonaisdimensioiden esittelyn jälkeen, selkeytän luvussa 5.4 kokonaisdimensioiden suhteita toisiinsa, niin käytännön vaikutussuhteiden kuin ajallistenkin suhteiden tasolla. Tarkempi tulosten ja aiemman teorian vertailu tapahtuu kappaleessa 6, joka antaa myös vastauksen kysymykseen: löytyikö uutta tietoa organisaatioidentiteetin muutoksesta?

Aivan ensimmäiseksi on kuitenkin syytä tarkastella miten organisaatioidentiteetti on muuttunut. Tämä on tärkeää, jotta kokonaisdimensioiden esittelyn yhteydessä voidaan olla varmoja, että kyseiset tekijät ja muutokset koskevat juuri identiteettimuutosta, eivätkä esimerkiksi organisaatio kulttuurin muutosta. Lisäksi halutaan tietenkin olla täysin varmoja, että organisaatioidentiteetin muutos on todella tapahtunut.

5.2 Ajallinen tarkastelu paljastaa identiteettimuutoksen

Organisaatioidentiteetin muutos tarkoittaa muutosta kokemuksessa siitä, *keitä me organisaationa olemme*. Tämän muutoksen hahmottamisessa hyödyllinen kysymys on *miten kuvailisit yritys x:läistä ennen ja entä nyt?* Kuvio 5 esittää Yritys X:n henkilöstön kuvauksia menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Tämän ajallisen tarkastelun tarkoituksena on paljastaa miten Yritys X:n organisaatioidentiteetti on yritysoston yhteydessä muuttunut.



Kuvio 5 Organisaatioidentiteetin muutos

Kuviossa 5 näkyy selkeä muutos menneisyyden kuvailun ja nykyhetken kuvailun välillä. Vanhaa identiteettiä kuvailtiin lähes yksinomaan positiivisesti. Etenkin organisaatioidentiteetin kuvailusta esille nousivat avoimuus, lämminhenkisyys, yhdessä tekeminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Sen sijaan nykyhetkeä kuvaa pääasiallisesti epävarmuuden tunne, niin siihen liittyen, *keitä me olemme* kuin siihen, *mitä meidän tulisi tehdä*. Lisäksi henkilöstö koki, ettei heillä ollut enää entisen kaltaisia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Eroa menneen ja nykyisen välillä eräs haastateltava kuvasikin näin:

Oli siis semmonen totta kai, oli semmonen seesteinen, varma. Ei tarvinnu pelätä niinku paikkansa edestä, et mitä muutoksia tulee tai mihi mut nyt heitetää. Et täällähän koko siit ajast lähtie ku tääl, totanoinii, ostettii, tuli Yritys Y:ks, ni siitä lähtienhä ihmiset on tääl pelänny et.

Erona menneen ja nykyhetken välillä mainittiin myös välittäminen ja välinpitämättömyys. Ennen henkilöstön mukaan työtä tehtiin kuin Yritys X olisi ollut jokaisen oma yritys, kun taas nykyään välinpitämätön asenne auttoi jaksamaan jatkuvia muutoksia ja epävarmuutta:

No kyllähä se tässä väkisteki niinko muuttuu, tässä myöte. Et pikkuhiljaa ihmisetki niinko, vaiks kui ajatellaa et pitäis aina sitoutunu siihen, mitä sä teet, mut pikkuhiljaa sitä syödää niinko jokaselta, pala palalt pois. Ni sit ei kukkaa niinko enää nii, niin aidosti välitä mitä sillo.

Suhtautumista tulevaisuuteen oli havaittavissa kolmea laatua: 1) joko toivottiin ja uskottiin, että parannuksia tai paluu entiseen olisi luvassa pian, 2) todettiin, ettei auta kuin hyväksyä muutokset ja tyytyä nykyhetkeen tai 3) koettiin tilanne niin epämiellyttäväksi, että joko aiottiin hakea muualle töihin tai oli jo haettu. Oli suhtautuminen mikä tahansa, yhteistä kaikille oli, että kaivattiin selkeyttä, jonkinlaista jatkuvuutta sekä merkityksellisyyttä, eli varmuutta miksi on töissä tässä organisaatiossa ja mikä on oma kontribuutio tälle organisaatiolle.

Huomionarvoista on myös, ettei juuri mikään menneisyyden piirteistä ollut henkilöstön mukaan siirtynyt nykyhetkeen. Ainoastaan muutama haastateltava totesi henkilöstön yhteishengen säilyneen ennallaan, joskin tätäkin tunnetta vaivasi epävarmuus siitä, ketkä ovat lähdössä organisaatiosta pois. Varmuudella voidaankin siis sanoa, että Yritys X:ää on kohdannut varsin dramaattinen organisaatioidentiteettimuutos, johon vaikuttaneita tekijöitä seuraavassa kappaleessa esitellyt kokonaisdimensiot pyrkivät kuvaamaan.

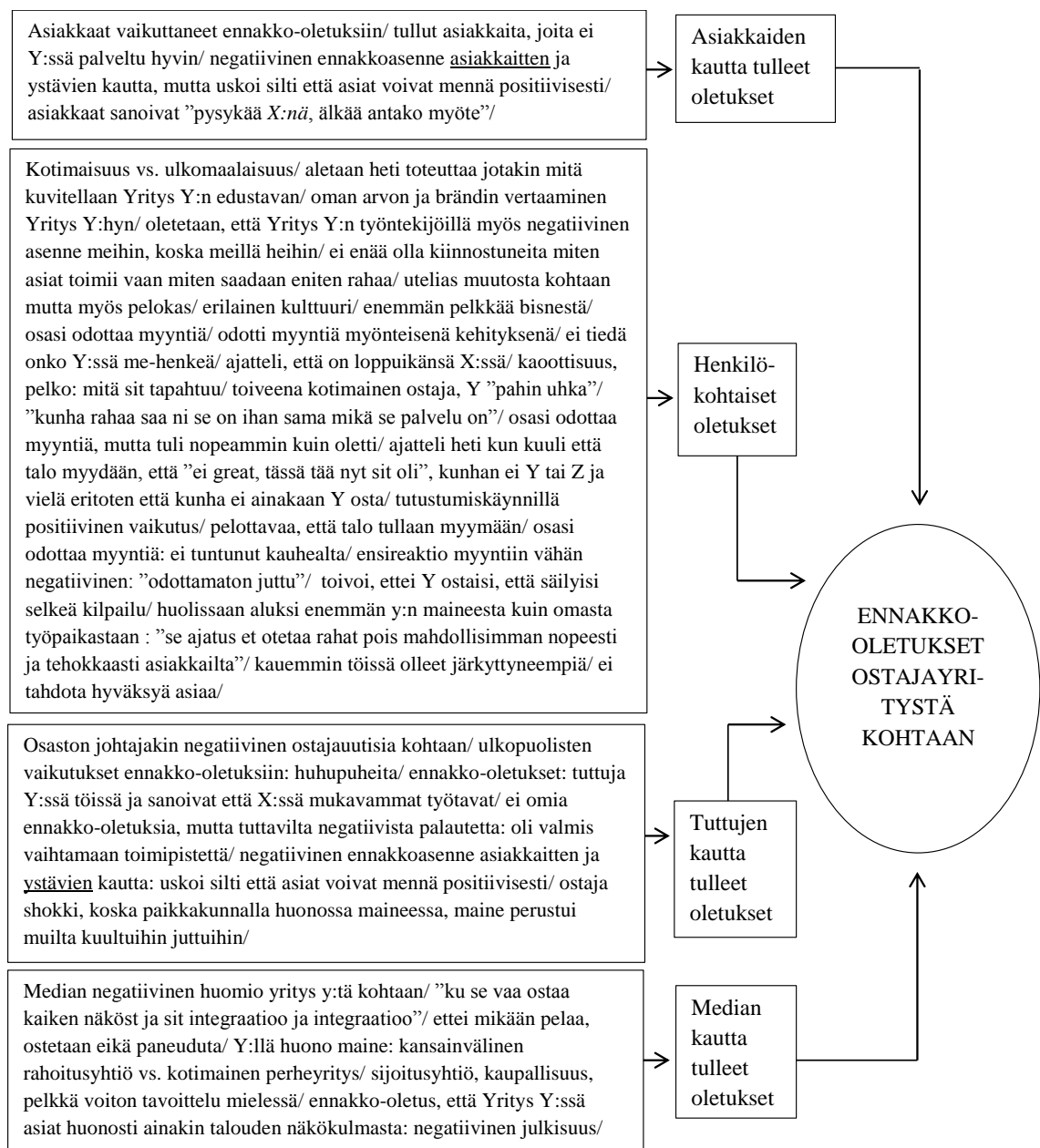
5.3 Kokonaisdimensioiden esittely

5.3.1 Ennakko-oletukset: Tiedon ja spekulatiion summa

Olin tietoinen yritys x:läisten ennakko-oletuksista ostajayritystä kohtaan jo ennen haastatteluja, oman työhistoriani kautta. Haastattelujen avulla saatoinkin kuitenkin tarkentaa näkemystäni asiasta: mitä nämä oletukset ovat ja mistä ne ovat tulleet. Ennakko-oletukset -kokonaisdimensio (ks. Kuvio 6) syntyi neljän teeman kautta, jotka kuvaavat ostajaan liittyvien ennakko-oletusten syntyperää.

Eniten konsepteja näistä neljästä teemasta on *henkilökohtaisissa oletuksissa*, jotka kuvaavat ihmiselle syntyneitä olettamuksia Yritys Y:stä, kuitenkin sen tarkemmin erottelematta miten nämä ennakko-oletukset ovat syntyneet. Osa tämän teeman ennakko-oletuksista pohjautuu täysin ihmisten omiin pelkoihin uutta ja tuntematonta kohtaan,

eikä niillä ole varsinaista yhteyttä ostajayritykseen. Ne kuvaavat yleistä kielteistä suhtautumista suuren organisaatiomuutoksen toteuttajaan. Osa tämän teeman oletuksista taas pohjautuu tiedon ja huhupuheiden yhteisvaikutukseen. Yritys Y:stä siis tiedettiin jotakin, kuten ulkomaalainen omistajuus, ja kuulopuheina liikkui käsityksiä Y:stä, kuten puhdas voitontavoittelu, ja ne yhdistämällä saatiin aikaan voimakas negatiivinen ennako-oletus. Lisäksi henkilökohtaiset ennako-oletukset sisälsivät runsaasti Yritys X:n ja Yritys Y:n ominaisuuksien, kuten kotimaisuus ja ulkomaalaisuus, vertailua. Yleisesti voidaan sanoa, että tätä teemaa leimaa yleinen negatiivinen suhtautuminen ostajayritystä ja yrityskauppaa kohtaan; tämä teema kuvaa siis henkilöstön muutosvastarintaa.



Kuvio 6 Ennako-oletukset ostajayritystä kohtaan -kokonaisuuden synty

Toiseksi eniten konsepteja on ennakko-oletuksissa, jotka ovat syntyneet työntekijöille tuttujen ihmisten, kuten ystävien ja työkavereiden kautta (Kuvio 6). Suurin osa haastateltavista otti kuitenkin nämä ennakko-oletukset huhupuheiden kannalta ja he olivat valmiita muuttamaan tämän teeman kautta tulleita ennakko-oletuksiaan. Ei kuitenkaan voida sanoa, ettei tämänkin teeman ennakko-oletuksilla olisi ollut vaikutusta yleiseen suhtautumiseen yrityskauppaa kohtaa. Ihmiset olivat kuitenkin tämän teeman kohdalla valmiimpia muuttamaan käsitystään, kuin muiden teemojen kohdalla.

Ostajayrityksen liiketoimintaan oli kohdistunut myös negatiivista mediahuomiota, millä oli suora vaikutus sen maineeseen x:läisten mielissä ja mikä näin ollen aiheutti negatiivisia ennakko-oletuksia. Ennakko-oletukset koskivat lähinnä Yritys Y:n taloudellista tilannetta, sekä tyyliä hoitaa runsaita yrityskauppoja. Tämän teeman ennakko-oletukset henkilöstö otti hyvin vakavasti, sillä he luottivat mediaan ja olettivat myös organisaation ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaiden luottavan. Tämän vuoksi median kautta tulleet ennakko-oletukset vaikuttivat myös vahvasti viimeiseen teemaan, eli asiakkaiden kautta tulleisiin ennakko-oletuksiin. Henkilöstön kokemuksen mukaan asiakkaat reagoivat voimakkaasti mediasta saamiinsa tietoihin ja ilmaisivat myös avoimesti pettymyksenä Yritys X:n liittymisestä osaksi Yritys Y:tä. Lisäksi asiakkailla oli henkilökohtaisia negatiivisia palvelukokemuksia ostajayrityksestä, joita he jakoivat x:läisten kanssa vahvistaen tiettyjä negatiivisia ennakko-oletuksia.

Ennakko-oletukset -kokonaisdimension vaikutusta yritysostoon suhtautumiseen ja organisaatioidentiteetin muutokseen on varsin haasteellista arvioida. Punnittaessa löydettyjen vaikuttimien yleistettävyyttä on kuitenkin hyödyllistä tarkastella tässä tietyssä yrityksessä vallinneita ennakko-oletuksia, jotta voidaan pohtia, onko jokin tietty organisaatioidentiteettimuutokseen vaikuttava tekijä vain tähän yritykseen liittyvä.

5.3.2 *Organisaation ulkopuolisten sidosryhmien vaikutus organisaatioidentiteettiin*

Haastattelemani henkilöstön voimakas reagointi ulkopuolisilta saatuun palautteeseen yllätti minut täysin, sillä olin aiemman teorian pohjalta olettanut organisaatioidentiteetin muuttuvan lähinnä sisäsyntyisesti. Ulkopuolisten vaikutus organisaatioidentiteettiin -kokonaisdimensio (ks. Kuvio 7) nousi kuitenkin aineistosta hyvin systemaattisesti ja vahvasti.

Organisaation ulkopuolisilla tahoilla oli aineiston perusteella vaikutusta paitsi organisaatioidentiteetin muuttumiseen, myös syntyyn sekä muutostilanteeseen liittyviin ennakko-oletuksiin. Ulkopuolisten mielipiteiden painoarvoa Yritys X:n tapauksessa edesauttoi henkilöstön hyvin vahva asiakaslähtöisyys, mikä näkyi läpi aineiston yhtenä vallitsevista teemoista.



Kuvio 7 Ulkopuolisten vaikutus organisaatioidentiteettiin -kokonaisdimension synty

Asiakaslähtöisyyteen viitattiin aineistossa kertomalla, että ”*asiakas oli aina ykkönen*” ja että asiakkaan eteen oltiin valmiita joustamaan, eli tekemään ”*melkeen mitä tahansa, kaikkensa ja ylimäärästäki*”. Useat haastateltavat kertoivat olleensa heti yritystoston julkistuksen jälkeen huolissaan asiakkaiden ajatuksista ja menettämisestä kilpailijoille. Näin vahvalla asiakaslähtöisyydellä voidaan ajatella olevan vaikutusta siihen, miten paljon ulkopuolisten, etenkin asiakkaiden mielipiteillä on ollut merkitystä henkilöstön muutokseen suhtautumiseen. Asiakkaiden neutraali tai positiivinen suhtautuminen olisi saattanut auttaa henkilöstöäkin suhtautumaan muutokseen positiivisemmin. Asiakkaat kuitenkin haastoivat henkilökuntaa ja olivat muutosta vastaan.

Asiakkaiden vaikutus näkyi esimerkiksi jo ennen muutosta syntyneissä ennakkoletuksissa (Kuviot 6 & 7), joita käsiteltiin tarkemmin edellisessä kappaleessa. Asiakkaat olivat antaneet palautetta Yritys Y:stä varsin voimakkain sanakäantein, paitsi omien kokemuksiansa myös mediasta saamansa kuvan perusteella ja yritys x:läiset tunsivat olevansa varsin puolustuskyvyttömiä asiakkaiden syytösten edessä. Vanha asiakaslähtöisyyttä ja palvelua korostava arvomaailma, sai yritys x:läiset myös ottamaan palautteen hyvin raskaasti ja henkilökohtaisesti:

...asiakkaat on edellee meil tärkei. Me halutaa huolehtii ne niinku loppuu asti hyvin, mutta kun jollakin tavalla koki sen että kun, siinä tuli jollain tavalla sellanen stressikin, et sä et pysty palvelemaan sitä asiakasta niin hyvin ku sä haluaisit, ku ei ollut niit työkaluja.

Asiakkailla oli vaikutusta myös organisaatioidentiteetin muutokseen, sillä kilpailijoille lähteneet asiakkaat olivat hiljentäneet Yritys X:ää ja aiheuttaneet henkilöstölle pelkoa oman työnsä säilymisen puolesta. Kasvavan epävarmuuden ja stressin myötä myös identiteetti oli nopealla tahdilla muuttunut. Myös niillä osastoilla, joilla toiminta tai asiakasmäärät eivät olleet radikaalisti muuttuneet, oli ilmapiiri ja kokemus asiakkaan palvelumahdollisuuksista muuttunut muilla osastoilla tapahtuneiden muutosten myötävaikutuksesta. Vaikka oma osasto ei olisikaan ollut vuorovaikutuksessa muiden osastojen kanssa, *tunsi ja kuuli* henkilökunta silti muutokset ja niillä oli vaikutusta kokonaisuuteen. Näilläkin osastoilla epävarmuus työkavereiden tulevaisuudesta ja negatiivinen ilmapiiri muilta osastoilta haittasivat päivittäisen työn sujuvuutta.

Mielenkiintoista organisaatioidentiteetin muutoksen kannalta oli, että organisaation ulkopuolisten tahojen palautteella tuntui olevan vaikutusta myös organisaatioidentiteetin rakentumiseen. Kysyttäessä yritys x:läisyydestä, monet haastateltavista totesivat saaneensa positiivista palautetta ulkopuolisilta Yritys X:stä työpaikkana, mikä heidän mukaansa vaikutti heidän kokemukseensa yritys x:läisyyden vahvuudesta. Heidän mukaansa Yritys X oli arvostettu työpaikka, jota paikkakuntalaiset pitivät omanaan. Tämän

kokemuksen voimakkuus tuntui kuitenkin vaihtelevan työvuosien ja ammatti-identiteetin vahvuuden mukaan.

5.3.3 *Sanat ja teot luottamuksen perustana*

Luottamus, tai tarkemmin sanottuna luottamuspula, on kokonaisdimensio, johon viittavia teemoja nousi systemaattisesti jokaisesta haastattelusta (ks. Kuvio 8). Henkilöstön kokemuksien mukaan haasteena ei ollut ainoastaan heidän luottamuspulansa ostajayritystä kohtaan, vaan myös pettymys Yritys X:n entistä omistajaa kohtaan, asiakkaiden osoittama luottamuksen puute yrityskaupan jälkeen sekä tunne siitä, ettei Yritys Y luota heihin. Vahvin näistä neljästä teemasta oli juuri henkilöstön luottamus Y:tä kohtaan:

No jos kiteyttää siihe et mikää ei oo niin varmaa ku epävarma. Koska emmä ainakaan täysillä pysty luottamaan, et kaikki menee ihan silleen. Että tota, tietysti ihan hyvä jos työpaikat säilyy ja jatkuu ja näin, mut että kyl se on sellasen epävarmuuden tavallaan tuonut.

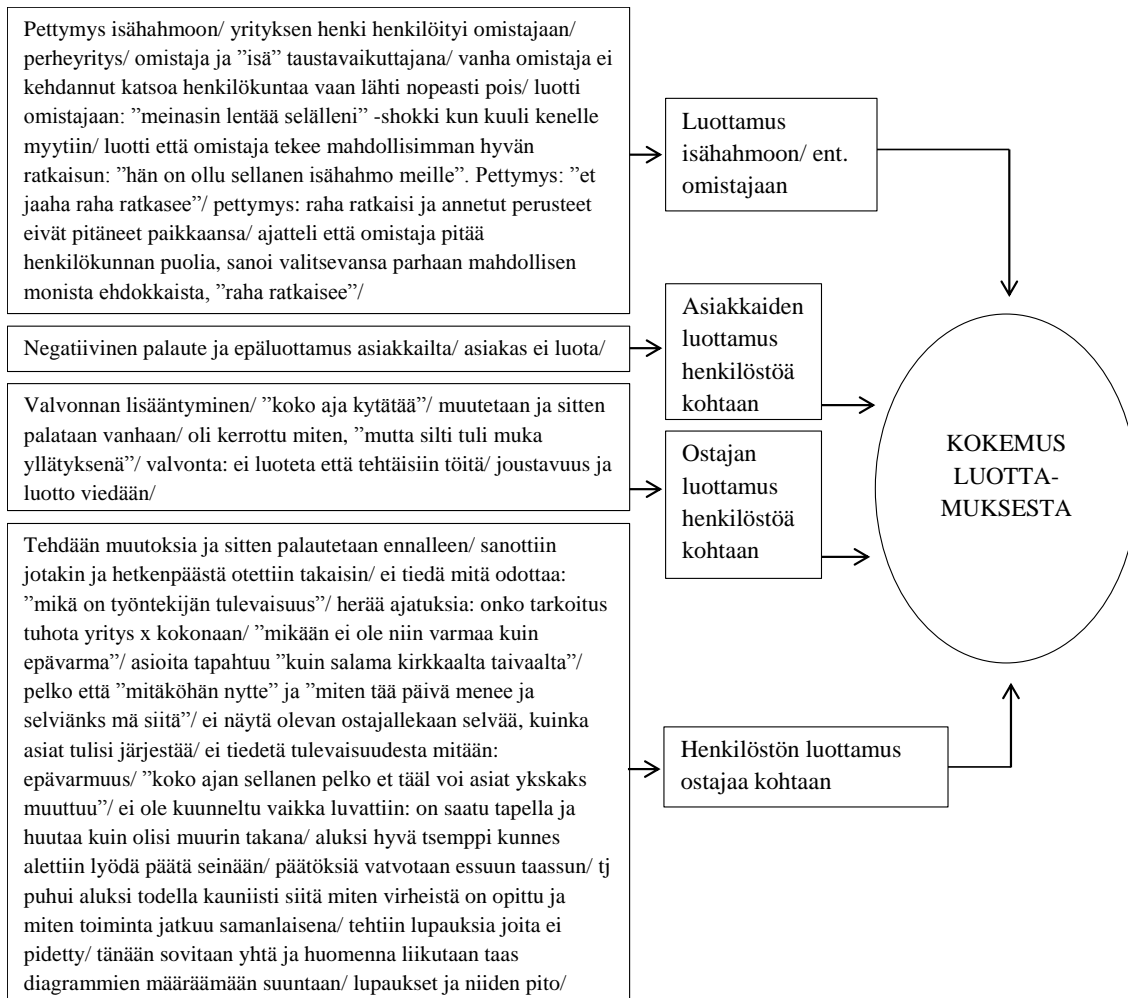
Henkilöstö muun muassa koki, että asioita muutetaan koko ajan ja sitten taas palaute-taan takaisin entiselleen. Heidän mukaansa heille annettuja lupauksia, kuten Yritys X:n käytäntöjen soveltamista Yritys Y:hyn, ei ollut myöskään pidetty ja asioita muutettiin yhtäkkiä ilman selviä perusteita. Tämä aiheutti epävarmuutta oman työn sujuvuutta kohtaan sekä epäluottamusta Yritys Y:tä kohtaan:

Et tavallaa ku ei tiedä. Et selkeesti menee näin, et koska tulee muutos ni ei tiedä. Ja tuleek jotain muutost ni sitäkää ei tiedä. Et kylhä koko ajan on sellanen pelko, ku tääl voi ykskaks asiat muuttuu. Et tänää ollaa näi, mut huomen voi joku sanoo, et no nii nyt tehdäänki sit sitä ja tätä ja tota. Et välil niinku tuntuu sitä, et onks ihan tämmönen taktinen, et kokeillaan sitä et kuin kauan porukka jaksaa. Et ku lyödää oikeen kurjaks olosuhteet ni ymmärtääks ne itte lähtee, ettei tartte mittää yt:tä järjestää vai. Et välil on sitä, et ajatteleek ne tosiaan nii vai onk se vaa sitä taitamattomuuttaa, et osataa johtaa ja tehdä.

Toinen suuri teema tässä kokonaisdimensiossa oli pettymys Yritys X:n entisen omistajan tekemiin päätöksiin yrityskauppatilanteessa. Kaupan lopputulosta enemmän henkilöstöä tuntui harmittavan kokemus siitä, etteivät heille etukäteen annetut perusteet ostajayrityksen valinnasta tuntuneet pitävän paikkaansa:

Raha, varmaa se mikä viivan alle jää, oli todenäkösesti se suurin tekijä täs näi. Vaik kui selitettii et paikallista, et pyritää pysymää paikallisena tekijänä et. Paikallinen tekijä onki edellee, et ei se oo siit muuttunukkaa, mut ne perustelut jotka siit annettii ymmärtää mite valitaa sitte ostaja, ei tuntunu yhtää pitävä paikkas sitte ku.

Henkilöstö koki, että jos heille oltaisi heti puhuttu suoraan, olisivat hekin voineet jo aikaisemmassa vaiheessa tehdä päätöksiä oman tulevaisuutensa suhteen. Ennen kaupan julkistusta he kuitenkin luottivat, että tämä *isähahmoksi* nimitetty omistaja tekisi heidän kannaltaan parhaan päätöksen. Kaupan lopputulos jätti kaikille haastatelluille sen käsityksen, että raha oli kaupan ainoa motiivi ja muita annettuja perusteita, kuten liiketoiminnan jatkumista mahdollisimman muuttumattomana, ei otettu huomioon.



Kuvio 8 Kokemus luottamuksesta -kokonaisdimension synty

Luottamus-dimension (Kuvio 8) kolmanneksi vahvin teema liittyi henkilöstön kokemuksiin ostajayrityksen luottamuksesta heitä kohtaan. Erityisesti tässä teemassa esille nousivat lisääntynyt työntekijöiden valvonta ja joustavuuden puute. Lisäksi henkilöstö koki, ettei heitä kuunnella eikä luoteta, että he osaisivat tehdä työnsä:

Se o just se luottamus. Et ku itte antaa panokses niinko työnantajalle, ni kyl sit odottaa et se työnantaja niinko luottais sinun panoksee. Vuoroin, vastakkain.

Mielenkiintoista tämän teeman kohdalla oli, että vaikka konkreettinen valvonnan lisääntyminen ei yltänyt muutamaa osastoa laajemmalle, sen vaikutukset näkyivät lähes koko organisaatiossa. Muut osastot reagoivat varsin voimakkaasti näiden osastojen toiminnan muutoksiin ja sillä oli merkittäviä vaikutuksia myös niiden osastojen henkilökunnan työssä viihtyvyyteen, jotka eivät itse olleet valvonnan alaisina. Vaikutus oli kuitenkin voimakkain osastoilla, jossa tiukennettua valvontaa esiintyi. Valvonta koettiin kiusanteoksi ja epäluottamuksen osoitukseksi:

Et sä et oo valmis antaa kaikkee siihe, koska sul niinkun, koetaan et suhu ei luoteta niinku työntekijänä. Näin mä aattelen. Et se nii. Ni sillon mun mielest, et itteki mä aattelin, et okei, kun munhun ei luoteta ni mä. Ni se tulee sisäsyntisesti helposti se ajatus, et mä en anna kaikkea tälle työpaikalle, koska multakin viedään pois. Ihan niinkun mä tekisin jotain väärin tai jotai huonosti tai. Et niinkun, musta se on ihan hirveen tärkeätä, et annetaan semmonen, et niinku, johto ja esimiehet ja kaikki, et ne luottaa siihen työntekijään ja, ja nii. Mun mielest keskinäinen luottamus on niinku a ja o.

Tässäkin dimensiossa oma merkityksensä oli asiakkailta, sillä yritys x:läiset kokivat, etteivät asiakkaat enää luota heihin, mikä taas vaikutti suoraan työn palkitsevuuden tunteeseen. Erityisen raskaalta tämä tuntui henkilöstöstä, koska he kokivat, että vaikka he palvelisivat asiakasta yhtä hyvin kuin ennen, ei asiakas olisi yhtä tyytyväinen kuin aiemmin. Heidän mukaansa oli paljon asioita, jotka haittasivat palvelun sujuvuutta, mutta joihin henkilöstöllä ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa.

5.3.4 Toimiva kommunikaatio kulkee molempiin suuntiin

Kommunikaatio -kokonaisdimensio (ks. Kuvio 9) tuli aineistosta esille hyvin vahvana ja laajana: ei ollut yhtäkään haastattelua, jossa yksi päähuolenaiheista ei olisi liittynyt johonkin kommunikaation osa-alueeseen. Myös aiemman organisaatioidentiteettiä ja yleisesti muutosjohtamista koskevan teorian pohjalta voidaan todeta, että kommunikaatio

on muutosagentin tärkein työkalu (Clark 2010; Fiol 2002). Sillä voidaan vaikuttaa asioihin, mutta ellei sitä tehdä, sillä on taatusti vaikutusta asioihin.

Kommunikaatio-dimensiota tarkasteltaessa on otettava huomioon kommunikaation perusominaisuus: se on viestintää joka kulkee molempiin suuntiin. Vaikka siis viesti kulkisi toiseen suuntaan sujuvasti, ei se vielä tarkoita että kommunikaatio olisi sujuvaa, ellei viestintä onnistu takaisinkin päin. Tässä tapauksessa koetut kommunikaation haasteet liittyvät kumpaankin suuntaan: meille ja meiltä heille.

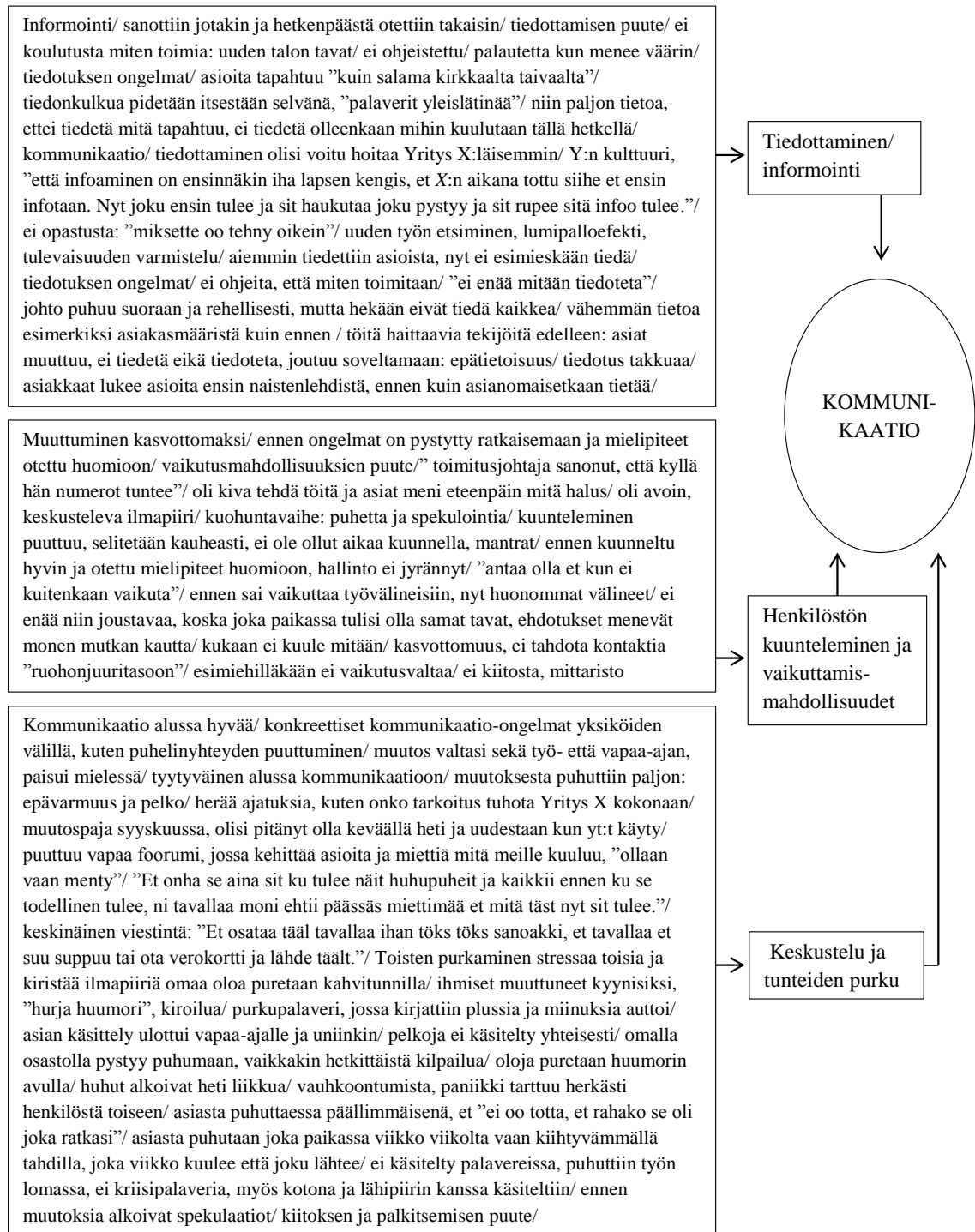
Kommunikaatio-dimension teemoja ovat *tiedottamisen ja informoinnin sujuminen, henkilöstön kokemukset vaikuttamismahdollisuuksistaan ja heidän mielipiteidensä kuuntelusta sekä keskustelu ja tunteiden purku mahdollisuuksista:*

...mut et jos ajattelee niinku, et tämmöne niinku tiedonkulku, ni sen niinku huomaa tosi helposti et pidetää itsestään selvänä. Et onha siit ny puhuttu ja onha se nyt ollu esil ja onha se. Et on joillekki ihmisil sanottu, mut se ei todellakaa tavoita kaikkii, et. Mut jotenki se tiedo...et kyl meil on ehkä niinku väylät puhuu siit tiedost, mut jotenki se ku tulee paljo muutoksii, ni ehkä viel ihmiset vaa vois kirjottaa enemmänä ilmoitustaulul. Ja sit niis palaveris on aika paljo käsitelty semmost, esimiehe kautta niinku semmost yleislätinää. Et ei oo ehditty nihi työtä koskevii semmassii asioihi. Sit meilt on puuttunu, ehkä tämmönen niinku vapaafoorumi puhuu asioist ja mieltii. Et ei oo ollu sitä aikaa et ois voinu niinku oikeesti pohtii, et mitä meil niinku kuulu ja. Tai miten me voitais kehittää jotai asioit. Et nyt on vaa ollu niin paljo kaikkee et ollaa vaa menty. Et kyl se tiedonkulku et...varmaa täs Yritys Y:s on niin paljo sitä tietoo ja kaikkee, et eihä me siis varmaa ees tiedetä mihi me kuulutaa täl hetkel ollenkaa. Et ei tiedetä mitä tapahtuu.

Koetut tiedottamisen haasteet olivat varsin konkreettisia ja niiden vaikutukset näkyivät muun muassa oman työn hallinnantunteessa. Henkilöstön kokemuksien mukaan heitä ei ollut perehdytetty Yritys Y:n toimintatapoihin, eikä heille myöskään tiedotettu kuinka asiat tulisi hoitaa. Kun muutoksista ei informoitu ajoissa, aiheutti se epävarmuuden tunnetta ja ahdistusta:

Et se oli ehkä kans ehkä niinku et ihmiset vähä menetti toivonsa siin kohtaa ku joka viikko tuli joku uus muutos tai asia ja sit joku asia mikä oli ilmoitettu et tehdään näin, niinku viime viikolla ni sit se käänty pääläelleen niinku seuraavalla viikolla ja sit se muuttus taas seuraaval viikol. Se et niinku ei niinku pystyny enää vastaanottaa sitä muutoste määrää. Sit ku se oli joka viikko eri, et sit jos sä olit, et et ollu kuullu siitä et sil yhdel viikol oli joku asia muuttunu, ni sit sä olitki tehny väärin kaks viikkoo ja sit sä kuuletki et.

Henkilöstöstä tuntui, etteivät he enää hallitse työtään, vaikka olisivat tehneet sitä kymmeniä vuosia. Tätä voidaan pitää merkittävänä haasteena työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä perustehtävän selkeys ja hallinnan tunne omaan työhön ovat merkittäviä tekijöitä työuupumuksen ehkäisyssä.



Kuvio 9 Kommunikaatio -kokonaisdimension synty

Keskustelu ja tunteiden purku (Kuvio 9) oli monien haastateltavien mielestä tapahtunut lähinnä työn lomassa, kahvitauoilla tai vapaa-ajalla. Vain muutamalla osastolla oli ollut virallisia asioiden purkupalavereita. Vaikka olikin positiivista, että henkilöstö sai toisiltaan tukea ja he löysivät keinoja purkaa tuntemuksiaan ja keskustella asioista virallisten kanavien puuttuessa, aiheutti se myös haittavaikutuksia. Sisäistä ilmapiiriä kiristi toisten tarve purkaa pahaa oloaan jatkuvasti, muun muassa juuri tauoilla, mikä taas aiheutti sanaharkkaa henkilöstön välillä. Lisäksi epävirallisissa tunteiden purku kanavissa liikkui faktojen lisäksi myös paljon spekulatioita ja huhupuheita:

Et kyl sit välil on seki tullu mielee, et oliko sit tarkoitus todellaki et sit niinko tuhota tää Yritys X. Et sit sitä ei enää sitte oo et, en tiä. Sitäki ollaa mietitty.

Huhupuheet voivat lisätä henkilöstön epävarmuutta ja stressiä, ellei virheellisiä tai liioiteltuja käsityksiä päästä ajoissa oikaisemaan. Haastatellut puhuivatkin *vauhkoontumisesta* ja *paniikin tarttumisesta* henkilöstä toiseen.

Kolmannesta teemasta, eli henkilöstön kuuntelemisesta ja heidän vaikuttamismahdollisuuksistaan puhuttaessa ihmiset tuntuivat olevan yksimielisiä, ettei isossa konsernissa, jollaista Yritys Y edustaa, pystynyt enää vaikuttamaan omaan työhönsä, vaan ohjeistukset ja käskyt tulivat ylhäältä kasvottomina:

Et esimerkiks se, et nyt ei voi enää vaikuttaa siihe omaa työhön tavallaa. Tai siihe työmenetelmii, et tota. Et et, sielt tulee ne ohjeet miten toimitaa ja sit monta kertaa et vaiks joku menis paljo sillee niinku joustavammi ja paremmin. Mut sit se vaa torpataa, et eeeii, tämä on Yritys Y:n tapa toimia ja näin me toimitaan.

Henkilöstö myös koki, että heidän omat esimiehensä ja heidän toimipaikkansa johto kyllä kertoi asioista kuten ennenkin, mutta hekään eivät pysähtyneet kuuntelemaan mitä henkilöstölle kuuluu. Henkilöstön käsityksen mukaan tämä johtui kovasta muutosten läpiviemistähdista, jolloin johdonkin täytyy vain ”*mennä eteenpäin*”, eikä aikaa kuuntelulle jäänyt. Kuitenkin, ilman kuuntelua johdon puheet tuntuivat henkilöstöstä vain ”*mantroilta*”, joita hoetaan ja joilla koetetaan laihoiin tuloksin saada henkilöstö katsomaan muutosta positiivisemmin:

Et tota, ehkä niinku johdo kannalt semmone, et tai mä oisi pitäny tosi tärkeenä ja varmaa moni muuki, et semmone niinku kuuntelemine puuttuu täl hetkel. Et tehdää ja niinku selitetää kauheesti. Et hetkeks niinku pysähdyttäis kuuntelee, et mitä mielt niinku noi on ja mihi niitte mielest niinku pitäis mennä. Et hirveest vaa niinku selitetää, et kyl nää asiat menee näin ja kyl nää täst tulee ja tätä ja tota. Okei, tieto on ok, et mun mielest niinku faktat on ok, et sanotaa näi. Mut et

sä pysty niinku henkilökuntaa, joka on tehny sitä työtä, ni niinku omal mantral muuttaa sitä ajatusmaailmaa. Et se tulis niinku paremmaks. Koska ne tekee sen työn, tietää mite se menee ja näkee mite se menee, ni et sä pysty sil niinku selittämäl saamaa sitä paremmaks. Et sä voit informoida, et näin asiat niinku on, et me ollaan nyt tässä ja seki ois paljo, et me pyritää tänne täs aikataulussa. Mutku tääl on just et tosiasiat on auki. Ni sit niinku se menee paljo vaa niinku semmoseks selittämiseks. Et ehkä johdo niinku semmonen, et ne kuuntelee et mitä olis, ni siihe ei nyt oo ollu aikaa.

Tämä teema kytkeytyi myös luottamuksen teemaan, sillä henkilöstö koki toiseksi syyksi, miksi heitä ei kuunneltu, ettei heidän luotettu olevan oman työnsä asiantuntijoita. He kokivat myös, ettei Yritys Y:n johto tahtonut kontaktia ”ruohonjuuritasoon”, eli henkilöstöön, joka tekee käytännön työn. Vaikuttamismahdollisuuksien menettämisellä oli henkilöstön mukaan suora yhteys heidän työmotivaationsa ja sitoutumisasteensa laskuun: *miksi minä antaisin kaikkeni, jos minuun ei luoteta.*

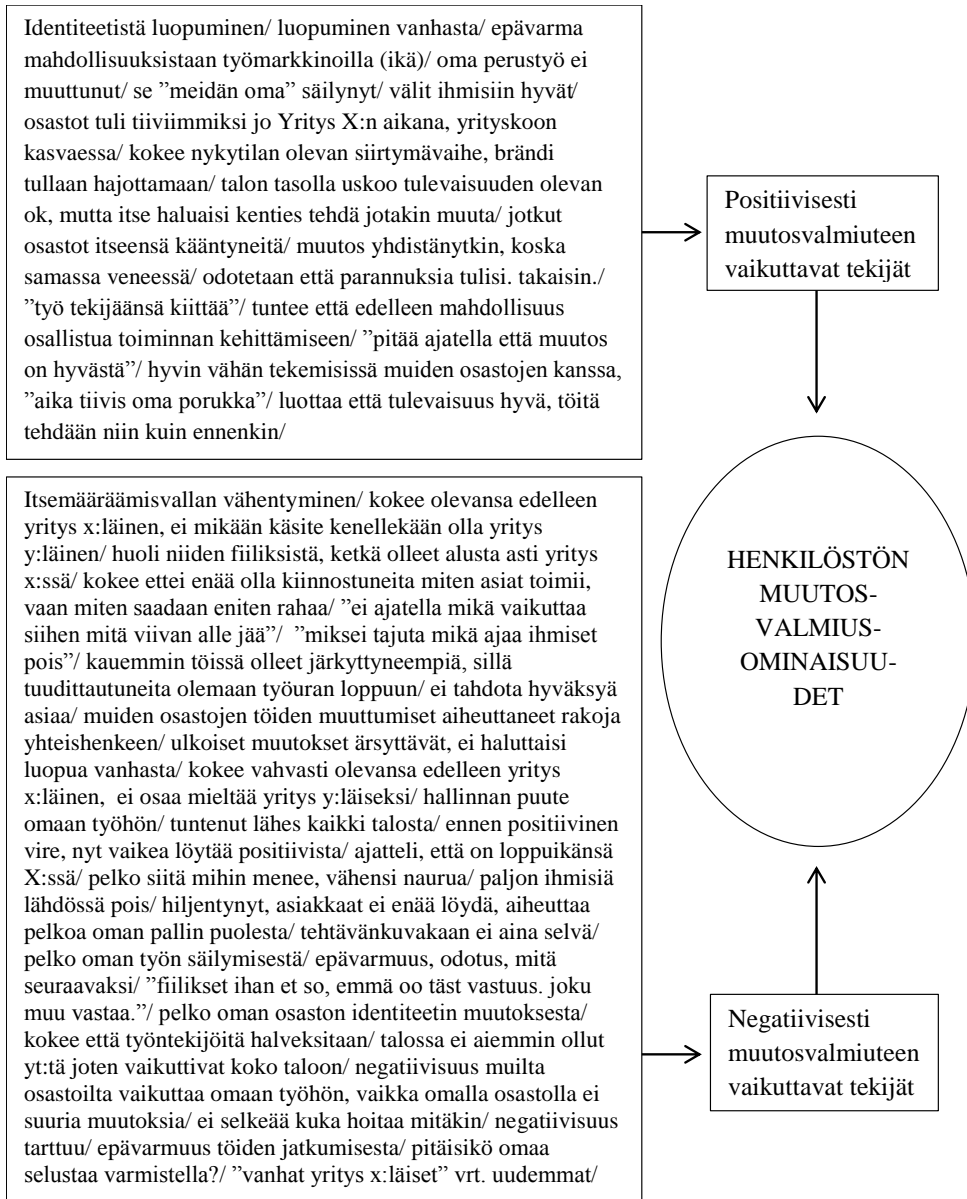
5.3.5 Valmius muutokseen riippuu identiteetin vahvuudesta

Vaikka organisaatioidentiteetin muutosta voidaan pitää lähes poikkeuksetta suurena tunteiden myllerryksenä ja kriisinä, on aineistostani havaittavissa seikkoja, jotka joko pehmittävät muutoksen organisaatioidentiteetille tuomaa iskua tai päinvastoin, voimistavat sen vaikutusta. Kuitenkaan ei aina ole yksiselitteistä ovatko nämä henkilöstön muutosvalmiuteen vaikuttavat tekijät esimerkiksi henkilöstön motivaation tai sitoutumisen kannalta positiivisia vai negatiivisia. Tässä kokonaisuudessa (ks. Kuvio 10) tarkastellaan teemoja, jotka vaikuttavat henkilöstön muutosvalmiusominaisuuksiin.

Teemoja tässä kokonaisuudessa on siis kaksi: positiivisesti ja negatiivisesti muutosvalmiuteen vaikuttavat tekijät. Kuvioon 10 on kerätty vain yksittäisiä sanoja tai lauseita, mutta niiden sävyn määrittämisessä on käytetty hyväksi myös haastateltavien nonverballiikkaa sekä yleistä suhtautumista muutokseen. Muutosvalmiutta esimerkiksi edesauttoi kyky luopua vanhasta identiteetistä ja siirtyä eteenpäin. Myös mikäli oman osaston ideografinen identiteetti oli vahva ja osaston toiminta säilynyt mahdollisimman muuttumattomana, oli henkilöstön muutosvalmius hyvä, sillä ihmiset kokivat, että se jokin *heidän juttunsa* oli edelleen olemassa.

Osa muutosvalmiutta edesauttavista asioista oli hieman ristiriitaisia, kuten *epävarmuus omista mahdollisuuksista työmarkkinoilla*. Tämä oli kuitenkin toisaalta varsin loogista, sillä ihmiset, jotka pitivät omia mahdollisuuksiaan työllistyyä uusiin tehtäviin vähäisinä, olivat jo ennakolta asennoituneet ottamaan muutokset vastaan ja pysymään Yritys X:ssä. Myös luottamus koko organisaation tulevaisuuteen auttoi henkilöstöä suh-

tautumaan positiivisesti muutoksiin suuressa mittakaavassa, mutta samalla saattoi olla, että henkilö itse kuitenkin koki kaipaavansa muualle töihin.



Kuvio 10 Henkilöstön muutosvalmiusominaisuudet -kokonaisdimension synty

Positiivisesti vaikuttivat myös henkilöstön kokemukset *samassa veneessä olosta* (Kuvio 10), mikä auttoi tiivistämään henkilöstön yhteishenkeä ja näin ollen kestämaan muutoksia paremmin. Tämä seikka ei kuitenkaan kerro mitään henkilöstön positiivisesta suhtautumisesta ostajayritystä kohtaan, sillä henkilöstön yhteishenkeä saattoi lujittaa myös yhteinen negatiivinen suhtautuminen. Ajatus, että hyvin tehty työ itsessään oli palkinto, eikä ole niin väliä missä työn tekee, kunhan tekee sen hyvin, auttoi myös suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että positiivi-

simmin suhtautuivat ne, joiden osastolla ei ollut tapahtunut suuria muutoksia tai joilla oli vahva ideografinen identiteetti sekä heikko holografinen identiteetti.

Negatiivisesti muutosvalmiuteen tuntui vaikuttavan, mikäli holografinen identiteetti oli vahva. Tällöin, vaikka oman osaston identiteetti olisi ollut vahva ja muutokset osastolla pieniä, muualla talossa tapahtuvat muutokset ja muun henkilöstön negatiivisuus pääsi vaikuttamaan henkilöstöön. Vahvan holografisen identiteetin syntyyn vahvimmin vaikuttavat tekijät olivat aineiston perusteella työhistorian pituus Yritys X:ssä ja vuorovaikutus muiden osastojen kanssa. Nämä seikat kulkevat jokseenkin käsi kädessä, sillä kauan talossa olleet olivat ehtineet työskennellä usealla eri osastolla tai olla muuten enemmän vuorovaikutuksessa talon muun henkilöstön kanssa.

Haastateltavat myös olivat sitä mieltä, että muutokseen reagoinnin voimakkuus oli täysin sidoksissa siihen, kuinka kauan talossa oli ollut töissä. Ihmiset, joilla oli pitkä työhistoria, olivat paitsi järkyttyneempiä muutoksista, myös muita vastentahtoisempi muuttamaan identiteettiään. Useat haastateltavat kokivatkin edelleen olevansa yritys x:läisiä, eivätkä he nähneet y:läiseksi muuttumista edes mahdollisuutena. He myös suhtautuivat muita voimakkaammin ulkoisten seikkojen, kuten logon tai yrityksen värimaailman muuttumiseen.

Monelle kauan Yritys X:ssä työskennelleelle myös yrityskaupan mukanaan tuomat yhteistoimintaneuvottelut olivat ensimmäiset koko työuran aikana. Vähemmän aikaa talossa olleista osa oli kokenut suuria organisaatiomuutoksia aiemmissa työpaikoissaan, mikä auttoi heidän mukaansa varautumaan myös tähän muutokseen. Yhteistoimintaneuvotteluiden mukanaan tuoma epävarmuus vaikutti siis voimakkaimmin niihin, jotka eivät olleet vastaavaa ennen kokeneet.

Kokemukset itsemääräämävallan ja vaikuttamismahdollisuuksien vähenemisestä näkyivät myös selkeästi henkilöstön muutosvalmiusominaisuuksissa. Hallinnan puute aiheutti suuria epävarmuuden tunteita, liittyen niin oman perustehtävän selkeyteen kuin työuran jatkumiseen. Monet pohtivatkin, pitäisikö omaa työtilannetta jotenkin varmistella, hakemalla muualle töihin. Vaikuttamismahdollisuuksien puutteen ja epävarmuuden nähtiin heijastuvan myös henkilöstön asenteisiin omaa työtään kohtaan: on pakko suhtautua välinpitämättömämmin kuin ennen, jotta *jaksaa* ja *selviää* työpäivistä.

Ja mä luulen et vähä eri osastoil vähä niinku eri taval, mut mä luulen et pikku hiljaa kaikil on vähä hiipunu se, et ei täs oo nyt enää mittää sanomist. Et ei täs mikää sana auta enää ja. Täs täytyy nyt vaa, niinku vaa sulatella ja. Kauhee moni on sanonu, että ettii toist työpaikkaa täs koko ajan ja. Ja se vaikuttaa, sit ja se lähtee niinku lumipallo taval liikeel, et kaikki alkaa jotai, et pitäisikö munki vähä niinku kattella muuta paikkaa tai.

Tämän edellä kuvatun ”lumipallo”-efektin voimistajana toimi juuri voimakas holografinen organisaatioidentiteetti, jolloin muilla osastoilla vallinnut tyytymättömyys tarttui myös omaan osastoon.

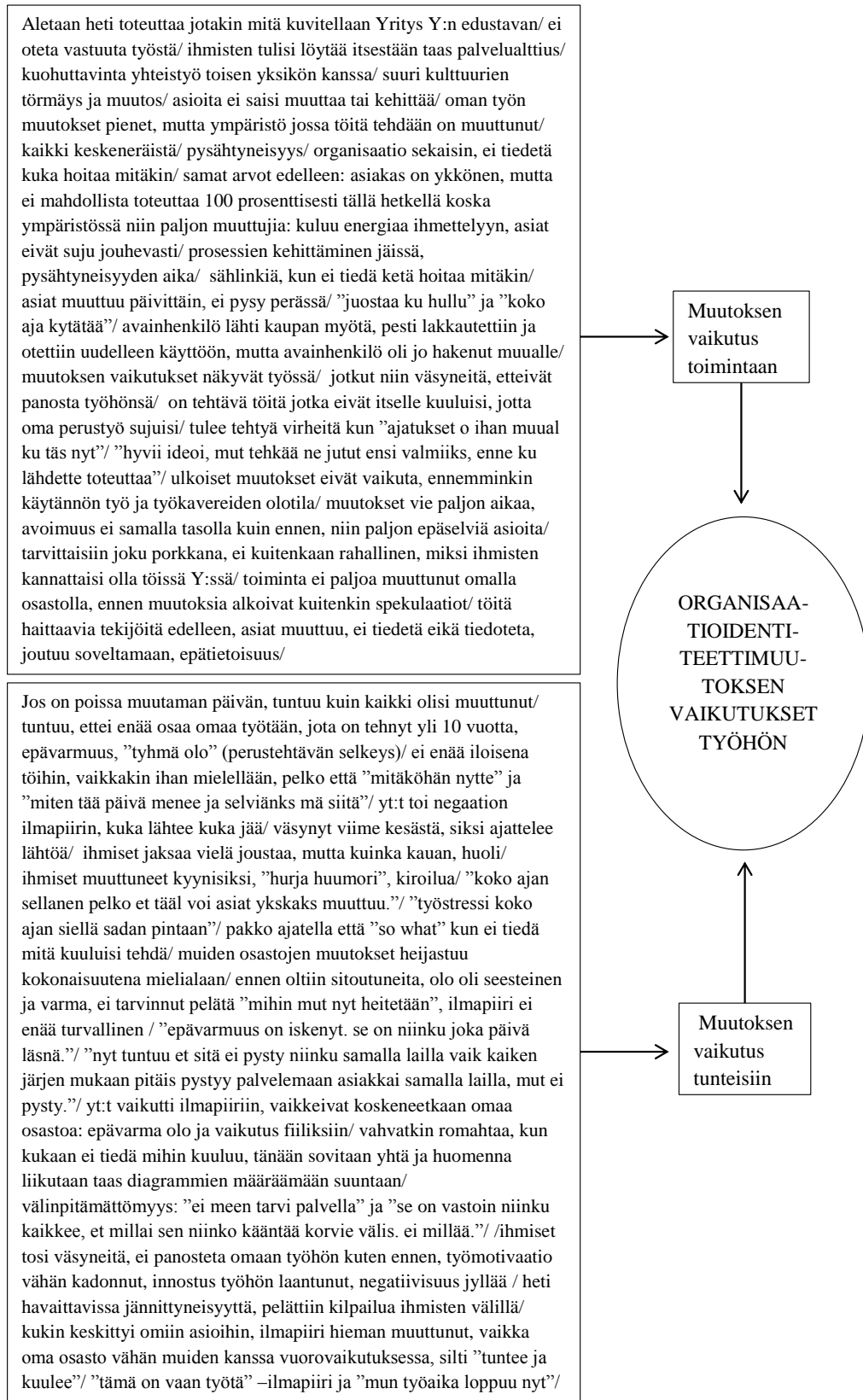
5.3.6 Työn sujuvuus organisaatioidentiteettimuutoksen peilinä

Viimeinen kokonaisdimensio, *organisaatioidentiteettimuutoksen näkyminen työssä*, on varsin käytännönläheinen ja sen avulla pyritään konkreettisesti tuomaan esiin identiteettimuutoksen vaikutukset. Sen avulla voidaan osoittaa, ettei organisaatioidentiteetti elä vain organisaation jäsenten mielissä, vaan sillä on vaikutuksia myös jokapäiväiseen työhön. Tämä kokonaisdimensio (ks. Kuvio 11) hahmottelee organisaatioidentiteetin muutoksen vaikutuksia käytännön työn sujuvuuteen kahden teeman, *toiminnan ja tunteiden*, kautta.

Tässä kyseisessä suuressa organisaatiomuutoksessa henkilöstöllä oli runsaasti ennako-oletuksia uudesta omistajastaan, Yritys Y:stä, joten muutoksen vaikutukset työntekijöiden toiminnassa alkoivat näkyä jo ennen varsinaisten muutosten alkamista. Haastateltavien mukaan osa ihmisistä alkoi heti toteuttaa jotakin, mitä he olettivat Yritys Y:n edustavan.

Tiedottamisen ongelmista johtuen henkilöstö oli myös varsin epätietoista siitä, *ketä he ovat ja mitä heidän tulisi tehdä*. Tämä heijastui suoraan työhön epätietoisuutena, virheinä ja vastuun välttämisenä. Osa henkilöstöstä oli haastateltavien mukaan myös niin väsyttä, etteivät he kyenneet panostamaan työhönsä samalla tavalla kuin ennen. Jatkuvat muutokset aiheuttivat myös tunteita, ettei muutoksissa ole edes mahdollista pysyä perässä.

No se on just se mitä mä sanoin, et epävarmuus on iskenyt. Se on niinku joka päivä nyt läsnä.



Kuvio 11 Organisaatioidentiteettimuutoksen vaikutukset työhön -kokonaisdimension synty

Lisäksi muutosten myötä jotakin toimenkuvia oli lakkautettu ja näin ollen osastojen avainhenkilöitä menetetty kilpailijoille. Toimenkuvan lakkauttaminen tarkoitti, että siihen kuuluvat työt siirtyivät virallisesti tai epävirallisesti muun henkilöstön harteille. Moni kokikin, että joutuu tekemään omaan toimenkuvaan kuulumattomia töitä, jotta oma perustyö sujuisi:

Ja sit vaik nimike otetaa pois, ni ei tavallaa niiku se homma hävii mihinkää. Et jonku täytyy se tehdä. No määki oon niinku hyvä sit aina sanomaa, no ei tää nyt sit enää mul kuulu ja sit mä teen kuitenkin. Etten mä nyt ossaa sitä jättää niinku näinkää, et jos ei oo joku paikal joka hoitais, ni pakkoha ne on hoitaa. Et pystyy taas tekee töitä. Et niinku tää homma pyörii.

Tunteiden tasolla (Kuvio 11) muutos näkyi stressinä, epävarmuutena, väsymyksenä ja välinpitämättömyytenä. Haastateltujen mukaan oli pakko suhtautua välinpitämättömämmin kuin ennen, jotta stressi ei kävisi sietämättömäksi. Tämä johtui siitä, ettei kukaan heidän mukaansa tiedä kuka hoitaa mitään ja miten asiat on tarkoitus tehdä. Osalla taas nämä tunteet purkautuivat romahduksina ja itkuna, kun taas osa purki oloaan esimerkiksi kiroiluun ja hurjaan huumoriin:

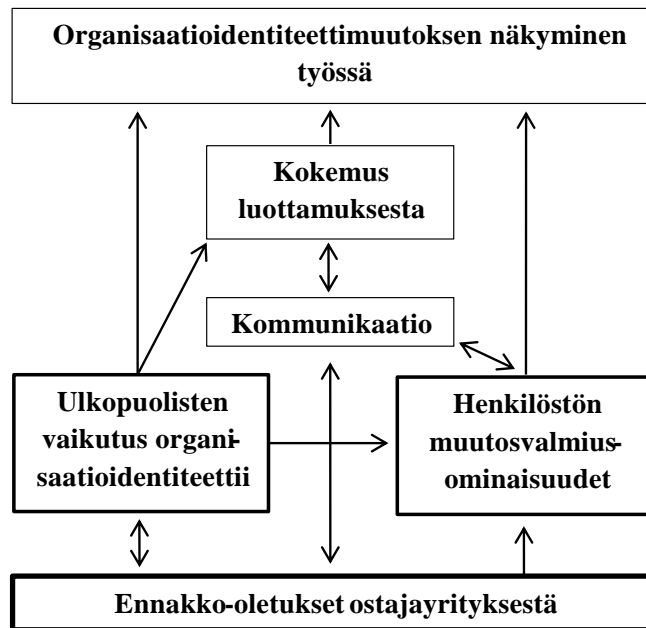
No kyl mar semmonen, vähä semmonen kyynisyys. Et siit on jottain juttuu et semmost o, et välil sanotaa, et me jaksataa ni on pakko heittää sellasta herjaa. Ku ei voi aina mieltii ihan toden totta, mitä ne sanoo, ni on pakko kääntää se sellaseks hurjaks huumoriks. Ja sit sellanen mikä on, et ihmiset kiroilee ja paljon semmost.

Nekin, joille muutos ei ollut yhtä rankka tunteiden tasolla, joutuivat osaksi tätä tunteiden kirjoa, kun muut purkivat omaa oloaan yhteisissä taukotiloissa tai työnlomassa. Osalle heistä tämä aiheutti suurta huolta muiden jaksamisesta ja tätä kautta vaikutti heidän omaan työhönsä.

5.4 Kokonaisdimensioiden suhteet toisiinsa: Organisaatioidentiteettimuutoksen dynamiikka

Esitellyt kokonaisdimensiot eivät ole pelkkiä yksittäisiä aineistosta esille nostettuja ilmiöitä, vaan niillä on tiivis suhde toisiinsa (ks. Kuvio 12). Osa kokonaisdimensioiden teemoista sivuaa toisiaan ja kaikilla on vaikutussuhde useaan muuhun dimensioon. Esimerkiksi *ostajayritykseen liittyvien ennakko-oletusten* ja *henkilöstön muutosvalmiuden* kokonaisdimensiot näkyvät läpi lähes kaikkien muiden dimensioiden. Myös organisaati-

tion ulkopuolisten sidosryhmien vaikutukset identiteettiin näkyvät vahvasti esimerkiksi luottamus-dimensioissa sekä arkipäivän työssä.



Kuvio 12 Kokonaisdimensioiden keskinäiset suhteet: Organisaatioidentiteettimuutoksen dynamiikka

Kuvio 12 pyrkii havainnollistamaan näitä eri kokonaisdimensioiden suhteita, eli organisaatioidentiteettimuutoksen dynamiikkaa. Siitä on havaittavissa paitsi eri tekijöiden suhteet toisiinsa, myös kokonaisdimensioiden ajallinen suhde: kaiken perustana ovat ennako-oletukset, jotka vaikuttavat kaikkiin kokonaisdimensioihin, kun taas kaiken lopputulos on organisaatioidentiteetin muutoksen näkyminen henkilöstön käytännön työssä.

Ajallisuuden näkökulmasta voidaan ajatella dimensioiden vaikuttaneen identiteettimuutokseen tämän esityksen mukaisesti: ennako-oletukset olivat olemassa jo ennen muutosta ja ne vaikuttivat henkilöstön muutosvalmiuteen, sekä ulkopuolisten suhtautumiseen. Lisäksi ennako-oletukset vaikuttivat tapaan, jolla asioista puhutaan, eli kommunikaatioon, jolla taas on tiivis suhde henkilöstön kokemaan luottamukseen. On kuitenkin huomioitava, että vaikka muutoksen voidaan osittain ajatella tapahtuneen ajallisesti tässä järjestyksessä, oli joillakin dimensioilla vaikutussuhde myös toiseen suuntaan: esimerkiksi ennako-oletukset eivät vaikuta vain kommunikaatioon, vaan myös kommunikaatio vaikuttaa ennako-oletuksiin. Tätä vastavuoroisuutta esittävät Kuviossa 12 käytetyt kaksipäiset nuolet.

Ennako-oletukset -dimensioin voidaan siis ajatella olevan lähtökohta kaikille muille dimensioille: ikään kuin maa, josta muut dimensiot kasvavat. Näin ollen on lähes mahdotonta sanoa, mikä osa maa-aineesta on vaikuttanut näiden kokonaisdimensioiden syn-

tyyn. Voidaan vain todeta, että tulos on juuri tällainen, koska lähtökohdat ovat olleet nämä. Huomattavan negatiivisilla ennakko-oletuksilla on siis taatusti ollut osuutensa muutoksen aiheuttamiin negatiivisiin reaktioihin. Esimerkiksi henkilöstön muutosvalmiutta ja halua identifioitua ostajayritykseen, nämä negatiiviset asenteet ovat jarruttaneet. Lisäksi sekä muutosvalmiuden että ennakko-oletusten tiivis suhde kommunikaatioon on voimistanut negatiivisten asenteiden leviämistä, sillä tapa jolla ostajaorganisaatiosta puhutaan, vaikuttaa myös tapaan ajatella ja toisin päin. Jossakin määrin ennakko-oletukset heijastuvat myös suoraan työhön, sillä niin kuin haastateltavat totesivat; osa henkilöstöstä alkoi heti toteuttaa työssään jotain, jota kuvitteli ostajayrityksen edustavan.

Koetun luottamuksen vaikutukset näkyvät ennakko-oletuksissa juuri painoarvona, jonka organisaation ulkopuolisten tahojen kommentit ostajayritystä koskien ovat saaneet: sekä asiakkaisiin, että mediaan on luotettu totuudenmukaisen tiedonantajina. Lisäksi kommunikaation ja luottamuksen suhde saattaa voimistaa ennakko-oletuksien vaikutusta, sillä pettymys jollakin osa-alueella voi saada henkilöstön ajattelemaan, että muutkin ennakko-oletukset pitävät paikkansa. Tästä esimerkkinä henkilöstö puhui ostajayrityksen edustajan työkeästä käytöksestä heitä kohtaan, mikä sai henkilöstön ajattelemaan, että kaikki yritys y:läiset ovat samanlaisia. Tällaisen ajatus voi myös heikentää henkilöstön muutosvalmiutta, eli esimerkiksi halua luopua vanhasta identiteetistä.

Henkilöstön pääasiallinen syy suhtautua muutokseen negatiivisesti tuntui olevan epävarmuus itse työn sujumisesta: ihmiset haluaisivat tietää mitä heiltä odotetaan ja kenen vastuualueelle mikäkin asia kuuluu. Kyse on siis kommunikaation vaikutuksesta *organisaatioidentiteetti muutoksen vaikutus työhön* -dimensioon. Tehokkaalla ja ennen kaikkea avoimella kommunikaatiolla voitaisiin paitsi vähentää henkilöstön kokemaan epävarmuutta ja näin parantaa työn sujuvuutta, myös heikentää olemassa olevia ennakko-oletuksia ja vaikuttaa positiivisesti muutosvalmiuteen. Parempi työn sujuvuus taas auttaisi organisaation ulkopuolisia sidosryhmiäkin näkemään organisaation taas positiivisemmassa valossa ja helpottaisi koetun luottamuksen yhden osa-alueen palauttamista: henkilöstöstä tuntuisi, että asiakkaat luottavat heihin jälleen.

Kommunikaatio-dimensioon tiukimmin sidoksissa on juuri edellä mainittu *luottamus*-dimensio. Luottamuspulan voisi siis syystä sanoa olevan kommunikaatiohaasteiden dramaattisin ilmentymä: henkilökunta ei luota ostajayritykseen, koska kokee, että annetut viestit ja niitä seurannut toiminta ovat ristiriidassa keskenään. Luottamuspulaa voimistaa tunne siitä, että ostajayritys on aiheuttanut Yritys X:n asiakaslähtöisyys-arvoa loukkaavan tilanteen, jossa asiakkaat eivät enää luota heihin. Lisäksi luottamuksen monimutkaiseen vyyhteen sotkeutuu henkilöstön tunne, että ostajayritys perusteettomasti ilmaisee epäluottamustaan heihin, esimerkiksi lisäämällä valvontaa ja antamalla riittämättömiä viestejä tulevaisuuden kehityssuunnasta.

Tässäkin tapauksessa myös *luottamuksella* on vaikutuksia *kommunikaatioon*, sillä luottamuksen menettäminen tarkoittaa, ettei henkilöstö enää täysin luota tietoihin, joita he saavat. Luottamuksen jälleen rakentamiseen ei siis ole oikotietä, vaan henkilöstö odottaa, että heille tiedotetaan asioista ajoissa ja totuudenmukaisesti ja että näitä tiedotuksia seuraa informaatioisällön kanssa linjassa olevaa toimintaa. Luottamuspulan ja sen kautta kommunikaationkin ongelmat heijastuvat suoraan henkilöstön työntekoon: stressi, epävarmuus ja väsymys heikentävät sekä työsuorituksia että sitoutumista yritykseen.

Käytännön työhön ja siinä näkyviin muutoksen vaikutuksiin kulminoituu käytännössä kaikki dimensiot, sillä nekin vaikutukset, jotka tuntuvat elävän lähinnä henkilöstön mielissä tai puheessa heijastuvat kuitenkin myös heidän työsuorituksiinsa ja -tyytyväisyyteensä. Muun muassa organisaation ulkopuolisten sidosryhmien epäluulot ostajayritystä kohtaan heijastuvat suoraan henkilöstön työhön, sillä heistä tuntuu, että kun asiakkaat suhtautuvat negatiivisesti muutokseen, ovat he myös tyytymättömämpiä palveluun ja vaihtavat herkästi kilpailijalle. Tämä näkyy paitsi työn palkitsevuuden vähentymisenä, myös heidän mukaansa konkreettisenä asiakasmäärän laskuna, mikä aiheuttaa heille paitsi pettymystä, myös pelkoa oman työn säilymisestä.

Työn sujuvuuteen vaikuttaa tietysti myös yleinen suhtautuminen muutokseen, eli muutosvalmius: mitä kovempi isku muutos oli, sitä enemmän se täyttää ajatukset ja näkyy työssä. Ne, jotka suhtautuivat muutokseen neutraaleimmin, kokivat että *”töitä tehdään niin kuin ennenkin”*. Tosin on painotettava, että kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä, että edelleen on tekijöitä, jotka haittaavat käytännön työn sujuvuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi epävarmuus siitä, mikä seuraavaksi muuttuu sekä kenen vastuulle tiettyjen tehtävien hoitaminen kuuluu.

6 TULOSTEN TARKASTELU

6.1 Omien tulosten ja aiemman kirjallisuuden kohtaaminen

Edellisessä kappaleessa luomani kuvio organisaatioidentiteetin muutokseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden suhteista toisiinsa, on yksinkertaistettu kuvaus asioiden välisistä suhteista. Jotta organisaatioidentiteettiin vaikuttaviin tekijöihin ja niiden välisiin suhteisiin saadaan puhallettua hieman lisää henkeä ja erityisesti, jotta voidaan tarkastella tarjoaako se mitään uutta organisaatioidentiteettitutkimuksen kentälle, on syytä tarkastella aiempaa kirjallisuutta ja sen suhdetta oman analyysini tuloksiin. Tämä on tärkeää myös, koska näkökulmani täyttää organisaatioidentiteettitutkimuksessa olevaa tutkimusaukkoa kahden asian osalta: se keskittyy henkilöstön näkökulmaan sekä suureen pakotettuun muutokseen. Vertailun avulla voidaan siis ottaa kantaa erityyppisten muutosten ja organisaatioiden eri jäsenten näkemysten samankaltaisuuteen.

Pääasiallisesti seuraava kappale koostuu siis aiemmin esitetyn teorian ja omien tuloksieni vertailusta. Tarpeellista on kuitenkin lisätä jonkin verran uuttakin asiaa, sillä osa haastatteluissa esille nousseista teemoista oli varsin yllättäviä. Aiemman kirjallisuuden perusteella olin esimerkiksi oletanut identiteettimuutokseen vaikuttavien tekijöiden kumpuavan lähinnä organisaation sisäpuolelta ja tämän takia painoarvo, jonka ulkopuolisten mielipiteet saivat, kumosi aiemmat oletukseni. Lisäksi olin yllätynyt kommunikaation tärkeyden korostumisesta, sillä olin pitänyt sitä jokseenkin itsestään selvänä ja ajatellut näin ollen, että asia on myös organisaatiossa otettu huomioon. Osittain näin olikin, sillä tieto vaikutti kulkevan talon sisällä henkilöstölle hyvin, mutta ei muualta konsernista Yritys X:ään. Lisäksi henkilöstö koki, että kommunikaatio on puutteellista myös toiseen suuntaan: heille kyllä kerrotaan, mutta heitä ei kuunnella. Etenkin näihin kahteen dimensioon, *kommunikaatioon* ja *ulkopuolisten vaikutukseen*, tulen kiinnittämään huomiota. Lisäksi tarkastellaan lähemmin *ennakko-oletuksia* sekä *identiteetin vahvuutta*.

Aiempaan kirjallisuuteen vertaaminen auttaa myös legitimoimaan omia oletuksia. Se on kokemattomammalle tutkijalle palkitsevaa, varsinkin aineistolähtöisessä näkökulmassa, sillä aiemman kirjallisuuden avulla voi saada varmistuksen omille löydöksilleen. Yhtäläisyyksien löytäminen antaa myös varmuutta, että tulokset eivät koske vain tätä yhtä organisaatiota, vaan ne ovat hyödynnettävissä laajemminkin. Yhdessä omien tulosteni kanssa ne antavat vastauksen tutkimuskysymykseen sekä viitoittavat tietä tuleville tutkimussuunnille.

6.2 Haasteina identiteettiaukko ja kokemus vuorovaikutuksen puutteesta

6.2.1 Ennakko-oletusten suhde muutosvastarintaan

Kun organisaatioidentiteettiä uhkaa ei-toivottu muutos, on tavallista, että henkilöstö pyrkii suojautumaan siltä ja lievittämään sen aiheuttamaa stressiä turvautumalla defensseihin tai muutosvastarintaan. Yritys X:n tapauksessa voimakkaat ennako-oletukset Yritys Y:stä saivat henkilöstön asettautumaan vastarintaan jo ennen kuin varsinaisia muutoksia alettiin edes toteuttaa. Tämä on varsin ymmärrettävää, sillä heidän näkemyksensä mukaan muutos, eli yritysosto uhkasi heidän perustavanlaatuisia arvojaan, kuten asiakaslähtöisyyttä ja kotimaisuutta. Lisäksi he kokivat menettävänsä hyvän brändin ja imagon, eli joutuvansa alemman statusarvon kategoriaan muiden silmissä.

Muutostilanteen aiheuttaessa uhan identiteetille, yksilö saattaa ajatella, että hänen ryhmänsä omissa tai muiden silmissä menettää statustaan tai joutuu heikommin arvostettuun ryhmään muutoksen myötä. Sosiaalisilla kategorioilla, eli luokitteluilla oman ja muiden sosiaalisten ryhmien välillä, on tapana vahvistua muutoksen myötä, mikä myös voimistaa vertailua itsen ja muiden välillä. (van Dijk & van Dick 2009, 145–146.) Juuri tällaisesta asetelmasta suurin osa yritys x:läisten ennako-oletuksista ostajayritystä kohtaan kumpuaa. Jo ennen ostajan julkistusta, yritys x:läiset vertailivat oman organisaationsa sekä potentiaalisten ostajaorganisaatioiden ominaisuuksia luoden mielessään erilaisia skenaarioita kaupan lopputuloksesta. Kun ostaja sitten edustikin eri arvoja kuin mitä henkilöstö oli toivonut, he kokivat joutuvansa ulkopuolisten arvostelun kohteeksi väärin perustein.

Vahvojen negatiivisten ennako-oletusten voidaan ajatella olevan muutosvastarintaa ainakin silloin, kun oletukset eivät perustu todelliseen kokemukseen tai tietoon, vaan ihmisten henkilökohtaisiin epäluuloihin. Van Dijkin ja van Dickin (2009, 144) mukaan tällainen henkilöstä itsestään lähtöisin oleva vastustus kumpuaa hänen uskomuksestaan tai huolestaan, että muutoksella tulee olemaan negatiivisia vaikutuksia heidän henkilökohtaiseen tai kollegojensa työkokemukseen. Yritys X:ssä tämä huoli näkyi pelkona oman työpaikan ja kollegojen työpaikkojen säilymisestä sekä huolena vaikuttamismahdollisuuksien ja asiakkaiden menettämisestä.

Henkilökohtainen vastustus saattaa perustua myös muutoksen aiheuttamaan työntekijän ja organisaation välisen suhteen muuttumiseen (psykologisen sopimuksen muuttamiseen) tai heidän käsitykseensä heidän omasta roolistaan tai paikastaan organisaatiossa. Muita, vaihtoehtoisia syytä vastarinnalle voi olla esimerkiksi, että henkilö uskoo ehdotetun tai jo toteutuneen muutoksen olevan epäsuotuisa, tai jopa tuhoisa, organisaatiolle. (van Dijk & van Dick 2009, 145.) Kauan Yritys X:ssä työskennelleet luottivat, että

voisivat työskennellä siellä eläkevuosiinsa asti ja siksi ajatus psykologisen sopimuksen muuttumisesta on heidän kohdallaan oleellinen. Haastateltavat myös sanoivat pitäneensä Yritys Y:tä huonoimpana mahdollisena ostajana Yritys X:lle ja osa jopa mietti, oliko Yritys Y:n oston motiivi päästä tuhoamaan kilpailijansa. Tämän suuruusluokan huolet ja ennakoasenteet näkyvät vastarintana muutosta ja sen toteuttajaa kohtaan.

Van Dijk ja van Dickin (2009, 146) mukaan muutosvastarinta saattaa osittain selittyä työntekijöiden identiteettiin perustuvalla reagoinnilla muutoksen johtamiseen ja niihin muutoksen seurauksiin, jotka näkyvät heidän omassa työssään. Työntekijöiden kokemukseen työstä ja heidän työperäiseen identiteettiinsä ei vaikuta negatiivisesti ainoastaan itse muutoksen sisältö vaan myös ihmissuhteet, kuten kommunikaatio ja vuorovaikutus muutosjohtajien ja työntekijöiden välillä (van Dijk & van Dick 2009, 146). Omien tulosteni pohjalta voin yhtyä tähän näkemykseen, sillä jo muutoksen alkuvaiheessa oli havaittavissa kuinka virheellisenä pidetyt perustelut ostajan valinnasta vaikuttivat muutokseen suhtautumiseen. Vastarinta oli siis entistä voimakkaampaa, koska annettujen viestien ei koettu vastaavan todellisuutta. Epämieluisakin muutos olisi henkilöstön näkökulmasta ollut helpompi hyväksyä, jos muutosta olisi johdettu avoimemman kommunikaation avulla.

Hankalinta muutosvastarinta on silloin, kun siihen liittyy myös defensesjä, eli henkilöstön psyykkisiä puolustusmekanismeja. Hankalia defenseseistä tekee juuri niiden psyykkisyys: ne elävät ihmisten mielissä ja niitä on ihmisen itsensäkin vaikea tunnistaa. Organisaatioidentiteettimuutoksiin liittyen on löydetty viisi defensesiä, joilla identiteettiä uhkaavaa muutosta koetetaan jarruttaa: 1) kieltäminen, 2) rationalisointi 3) idealisointi 4) fantasia ja 5) symbolisointi (Brown & Starkey 2000, 105–108). Kuten jo aiemmin on korostettu, defensesit eivät ole kiusantekoa, vaan henkilöstön pyrkimystä hallita muutokseen liittyviä epämieluisia tunteita. Kuitenkin organisaation näkökulmasta ne hankaloittavat muutoksen läpivientiä ja joskus jopa aiheuttavat muutoksen epäonnistumisen.

Kohdeyrityksessäni oli havaittavissa joitakin näistä defenseseistä, mutta niiden ei voida olettaa koskevan laajamittaisesti koko organisaatiota. Ne ovat siis yksilöiden omia puolustusmekanismeja, joista osa saattaa olla vain tietyn yksilön käyttämä ja toiset esiintyä hieman useammalla organisaation jäsenellä. Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että tällaisia defensesjä esiintyy ja hieman kartoittaa mitä ne ovat ja mitä ne Yritys X:n tapauksessa käytännössä tarkoittavat.

Eniten Brownin ja Starkeyn (2000) kuvaamista defenseseistä esiintyi fantasiaa, joka liittyi lähinnä haaveeseen saada mennyt aika takaisin. Henkilöstö siis joko haaveili paluusta vanhaan, yritys x:läiseen identiteettiin ja kulttuuriin tai ”Yritys X:n” aloittamisesta uudelleen, jossakin muualla samoilla toimintatavoilla ja saman henkilöstön voimin. Tämä sinänsä harmiton fantasia näkyy käytännössä haluttomuutena luopua vanhasta identiteetistä ja rakentaa uutta, mikä taas osaltaan pitkittää organisaatioidentiteetin muutosprosessia.

Jonkin verran oli myös havaittavissa idealisointia ja symbolisointia. Idealisointi näkyi lähinnä tietynlaisena mustavalkoisena ajatteluna, jossa Yritys X edusti kaikkea hyvää ja Yritys Y pahaa. Erityisesti Yritys X nähtiin idealisoinnissa täydellisenä, mikä on vahvasti sitoutuneen henkilökunnan näkökulmasta täysin ymmärrettävää, sillä kollektiivisen identiteetin luonnin kannalta on keskeistä unohtaa ristiriitaiset mielipiteet yrityksen retorisesta historiasta (Anteby & Molnár 2012). Symbolisointi taas näkyi osan hallittomuutena luopua Yritys X:ään liittyvistä symboleista, kuten työvälaineistä, joissa on Yritys X:n logo tai vanhoista työvaatteista.

Kuten kappaleessa on esitetty, erityisen voimakkaat henkilökohtaiset ennakkoletukset organisaatiomuutosta kohtaan, voidaan nähdä muutosvastarintana. Ne saavat organisaation jäsenet suhtautumaan muutokseen tuntematonta peläten ja joskus jopa turvautumaan defenseihin itseään suojellakseen. Kuitenkin, kuten Brown ja Starkey (2000) ovat defensejä tutkiessaan todenneet, on niihinkin mahdollista vaikuttaa avoimella dialogilla tulevaisuuden identiteetistä. Jos siis luodaan ideaaleja, joita tavoitella tulevaisuudessa, ei henkilöstön tarvitse turvautua menneisyyden idealisointiin. Yritysos- to tilanteessa, jossa ostettu yritys jää kuitenkin omaksi yksikökseen ja toimipisteekseen, voisi olla hyödyllistä korostaa, ettei uuden organisaatioidentiteetin tarvitse olla täysin samanlainen, kuin vieraana ja epämiellyttävänä pidetyn ostajayrityksen.

6.2.2 Kun identiteetissä on aukko: Sosiaalinen identiteetti ja identifikaatio vaikuttavat organisaation jäsenten tulkintaan

Olin etukäteen aliarvioinut organisaation ulkopuolisten sidosryhmien vaikutuksen identiteettimuutokseen ja taipunut muun muassa Puusan (2009, 23) sekä Corleyn ym. (2006) esittämän näkemyksen puoleen, jonka mukaan identiteetin rakentuminen on sisäsyntyinen prosessi, joka saattaa vahvistua ulkopuolisten mielipiteistä, mutta ei heikentyä. Aineistoni osoitti oletukseni kuitenkin vääräksi, sillä ulkopuolisilla tuntui olevan vaikutusta eritoten tiettyjen ennako-oletusten vahvistajina. Haastateltavat kokivat, että erityisesti asiakkaat ajattelevat heistä tällä hetkellä aivan eri tavalla, kuin vielä vuosi sitten, jolloin he olivat yrityksen perustajan omistuksessa. Tämä vaikutti heidän mukaansa muun muassa työntekijöiden ylpeyteen omasta työstään.

Organisaatioidentiteetin sisä- ja ulkosyntyisyydestä puhutaan kummassakin aiemmin esitellyssä organisaatioidentiteetin syntyä kuvaavassa mallissa; niin Gioian ym. (2010) organisaatioidentiteetin muodostumisprosessi -mallissa kuin Dhallan (2007) organisaatioidentiteetin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä esittelevässä mallissa. Aineistoni tuntuu tukevan kummankin mallin näkökulmia ulkoisen palautteen merkityksestä. Gioian ym. (2010) mallin mukaisesti organisaation jäsenet kokivat identiteettinsä vahvaksi saadessaan ulkopuolisilta legitimoivaa palautetta. Dhallan (2007) mallin mukaisesti taas

identiteetin rakentumisessa autoivat median positiivinen huomio ja ulkoinen palaute. Nämä mallit käsittelevät vain identiteetin syntyä, mutta oma aineistoni antaa vihiä siitä, että ulkoa päin tulevalla palautteella oli suuria vaikutuksia myös organisaatioidentiteetin muutokseen, eli vanhan identiteetin murenemiseen.

Aiemmissa tutkimuksissa ulkopuolisen palautteen merkitys on otettu huomioon myös *sosiaalisen identiteetin teoriassa* (SIT, social identity theory, ks. Ashforth & Mael 1989; Dutton & Dukerich 1991), jonka mukaan ihmisten identiteetti ja itseluottamus määrittyy osittain heidän johonkin sosiaalisen organisaatioon kuulumisensa kautta. Tämän vuoksi heille on tärkeää, millainen maine heidän organisaatiollaan on ja miten se vertautuu muihin organisaatioihin. Tällaisia organisaatioita ovat muun muassa juuri työpaikat tai tietyt työryhmät, kuten osastot. Sosiaalinen identiteetti rakentuu teorian mukaan sekä havaitun organisaatioidentiteetin (jäsenten näkemys siitä mitä organisaatio edustaa) että rakennetun organisaatioidentiteetin (jäsenten kokemus siitä mitä ulkopuoliset organisaatiosta ajattelevat) mukaan. (Lievens, van Hoye & Anseel 2007, 45–46; Elsbach & Kramer 1996, 467–468.)

Myös Dutton ym. (1994) ovat erottaneet toisistaan kaksi organisaatioidentiteettityyppiä: 1) jäsenten oman näkemyksen organisaatiosta sekä 2) jäsenten arvion toisten, eli ulkopuolisten näkemyksestä. Ulkopuolisten arvio organisaatiosta on SIT:n mukaan organisaation jäsenille tärkeä, koska se antaa heille viitteitä, kuinka ulkopuoliset heitä kuvailevat heidän jäsenyytensä perusteella (Lievens ym. 2007, 46). Tällainen huoli on selvästi havaittavissa aineistostani, sillä yritys X:läiset puhuivat paljon Yritys X:n arvosta ja imagosta sekä myönsivät, että yritysoston tullessa julki, he olivat heti huolissaan asiakkaiden näkemyksistä, koskien heitä ja heidän antamansa palvelun laatua. Dutton ja Dukerich (1991, 545) toteavatkin, että ulkoiset tapahtumat tai seikat, jotka kyseenalaistavat tai torjuvat tietyt organisaation keskeisinä pitämät piirteet, voivat aiheuttaa uhan organisaation identiteetille. Juuri tästä oli kyse kun media ja asiakaskunta kyseenalaistivat Yritys X:n asiakaspalvelun laadun ja luotettavuuden.

Yksilöillä on pyrkimys positiivisen itseluottamuksen saavuttamiseen ja koska yksilön sosiaalinen identiteetti perustuu ryhmän jäsenyyteen, on yksilöillä tarve nähdä ryhmänsä jäsenet positiivisesti. Jos tätä positiivista identiteettiä uhataan ihmiset turvautuvat kolmeen perusstrategiaan: yksilöiden liikkuvuus, sosiaalinen luovuus tai sosiaalinen kilpailu. (van Dijk & van Dick 2009, 146.) Yritys X:n henkilöstön mukaan sosiaalinen kilpailu yksilöiden välillä oli ollut muutoksen jälkeen vähäistä. Hankaluus nähdä ryhmä johon tällä hetkellä kuuluu, eli Yritys Y, positiivisesti ilmentyi kuitenkin yksilöiden liikkuvuutena, eli runsaana hakeutumisena muualle töihin.

Sosiaalisen identiteetin teoria siis perustelee, miksi ulkopuolisten mielipiteillä on väliä. Tämä liittyy myös identifikaatioon, eli organisaatioon samastumisen asteeseen, sillä mitä vahvemmin henkilö identifioituu yritykseen, sitä enemmän yhdistäviä piirteitä hän näkee itsessään ja organisaatiossa, jonka jäsen hän on (Foreman & Whetten 2002, 619;

Dutton ym. 1994, 239). Kun organisaatiossa vallitsee yleinen uskomus, ettei organisaatiota pidetä arvossa voi vahvalla identifikaatiolla olla negatiivinen vaikutus. Se voi saada henkilöstön ajattelemaan, ettei heitäkään arvosteta yksilöinä. Identifikaation yhteydessä on myös puhuttu identiteettiaukoista, jotka tarkoittavat eroa ideaali-identiteetin ja todellisen identiteetin välillä. Kohdeorganisaationi tilanteessa identiteettiaukko oli muodostunut nykyisen identiteetin ja entisen identiteetin välille, sillä aiempaa identiteettiä pidettiin kaikin tavoin ideaalina.

Vanhan identifikaation ongelmana onkin Fiolin (2002) mukaan, että se voi estää näkemästä uusia mahdollisuuksia. Edellä kuvattu identiteettiaukko onkin kuvaava tilanne myös identiteettimuutoksen prosessiajattelun näkökulmasta (Puusa 2009), sillä siinä missä johto puhuu jo tulevaisuuden *mantrona*, on henkilöstö vielä kiinni menneisyydessä. Henkilöstö tulisikin saada kiinnostuneeksi tulevaisuuden mahdollisuuksista, esimerkiksi Gioian ja Thomaksen (1996) mallin avulla, jossa identiteettimuutosta johdettiin imagomuutoksen avulla. Tällä tavoin he voisivat olla valmiita luopumaan vanhasta identiteetistä tai sen tavoittelusta.

Puusan ym. (2013, 365) mukaan toimiva kommunikaatio, vuorovaikutus, yhteistyö, suunnittelu ja johtaminen vaativat aina jonkin asteista identifikaatiosta organisaatioon. Haslam ym. (2003, 365) jopa väittävät, ettei organisaatio voi toimia ilman identiteettiä, sillä yhteinen identiteetti mahdollistaa heidän mukaansa kommunikaation, vuorovaikutuksen ja johtamisen onnistumisen. Riippumatta siitä, pitääkö edellä esitettyjä näkemyksiä täysin totuudenmukaisina vai ei, on selvää, että epäselvä organisaatioidentiteetti tai identiteettiaukko on epäsuotuisa tilanne, niin organisaation jäseniä kuin organisaation toiminnan sujuvuuttakin ajatellen.

6.2.3 Monologista dialogiksi: Luottamuksen palauttaminen vaatii tehostettua vuorovaikutusta yhdistettynä toimintaan

Haastavan identiteettiaukkotilanteesta Yritys X:ssä teki luottamuksen ja kommunikaation puute. Gioia ja Thomas (1996) ehdottavat mallissaan, että muutoksessa, jossa imago toimii identiteetin muokkaajana, organisaation jäsenille tulisi tarjoilla haavekuvia tulevastakin, jotta he uskaltaisivat päästää irti vanhasta identiteetistään. Yritys X:n tapauksessa tämä ei kuitenkaan ainakaan vielä toimisi, sillä kommunikaation ja toiminnan ristiriita on aiheuttanut luottamuspulan, eikä henkilöstö suostu vastaanottamaan haavekuvia, ainakaan annettuina. Henkilöstön ja johdon avoimen dialogin ja interaktion kautta olisi kenties mahdollista luoda yhteinen haavekuva tulevaisuuden tavoitteista (Mills ym. 2005, 615). Tämän onnistuminen kuitenkin vaatisi luottamuksen palauttamista.

Lisäksi henkilöstö koki, että on mahdotonta ajatella, mitä he voisivat olla tulevaisuudessa, kun he eivät vielä tiedä, mitä heidän tällä hetkellä tulisi tehdä. Brownin ja Star-

keyn (2000, 111–113) mukaan johdon tulisi viestiä tehokkaasti tulevasta identiteetistä osana strategiaa. Tämä tarkoittaa, että myös henkilöstön tulisi olla selvillä *mihin me pyrimme ja keitä me tulevaisuudessa voimmme olla* suhteessa sidosryhmiimme ja ympäristöömme. Hen ja Brauchin (2009, 593) mukaan onnistuneessa organisaatioidentiteetin muutoksessa onkin olennaista, että kognitiivinen kartta muutoksen etenemisestä hajautetaan organisaation jäsenille, eikä se ole vain ylimmän johdon hallussa. Haasteena on kuitenkin identiteetin ajallisuus: johto ja henkilöstö tulisi saada puhumaan samaa kieltä ja katsomaan muutoksessa samaan suuntaan. Uutta tulevaisuutta pitäisi rakentaa menettä hyväksikäyttäen. (Schultz & Hernes 2013.)

Kuten sanottu, avain luottamuksen takaisin saamiseen on juuri avoin ja tehokas kommunikaatio, mutta toimiakseen sen tulee olla yhdistettynä linjassa olevaan toimintaan. Kommunikaation tärkeydestä muutosprosessissa on puhuttu paljon ja ehkä juuri siksi, pidin sitä alkuun niin itsestään selvänä, etten voinut edes aavistaa miten keskeinen osa työni tuloksia siitä tulisi. Kommunikaation tärkeydestä puhuvat niin Fiol (2002) muutoksen johtamismallissaan kuin Haigh ja Pfau (2006) rokotus-mallissaan. Myös Gioian ym. (2010) organisaatioidentiteetin muodostumismalli antaa vahvaa näyttöä siitä, että identiteettiin on mahdollista vaikuttaa kommunikaation keinoin ja samoin Mills ym. (2005, 615) ovat todenneet, että yhteisen kielen löytäminen tai kehittäminen heti organisaatiomuutoksen alussa antaisi pohjan, jonka päälle uuden kulttuurin ja identiteetin voisi rakentaa.

Fiolin (2002) mallissa ideana on neuvottelemalla henkilöstön kanssa heikentää henkilöstön vanhaa identiteettiä, jotta heidät olisi mahdollista saada luopumaan siitä ja kiinnostumaan uudesta identiteetistä. Aineistossani etenkin muutosvalmiuteen vaikuttavista tekijöistä oli havaittavissa, että muutosvalmiutta edesauttoi kyky luopua vanhasta identiteetistä. Identiteetistä luopumista kuitenkin hankaloitti, että henkilöstö uskoi hyvin pitkään, ettei organisaatiossa tule tapahtumaan suuria muutoksia, jotka pakottaisivat heidät muuttamaan identiteettiään. Lisäksi heitä ei heidän mukaansa myöskään opastettu Yritys Y:n tavoille, joten heillä ei ollut mitään uutta, josta kiinnostua ja jonka turvin luopua vanhasta identiteetistä.

Identiteetistä luopumista on Haighin ja Pfaun (2006) mukaan mahdollista edesauttaa niin sanotun rokotustoimenpiteen avulla, joka samalla vahvistaa sitoutumista organisaatioon. Idea on sama kuin tavallisessakin rokotteessa: aiemmin annettu pieni määrä virusta antaa vastustuskyvyn kyseistä virusta vastaan. Jos siis organisaation jäsenille ajoissa ja rehellisesti kerrotaan tulevasta, negatiivisistakin muutoksista, ovat he muutosten tapahtuessa jo varautuneet ja käsitelleet asiaa mielissään, jolloin muutoksen aiheuttama kuohunta on pienempää. Samalla, tätä henkistä vastustuskykyä parantamalla, voisi parantaa myös henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan.

Luottamus onkin tulosteni kenties kiinnostavin dimensio, sillä se on usein paitsi vaikeasti todennettavissa, myös vaikutuksiltaan varsin kauaskantoinen. Luottamuspuola

paisi voimistua, myös pidentää epävarmuuden tunteita, sillä se mitätöi hyvinkin hoidetun kommunikaation vaikutukset joksikin aikaa. Luottamuksen puute saa ihmiset epäilemään heille annettua informaatiota ja voi näin ollen myös kiihdyttää spekulatiivisten puheiden leviämistä. Väärien luulojen oikaisu taas on hankalaa, sillä tietystä suunnasta tulevaan viestiin ei luoteta.

Luottamuksen vaikutuksista ei löydy kuin muutama maininta aiemmasta organisaatioidentiteettikirjallisuudesta. Esimerkiksi Fiol (2002, 659) on todennut jonkin ryhmän identiteetin omaksumisen, eli ryhmäidentifikaation, vaativat suuren määrän luottamusta, mikä samalla aiheuttaa, että identiteettimuutokset koetaan tämän luottamuksen loukkaamisena. Tähän on omien tuloksieni perusteella helppo yhtyä, sillä Fiolin näkemys auttaa osaltaan ymmärtämään miksi luottamuksen pettäminen, etenkin entisen omistajan kohdalta, koettiin niin raskaasti. Henkilöstön annettiin ymmärtää, ettei mikään muutu radikaalisti, vaan toimintaa pyritään jatkamaan kuten aiemminkin. Kun asiat sitten lähtivät kovalla vauhdilla muuttumaan, eikä heitä ollut etukäteen rokotettu tätä muutosta vastaan, tunsivat he luottamuksensa petetyksi.

Luottamuksen ja kommunikaation avoimuuden säilyttäminen rokotustoimenpiteen avulla, auttaa henkilöstöä myös säilyttämään tietynlaisen pysyvyyden tunteen. Tämä on tärkeää, sillä Albertin ja Whettenin (1985, 272) mukaan jatkuvuuden loppuminen, eli identiteetin menettäminen uhkaa yksilön terveyttä, minkä takia jatkuvuuden tarkastelu on tärkeää ottaa osaksi organisaatiomuutoskeskustelua. Haighin ja Pfauin (2006) rokotusteoria selittää myös, miksi suurissa muutoksissa työntekijöiden vaihtuvuus voi olla korkea: huonosti hoidettu muutosviestintä voi aiheuttaa niin suuria epätietoisuuden tunteita, että identiteetti ja sitoutuminen yritykseen horjuvat. Näin on tapahtunut myös Yritys X:ssä, missä henkilöstön mukaan epävarmuuden ja pelon tunteet ovat saaneet henkilöstön varmistelemaan tulevaisuuttaan hakeutumalla muualle töihin ja niitä, jotka eivät näin tee pidetään ”*hulluina*”.

6.2.4 Organisaatioidentiteetin vahvuuden vaikutukset toimintaan ja tunteisiin

Vaikka henkilöstön vaihtuvuus muutostilanteessa onkin suurta, henkilöstön muutosvalmiusominaisuuksien -kokonaisdimensiota tarkasteltaessa havaita, että esimerkiksi heikko holografinen identiteetti ja vahva ideografinen identiteetti vaikuttavat positiivisesti muutosvalmiuteen. Tässä tapauksessa positiivinen suhtautuminen ilmenee pienempänä epävarmuutena ja suurempana tyytyväisyytenä nykytilanteeseen. Tästä puhuvat myös Albert ja Whetten (1985, 271) korostaessaan, että suurien muutosten yhteydessä on havaittavissa kummankin laatuja identiteettejä. Siinä missä Yritys X:ssä holografinen identiteetti oli kaikkialla heikentynyt, oli ideografinen identiteetti osittain vahvistunutkin, mikäli osasto koki, että *meidän juttu* on edelleen olemassa ja henkilöstö on *samassa*

veneessä. Mikäli osaston identiteetti onnistutaan säilyttämään vahvana, on siitä etua jäsenten etsiessä ratkaisuja uhkiin, jotka kohtaavat identiteettiä (Dutton & Dukerich 1991).

Kuten mainittu, juuri tiivis ideografinen identiteetti vaikuttaisi olevan paras suoja organisaatioidentiteetin muutosta vastaan, varsinkin silloin jos myös konkreettiset muutokset omalla osastolla jäävät vähäisiksi. Vielä mielenkiintoisempaa on, että heti jos yhtälöön lisätään vahva holografinen identiteetti, suhtautuminen muutokseen on negatiivisempaa, sillä henkilöt, joilla on vahva koko organisaation laajuinen identiteetti, imevät tunteita ja *filiksiä* muilta osastoilta. He siis elävät mukana myös muiden osastojen tunnekuohuissa ja ottavat näin ollen harteilleen kaksi kertaa suuremman taakan niihin verrattuna, joilla on ainoastaan vahva ideografinen identiteetti.

Aiemman tutkimuksen mukaan vahva ideografinen identiteetti ei ole ainoa tekijä jolla on vaikutusta muutoksen onnistumiseen, vaan organisaatioidentiteetti voi muuttua, mikäli organisaatiolla on tarpeeksi vahva ydinideologia, johon henkilöstö voi samastua. Muutoksessa tätä ydinideologiaa ja yrityksen arvoja korostamalla johto voi saada henkilöstön luopumaan vanhasta identiteetistään. Keskeistä on, että henkilöstöllä on jotakin mihin uskoa. (Fiol 2002.) Lähes samasta asiasta puhuvat Clark ym. (2010) kuvaillessaan siirtymäidentiteettiä, jonka tulee ydinideologian tavoin olla tarpeeksi abstrakti, jotta se sallii organisaation jäsenten eri tulkinnat. Yritys X:n tapauksessa henkilöstö puhui asiakaslähtöisyydestä ydinideologianaan, mutta he myönsivät, etteivät pysty enää toteuttamaan tätä ideologiaa kuten ennen. Riippumatta siitä oliko asiakaspalvelun laadun heikentyminen todellista ja mitattavissa vai ainoastaan tunne, sillä oli suora vaikutus henkilöstön kokemuksiin työn palkitsevuudesta.

Siirtymäidentiteettiajattelu, eli väliaikainen identiteetti muutoksen aikana, on Clarkin ym. (2010) mukaan kriittinen muutoksen onnistumisen kannalta. Se kuitenkin edellyttäisi myös, että henkilöstö otettaisiin kommunikaation keinoin tiiviimmäksi osaksi muutosta. Tämä olisi organisaationkin kannalta hyödyllistä, sillä ihmisillä on joka tapauksessa perustavanlaatuinen tarve määrittellä itsensä ja antaa itselleen merkitys, eli niin sanottu olemisen oikeutus. Kun tätä määrittelyä ei anneta organisaation toimesta, muodostavat jäsenet keskenään väliaikaisen identiteetin, joka saattaa olla jopa vihamielinen muutosta kohtaan. Näin tuntui olevan myös Yritys X:ssä, sillä henkilöstö puhui tietyistä muutoksen osa-alueista esimerkiksi *taisteluna*, *tappeluna* ja *huutamisena*.

Lähdin hahmottamaan organisaatioidentiteetin näkymistä työssä tunteiden ja toiminnan kautta. Kuten kokonaisdimensioiden suhteita selittävän luvun (ks. Kuvio 12) yhteydessä totesin, tähän kokonaisdimensioon (ks. Kuvio 11) vaikuttivat kaikki viisi muuta kokonaisdimensiota. Käytäntöjen, eli *mitä me teemme*, ja identiteetin, eli *keitä me olemme*, suhteeseen on kiinnitetty melko vähän huomiota aiemmassa organisaatioidentiteetikirjallisuudessa. Kuitenkin, kuten Nag ym. (2007, 842) ovat todenneet, sen lisäksi että identiteetti luo merkityksellisyyttä organisaation jäsenten työtehtäviin, se myös pii-

lee työssä. Se näkyy etenkin tavoissa, joilla jäsenet käyttävät tietoa suorittaessaan työtehtäviään. On tärkeää kiinnittää siis huomiota identiteetin kognitiivisen dimension (jäsenten uskomukset organisaation identiteetistä) lisäksi täydentäviin dimensioihin, kuten ”mitä me teemme”. (Nag ym. 2007, 842.)

Carrin (1999) mukaan identiteetti selittää yksilön kiintymyksen organisaatioon ja siksi sen avulla voidaan hahmottaa ihmisten käytöstä organisaatiomuutoksen keskellä. Kiintymyksen käsitteellä voidaan kuvata myös yritys x:läisten suhdetta organisaatioon, sillä he käyttivät suurta kiintymystä osoittavia termejä, kuten *perhe*, *kodinomainen*, *isä* ja *isähahmo*, kuvatessaan Yritys X:ää ja sen entistä omistajaa. Carrin (1999) mukaan vahva identifikaatio aiheuttaa identiteetin syrjäyttämistilanteessa käytöstä, joka voidaan liittää yleisemminkin surutyöhön ja suremiseen. Haastateltavat kertoivatkin henkilöstön puhuvan keskenään, että ”*ihan kuin vietettäisiin Yritys X:n hautajaisia*”.

Suurin vaikutus työn mielekkyyden ja sujuvuuden kokemuksiin oli vaikuttamismahdollisuuksien kokemisella. Henkilöstö koki, että siinä missä he ennen saattoivat joustaa hyvän palvelun eteen, oli heidän työnkuvansa nykyään niin rajattu, ettei se anna mahdollisuutta joustoon. Ainakin mentaalisesti, he kokivat tekevänsä paljon yksipuolisempaa työtä kuin aiemmin. Vaikuttamismahdollisuuksien teema kytkeytyi myös luottamukseen ja kommunikaatioon, sillä tunne ettei henkilöstölle kerrota asioita eikä heihin luoteta, sai kokemuksen vaikuttamismahdollisuuksien menettämisestä voimistumaan.

Organisaatioidentiteetin tämän hetkisen tilanteen kannalta kuvaava on, että kun henkilöstöltä kysyi millainen oli yritys x:läinen ennen, sai joukon varsin yhteneväisiä, positiivisia vastauksia eikä kenenkään tarvinnut liiemmin miettiä, mitä he vastaisivat. Oli itsestään selvää, että ennen he olivat palvelualttiita, avoimia ja heidän välillään oli hyvä ja lämmin yhteishenki. Siirryttäessä puhumaan nykyhetkestä, henkilöstön vastaukset vaihtelivat suuresti, eikä kukaan osannut tarkasti kuvata tämänhetkistä identiteettiä määrittäviä piirteitä. Vielä haastavampaa heille oli koettaa hahmottaa tulevaisuuden suuntaa: mihin tästä ollaan menossa ja keitä me sitten olemme.

Mikäli aiempaa kirjallisuutta on uskominen, yritys x:läiselle tuskin enää muodostuu niin vahvaa holografista organisaatioidentiteettiä kuin aiemmin. Tämä johtuu paitsi heidän kokemistaan muutoksen vaikutuksista, kuten tarkemmin rajatuista työnkuvista ja sen myötä yhteistyön vähenemisestä muiden kanssa, myös yleisesti työelämän nykytilanteesta. Pratt (2000, 486) mukaan nykyinen työelämä on muuttanut psykologista sopimusta, sillä henkilöstö ei enää sitoudu työpaikkoihin kuten ennen, koska työpaikan pysyvyys ei ole varmaa. Tuskin siis Yritys X:ssäkään paluuta entiseen on luvassa, eikä ainakaan identiteetti tule olemaan entisen vahvuinen. Tämä ei kuitenkaan estä ideografisten identiteettien vahvistumista ja samastumista oman osaston ydinideologiaan.

Tällä hetkellä identiteetin voidaan Yritys X:ssä kuitenkin sanoa olevan välivaiheessa, jossa kukaan ei osaa määrittää millainen se on ja mihin se on muotoutumassa. Hen ja Baruchin (2009, 578) mukaan organisaatiomuutokset saattavat aiheuttaa juuri identitee-

tin epäselvyyttä. Identiteetin epäselvyyden saattaa laukaista muutos sosiaalisessa ympäristössä (keihin organisaation jäsenet itseään vertaavat), väliaikainen identiteettiristiriita (missä olemme tällä hetkellä ja kuinka voimme päästä täältä sinne?) tai ristiriita ulkoisessa imagoissa (ei varmuutta kuinka muut näkevät meidät) (He & Baruch 2009, 578–579, 593). Ei siis liene yllätys, että kohdeorganisaatiossani koetaan hämmennyksen tunteita organisaatioidentiteetin nykytilasta, sillä yritysosto on muuttanut alueen kilpailijasetelmaa: keihin me nyt itseämme vertaamme, kun yksi kilpailijoita omistaa meidät. Lisäksi se on aiheuttanut väliaikaisen identiteettiristiriidan, kun henkilöstö kokee olevansa pimennossa tulevaisuuden kehityssuunnasta. Kuten aiemmin todettu, heitä huolestutti myös ulkoisen imagon muutos, sillä he kokivat tulevansa arvostelluiksi väärin perustein ollessaan osa Yritys Y:tä. Tämä tarkoittaa, että vaikka organisaation jäsenillä on yleensä tapana järkeistää muutoksia ja tehdä johtopäätöksiä uudesta identiteetistä, tällaiset muutokset saattavat sekoittaa tämän järkeistämismekanismiin (Puusa ym. 2013, 168). Tällöin kommunikaation ja selkeän johtamisen arvot korostuvat entisestään.

6.3 Uusia avauksia organisaatioidentiteettitutkimukseen: Vahva holografia ja heikko luottamus kivinä muutoksen polulla

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, miten organisaatioidentiteetti muuttuu suuren organisaatiomuutoksen yhteydessä ja mitkä tekijät tähän muutokseen vaikuttavat. Lisäksi tarkoituksena oli osakysymysten avulla hahmottaa, miten identiteetin vahvuus vaikuttaa identiteettimuutokseen sekä mitkä tekijät suojaavat identiteettiä muutokselta. Osaa näistä muutoksen ilmentymistä ja muutokseen vaikuttavista tekijöistä on käsitelty aiemman kirjallisuuden valossa edellisessä kappaleessa. Analyysini tuloksena löytyi kuitenkin muutamia tekijöitä, jotka saavat toistaiseksi vain vähän tukea aiemmasta organisaatioidentiteettitutkimuksesta. Nämä, uutta näkökulmaan identiteettimuutokseen tuovat, tekijät pääsevät lähempään tarkasteluun tässä kappaleessa.

Sekä organisaatioidentiteetin vahvuuden vaikutuksen että suojaavien tekijöiden taustalta oli löydettävissä yhteinen nimittäjä: vahva ideografinen identiteetti. Ideografisella identiteetillä tarkoitettiin siis kollektiivista identiteettiä osaston tai jonkun muun koko organisaatioita pienemmän yksikön välillä. Aineistoni perusteella oli havaittavissa, että vahva ideografinen identiteetti auttoi sekä suhtautumaan muutokseen positiivisemmin, että suojaasi identiteettimuutoksen rajuimmilta vaikutuksilta, kuten suurelta työntekijöiden vaihtuvuudelta.

Kuitenkin toimiakseen vahva ideografinen identiteetti vaati heikkoa holografista, eli koko organisaation kollektiivista identiteettiä. Jos koko organisaation identiteetti oli vahva, ei osaston identiteetin vahvuudella tuntunut olevan väliä, sillä tyytymättömyys muualla organisaatiossa vaikutti näiden ihmisten hyvinvointiin huomattavan paljon. He

sanoivat *tuntevansa*, *kuulevansa* ja *aistivansa* mitä muualla organisaatiossa tapahtuu ja ottivat näin ollen harteillensa myös huolia, jotka eivät koskeneet heitä henkilökohtaisesti tai vaikuttaneet heidän työnsä sujuvuuteen.

Lisäksi identiteettimuutoksen vaikutuksilta tuntui suojaavan valmius luopua identiteetistä sekä aiemmat kokemukset vastaavanlaisista suurista muutoksista. Tämä on ymmärrettävää, sillä nämä henkilöt olivat ehtineet käsitellä mielessään mahdollisia skenaarioita ja sopeutua niihin. Etenkin, jos heillä oli aiempaa kokemusta suurista muutoksista, olivat he saaneet jo *rokotteen* (ks. Haigh & Pfau 2006), joka auttoi suhtautumaan myös tähän muutokseen. Identiteetistä luopuminen taas auttoi suuntaamaan katseen nykyhetkestä kohti tulevaa ja uskomaan, että kunhan muutokset on saatu päätökseen ja ollaan selkeämmillä vesillä, tällä hetkellä tukalaksi koettu tilanne helpottaa.

Aiemmassa kirjallisuudessa organisaatioidentiteetin vahvuus on yleensä otettu annettuna, eikä myöskään identiteetin laajuuteen, eli ilmenemiseen ideografisella tai holografisella tasolla, ole kiinnitetty liemmin huomiota. Uutta näkökulmaa identiteettitutkimukseen tuo etenkin holografisen identiteetin suhde muutosprosessiin, koska sen vaikutukset näkyvät etenkin henkilöstön jaksamisessa. Aineistoni perusteella voi tehdä myös alustavia päätelmiä vahvan holografisen identiteetin vaikutuksista organisaatioidentiteettimuutoksen käytännön ilmentymiin: kaikilla haastateltavilla, jotka joko harkitsivat tai aikoivat hakea muualle töihin, oli ollut vahva holografinen identiteetti. Syy-seuraus -suhteen varmistamiseksi kaivattaisiin kuitenkin lisätutkimusta.

Identiteetin vahvuus siis vaikuttaa muutoksen vastaanottamiseen, kun taas kommunikaation ja luottamuksen monimutkainen suhde vaikuttaa organisaatioidentiteetin varsinaiseen muuttumiseen. Tulosteni perusteella voidaan luoda käsitys siitä, kuinka kommunikaation ja toiminnan ristiriita aiheuttaa ongelmia luottamussuhteeseen. Tämä luottamussuhde monimutkaistuu edelleen, kun kommunikaation, etenkin tiedottamisen ja vaikuttamismahdollisuuksien osalta, koetaan heikentyneen muutoksen edetessä. Heikko luottamus taas aiheuttaa epäluuloa saatua informaatiota kohtaan, eikä henkilöstö näin ollen tiedä mitä ja ketä uskoa. Tämä taas kiihdyttää spekulatiivisten huhupuheiden leviämistä, mikä osaltaan taas ruokki epävarmuutta.

Puutteelliseksi koettu kommunikaatio, luottamuspula sekä henkilöstön kesken leviävät skenaariot tulevaisuudesta taas aiheuttavat sekä epävarmuutta työn sujuvuutta kohtaan että pelkoa oman työpaikan säilymisestä. Tämän tapahtumaketjun suorat vaikutukset näkyvät muun muassa juuri työntekijöiden runsaana vaihtuvuutena, kun osa henkilöstöstä kokee pakolliseksi varmistella tulevaisuutta ja toimeentuloa hakeutumalla muualle töihin.

Epävarmuuden, pelon ja vaihtuvan henkilökunnan vaikutukset heijastuvat suoraan työn sujuvuuteen. Henkilöstöstä tuntuu, etteivät he hallitse työtään eivätkä voi vaikuttaa siihen. Nämä tunteet taas näkyvät toiminnan tasolla muun muassa huolimattomuusvir-

heinä, kun henkilöstön on vaikea keskittyä nykyhetkeen ja välinpitämättömyytenä, kun he tahtovat asenteen avulla suojautua mahdollisilta tulevilta muutoksilta.

Heikoksi koetun kommunikaation ja etenkin heikoksi koetun luottamuksen vaikutukset muutoksen onnistumiseen voivat siis olla varsin suuret. Toivottavaa olisikin, että organisaatiodentiteetti muutoksen johtaja- ja kommunikaatiovoittoisten näkökulmien rinnalle saataisiin näkemys koetun luottamuksen vaikutuksista identiteetti muutokseen. Kiinnitettäisiin siis vielä enemmän huomiota siihen, ettei väliä ole ainoastaan sillä, millainen viesti lähetetään, vaan myös *miten* se vastaanotetaan ja tulkitaan. Luottamus pulaa voisikin tässä tapauksessa kuvailla *rikkinäiseksi puhelimeksi* johdon ja henkilöstön välillä, joka estää viestien perillemenon tarkoitetunlaisina.

Keskeistä epävarmassa ja kaoottisessa muutostilanteessa olisikin antaa henkilöstölle jotain mihin uskoa ja jotain mitä toivoa. Kuvaamassani muutosprosessissa henkilöstö kyllä tiedostaa prosessin olevan vielä kesken, mutta ellei myrskyävällä merellä näy lainkaan majakan valoa, lakkaa kokeneinkin merimies uskomasta, että rantaa on edes olemassa. Olisikin siis tärkeää auttaa henkilöstöä näkemään sietämättömältä tuntuvan nykyhetken yli ja eteenpäin kohti selkeämpää tulevaisuutta.

Mä yritän tsempata itteeni, mutta valitettavasti kans vähän huonol menestyksel täl hetkel. Mut yleisesti jos ajattelet et haluat saada takasi semmosen ni, kyl tavallaa tarvis luoda näille ihmisille se, et mä olen nyt yritys y:läinen ja mä teen tän työni yhtä hyvin kun aikasemminkin ja pyrin niinku siihen yhteiseen hyvään. Mut tällä hetkel se ei sitä kyl oo. Ei. Et joka päivä must tuntuu, et menee kaikil siihe, et kuha mä täst päivästä selviin ja ilman suuremmitta ongelmitta, niinku. Tarvis jostai saada se innostus uudestaan niille ihmisille, et niinku, oikeesti on kiva tulla töihin. Nii, se on se juttu: kiva tulla töihin ja tänään mä teen, vaiks tulee ongelmii ni nou hätä, mä kyl sen hoidan ja pistää sit, tai joteki mut. Se on niinku niin suuri muutos siit aikasemmast mis me oltiin, kuitenkin. Et vaik aattelet et se oma perustyö ois samalaista.

Et jos sä jatkat tääl Yritys Y:ssä työtä ni sun pitää oppii arvostamaa Yritys Y:tä ja oppii ajattelemaan, olemaan ylpee siitä. Ja jollet sä ole, ni et sä pysty tekee sitä työtä hyvi, koska asiakas kyl aistii sen. Et jollet sä niinku oo siin, et mä oon tässä, tässä talossa ja teen työni hyvin, et tervetuloa.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto ja päätelmät

Identiteetti on niin yksilölle kuin organisaatiollekin tärkeä, sillä se auttaa antamaan merkitystä tekemiselle ja olemiselle. Lisäksi se auttaa erottamaan muista ja yhdistämään samanlaisten kanssa. Se on siis osa organisaation itsetuntoa: tiedämme keitä olemme, mitä olemme tekemässä ja miksi. Jos taas selkeää identiteettiä ei ole tai se on hyvin heikko, ei organisaatiokaan pysty toimimaan täyspainoisesti. Todellinen näytönpaikka identiteetille on juuri organisaatiomuutos, jolloin identiteetin lunastuksen uskotaan tapahtuvan.

Organisaatioidentiteettiä on viimeisen 28 vuoden ajan tutkittu useasta eri näkökulmasta: on koetettu selvittää miten se syntyy, kuinka se saataisiin pysymään sekä miten sen muutokset vaikuttavat organisaation jäsenten tunteisiin ja toimintaan. Hyvin usein fokus on kuitenkin ollut johtajassa, eli kuinka johtaja omilla toimillaan ja puheillaan luo tai muuttaa identiteettiä. Näitä näkökulmia yhdistää yksi keskeinen piirre: avoin kommunikaatio on avainasemassa sekä organisaatioidentiteetin rakentumisessa, kestävyudessa että muutoksen onnistumisessa.

Identiteetin eri puolia on kartoitettu myös tarkastelemalla sen suhdetta lähikäsitteisiin, kuten imagoon, identifikaatioon ja organisaatiokulttuuriin. Kaikilla näillä voidaan todeta olevan tiivis suhde identiteettiin, mutta niistä yksikään ei kuitenkaan ole synonyymi identiteetille. Imago, eli ulkoinen kuva, joka muotoutuu organisaation jäsenten käsityksestä miten ulkopuoliset näkevät organisaation, esimerkiksi vaikuttaa organisaation jäsenten tulkintaan omasta identiteetistään. Identifikaatio, eli samastuminen taas selittää ihmisten kokemuksia organisaatiosta osana itseään. Kulttuuri taas linkittyy identiteettiin kertomalla *miten asiat tehdään*.

Lisäksi ajallisuuden -käsite on osoittautunut merkitykselliseksi identiteettiä määritettäessä, sillä sen avulla selitetään kuinka identiteetti rakentuu menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tuloksena. Muutostilanteessa ajallisuus taas näkyy johdon ja henkilöstön toisistaan eroavina perspektiiveinä: henkilöstö katsoo menneisyyteen, kun taas johdon katse on jo kaukana tulevassa.

Aiemman kirjallisuuden avulla on siis laajasti kartoitettavissa, kuinka johtajat kokevat organisaatioidentiteetin ja pyrkivät vaikuttamaan siihen strategisen muutoksen yhteydessä, mutta henkilöstölle on annettu vain harvoin sananvaltaa. Tutkielmassani tarkoituksena oli nimenomaan kuvata, kuinka henkilöstö kokee yritysoston aiheuttaman suuren, pakotetun muutoksen vaikuttaneen organisaatioidentiteettiinsä. Tätä hahmotettiin myös osakysymysten avulla, joiden tarkoitus oli selvittää identiteettimuutokselta

suojaavia tekijöitä, identiteetin vahvuuden vaikutusta muutokseen suhtautumiseen sekä organisaatioidentiteettimuutoksen ilmentymistä henkilöstön käytännön työssä.

Grounded theory -tyylinen tutkimus- ja analyysiprosessin tuloksena löytyi kuusi kokonaisdimensiota, joiden avulla kuva muutokseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista alkoi hahmottua: *ennakko-oletukset, ulkopuolisten sidosryhmien vaikutus, kommunikaatio, koettu luottamus, henkilöstön muutosvalmiusominaisuudet sekä vaikutukset käytännön työn sujuvuuteen.*

Negatiivisten ennakko-oletusten vaikutus näkyi läpi kaikkien muiden dimensioiden ja aiheutti muutosvastarintaa, mikä taas osaltaan jarrutti muutoksen sujuvuutta. Ulkopuolisten sidosryhmien tärkeys taas korostui ennakko-oletusten legitimoijina: negatiivinen palaute asiakkailta ja negatiivinen mediahuomio saivat henkilöstön kokemaan, että muutos olisi organisaatiolle haitallinen ja asettaisi heidät alemman statuksen ryhmään.

Positiivisesti muutosvalmiuteen taas vaikuttivat muun muassa valmius luopua vanhasta identiteetistä, aiemmat kokemukset suurista organisaatiomuutoksista sekä vahva ideografinen identiteetti. Kuitenkin, mikäli henkilöllä oli myös vahva holografinen identiteetti, muutokseen suhtautuminen oli negatiivista. Tämä johtui holografisen identiteetin aiheuttamasta tunteensiirrosta muilta osastoilta omalle: muidenkin osastojen huolet ja muutokset otettiin henkilökohtaisesti.

Keskeisin tekijä organisaatioidentiteetin muutoksen kannalta oli kommunikaation ja luottamuksen välinen suhde. Kokemus, ettei annettu informaatio ja toiminta olleet linjassa, aiheutti pettymyksen, joka voimistui luottamuksen menettämiseksi kun kommunikaatio ja vuorovaikutus entisestään heikkenivät muutoksen edetessä. Erityisen haitallista luottamuksen menettämisestä tekee sen pitkäkantoiset vaikutukset: luottamusta ei voi korjata kuin avoimella kommunikaatiolla, mutta ottaa oman aikansa ennen kuin henkilöstö taas luottaa saamiinsa viesteihin.

Kun tunteiden tasolla tapahtuvat muutokset heijastuvat toimintaan, alkavat organisaatioidentiteetin menettämisen todelliset haasteet paljastua. Henkilöstö on stressaantunut ja väsynyttä jatkuvasta epävarmuudesta. Tämä taas heijastuu työhön joko huolimattomuusvirheinä, ajatusten ollessa muualla tai välinpitämättömän asenteen ottamisena työtä kohtaan, jotta epävarmuus ei tuntuisi ylivoimaiselta. Pitkään jatkuneena tällainen epävarmuus saa aiemmin hyvin vahvasti sitoutuneen henkilöstön harkitsemaan jopa työpaikan vaihtoa.

Kun yrityksestä kohtaa suuri pakotettu muutos, myös identiteetti on pakotetun muutoksen edessä. On löydettävä uusia merkityksiä ja saatava uusi vastaus kysymykseen: keitä me olemme. Uuden organisaatioidentiteetin rakentamiseen ei siis ole oikotietä, eikä valmiita piirustuksia. Tärkeintä on, että henkilöstö osallistuu muutokseen, jotta he säilyttävät edes jonkinlaisen hallinnantunteen omaan työhönsä epäselvässä muutostilanteessa. Osallistumiseksi voi riittää pelkkä tieto siitä, mihin ollaan matkalla, jotta pystyy valmistautumaan tulevaa.

Tutkimukseni yhteenvedona ja vastauksina tutkimuskysymykseen sekä osakysymyksiin, voidaan todeta muutoksen onnistumisessa avainasemassa olevan avoimen kommunikation ja molemminpuolisen luottamuksen. Nämä kaksi tekijää ovat myös, yhdessä negatiivisten ennakko-oletusten ja ulkopuolisten sidosryhmien palautteen kanssa, vaikuttaneet kriittisimmin organisaatioidentiteetin muutokseen. Muutoksen vaikutukset työhön taas näkyvät, edellä kuvatulla tavalla, henkilöstön epävarmuutena ja stressinä. Muutoksen vaikutukset kuitenkin riippuvat henkilöstön organisaatioidentiteetin vahvuudesta sekä laajuudesta. Yksinkertaistaen voidaankin sanoa, että mitä vahvempi ja laajempi organisaatioidentiteetti, sitä dramaattisemmat ovat myös sen muutoksen vaikutukset henkilöstön työhön ja jaksamiseen.

7.2 Tutkimuksen merkityksen arviointi

Identiteettejä ei ole olemassa kahta täysin samanlaista ja siksi onkin ongelmallista, voiko yhteen identiteettimuutokseen vaikuttavia tekijöitä yleistää koskemaan isompaa organisaatioiden joukkoa. Toisaalta, tutkimuksen tarkoitus ei missään nimessä ole toimia ennusteena muille organisaatioille, vaan sen tarkoitus on ainoastaan antaa näkökulmia ja esitellä asioita, joihin huomiota kiinnittämällä muutoksen vaikutuksia voitaisiin lieventää. Tässä mielessä oma tutkimukseni antaa hyvää perspektiiviä organisaatioille tulevia, suuria muutoksia ajatellen.

Paitsi organisaatioiden jäsenille ja muutosagenteille, tutkimukseni antaa myös aihealueen tutkijoille vihjeitä, miten pakotetun muutoksen vaikutukset organisaatioidentiteettimuutokseen vertautuvat aiemmin tutkittuihin strategisiin tai institutionaalisiin muutoksiin. Yleisesti voidaankin todeta, että pakotetun, ei organisaation omista tarpeista lähtevän, muutoksen vaikutukset ovat varsin äärimmäisiä verrattuna hienovaraisempiin muutoksiin. Kuten eräs henkilöstön jäsen totesikin: positiivista asennetta muutokseen saa hakemalla hakea ja itseään on tsempattava jatkuvasti.

Jotta lukija saisi mahdollisimman kattavan kuvan tutkimastani muutoksesta sekä sen taustatekijöistä, pidin tärkeänä myös kartoittaa miten identiteetti on muuttunut (Kuvio 5) sekä millaisia ennakko-oletuksia ostajayrityksestä muutosvastarinnan taustalla vaikuttaa (Kuvio 6). Tällöin lukija saa varmuuden, että organisaatiomuutos on todella aiheuttanut muutoksen myös organisaatioidentiteettiin. Lisäksi tämä antaa perspektiiviä kohdeorganisaationi muutoksen lähtökohtien tarkasteluun.

Eräs haaste tutkimuksessani oli, että kohdeorganisaationi toimialasta johtuen haasteltavani olivat lähes yksinomaan naisia. Tästä syystä ei voida sanoa mitään eroista miesten ja naisten kokemassa identiteetissä. Oman kokemukseni mukaan, tässä kyseisessä organisaatiossa naisvaltaisuus näkyy kuitenkin esimerkiksi tavassa jakaa tietoa ja kokemuksia toisten kanssa. Tällä piirteellä taas saattaa olla jotakin vaikutusta identitee-

tin vahvuuteen sekä epäselvässä muutostilanteessa leviävien spekulatiivisten puheiden määrään.

Tutkimuksessani olen kuitenkin pyrkinyt ehdottomaan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, jottei yksikään tutkimustuloksiin vaikuttava tekijä, kuten juuri haastateltavien sukupuolijakauma tai oma työhistoriani kohdeyrityksessä, jäisi huomioimatta. Lisäksi tutkimuksessa on noudatettu grounded theory -menetelmän periaatteita, kuten jatkuvaa vuoropuhelua tutkijan ja aineiston välillä. Tutkimusprosessiin on kuulunut myös jatkuva muistiinpanojen tekeminen sekä omien ennako-oletusten tunnistaminen.

Tutkimukseni auttoi hahmottamaan useita organisaatioidentiteetin muutokseen vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaation ulkopuolisten sidosryhmien tärkeyden sekä identiteetti muutokselta suojaavia tekijöitä, kuten valmiuden luopua identiteetistä. Lisäksi se hahmotti holografisen ja ideografisen identiteetin eroja muutoksen vaikutusten voimakkuudessa. Erityisen mielenkiintoista oli holografisen identiteetin voimakas linkittyminen huoleen muiden organisaation jäsenten hyvinvoinnista; myös niiden, joiden työn sujuvuus ei vaikuttanut oman työn tekemiseen ja joiden kanssa ei työpäivän aikana oltu vuorovaikutuksessa.

Erityisesti tutkimukseni auttoi selvittämään kommunikaation ja luottamuksen monimutkaista vuorovaikutussuhdetta sekä sen yhteyttä organisaatioidentiteetin muutokseen. Se tarjosi siis näkökulman siihen, miten heikko kommunikaatio saattaa äärimmäisessä tapauksessa aiheuttaa luottamuksen menettämisen, jolla taas on pitkäkantoiset vaikutuksen kommunikaation vastaanottoon ja tulkintaan.

7.3 Ideoita jatkotutkimusta varten

Koska organisaatioidentiteetti on aiheena varsin nuori, ja koska sillä voidaan sanoa olevan merkittävä vaikutus henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen, on selvää että aiheessa riittää vielä tutkittavaa. Esimerkiksi juuri henkilöstön ääni tulisi saada tulevaisuudessa paremmin kuuluviin, sillä todellinen identiteetti löytyy henkilöstön kokemuksista ja ajatuksista, eikä johdon diskurssista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei identiteettiä voisi johtaa, esimerkiksi narratiivien ja kommunikaation avulla, mutta tietynlaisista organisaatioidentiteettiä ei voi määrätä henkilöstölle.

Tämän tutkimuksen lisäksi, pakotetun muutoksen vaikutuksista organisaatioidentiteettiin on kirjoitettu hyvin vähän. Esimerkiksi He ja Baruch (2009) ovat tutkineet institutionaalisen muutoksen vaikutusta organisaatioidentiteettiin, mutta esimerkiksi lainmuutos vaikuttaa kaikkiin saman toimialan yrityksiin, eikä ainoastaan yhteen. Lisätutkimus pakotetun muutoksen vaikutuksista toisikin siis hyvää tasapainoa strategisten muutosten täyttämälle organisaatioidentiteetin tutkimuskentälle.

Kuten aikaisemmin todettiin, kohdeorganisaationi naisvaltaisuus ilmenee organisaatiossa tiettyinä erityispiirteinä. Tästä syystä olisikin varsin mielenkiintoista tietää, millaisia olisivat muutoksen vaikutukset miesvaltaisessa organisaatiossa. Ovatko siis identiteetin muutokseen vaikuttavat tekijät sukupuolineutraaleja vai onko esimerkiksi kommunikaation tärkeyden kokemuksella tai holografisen identiteetin vahvuudella jotakin tekemistä sukupuolen kanssa.

Sukupuolen vaikutuksien lisäksi mielenkiintoista olisi tietää myös muiden demografisten tekijöiden merkityksestä esimerkiksi organisaatioidentiteetin vahvuuden kannalta. Hyvin useissa tutkimuksissa organisaatioidentiteetin vahvuus otetaan annettuna, jolloin on hyvin vähän todellista näyttöä tekijöistä, jotka vaikuttavat identiteetin vahvuuteen. Tutkimukseni pohjalta voidaan sanoa, että työhistorian pituus organisaatiossa vaikuttaisi olevan yksi näistä tekijöistä, mutta varmuuden saaminen edellyttäisi syvällisempää tarkastelua.

Organisaatioidentiteetin muutoksen ymmärtämisen kannalta, olisi tarpeellista paneutua myös paremmin luottamuksen käsitteeseen ja sen vaikutuksiin identiteetin synnyn ja muutoksen näkökulmasta. Oman kohdeorganisaationi tapauksessa mielenkiintoista olisi tietää, kuinka luottamuksen menettäminen vaikuttaa uuden identiteetin rakentamiseen. Vaatiiko siis organisaatioidentiteetin synty luottamuksen täydellistä palautumista vai voivatko identiteetti ja luottamus rakentua uudelleen käsi kädessä ja yhtä aikaa. Lisäksi, kuten jo aiemmin ehdotettiin, mielenkiintoista olisi myös perehtyä luottamuksen ja kommunikaation väliseen suhteeseen vaativassa muutostilanteessa: kuinka menetetty luottamus voi vääristää lähetettyä viestiä ja mitä vaikutusta tällä on muutosprosessin sujuvuuteen.

LÄHTEET

- Albert, Stuart – Whetten, David A. (1985) Organizational identity. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, toim. L. L. Gummings – Barry M. Staw, Vol. 7, 263–295. JAI Press, Greenwich.
- Anteby, Michael – Molnár, Virág (2012) Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(3), 515–540.
- Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), 20–39.
- Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1996) Organizational identity and strategy as a context for the individual. Teoksessa: *Advances in strategic management*, toim. Joel A. C. Baum – Jane E. Dutton, Vol. 13, 19–64. JAI Press, Greenwich.
- Brickson, Shelley L. (2007) Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 864–888.
- Brown, Andrew D. – Humphreys, Michael – Gurtney, Paul M. (2005) Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18(4), 312–326.
- Brown, Andrew D. – Starkey, Ken (2000) Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 102–120.
- Carr, Adrian (1999) The psychodynamics of organisation change - Identity and the "reading" of emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14(7), 573–585.
- Castanias, Richard P. – Helfat, Constance E. (1991) Managerial resources and rents. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 155–171.
- Clark, Shawn M. – Gioia, Dennis A. – Ketchen, David J. Jr. – Thomas, James B. (2010) Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, 397–438.
- Cooper, Danielle – Thatcher, Sherry M. B. (2010) Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, Vol. 35(4), 516–538.
- Corley, Kevin G. – Harquail, Celia V. – Pratt, Michael G. – Glynn, Mary Ann – Fiol, C. Marlene – Hatch, Mary Jo (2006) Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15(6), 85–99.
- Dhalla, Rumina (2007) The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(4), 245–260.

- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. (1991) Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 34(3), 517–554.
- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. – Harquail, Celia V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39(2), 239–263.
- Elsbach, Kimberly D. – Kramer, Roderick M. (1996) Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(3), 442–476.
- Elstak, Mirdita N. (2008) The paradox of the organizational identity field. *Corporate Reputation Review*, Vol. 11(3), 277–281.
- Fiol, C. Marlene (1991) Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 191–211.
- Fiol, C. Marlene (2001) Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27, 691–699.
- Fiol, C. Marlene (2002) Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, Vol. 13(6), 653–666.
- Foreman, Peter – Whetten, David A. (2002) Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, Vol. 13(6), 618–635.
- Gioia, Dennis A. – Chittipeddi, Kumar (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(6), 433–448.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, SAGE Publications. <http://orm.sagepub.com/content/early/2012/07/20/1094428112452151>, 1–17.
- Gioia, Dennis A. – Schultz, Majken – Corley, Kevin G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 63–81.
- Gioia, Dennis A. – Price, Kristin N. – Hamilton, Aimee L. – Thomas, James B. (2010) Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, 1–46.
- Gioia, Dennis A. – Thomas, James B. (1996) Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 370–403.
- Haigh, Michel M. – Pfau, Michael (2006) Bolstering organizational identity, commitment, and citizenship behaviors through the process of inoculation. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 14(4), 295–316.

- Haslam, S. Alexander – Postmes, Tom – Ellemers, Naomi (2003) More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, Vol. 14, 357–369.
- He, Hongwei – Baruch, Yehuda (2009) Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22(6), 575–599.
- Kovoor-Misra, Sarah (2009) Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22(5), 494–510.
- Levitt, Barbara – March, James G. (1988) Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 319–340.
- Lievens, Filip – van Hoye, Greet – Anseel, Frederik (2007) Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, 45–59.
- Locke, Karen (2001) *Grounded theory in management research*. SAGE Publications, London.
- Mills, Michael – Bettis, Pamela – Miller, Janice W. – Nolan, Robert (2005) Experiences of academic unit reorganization: Organizational identity and identification in organizational change. *The Review of Higher Education*, Vol. 28(4), 597–619.
- Nag, Rajiv – Corley, Kevin G. – Gioia, Dennis A. (2007) The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, Vol. 50(4), 821–847.
- Prati, L. Melita - McMillan-Capehart, Amy – Karriker, Joy H. (2009) Affectin organizational identity. A manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15(4), 404–415.
- Pratt, Michael G. (2000) The good, the bad, and the ambivalent; Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45(3), 456–493.
- Puusa, Anu (2005) *Organisaatio-identiteetin tarkastelu käsitetutkimuksena*. N:o 153/2005. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Puusa, Anu (2009) The meaning and implications of a fragmented organizational identity. A case study of a Finnish university of applied sciences. *Administrative Studies*, Vol. 3, 16–29.
- Puusa, Anu – Kuittinen, Matti – Kuusela, Pekka (2013) Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 41(2), 165–178.

- Ravasi, Davide – Canato, Anna (2013) How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 185–204.
- Ravasi, Davide – Schultz, Majken (2006) Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 433–458.
- Ravasi, Davide – van Rekom, Johan (2003) Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(2), 118–132.
- Reissner, Stefanie C. (2010) Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23(3), 287–299.
- Schultz, Majken – Hernes, Tor (2013) A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, Vol. 21(1), 1–21.
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications, Newbury Park.
- Suddaby, Roy (2006) From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(4), 633–642.
- Sveningsson, Stefan - Alvesson, Mats (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, Vol. 56(10), 1163–1193.
- van Dijk, Rebecca – van Dick, Rolf (2009) Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, Vol. 9(2), 143–163.
- Voss, Zannie Giraua – Cable, Daniel M. – Voss, Glenn B. (2006) Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are”? *Organization Science*, Vol. 17(6), 741–755.
- Whetten, David A. – Mackey, Alison (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, Vol. 41(4), 393–414.
- Zaheer, Shrilata – Schomaker, Margaret – Genc, Mehmet (2003) Identity versus culture in merger of equals. *European Management Journal*, Vol. 21(2), 185–191.

LIITE 1: MOTIVAATIOKIRJE

Hei!

Olen viidennen vuoden johtamisen ja organisoinnin opiskelija Turun yliopiston kauppa-
korkeakoulussa ja viimeistä puristusta, eli gradua vaille valmis maisteri.

Olin myös kolme vuotta, aina viime kevääseen asti Yritys X:n osasto A:lainen ja siksi olenkin erittäin otettu, että talon esimiehet olivat innokkaita tekemään kanssani yhteistyötä pro gradu -tutkimukseni haastatteluihin liittyen.

Gradussani tutkin organisaatioidentiteetin muutosta yritysoston yhteydessä, eli tahtoisin tietää miten se, keitä te yritys x:läisinä olette, on muuttunut yritysoston vaikutuksesta. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan jokainen ajatus ja kokemus siitä, mikä on muuttunut ja miten, on tutkimuksen kannalta erittäin arvokas.

Kaipaisinkin siis apuanne. Tahtoisin haastatella jokaiselta osastolta yhtä tai kahta ihmistä, jotta saisin kokonaiskuvan identiteetistä ja sen muutoksesta. Haastattelut tapahtuvat työajallanne kahden kesken minun kanssani tammi-helmikuussa 2013. Yksi haastattelu tulee kestämään maksimissaan tunnin.

Haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia, eikä yhdenkään haastateltavan henkilöllisyys käy ilmi tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistumalla autatte paitsi melkein maisteria mäessä, myös omaa työyhteisöänne, sillä tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään hyödyksi Yritys Y:n sisäisessä toiminnassa.

Toivoisinkin saavani mahdollisimman monta potentiaalista haastateltavaa, joista voisin valita kattavan otoksen (eli hieman eripituisia aikoja talossa työskennelleitä ja eri sukupuolta olevia).

Haastatteluun halukkaat voivat olla yhteydessä lähiesimieheensä (tarvittavia tietoja ovat nimi, e-mail, työssäoloaika ja sukupuoli) tai suoraan minuun osoitteessa satu.seessalo@000.fi. Vastaa myös mielelläni kaikkiin tutkimusta ja haastattelua koskeviin lisäkysymyksiin, joko sähköpostitse tai numerossa 050-0000000.

Ystävällisin terveisin, Satu Seessalo

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

- 1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?**
 - 1.1.1. Onko työnkuvasi tai osastosi, jolla työskentelet muuttunut?
- 2. Millainen työyhteisö Yritys X on ollut?**
 - 2.1.1. Millaisia eroja on ollut mielestä oman osastosi/osastojen ja koko talon yhteishengen välillä?
 - 2.1.2. Millaista oli olla Yritys X:läinen?
 - 2.1.3. Osaisitko kuvailla Yritys X:läisyyttä, vaikka luonteenpiirteiden avulla?
- 3. Miten sitten kun ihan ensimmäisen kerran kuulit, että talo tullaan myymään, millaisia ajatuksia se herätti?**
 - 3.1.1. Oliko jotain erityisiä toiveita/pelkoja, että miten teille tulee käymään?
 - 3.1.2. Mitä ajatuksia heräsi kun kuulit, että Yritys X myytiin Yritys Y:lle?
 - 3.1.3. Miten kuulit asiasta?
 - 3.1.3.1. Oliko se hyvä tapa mielestäsi kuulla?
- 4. Oliko sulla tai kuulitko, että jolloin muulla olisi ollut jotain ennako-oletuksia Yritys Y:stä? (Että millainen työpaikka se on tai millaisia ihmisiä siellä on töissä?)**
 - 4.1.1. Millasia nää ennako-oletukset olivat?
 - 4.1.2. Miten nää puheet sun mielestä vaikutti yleisesti tähän yrityskauppaan suhtautumiseen?
 - 4.1.3. Miten luulet, että tilanne olisi ollut erilainen, jos näitä ennako-oletuksia ei olisi ollut?
- 5. Miten tätä yritystoa käsiteltiin teidän osastolla? (Esim. osastopalaverissa)**
 - 5.1.1. Entä koko talon tasolla?
 - 5.1.2. Millä tavalla sun työkaverit tai sä itse puhuitte tästä muutoksesta?
 - 5.1.3. Keskustelitteko te työkavereiden kanssa tästä muutoksesta vapaa-ajallakin?
- 6. No entäs sitten, ennen kun mitään varsinaisia käytännön muutoksia edes tuli, niin oliko silloin heti havaittavissa jotain muutoksia työntekotavassa tai ilma-
piirissä?**
 - 6.1.1. Millaisia?
- 7. No, sitten kun tämä yhdistyminen eteni, niin millaisia käytännön muutoksia teidän osastolle tuli?**
 - 7.1.1. Mitä sä niistä ajattelit?
 - 7.1.2. Entä tiedätkö, millaisia muutoksia tuli muille osastoille?
 - 7.1.2.1. Mitä ajattelit näistä muutoksista?
 - 7.1.3. Entä mitä ajattelit esimerkiksi siitä, kun logo ja mainokset ja muut tällaiset ulkopuolellekin näkyvät jutut muuttui?
- 8. Oliko siinä Yritys X:läisyydessä jotain, mitä ajattelisit, että haluaisit ottaa mukaan tähän uuteen Yritys Y:läisyyteen (vaikka niiden alussa puhuttujen luonteenpiirteiden mukaan)?**

9. No, entä kun alussa puhuttiin niistä Yritys X:läisyyden luonteenpiirteistä, niin millainen on sun mielestä Yritys Y:läinen luonteeltaan?

10. Miten sä ylipäätään suhtaudut Yritys Y:n tulevaisuuteen?

10.1.1. Entä mitä ajatuksia se herättää, jos sä ajattelet tota ihan sun täällä työs-
kentelyn alkuaikaa, mistä alussa puhuttiin ja vertaat sitä tähän päivään?

LIITE 3: TAULUKKO HAASTATELTAVISTA

Haastateltavan osasto (1-6)	Haastateltavan sukupuoli	Ollut töissä Yritys X:ssä (vuosia)	Haastattelun kesto (min)
4	nainen	25	49,51
6	nainen	14	52,54
5	nainen	12	54,29
1	nainen	12	48,25
6	mies	8	38,42
2	nainen	15	47,30
3	nainen	24	48,53
4	nainen	7,5	48,00
3	nainen	28	34,18
2	nainen	12	44,56
1	nainen	5	58,17