



TURUN
YLIOPISTO

TUNTEET OSANA ORGANISAATION IDENTITEETTIÄ

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden
merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan
luomassa omistajamuutostilanteessa

Johanna Marin



TURUN
YLIOPISTO

TUNTEET OSANA ORGANISAATION IDENTITEETTIÄ

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys
pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa
omistajamuutostilanteessa

Johanna Marin

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos
Johtaminen ja organisointi

Työn ohjaajat

Professori Satu Teerikangas
Turun kauppakorkeakoulu

KTT Anni Paalumäki
Turun kauppakorkeakoulu

Tarkastajat

Professori Anu Puusa
Itä-Suomen yliopisto

Professori Janne Tienari
Hanken School of Economics

Vastaväittäjä

Professori Anu Puusa
Itä-Suomen yliopisto

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-8340-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8341-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkkajulkaisu/Online)
Painosalama Oy, Turku 2021

*Tämä väitöskirja on omistettu viisaalle,
elämää tarkkasilmäisesti ja uteliaasti
lähestyneelle Anja-isotädilleni. Olen
pahoillani, etten kyennyt ajoissa täyttämään
toivettasi elämäsi ensimmäisestä
väitöstilaisuuteen osallistumisesta ja ilon
jakamisesta kanssani tutkimusprosessini
vihdoin päätyttyä. Kuitenkin tiedän ja
tunnen, että kaikki te, jo lähteneet rakkaani,
olette aina luonani.*

TURUN YLIOPISTO

Turun kauppakorkeakoulu

Johtamisen ja yrittäjyyden laitos

Johtaminen ja organisointi

MARIN JOHANNA: Tunteet osana organisaation identiteettiä – Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa

Väitöskirja, 268 s.

Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Helmikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Organisaatioidentiteetti viittaa siihen, ”keitä me olemme organisaationa”. Se on keskeinen organisaatioteoreetikoiden tutkimuskohde, Albertin ja Whettenin vuonna 1985 esittämästä organisaatioidentiteetin käsitelmäritelmästä syntynyt tutkimuskenttä. Tässä väitöskirjassa organisaatioidentiteetin teoretisointiin ja käsitteen kognitiivisen luonteen rinnalle tuodaan mukaan ilmiön affektiivisuus, organisaatioidentiteetin yhteys tunteisiin. Organisaatioidentiteettikeskustelussa affektiivisuus ei ole ollut tutkimusalueen selkeänä ja itsenäisenä tutkimuskohteena, vaan sen tunteisiin liittyvä luonne on jäänyt tutkimuksissa lähinnä toteamusten tasolle. Tämä väitöstutkimus osoittaa organisaatioidentiteetin myös tunnesidonnaiseksi ilmiöksi luoden teoreettisen pohjan organisaatioidentiteetin affektiivisuudelle ja kehittäen teoreettisen viitekehyksen organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle.

Organisaatioidentiteetillä on selitysvoimaa useissa erilaisissa tutkimuskonteksteissa. Tämän väitöstutkimuksen kiinnostuksen kohteena on pääomasijoitteen yrityskaupan luoma omistajamuutostilanne, jossa muutoskonteksti nostattaa esiin organisaation jakamat, erilaiset merkitykset suhteessa sen identiteettiin. Näiden merkitysten katsotaan tässä väitöskirjassa käsittävän sekä kognitiiviset tulkinnat ”meistä” että myös affektiivisuuden, tunteet siitä, ”miltä tuntuu olla me”. Tässä väitöstutkimuksessa tutkitaan, millaisia tulkintoja ja tunteita yrityskaupan kohteena olevan yrityksen organisaatio jakaa identiteetistään yrityskaupan tapahduttua ja miten nuo jaetut merkitykset valaisevat osaltaan organisaatioidentiteetin affektiivista luonnetta. Tämä väitöskirja vastaa kysymykseen siitä, mikä on organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa.

Tämän väitöstutkimuksen viitekehyksenä ovat organisaatioidentiteetti- ja tunnetutkimus sekä yrityskauppoja koskeva tutkimus. Huolimatta tutkittujen alueiden erilaisista tutkimusparadigmajaoittelusta, tässä väitöstutkimuksessa organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnallisen tutkimustradition ja tunnetutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin näkemykset katsotaan tieteenfilosofisesti samansuuntaisiksi suhteessa tutkittuun ilmiöön. Organisaatioidentiteetti ja tunteet nähdään tässä väitöskirjassa siten yhteisön muodostamina sosiaalisina konstruktiona, merkityskokonaisuuksina, jotka sisältävät jatkuvaa uudelleentulkintaa.

Tämän väitöskirjan empiirisessä tarkastelussa on syvennytty kotimaisen pk-yrityksen, sen organisaation identiteetin ja sen affektiivisen luonteen tarkasteluun

pääomasijoitteisen yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa. Tutkija itse on oman ammattiroolinsa kautta osa tutkimaansa kohdetta pääomasijoittajan roolissa. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla 44 haastattelua ja kaksi ryhmäkeskustelua ja niissä jokaisessa valokuvatyöskentely. Tutkimusaineiston tulokinnan pohjalta on luotu malli organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön rakentumisesta omistajamuutostilanteessa osana organisaation identiteettiä.

Tämä väitöskirja tuottaa tieteellistä kontribuutiota useilla eri tavoilla. Ensimmäinen niistä on organisaatioidentiteetin affektiivisen luonteen teoreettinen ja empiirinen todentaminen. Tämä väitöstutkimus syventää tieteellisen keskustelun kautta teoreettista ymmärrystä organisaatioidentiteetin myös affektiivisestä perusolemuksesta ja tuo uutta näkemystä organisaatioidentiteetin käsitelmäärittelyyn. Toisena tutkimuksen kontribuutiona on organisaatioidentiteetin affektiivisen komponentin tuominen mukaan etenkin pääomasijoitteisiin, mutta myös muiden yrityskauppojen luomiin omistajamuutostilanteisiin. Tutkimus avaa siten organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitystä yrityskauppa- ja omistajamuutostilanteessa. Tutkimuksen kolmas kontribuutio on luonteeltaan menetelmällinen. Tässä väitöskirjassa organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivisuutta on tutkittu aktiivisessa, tutkimushetkellä käynnissä olevassa muutostilanteessa, jossa tutkija on itse ollut osa muutosta. Väitöstutkimuksessa käytetty haastattelujen, ryhmätyöskentelyiden ja valokuvatyöskentelyn toisiaan täydentävä yhdistäminen on tutkimuksellinen ratkaisu, jota voidaan hyödyntää tutkimuksissa laajemminkin. Tässä väitöskirjassa saavutetuilla tutkimustuloksilla organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta on myös käytännön merkitystä ammattimaisille pääomasijoittajille ja muille yrityskauppoja toteuttaville tahoille sekä omistajamuutosten kohteena oleville yrityksille ja organisaatioille.

AVAINSANAT: organisaatioidentiteetti, affektiivisuus, tunteet, yrityskauppa, pääomasijoitteinen, omistajamuutos, private equity, M&A

UNIVERSITY OF TURKU

School of Economics

Department of Management and Entrepreneurship

Management and Organisation

MARIN JOHANNA: Tunteet osana organisaation identiteettiä – Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa

Doctoral Dissertation, 268 pp.

Doctoral Programme of Turku School of Economics

February 2021

ABSTRACT

Organizational identity refers to “who we are as an organization”. It is a key research subject for organizational theorists – a research field that has arisen from the conceptual definition of organizational identity presented by Albert and Whetten in 1985. This thesis expands the theorization of organizational identity and the cognitive nature of the concept by bringing alongside it the phenomenon’s affectivity, organizational identity’s connection to emotion. In the discussion on organizational identity, affectivity has not been a clear or independent research subject in this area; in studies, its emotional nature has remained mainly at the level of a finding. This thesis study shows that organizational identity is also an emotional phenomenon, creating a theoretical basis for the affectivity of organizational identity and developing a theoretical framework for studying the affective content of organizational identity.

Organizational identity has explanatory power in several different research contexts. The point of interest of this thesis study is the change of ownership created by a capital investment-based acquisition, in which the change context highlights the different meanings of its identity shared by the organization. This thesis sees these meanings as comprising both cognitive interpretations of “us” and affectivity – emotions concerning “what it feels like to be us”. It also examines the interpretations of its identity and emotions shared by the organization of the company under acquisition after the acquisition and how these shared meanings in turn shed light on the affective nature of the organizational identity. This thesis answers the question: what is the significance of the affectivity of organizational identity during a change of ownership caused by a capital investment-based acquisition?

The framework for this thesis is formed by organizational identity and emotion research and the study of acquisitions. Despite the different research paradigm classifications of the studied areas, this thesis study considers that the views of the interpretive research tradition of organizational identity research and the social constructionism of emotion research have the same orientation as the studied phenomenon in terms of philosophy of science. It sees organizational identity and emotions as social constructs formed by the community, sets of meanings that involve continuous reinterpretation.

The empirical analysis of this thesis focuses on examining the identity of a Finnish SME, its organization’s identity and its affective nature in a change of ownership

context created by a capital investment-based acquisition. Due to her own professional role as a capital investor, the researcher herself is part of the subject of research. The empirical research data were collected by conducting 44 interviews and two group discussions, and the photographic work involved in each of these. Based on the interpretation of the research data, a model was created for structuring the affective content of organizational identity during a change of ownership as part of the organization's identity.

This dissertation makes a scientific contribution in several ways. The first is the theoretical and empirical verification of the affective nature of organizational identity. Through scientific discussion, this thesis deepens the theoretical understanding that organizational identity also has an affective dimension, and offers new insight into the conceptual definition of organizational identity. Another contribution of the study is that it adds the affective component of organizational identity to change of ownership caused by capital investment-based acquisition in particular, but also by other acquisitions. The study thus explains the importance of the affectivity of organizational identity in the event of acquisition and change of ownership. The third contribution of the study is methodical in nature. In this thesis organizational identity and its affective nature is examined during an active change – one that is underway at the time of the study, and of which the researcher herself is a part. The complementary combination of interviews, groupwork and photographic work used in this thesis study is a research method that can be used in studies more widely. The research results achieved in this thesis concerning the affectivity of organizational identity also have practical significance for professional capital investors and other actors that carry out acquisitions, as well as for companies and organizations undergoing changes of ownership.

KEYWORDS: organizational identity, affectivity, emotions, acquisition, capital investment, change of ownership, private equity, M&A

Esipuhe

Tämä tutkimus on syntynyt aidosta tarpeesta luoda uutta tutkimustietoa organisaatioidentiteetin suhteesta tunteisiin ja sen merkityksestä osana yrityskauppatilanteita. Organisaatioidentiteetti ja tunteet ovat ilmiöitä, joita pohdin jo kauan ennen tutkimusaiheeni lopullista muotoutumista toimiessani eri yritysten palveluksessa ja lopulta myös yrittäjänä. Näen, että yritysjohton puutteellisella kyvyllä sisäistää organisaation identiteetti myös tunteisiin liittyvänä ilmiönä on suoria vaikutuksia sekä yritys- että organisaatiotasolla. Kokemukseni mukaan organisaatioidentiteetin merkitystä ja sen kognitiivista sekä affektiivista luonnetta ei aina ymmärretä ja kunnioiteta riittävästi tilanteissa, joissa organisaation jäsenten tulkinnat ja siitä, ”keitä me organisaationa olemme” vaikuttavat keskeisesti muutoksen onnistumiseen.

Ensimmäisen kerran kiinnostuin organisaatioidentiteetistä ja sen hahmottamisesta myös tunneperäisenä ilmiönä seurattessani erään yrityksen niin strategisen kuin operatiivisen tason muutoshanketta. Muutosprosessi sai aikaan organisaation jäsenissä tapahtumasarjan, jossa organisaatioidentiteetti ja siihen liitetyt tunteet osoittautuivat keskeisiksi suunniteltujen muutosten epäonnistumisessa. Muutosten tarpeellisuudesta ei organisaatiossa oltu eri mieltä, mutta yksilöt kuvailivat silti toistuvasti kadottaneensa ”tunteen siitä, keitä me tässä yrityksessä olemme ja mikä tästä yrityksestä ja meistä on muutoksen seurauksena tulossa”. Koin, että yritysjohton niin sanotut muutosteesit ja tapa johtaa muutosta eivät olleet linjassa yrityksen organisaatioidentiteetin kanssa. Organisaatio koki yritysjohton toiminnan hajottavan voimakkaasti näkemystä ja tunnetta ”meistä”. Yritysjohton ikään kuin ylhäältä ja ulkoapäin tarjoamaa sekä viestimää organisaatioidentiteettiä ei siten organisaatiossa yhteisesti sisäistetty ja jaettu. Henkilöstö teki muutosprosessin aikana jatkuvaa analyysiä omasta mahdollisuudestaan sitoutua jatkossa organisaatioon, mikäli aikaisempi yhteinen kokemus ja tunne ”meistä” häviäisivät. Lopulta useat suunnitellut muutoshankkeet epäonnistuivat ja monet yrityksen avainhenkilöt jättivät organisaation ilman, että yritysjohto sitä enää kykeni estämään.

Yrittäjyyteni pääomasijoitusosalalla ja erityisesti vastuuni henkilöstöpääoman alueella nostattivat uudelleen esille henkilökohtaisen pohdintani organisaatioidentiteetin ja siitä koettujen tunteiden ilmenemisestä osana organisaatioiden todellisuutta. Osallistuttuani erilaisten yrityskauppojen ja sitä kautta omistajamuutosten

toteuttamiseen olen syvästi sisäistänyt organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden keskeisyyden osana niitä. Organisaatioidentiteetissä pääomasijoittaja ja myös muut yrityskauppaan osallistuvat tahot sekä niiden organisaatiot kohtaavat hyvin keskeisen ja merkityksellisen ilmiön, jolla on sekä kognitiivinen että affektiivinen luonteensa. Yrityksen organisaation yhteisesti jakama ja kokemana identiteetti voi olla yrityksen ehdoton voimavara tai sen menestyksen ja hyvinvoinnin este. Siksi yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa sen eri osapuolten on oltava tietoisia organisaatioidentiteetin ja sen eräänlaisen tunne- ja merkityksen merkityksestä. Organisaatioidentiteetin ja sen luonteen myös teoreettinen ymmärtäminen on katsottavissa yhdeksi avaintekijäksi onnistuneen omistajamuutoksen toteuttamisessa. Organisaation identiteetin ja siihen liitettyjen tunteiden kunnioittaminen näyttäytyvät edellytyksinä onnistuneen omistajamuutoksen toteuttamiselle ja niillä on välillinen yhteys myös ostetun yrityksen menestykseen.

Yrityskaupprosessissa korostetaan ostajan taholta usein sitä, *mitä* ollaan ostamassa; ollaan hyvin tietoisia muun muassa vallitsevista markkinoista ja sen potentiaalista, kilpailijakentästä, kannattavuudesta ja tuottoprosenteista. Harvoin ollaan selvillä tai edes kiinnostuneita siitä, *ketä* ollaan ostamassa. Uuden omistajan voimakas interventio menestyksellisesti toimivaan organisaatioon muun muassa erilaisten johtamistoimenpiteiden kautta ilman selkeää ja syvää käsitystä siitä, kenen kanssa yhteistyö on aloitettu, millainen on ostetun organisaation identiteetti ja mitä tunteita organisaatiossa jaetaan siihen liittyen, johtaa liian usein aikaisemmin sitoutuneiden osaajien irtisanoutumiseen ja organisaation niin sanottuun sisäiseen puheeseen, jossa entiset myönteiset tulkinnat ”meistä” muuttuvat kielteisiksi. Lukemattomat yrityskaupat epäonnistuvat ja vuosia menestyksekkäästi toimineista organisaatioista on lyhyessä ajassa jäänyt jäljelle vain muisto. Hyvin harva yrityksen uusi omistaja kuitenkaan pystyy tarkasti identifioimaan syitä epäonnistumiselleen yrityskaupalle asetamissaan tavoitteissa. Tämän väitöskirjan perusteella vastauksia siihen voidaan katsoa löytyvän lähes aina organisaation tulkinnoista ja tunteista suhteessa identiteettiinsä sekä uuden omistajan rajoittuneesta kyvystä ymmärtää organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkitystä osana yrityksen arvonluontia ja tuloksentelemiskykyä.

Tämän väitöskirjan valmistumisesta, sen sisällöllisestä ohjaamisesta sekä oman tutkimusprosessini henkisestä kannattelusta mittaamattoman suuri kiitokseni kuuluu ohjaajalleni, professori Satu Teerikankaalle, jonka kanssa sain etuoikeuden työskennellä vuodesta 2018 lähtien. Hänen hämmästyttävä älyllinen kykynsä yhdistettynä luontaiseen lahjaansa luoda ihmiseen toivoa vaikeimmallakin hetkellä ei unohdu ikinä. Hänen rohkeutensa ja inhimillisyytensä, niitä kannan sydämessäni esimerkeinä viisaudesta. Samoin kiitän ohjaajaani KTT Anni Paalumäkeä tutkimusaiheeni tiimoilta käydyistä keskusteluista, kannustuksesta ja eri elämänvaiheiden jakamisesta yli vuosikymmenen kestäneen, itsenäisen ja yksinäisen tutkimustyöskentelyni

ajanjaksolla. Myös professori Juha Laurilan näkemyksillä on ollut oma merkityksensä tutkimukselleni ja tutkimustyölleni. KTT Maija Vähämäen haluan tietävän, että käytäväkeskustelumme ja niissä vaihdetut ajatukset ovat luoneet uskoa, kiitos niistä kohtaamisista. Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin entiselle professorille, KTT Satu Lähteenmäelle osoitan kiitokseni hänen väitöskirjatyöskentelyä kohtaan luomasta kiinnostuksesta ja yhteisistä pohdintoistamme siihen liittyen.

Tutkimukseni esitarkastajia professori Anu Puusaa ja professori Janne Tienaria kiitän tutkimuksellisia pyrkimyksiäni arvostavasta palautteesta ja rakentavista kehitysehdotuksista. Koin, että he näkivät aidon tavoitteeni tuottaa uutta tieteellistä tietoa ja myös vilpittömän innostukseni tutkimaani aihetta kohtaan sen haasteista huolimatta.

Samoin on joukko ihmisiä, jotka ovat eläneet mukana tutkimushankkeessani monin eri tavoin, minulle hyvää toivoen ja parhaan kykynsä mukaan auttaen. Mikko, Martin ja koko Canorama-perhe, ajattelen teitä lämmöllä ja elämäntyötänne suuresti kunnioittaen. Tuula, muistan aina apusi ja hyvän tahtosi. Kirsi ja Ritu, jaksoitte kuunnella ja myötäelää. Riitta, saattelit väsyneen voimalla maaliin. Lassi, asenteesi on luottoihmisen, en tunne toista vastaavaa. Sami, teit aina parhaasi auttaaksesi minua ja toivoit onnistumistani, lohdutit epätoivon hetkillä, Ystävän tekoja. Kiitos koko Folmerin porukka, myös Hannu ja Joonas, kanssakulkemisesta ja pettämättömyydestä sekä lämpimästä huumoristanne.

Veli-Pekka, kodissamme on jouduttu elämään ehdoillani, kiitos kärsivällisyydestäsi, pitkämielisyydestäsi ja lujasta uskostasi kykyyni selviytyä minulle asetetuista haasteista yhä uudelleen. Lapseni Juunia ja Miro sekä ”Tättän” Johannes ja Emilia, toitte tutkimukselliset pyrkimykseni oikeisiin mittasuhteisiin elämän kokonaiskuvassa, olette kirkkain valoni ja syvin kiitollisuuteni lähde. Siskoni Elina, äiti ja isä, lapsuuden perheessämme on aina tuettu toisiamme, niin hyvän kuin hädän hetkellä, myös tällä ihmeellisellä matkallani.

Sisällys

Esipuhe	8
Sisällys	11
1 Johdanto	16
1.1 Affektiivisuus osaksi organisaatioidentiteettikeskustelua	16
1.2 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus yrityskauppatilanteissa	18
1.3 Tutkimuskysymykset	22
1.4 Tutkimuksen lähestymistapa	23
1.5 Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys.....	24
2 Organisaation identiteetti	26
2.1 Organisaatioidentiteetti käsitteenä.....	26
2.2 Organisaatioidentiteetin lähikäsitteet	28
2.3 Organisaatioidentiteettitutkimus ja tulkinnallinen paradigma... ..	32
2.4 Organisaatioidentiteetti tutkimusalueena	36
2.4.1 Organisaatioidentiteetti muutostilanteissa.....	37
2.4.2 Organisaatioidentiteetti osana yrityskauppatilannetta ..	43
3 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus	50
3.1 Tunnetutkimus organisaatioissa	50
3.2 Tunteet osana yrityskauppatilannetta	53
3.3 Tunteet osana organisaation identiteettiä	58
3.3.1 Tunteiden ja affektiivisuuden määrittelyä.....	58
3.3.2 Ryhmätunteet rakentavat organisaation identiteettiä ...	61
3.4 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja sosiaalisen konstruktionismin paradigma	63
3.5 Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisointia	68
3.5.1 Sosiaalisen identiteetin affektiivisuus.....	69
3.5.2 Organisaatioon identifioitumisen affektiivisuus	70
3.5.3 Organisaatioon sitoutumisen affektiivisuus	74
3.5.4 Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivinen ulottuvuus.....	75
3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	77
4 Tutkimuksen toteuttaminen	82
4.1 Laadullinen tapaustutkimus ja sen tieteenfilosofiset taustaoletukset	82

4.2	Pääomasijoitteinen omistajamuutos tutkimuksen kontekstina.....	86
4.3	Tutkijan rooli.....	88
4.4	Kohdeorganisaatio ja -joukko	90
4.5	Aineistonkeruu	94
	4.5.1 Haastattelut.....	98
	4.5.2 Valokuvat	101
	4.5.3 Ryhmäkeskustelut.....	107
4.6	Tutkimusaineisto ja sen analyysi	115

5	Organisaation muutostilanteessa identiteetistään jakamat tulkinnat ja tunteet	123
5.1	Tutkitun organisaation identiteettiä ja sen affektiiivista sisältöä kuvaavat teemat.....	123
5.2	Tunnejohtaja luo ”meitä”.....	126
	5.2.1 Vahva johtaja	127
	5.2.2 Organisaation identiteetin sisäistänyt johtaja.....	134
5.3	Yhteisöllinen tunneilmasto osana ”meitä”	136
	5.3.1 Sosiaalinen yhteenkuuluvuus	136
	5.3.2 Työhyvinvointi	140
	5.3.3 Hyvä yhteishenki	141
	5.3.4 Yhteinen tekemisen meininki.....	144
5.4	Yhteisön tunnekyvykyys osana ”meitä”.....	147
	5.4.1 Organisaation jäsenyydelle asetetut kriteerit	147
	5.4.2 Myönteiset tulkinnat ja tunteet yhteisön jäsenistä	149
	5.4.3 Huumori, hulluus ja hauskuus	150
	5.4.4 Rentous.....	154
	5.4.5 Välittäminen	157
	5.4.6 Avuliaisuus	160
5.5	Asiakkaan tunteet osana ”meitä”	161
	5.5.1 Asiakaskeskeisyys	161
	5.5.2 Henkilökohtaisuus asiakassuhteissa	164
	5.5.3 Myynnillisyyys	167
	5.5.4 Ammattitaito	168
	5.5.5 Paikallisuus	169
5.6	Emotionaalinen omistajuus ”meistä”	170
	5.6.1 Jaetut arvot	170
	5.6.2 Myönteiset tulkinnat ja tunteet ”meistä”	172
	5.6.3 Organisaation jakamat muistot	173
	5.6.4 Vahva sitoutuneisuus	175
5.7	Organisaation muutostarinat ”meistä”.....	176
	5.7.1 Uusi omistaja organisaation tukena ja apuna	177
	5.7.2 Yrittäjä- ja kasvutarinat.....	178
	5.7.3 Tarinat ystävydestä	180
	5.7.4 Myönteiset tarinat.....	180
	5.7.5 Tarinat, joissa uuden omistajan vaikutus avoin.....	182
6	Tutkimusaineiston tulkinta	185
6.1	Organisaatioidentiteetin affektiiivisuus ja sen ilmentyminen ..	185
	6.1.1 Tunnejohtaminen määrittelee organisaation identiteettiä.....	186

6.1.2	Yhteisöllinen tunneilmasto organisaatioidentiteetin voimavarana.....	189
6.1.3	Tunnekyvykäs organisaatio rakentaa identiteettiään .	192
6.1.4	Asiakkaan tunteet rakentavat organisaation identiteettiä.....	195
6.1.5	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus rakentaa emotionaalista omistajuutta.....	198
6.1.6	Tarinat ilmentävät organisaatioidentiteetin affektiivisuutta.....	204
6.2	Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden olemuksesta ja merkityksestä.....	207
6.2.1	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus muodostuu ryhmätunteista.....	207
6.2.2	Sosiaalisesti jaetut tunteet osana organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivisuutta.....	208
6.2.3	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus sosiaalisesti säänneltyä.....	209
6.2.4	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus pyrkii konvergenssiin ja stabiliteettiin.....	209
6.2.5	Organisaatioidentiteetin emotionaalinen merkityksellisyys organisaatiolle.....	210
6.2.6	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus organisaation emotionaalinen arvostelma identiteetistään.....	210
6.2.7	Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella vaikutusta organisaation toimintaan.....	211
7	Tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi.....	212
7.1	Tutkimuksen kontribuutiot.....	212
7.2	Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden luonne ja merkitys osana organisaatioidentiteetin ilmiötä.....	215
7.3	Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa.....	221
7.3.1	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen omistajamuutostilanteessa.....	222
7.3.2	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä yrityskaupan luomasta omistajamuutoksesta.....	223
7.3.3	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus suuntaa yrityskaupassa uuden omistajan toimintaa.....	225
7.3.4	Organisaatioidentiteetin affektiivisuus auttaa organisaatiota saavuttamaan yrityskaupalle asetetut tavoitteet.....	228
7.4	Tutkimuksen käytännön merkitys.....	230
7.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	232
	Lähteet.....	239
	Liitteet.....	267

Taulukkuuettelo

Taulukko 1.	Organisaatioidentiteetti ja sen tutkimusparadigmat.....	33
Taulukko 2.	Ryhmätunteiden määrittely	61
Taulukko 3.	Tunnetutkimuksen tutkimusparadigmat	65
Taulukko 4.	Organisaatioidentiteetin kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus.....	77
Taulukko 5.	Tutkimusaineisto.....	97
Taulukko 6.	Haastattelurungon teema-alueet.....	101

Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkimiselle yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa	78
Kuvio 2.	Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle	79
Kuvio 3.	Tutkimuksen käsittekartta	81
Kuvio 4.	Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden uudelleentulkintatilanne omistajamuutoksen toteuduttua	88
Kuvio 5.	Tutkimuksen ajankohta ja tutkimusaineiston kerääminen.....	91
Kuvio 6.	Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät.....	96
Kuvio 7.	Tutkittavan organisaation identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä muutostilanteessa määrittelevät teemat	125
Kuvio 8.	Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentyminen omistajamuutostilanteessa.....	220
Kuvio 9.	Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa.....	221

Kuvaluettelo

Kuva 1.	Tutkijan arkisto (Johanna Marin).....	103
Kuva 2.	Tutkijan arkisto (Johanna Marin).....	110
Kuva 3.	Tutkijan arkisto (Johanna Marin).....	114
Kuva 4.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	129
Kuva 5.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	139
Kuva 6.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	139
Kuva 7.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	143
Kuva 8.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	143
Kuva 9.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	145
Kuva 10.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	145
Kuva 11.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	146
Kuva 12.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	153
Kuva 13.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	154
Kuva 14.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	155
Kuva 15.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	155
Kuva 16.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)	158

Kuva 17.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	159
Kuva 18.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	159
Kuva 19.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	161
Kuva 20.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	163
Kuva 21.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	164
Kuva 22.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	165
Kuva 23.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	166
Kuva 24.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	167
Kuva 25.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	173
Kuva 26.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	174
Kuva 27.	Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama).....	175

1 Johdanto

1.1 Affektiivisuus osaksi organisaatioidentiteettikeskustelua

Perinteisesti organisaatioidentiteetti määritellään muiden organisaatioiden identiteeteistä erottuvana, organisaatiolle keskeisenä ja pysyvänä ilmiönä (Albert & Whetten 1985). Whetten (2006) on myöhemmin tarkentanut tätä alkuperäistä organisaatioidentiteetin määritelmää organisaation identiteetin pysyvyyden osalta ja kuvannut sitä lähinnä ajallisena jatkuvuutena. Sen katsotaan vastaavan kysymykseen siitä, ”keitä me organisaationa olemme”. Tällöin kyse on siitä, mitä me organisaatiosta tiedämme ja miten me sen kognitiivisesti ymmärrämme. Enemmistö organisaatioidentiteettitutkimuksesta keskittyy tietyn yksittäisen tason analysoimiseen, esimerkiksi yksilön tai organisaation (Ashforth, Rogers & Corley 2011, 1144). Tämä tutkimus on kiinnostunut organisaatiotasoisesta identiteetistä, ei esimerkiksi yksilö- tai tiimitasoisesta identiteetistä (ks. Corlett, McInnes, Coupland & Sheep 2017, 265).

Vaikka vakiintuneeseen organisaatioidentiteetin käsitelmäärittelyyn (Albert & Whetten 1985) organisaatioidentiteetin affektiivinen luonne ei sisälly, organisaatioidentiteetillä on kuitenkin myös affektiivinen ulottuvuutensa (ks. Harquail & King 2010; Kreiner & Murphy 2016; Winkler 2018). Tässä tutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden katsotaan muodostuvan ryhmätunteista, joita yksilöt tuntevat tuloksena heidän jäsenyydestään tietyssä ryhmässä ja yhteisössä (Smith 1993) ja joita voidaan kokea myös organisaatiotasolla (Menges & Kilduff 2015).

Affektiivisuuden tutkiminen osana organisaation identiteettiä tuo mukanaan uutta ja välttämätöntä ymmärrystä itse organisaatioidentiteetin ilmiöstä (Kreiner & Murphy 2016, 287; Winkler 2018, 120, 122). Huomionarvoista tämän väitöskirjatutkimuksen tarkoituksen kannalta on, että organisaatioidentiteetin sisältämät tunteet on kuitenkin harvoin nostettu tutkimuksen tai teoreettisen keskustelun ytimeen (esim. Harquail 1998). Ernst ja Schleiter (2019) vahvistavat, että suuri osa organisaatioidentiteettikirjallisuudesta kärsii niin sanotusta perinteisestä kognitiivisesta ennakkoasenteesta, jossa identiteettiä lähestytään jonakin pääasiassa organisaation jäsenten mielissä olevana ilmiönä. Myös Knights ja Clarke (2017) ovat todenneet emotionaalisuuden ja tunteiden jääneen alisteisiksi suhteessa kognitiivisuudelle.

Tunteet eivät siten ole olleet niiden merkittävydestä huolimatta aikaisemman organisaatioidentiteettitutkimuksen fokuksessa, sen varsinaisena tutkimuskohteena. Organisaatioidentiteetin affektiivisen luonteen tutkiminen määrittyy siten tässä väitöskirjassa täytettäväksi tutkimusaukoksi. Muun muassa Puusa (2007, 214–215) on identifioinut organisaatioidentiteetin niin sanotun tunnesisällön merkitykselliseksi jatkotutkimusaiheeksi. Koska laajaa ja syvällistä alueen aikaisempaa tutkimusta ei ole ollut saatavilla, tutkimusalueen tutkimusvaje on myös tämän väitöskirjan myötä tullut hyvin ilmeiseksi. Siten uuden tiedon tuottamisen merkitys organisaatioidentiteetin myös affektiivisesta luonteesta on vahvistunut. Aikaisemmasta organisaatioidentiteettitutkimuksesta on löydettävissä lähinnä viittauksenomaisia toteamuksia, joissa tunteilla joko oletetaan tai todetaan olevan iso merkitys osana organisaatioidentiteettiä. Itse tutkimusten fokus ei kuitenkaan ole ollut organisaatioidentiteetin ja tunteiden välisessä suhteessa.

Seuraavassa esitellään tämän väitöskirjan kiinnostuksenkohdetta sivuavia tutkimuksia, joissa on viittauksia tutkittuun ilmiöön. Vaikka kyseiset tutkimukset eivät olekaan keskittyneet organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden tutkimiseen, niiden esittämät toteamukset ja oletukset ovat kuitenkin omalta osaltaan kannustaneet tutkimaan organisaatioidentiteetin ja affektiivisuuden suhdetta fokusoidusti ja syvällisesti. Ne ovat myös todentaneet organisaatioidentiteetin ja tunteiden suhteen tutkimisen tärkeyttä, alueen tutkimuksen tarpeellisuutta ja merkitystä.

Esimerkiksi Pratt ja Dutton (2000, 105) ovat todenneet sekä kognitiolla että tunteella olevan keskeinen rooli organisaatioissa tapahtuvissa tulkintaprosesseissa. Tunteiden intensiteetti ja selkeys indikoivat heistä sitä, miten ryhmän jäsenet kokevat asioiden kuuluvan tai olevan kuulumatta organisaatioonsa. Huy (2011, 9) puolestaan näkee, että identiteetit, jotka merkitsevät eniten, ovat todennäköisesti niitä, jotka ovat sidoksissa positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin. Albert ym. (2000, 3) kiteyttävät: organisaation tulee olla sen jäsenen päässä, että myös sydämessä. Myös Hatch ja Schultz (2004, 3) ovat todenneet ihmisten kertovan tunteista suhteessa ”meihin”, organisaatioonsa. Samoin Jack ja Lorbiecki (2007, 93) ovat todenneet identiteetin olevan myös tunnepitoinen asia. Stuart (1998, 11–12) taas toteaa, että psykologiassa tunnetut affektit ja tunteet ovat vahvasti kytköksissä identiteettiin.

Howard-Grenville ym. (2013) ovat myös tahollaan kiinnittäneet huomiota kokemuksen ja emotion rooliin niin sanotussa identiteettiprosessissa laajentaen kapeaa, vain kognitiivisiin aspekteihin fokusoitunutta teoretisointia. Mainittakoon, että kuitenkin muun muassa kehollisuus on nostettu Harquailin ja Wilcoxin (2019) toimesta esille organisaatioidentiteetin kognitiivisen olemuksen yhteydessä. Myös Pratt ja Dutton (2000, 121–122, 125) pitävät selvänä, että tunteet ja identiteetti ovat välttämättömiä, jotta yksilöille ja ryhmille voisi syntyä niin sanottua omistajuutta suhteessa organisaatioon ja sen toimintaan sekä tavoitteisiin. Harquail (1998, 225–226) toteaa yksilöiden organisaatioidentiteettiään kohtaan tuntemista tunteista, että ne

indikoivat sitä arvoa, jonka yksilö antaa organisaatioidentiteetilleen. Koska yksilöt liittyvät emotionaalisesti identiteetteihinsä, identiteetin tai siihen identifioitumisen ollessa uhattuna tai vahvistuessa, yksilöt yleisesti ilmaisevat jotain tunnetta. Samoin hän toteaa jo Tajfelin (1978) katsoneen tunteen, affektin, ilmaisevan organisaatioidentiteetin emotionaalista merkityksellisyyttä yksilölle. Myös Foreman ja Whetten (2002, 618–632) esittävät kiinnostavan tutkimuskysymyksen: onko olemassa tietynlaisia organisaatioidentiteettejä, jotka herättävät vahvempaa emotionaalista vastakaikua, tunteita, kuin toiset?

Edellä mainittujen tutkijoiden havainnot tukevat tässä asetettua tutkimuksellista perusoletusta, jossa organisaatioidentiteetin kognitiivisen käsitelmärittelyn ohella organisaatioidentiteetti on mahdollista nähdä aikaisempaa laajempänä ilmiönä, joka konstruoidaan sosiaalisesti niin ajattelussa kuin myös tunteissa (ks. Puusa 2007, 15, 17; Hatch & Schultz 2004, 3–4; Laulainen 2005, 85–86, 92; Burr 2004, 37, 61, 87; Gioia, Schultz & Corley 2000). Tässä väitöskirjassa tunne nähdään kuvailtavana ja nimettävissä olevana (Fridja 2009; Järveläinen 2003) fysiologisena kokemuksena sekä mielensisäisenä, tietoisena tuntemuksena (Nummenmaa 2017, 35), joka on koettavissa myös kollektiivisella tasolla (Ashkanasy 2013; Barsade & Gibson 2007).

Tämän väitöskirjan avulla pyritään täyttämään organisaatioidentiteettitutkimuksessa vallitsevaa tieteellistä tutkimusvajetta tutkimalla, mitä on organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja ymmärtämällä, mikä on sen merkitys osana organisaatioidentiteetin ilmiötä. Tutkimuksella voidaan katsoa olevan tieteellistä merkitystä, sillä se rakentaa uutta ymmärrystä organisaatioidentiteetistä kognitiivis-affektiivisena ilmiönä.

Identiteetti on monilla tieteenaloilla käytetty käsite ja myös kauppatieteellisessä keskustelussa sille annetaan toisistaan poikkeavia merkityksiä. Tieteellinen keskustelu tässä väitöskirjatutkimuksessa tapahtuu kokonaisuudessaan kauppatieteiden alan keskuudessa ja sen sisällä johtamisen ja organisoinnin alueella. Siinä organisaatioidentiteetti (Albert & Whetten 1985) on tärkeä osa organisaatioiden todellisuutta. Organisaatioidentiteetin yhteydessä esitetään tällöin organisaatiotasoisia kysymyksiä muun muassa siitä, ”keitä me olemme” ja ”millainen organisaatio me olemme” (ks. Lerpold, Ravasi, van Rekom & Soenen 2007, 2). Tässä tutkimuksessa käsitteet organisaatioidentiteetti ja organisaation identiteetti katsotaan samansisältöisiksi.

1.2 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus yrityskauppatilanteissa

Organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta tutkitaan tässä väitöskirjatutkimuksessa osana organisaatiota kohdannutta omistajamuutosta. Näin siksi, että tunteet aktivoituvat ihmisillä ärsykkeistä kuten muutostapahtumista (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 127). Weiss ja Cropanzano (1996) ovat osoittaneet organisaatioiden tapahtu-

mien kuten muutostilanteiden aiheuttavan välittömiä affektiivisia tunnekokemuksia sen jäsenissä. Organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella tieteellinen keskustelu ei keskity organisaatioidentiteettiin ja sen affektiivisuuteen osana muutoskontekstia. Tähän tarkempaan tutkimukselliseen ymmärrysaukkoon perehdytään tässä väitöskirjatutkimuksessa.

Tunteita osana organisaatioita ja organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon ja niiden merkitys osana muutosta tunnustetaan laajasti. Muun muassa Brundin (2002, 20) on tutkinut tunteiden ja strategisen johtajan asemaa mittavassa muutosprosessissa ja todennut sekä yksilö-, yksilöidenvälisen että organisaatiotason olevan vuorovaikutuksessa keskenään tunteita koskevassa prosessissa. Avey ym. (2008, 48, 51, 64–65) taas toteavat työntekijän niin sanotun positiivisen tunnepääoman auttavan myönteisesti koetun organisaatiomuutoksen syntymisessä. Myös Juuti (2007, 157–158, 161–162) näkee tunteista tulleen organisaatioiden ja niitä kohdanneiden muutosten strateginen kilpailutekijä ja postmodernin ajan strategian kuten koko organisaation toiminnankin keskittyvän tunteisiin. Isokorpi ja Viitanen (2001, 61) ovat todenneet, että silloin, kun muutostilanteissa ilmenee suuria, vaikeiksi koettuja tunteita, pelkät rationaaliset syyt eivät tehoa. Asiaperusteisesti muutos ei etene, ellei oteta huomioon siihen liittyviä tunnepohjaisia ulottuvuuksia kuten muutospelkoa, organisaation hierarkiamuutoksia sekä tehtyjen ratkaisujen esitystapaa ja -ajankohtaa. Tunteilla on voimakas vaikutus yksilön päätöksenteossa. Tunteen ja älyn tasapaino näkyy työyhteisössä muun muassa tehokkuutena. Tavoitellut tulokset vaativat tunteen ja älyn taidokasta yhdistämistä.

Vastaavasti muutostilanteessa organisaatioidentiteetti tulee kyseenalaistetuksi. Organisaatioidentiteettiä ja sen suhdetta organisaation muutokseen ovat tutkineet muun muassa Corley ym. (2006, 85) peruskysymyksenään, voidaanko organisaatioidentiteetin katsoa kykenevän muuttumaan. Puusa (2007, 214–215) taas on tutkinut organisaatioidentiteetin luonnetta ja ilmentymistä tavoitteenaan ymmärtää organisaatioidentiteettikäsitteen erilaisia merkityksiä ja identiteetin luonnetta ammattikorkeakouluja koskevassa muutostilanteessa. Ybema (2010, 13) on tutkinut muutostilanteessa organisaation niin sanottua identiteettipuhetta, joka voi koherenttiuden sijaan sisältää hämmennystä, kritiikkiä sekä epäilyä ja siten kuvastaa eräänlaista organisaation identiteettikriisiä. Illia (2009, 173, 176) on todennut, että organisaatioidentiteettiä ja muutostilanteita on mahdotonta tarkastella ottamatta tunteita huomioon, mikä on myös tämän tutkimuksen lähtökohta ilmiöiden tutkimiselle yhdessä.

Tämän väitöskirjan tutkimusaukko tarkentuu yrityskauppatutkimuksen myötä eli muutoskontekstiksi tähän tutkimukseen on valittu yrityskauppatilanne, jossa tapahtuu pääomasijoitteinen yrityksen omistajamuutos. ”Private equity” on pääomasijoitaisuudesta yleisesti käytetty käsite, joka viittaa listaamattomiin yrityksiin tehtäviin pääomasijoituksiin. Käsitettä käytetään lähinnä viitattaessa keskisuuren tai suuren kokoluokan sijoituskohteisiin erotuksena käynnistysvaiheen niin sanotuista startup-

yritysostoista. Private equity -sijoittajien varat ovat usein institutionaalisten sijoittajien hallinnoitavaksi antamia varoja, joiden hallinnoimista varten on perustettu pääomarahasto, jonka kautta sijoitukset tehdään. (Hidén & Tähtinen 2005, 15, 19.) Pääomasijoittajan toteuttamiin yrityskauppoihin kohdistuvaa organisaatiotutkimusta on Suomessa tehty hyvin vähän ja organisaatioidentiteettitutkimusta liittyen pääomasijoittajavetoiisiin omistajamuutoksiin ei ole ollenkaan huolimatta siitä, että kotimaisissa niin sanotuissa buyout-rahastoissa oli vuonna 2018 yli 1,7 miljardia euroa varoja tulevia kasvuyrityssijoituksia varten (Pääomasijoittajat 2019). Mainittakoon myös, että vuoden 2019 aikana suomalaiset niin sanotut buyout-vaiheen pääomasijoittajat keräsivät yhteensä 535 miljoonan euron edestä uusia varoja rahastosijoittajilta. Viimeisen viiden vuoden aikana ne ovat sijoittaneet yhteensä noin 2,2 miljardia euroa ja sijoituksista noin 90 % on suuntautunut suomalaisten yritysten kasvun vauhdittamiseen. Vuosina 2015–2019 kotimaiset ja ulkomaiset pääomasijoittajat ovat sijoittaneet yhteensä 4,2 miljardia euroa suomalaisiin kasvuyhtiöihin. (Pääomasijoittajat 2020.) Käsillä oleva väitöskirjatutkimus täyttää siten osaltaan myös aihealueen yhteiskunnallista tutkimusvajetta.

On huomionarvoista, että yrityskauppatutkimus on keskittynyt yritysten ja julkisorganisaatioiden tekemiin ostoihin pääomasijoitteisten ostojen sijaan (Teerikangas & Junni 2019). Pääomasijoitteisten ostojen tutkimuksessa fokus on ollut taloudellisissa kysymyksissä inhimillisten sijaan (Fraser-Sampson 2010; Demaria 2010; Dalko 2012).

Yrityskauppatilanne on valittu tämän väitöskirjan tutkimuskontekstiksi siksi, että omistajamuutos tutkitusti herättää identiteetin muutoksen (esim. De Bernardis 2011; Langley ym. 2012). Esimerkiksi strategiset muutokset vaativat onnistuakseen ymmärrystä organisaatioidentiteetistä ja sen jatkuvuuden kokemuksesta (ks. Sasasi ym. 2020, 590). Sen sijaan tämän identiteettimuutoksen affektiivista ulottuvuutta on tutkittu vähemmän. Seuraavassa tarkastellaan, miten toisaalta tunteita ja toisaalta identiteettiä on tarkasteltu yrityskauppakirjallisuudessa.

Tunteiden roolia ja merkitystä yrityskauppatilanteen luomassa muutoksessa on tutkittu kattavasti. Kaski ja Kiander (2005, 66–67) toteavat omistajuuteen liittyvissä ja siihen kiinteästi kytkeytyvissä organisaatiomuutoksissa muutoksen saavan aikaan monenlaisia tunteita. Cartwright (2012) on tutkinut yksilöiden reaktioita suhteessa erilaisiin yrityskauppoihin. Tienarin ja Vaaran (2016, 456) mukaan käsite ”merger” viittaa tilanteeseen, jossa kahden tai useamman yrityksen omaisuus sulautuu yhdeksi kokonaisuudeksi. ”Acquisition” käsitteenä taas viittaa yrityskauppaan, jossa yksi yritys ottaa haltuunsa yhden tai useamman yrityksen. Tässä väitöskirjatutkimuksessa käsitteen ”yrityskauppa” katsotaan kattavan myös ”merger & acquisition” (M&A) -tilanteet ja -käsitteen. Teerikangas (2006) on analysoinut yrityskauppojen epäonnistumisten taustalla olevan tunneperäisiä syitä. Hänen mukaansa muun muassa ostettavan yrityksen henkilöstön tunteet jäävät usein vaille riittävää huomiota. Myös

Hogg ja Terry (2000, 133) ovat tutkineet organisaatiomuutosta yrityskauppatilanteissa. Tunteiden merkitys yrityskaupassa on heidän mukaansa ilmeinen, sillä negatiiviset tunteet vaarantavat yrityskaupan onnistumisen. Vaara, Tienari ja Sääntti (2003, 420–446) ovat tutkineet kansainvälisiä yrityskauppoja. He katsovat, että metaforien avulla on mahdollista tuoda esiin sekä kognitioita että emootioita, joita olisi muuten hyvin vaikeata tavoittaa. Petersin ym. (2008, 1) mukaan muutostilanne saa aikaan konfliktin sosiaalisen konstruktion prosessissa, millä nähdään olevan vaikutusta organisaatioissa tunnepuolella, muun muassa yrityskauppojen jälkeen.

Huomionarvoista on, että myös organisaatioidentiteettiä on tutkittu suhteessa yrityskauppojen luomiin muutostilanteisiin. De Bernardis (2011, 3–4) on tutkinut organisaatioidentiteetin yhteyttä muutoksiin yrityskauppatilanteissa. Hän on todennut omistajan voivan olla selkeytymättömän organisaatioidentiteetin aiheuttaja, millä on vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Myös Hämäläinen (2007) on tutkimuksessaan kuvannut organisaatioidentiteetin muutosta yritysostokontekstissa. Hänen mukaansa organisaation identiteetti rakentuu useiden eri sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa. Alvesson ja Empson (2008, 2–3, 14) ovat tarkastelleet organisaatioidentiteetin rakentumista yritysten yhdentymisprosessissa. Muutokset organisaatioissa ja yhdentymisen jälkeinen integraatioprosessi ovat heistä omiaan saamaan aikaan niin sanotun identiteettityön organisaation jäsenissä. He toteavat organisaation jäsenten alkavan vertailla nykyistä asiantilaa syvällisesti siihen, miten asiat olivat ennen. Van Dick, Ullrich ja Tissington (2006, 69–70) katsovat, että yrityskauppa luo uhan organisaation identiteetille ja täten myös työntekijöiden sosiaaliselle identifikaatiolle suhteessa organisaatioonsa. Giessner (2012, 2) taas toteaa, että dramaattiset organisaationaaliset muutokset kuten yrityskauppatilanteet aiheuttavat usein työntekijöiden melko alhaista identifikaatiota organisaatioon, mikä taas vaarantaa yrityskauppojen taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Bartels ym. (2006) ovat todenneet, että mitä vahvempaa organisaation jäsenten identifikaatio yrityskauppaa edeltävään organisaatioon on, sitä vahvemmin heidän voidaan myös olettaa identifioituvan yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon. Samoin mitä positiivisempia työntekijöiden odotukset yrityskaupan hyödyistä ovat, sitä vahvemmin he identifioituvat yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon. Colman (2008) on tutkinut organisaatioidentiteettiä ja arvonluontia yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Hän toteaa, että tutkimuksessa tulisi huomioida sekä ostavan että ostetun yrityksen kyvykkyydet, kompetenssit ja organisaatioiden identiteetit. Colman ja Lunnan (2010, 2, 18) ovat tutkineet organisaatioon identifioitumista ja arvonluontia yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. He toteavat, että uhat identiteettiä kohtaan voivat luoda myös odottamatonta arvoa ja hyötyjä.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kannalta merkityksellistä on, että yrityskaupparajallisuudessa organisaatioidentiteettiä ja tunteita on tutkittu erikseen. Täten ne eivät ole olleet toisiinsa liittyneinä tutkimuskohteina ja yhteisenä tutkimusfokuksena

myöskään private equity -tyyppisessä yrityskauppakirjallisuudessa. Tämä väitöskirja vastaa siten tähän tarkennettuun tutkimusvajeeseen. Valitussa, rajatussa kontekstissa väitöskirjatutkimus keskittyy asiantuntijayrityksen organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen luonteen tutkimiseen ja sen tulokset ovat yleistettävissä kotimaisiin, muun muassa pääomasijoitteisiin, yrityskauppatilanteisiin.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän väitöskirjatutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää, mikä on organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys osana pääomasijoitteen yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Näin ollen on huomioitava, että tämä tutkimus ei keskity tutkimaan organisaatioidentiteetin muutosprosessia itsessään. Sen sijaan, tutkimuksessa otetaan omistajamuutos kontekstiksi organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkimiselle. Tutkimuksen muutoskontekstina on käynnissä oleva yrityskauppatilanne, jossa tapahtuu yrityksen omistajamuutos private equity -tyyppisen pääomasijoittajan ostaessa kotimaisen pk-yrityksen. Tutkimus pyrkii siten vastaamaan sille asetettuun pääkysymykseen:

1. *Mikä on organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa?*

Edellä mainitun pääkysymyksen ratkaisemiseksi tavoitteena on organisaatioidentiteetin affektiivisen luonteen teoreettinen todentaminen sen kognitiivisen luonteen ohella. Tutkimuksen ensimmäisenä, pääkysymyksestä muodostettuna alakysymyksenä on:

- a. *Miten organisaatioidentiteetin voi jäsentää kognitiivis-affektiivisena ilmiönä?*

Samoin asetetun pääkysymyksen ratkaisemiseksi tavoitteena on tutkia organisaation jäsenten organisaatioidentiteettiinsä liittämiä keskeisiä, erottuvia ja jatkuvia tulkin-toja. Samoin tutkitaan organisaation jäsenten organisaationsa identiteetistä ilmaise-mia tunteita. Empiirisenä tavoitteena on siten ymmärtää, miten tutkimuskohteena olevan organisaation jäsenet kollektiivisesti konstruoivat organisaatioidentiteettiään ja sen affektiivista sisältöä yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Tutki-muksen toisena, pääkysymyksestä muodostettuna alakysymyksenä on:

- b. *Minkälaisia kognitiivisia ja affektiivisia merkityksiä liitetään organisaatioidentiteettiin yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa?*

Asetettujen tutkimuksellisten tavoitteiden saavuttamisen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kautta tämän väitöskirjan kontribuutiona näyttäytyy organisaatioidenti-teetin affektiivisen komponentin kirjallinen ja empiirinen jäsentäminen. Tämä tapah-tuu aihealueen kirjallisuuskatsauksen ja myös sen empiirisen tutkimisen avulla.

Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on siten ymmärryksen syventäminen organisaatioidentiteetin affektiivisesta olemuksesta ja sen merkityksestä siten, kun se jäsentyy osana omistajamuutosta. Tutkimuksen merkittävänä kontribuutioina voidaan nähdä myös organisaatioidentiteetin tutkiminen tuossa aktiivisessa, tutkimus-hetkellä käynnissä olevassa omistajamuutostilanteessa, jossa tutkija on itse osa muutosta.

Samanaikaisesti tämä väitöskirjatutkimus kontribuoi tuomalla organisaatioidentiteetin affektiivisen komponentin mukaan yrityskauppakirjallisuuteen, etenkin pääomasijoitteisessa omistajamuutostilanteessa. Tutkimuksessa saavutettua, aikaisempaa laajempaa ja syvempää ymmärrystä organisaatioidentiteetistä ja sen affektiivisuudesta voidaan hyödyntää osana yrityskauppatilanteita. Uuden tutkimustiedon avulla yritys ja sen organisaatio voivat selviytyä menestyksekkäästi yrityskaupan luomasta omistajamuutostilanteesta. Ymmärrys organisaatioidentiteetin affektiivisesta luonteesta luo tutkimukselle siten myös käytännöllisen kontribuutionsa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa luotu uutuusarvo on luonteeltaan myös menetelmällistä. Tutkimuksessa käytettyjen haastattelujen, ryhmätyöskentelyiden ja valokuvatyöskentelyn toisiaan täydentävän yhdistämisen avulla on voitu tuottaa uutta tietoa organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta.

1.4 Tutkimuksen lähestymistapa

Organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella tämän väitöskirjatutkimuksen teoreettinen lähestymistapa tutkimusaiheeseen tukeutuu tulkinnallisen tutkimustradition näkemykseen organisaatioidentiteetistä ilmiönä. Tulkinnallinen tutkimustraditio tutkii organisaatioidentiteettiä ihmisten uskomuksien kautta tarkastellen, miten ihmiset konstruoivat erilaisia tulkintoja organisaationsa identiteetistä. Valittu tulkinnallinen paradigma perustuu hermeneuttiseen traditioon, jossa pyritään ymmärtämään organisaation jäsenten luomia merkityksiä ilmiöille. (ks. Gioia 1998; Martelius-Louniala 2007; Puusa 2007.) Ravasin ja Schultzin (2006, 433–434) tavoin, tulkinnallisen lähestymistavan mukaisesti, organisaatioidentiteetin nähdään olevan kollektiivisesti jaetuissa uskomuksissa.

Tunnetutkimuksen osalta tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa tunteisiin perustuu sosiaalisen konstruktionismin näkemyksiin, jotka tässä tutkimuksessa katsotaan samansuuntaisiksi organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnalliseen tutkimustradition kanssa. Tunteet nähdään siten sosiaalisina konstruktiona organisaation elämässä. Tunnetodellisuus kehittyy tällöin kollektiivisesti ja vuorovaikutuksellisesti, sillä tunteet pitävät ryhmää koossa tai voivat hajottaa sen. Tunteita prosessoidaan näin ollen sekä yksilö- että yhteisötasolla (ks. Aaltio 2007, 85, 88). Todellisuus katsotaan sosiaalisesti rakentuneeksi ja siihen vaikuttavat sosiaalinen vuorovaikutus ja kieli (Berger & Luckmann 1966, 15, 43, 51). Konstruktionismi korostaa näke-

mystä, jossa ihmiset rakentavat, konstruoivat tietonsa ja identiteettinsä kertomusten avulla. Tiedon maailmasta, kuin myös ihmisen käsityksen itsestään, voidaan siten katsoa olevan eräänlainen kertomus, joka rakentuu ja muuttuu koko ajan. (Heikkinen 2007, 145–146.)

Tämän väitöskirjan menetelmällinen lähestymistapa on ollut hyödyntää erilaisia toisiaan täydentäviä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, sillä niiden on yhdessä katsottu tuottavan mahdollisimman kattavan ymmärryksen tutkittavasta kohteesta (ks. Foreman & Whetten 2016, 60). Aineistokeruun menetelminä on käytetty haastatteluja, ryhmäkeskusteluja sekä valokuvatyöskentelyä. Näin trianguloiden eli käyttämällä useampia tutkimustutkimusmenetelmiä rinnakkain ja yhdessä, organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen luonteen tutkiminen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa on koettu mahdolliseksi (esim. Flick 2008).

Tässä tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen aikana osallistunut pääomasijoittajan ammattiroolissa tutkimuksen kohteena olevaan yrityskauppaan. Täten hän on ollut yksi tutkimuksen omistajamuutoksen osapuolista samalla, kun hän on lähestynyt ostettua yritystä ja sen organisaatiota myös tutkimuksellisista intresseistä käsin. Tutkittu organisaatio on yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen kohteena ollut ostokohde, jonka ostamiseen tutkija on omalta osaltaan myötävaikuttanut ja osallistunut.

1.5 Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys

Tämän väitöskirjan yhteiskunnallinen merkitys liittyy tutkimusaiheen tärkeyteen osana yrityskauppojen luomia omistajamuutostilanteita ja tavoitteeseen niiden menestyksekkäästä toteuttamisesta. Todellisuudessa yrityskauppoja tehdään tilastoitua enemmän. Niin sanottuna huippuvuotena 2007 Suomessa tehtiin 892 yrityskauppaa. (Talouselämä 2017.) Vuonna 2018 toteutettiin yhteensä 672, vuonna 2019 yhteensä 622 ja niin sanottuna koronavuonna 2020 yhteensä 547 yrityskauppaa (kaupan kohteen liikevaihto ylittää puoli miljoonaa euroa) (Talouselämä 2021).

Onnistuneiden yrityskauppojen ja omistajamuutosten seurauksena yritykset kehittyvät ja kasvavat, jolloin niihin palkataan lisää uusia työntekijöitä. Yrityskauppatilanteiden menestyksekkäs läpivieminen on siten merkityksellistä yrityksille ja niiden organisaatioille samoin kuin koko yhteiskunnalle ja sen kansantaloudelle muun muassa työllistämisaikutusten myötä.

Jotta yritysten työllistävä vaikutus Suomessa toteutuisi, se vaatii yrityskauppojen toteutumista. Vuonna 2017 noin 40 prosenttia kotimaisista pk-yrityksistä harkitsi yrityksestään luopumista seuraavan kymmenen vuoden aikana. Omistajanvaihdoksessa tarve ulkopuoliselle rahoitukselle oli siten suuri, sillä 80 prosenttia toimijoista tarvitsi laajentumiseensa rahoitusta ulkoisesta lähteestä. (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Vuoden 2019 kartoituksen mukaan pk-

yrityksistä lähes puolet suunnittelee toteuttavansa omistajanvaihdoksen tulevaisuudessa. Yhteensä 28 prosenttia näistä on suunniteltu toteutuvan seuraavan viiden vuoden aikana. Ennen vuotta 1990 yritystoiminnan aloittaneista jopa 42 prosenttia suunnittelee liiketoiminnan siirtämistä viiden vuoden sisällä. Suhteellisesti eniten omistajanvaihdoksia harkitaan teollisuudessa, jossa omistajanvaihdos on odotettavissa 62 prosentissa yrityksistä. (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Tällöin myös tämän väitöskirjatutkimuksen omistajamuutoksen osapuolena oleva private equity -tyyppinen pääomasijoittaja on yritykselle vaihtoehto sen uudeksi omistajaksi.

2 Organisaation identiteetti

2.1 Organisaatioidentiteetti käsitteenä

Jotta voidaan saavuttaa uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, tutkijan on määriteltävä tutkimansa ilmiön peruskäsitteet. Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin katsotaan käsitteenä vastaavan kysymykseen siitä, ”keitä me organisaationa olemme” (Puusa 2007, 17). Organisaation identiteetti määritellään muista organisaatioidentiteeteistä erottuvana, organisaatiolle keskeisenä (ks. Albert & Whetten 1985) ja jatkuvana ilmiönä, joka konstruoidaan sosiaalisesti niin ajattelussa kuin myös tunteissa (ks. Gioia ym. 2000; Burr 2004, 37, 61, 87; Hatch & Schultz 2004, 3–4; Laulainen 2005, 85–86, 92; Puusa 2007, 15, 17; Whetten 2006).

Seuraavassa avataan ensin organisaatioidentiteetikäsitteen taustoja ja selvennetään sen suhdetta lähikäsitteisiin eli erotellaan ja rajataan organisaatioidentiteetti organisaatiokulttuurista, yritysimagosta ja yritysidentiteetistä. Edellä mainittuja lähikäsitteitä käytetään usein virheellisesti organisaatioidentiteetikäsitteen kanssa päällekkäin ja käsitteiden rajoissa esiintyy epäselvyyttä. Siksi on perusteltua luoda selkeyttä käsitteiden eroihin ja liityntäkohtiin.

Organisaatioidentiteettiä tutkimalla haetaan vastauksia siihen, ”keitä me organisaationa olemme” tai ”keitä meidän tulisi olla”. Organisaatioidentiteetin tutkimiseen sisältyy problematiikkaa liittyen organisaatioidentiteetikäsitteen monimerkityksisyyteen ja ilmiön moniulotteisuuteen. Organisaatioidentiteetin käsitettä voidaan pitää ongelmallisena, sillä sille on ajan kuluessa esitetty useita erilaisia määritelmiä ja siihen liitetään keskenään erilaisia merkityksiä. Haasteena on, että käsite on kehittynyt yksilötason tarkastelusta ryhmä- ja organisaatiotasoa kuvailevaksi käsitteeksi. (Puusa 2007, 17, 25–26.) Tutkijoiden tulee organisaatioidentiteetikäsitteen alueella huolehtia siitä, että se ei muodostu niin sanotuksi sateenvarjokäsitteeksi, joka ei voi enää selittää mitään, koska sen väitetään selittävän kaiken (Ravasi & Rekom 2003, 128). Tutkimusalue pyrkii lähtökohtaisesti selittämään ja pelkistämään, etsimään olennaista ja tekemään sitä ymmärrettäväksi (ks. Markkanen 1999, 15). Organisaatioidentiteetin käsitteen ympärillä on tarve yksinkertaistuksiin, mutta samalla organisaatioidentiteetikäsitteen määrittelyn yhtenäistämisessä piilee vaara sen sisältämän informaation rikkauden menettämisestä. Siinä kenties syy, ettei käsitettä ole kyetty yhdenmukaisesti määrittelemään. (Hatch & Schultz 2000, 11–12.)

Käsitteenä organisaatioidentiteetti otettiin käyttöön Albertin ja Whettenin (1985) esittäessä määritelmänsä siitä. He katsovat organisaatioidentiteetin määritelmän osaluokiksi erottuvuuden, pysyvyyden ja keskeisyyden. Tällöin organisaatioidentiteetin nähdään olevan jotain, mikä erottuu muista mahdollisista organisaatioidentiteeteistä, jotain mikä on pysyvää ja samoin organisaatiolle keskeistä. Puusa (ks. 2007, 15, 22, 25, 80) toteaa erityisesti pysyvyys-aspektin asetetun kyseenalaiseksi, ja se voidaankin nähdä pikemmin pitkäaikaisuutena tai jatkuvuutena, koska liiketoimintaympäristön muutos ei tee staattisuutta mahdolliseksi. Huolimatta siitä, että organisaatioidentiteetin alkuperäisen määritelmän mukaiset ominaispiirteet on kyseenalaistettu, kyseisen organisaatioidentiteettikäsitteen avulla voidaan kuitenkin lisätä ymmärrystä organisaatioiden ja niiden jäsenten käyttäytymisestä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Myös Hatch ja Schultz (2004, 3–4) pohtivat Albertin ja Whettenin luoman pysyvyys-aspektin hylkäämistä tai ainakin kyseenalaistamista ja uudelleen nimeämistä pikemmin jatkuvuudeksi. Samoin Hämäläinen (2007) toteaa, että organisaatioidentiteettiä on perinteisesti lähestytty joukkona organisaatioon liitettäviä ominaisuuksia, joita sen jäsenet pitävät organisaatiolle keskeisinä, muista erottuvina ja pysyvinä. Tämä yleisesti vallitseva näkemys on hänen mukaansa kuitenkin haastettu ja siten toivottu dynamisempaa ja monitahoisempaa näkemystä organisaatioidentiteetistä.

Organisaatioidentiteetin käsitelmäärittelyn puitteissa on erotettava yksilö- ja yhteisötasoinen identiteetti. Yksilöidentiteetti käsitteenä vastaa kysymykseen siitä, ”kuka minä olen”, kun taas sosiaalinen identiteetti kuvaa sitä, ”keitä me olemme tai mihin tunnemme kuuluvamme”. Organisaatiotutkimuksessa siten myös sosiologisesti tärkeänä kysymyksenä on pidetty organisatorisen identiteetin muodostumisen tarkastelua. Työelämän painottaessa yhä enemmän yhteistyötä, osaamisen jakamista ja yhteistä oppimista korostuu identiteetin sosiaalinen ja organisatorinen puoli. (Laulainen 2005, 85–86, 92.) Organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella ollaankin oltu kiinnostuneita yksilön identiteetistä osana organisaatiota sekä organisaation ja yksilön identiteettien välisestä suhteesta. Erityisesti tehokkaalle johtamiselle on keskeistä ymmärtää yksilöiden ja ryhmien identiteettejä. Kiinnostavaa on yksilöiden identiteetti osana organisaatiota sekä organisaation ja yksilön identiteettien välinen suhde. (Lord & Hall 2003, 57.) Pratt (1998, 171–185) toteaa yksilön identiteetin olevan yhteydessä yksilön identifioitumiseen organisaatioon ja sen organisaatioidentiteettiin. Hänen mukaansa identifikaatio koskee sitä, miten yksilön uskomukset muista, ryhmästä tai organisaatiosta määrittelevät myös häntä itseään. Organisaatioon identifioitumisella vastataan täten hänestä kysymykseen ”miten ymmärrän, kuka minä olen suhteessa sinuun”, kun taas identiteetti vastaa vain kysymykseen ”kuka minä olen”. Tällöin sana ”sinä” viittaa organisaatioon, jossa yksilö on jäsenenä. Yksilöiden motivaatio identifioitua on tällöin pääasiassa tarpeiden kuten turvallisuuden, yhteenkuulumisen ja merkityksellisyyden tyydytystä. Samoin hän näkee, että organisaatiot haluavat vahvistaa yksilöiden identifikaatiota organisaatioon,

sillä se lisää samalla niiden mahdollisuutta kontrolliin, mikäli organisaation jäsenet ovat tyytyväisiä.

Albert ym. (2000, 3) ovat todennet, että organisaatio tarvitsee ainakin alustavan vastauksen kysymykseen ”keitä me olemme”. Myös Hatch ja Schultz (2004, 3–4) avaavat yksilöidentiteetin ja yhteisön identiteetin eroja, ja heidän mukaansa tuo ero tulee myös ottaa huomioon organisaatioidentiteettiä määriteltäessä.

Yksilöllinen identiteetti paikantuu heidän mukaansa yksilöiden omiin mieliin, mutta yhteinen identiteetti luodaan sosiaalisissa suhteissa ihmisten välillä. Tällöin korostuu organisatorisen identiteetin konstruoiminen sosiaalisesti ajattelussa ja myös tunteissa. Myös Gioia (1998, 22) toteaa, että yksilöidentiteetillä ja organisaatioidentiteetillä käsitteinä on molemmilla yhteneviä piirteitä, niissä molemmissa on sekä pysyviä että muuttuvia osa-alueita. Organisaatioidentiteetti kuitenkin kykenee muuttumaan nopeammin kuin yksilö suhteessa omaan identiteettiinsä. Vaikka yksilöidentiteetti ei ole täysin immuuni ulkopuolisille muutoksille, yksilöidentiteetti on sosiaalisesti rakentunut ja pyrkii pysyvyyteen. Organisaatioidentiteetti taas pyrkii kohti mukautuvuutta suhteessa ympäristön muutoksiin.

Burr (2004, 37, 61, 87) toteaa, että kaikkia identiteettejä ja siten myös niiden käsitelmääritelmiä yhdistää se, että identiteetit muodostuvat sosiaalisesti. Ne eivät synny yksilöiden ominaisuuksien seurauksina, vaan ihmisten välisistä sosiaalisista prosesseista. Hänen mukaansa ihmisten käyttäytymistä ei pystytä ymmärtämään vetoamalla vain yksilöiden mielessä oleviin rakenteisiin, vaan ymmärryksen saavuttamiseksi tulee nähdä sosiaaliseen kontekstiin asti. Tällöin ihmisten käyttäytymisen merkitysten selittäminen käy mahdolliseksi vasta, kun käyttäytymistä tarkastellaan yhteisten sosiaalisten ja kulttuuristen olettamusten ja arvojen kontekstissa, jossa myös valtasuhteet ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat. Myös Laulainen (2005, 94) katsoo, että kuva siitä, keitä me olemme, niin sanotun organisatorisen identiteetin idea, syntyy organisaatioissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri yhteistyötahojen välillä. Sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan eli yksilöt määrittelevät itseään ja toisiaan jatkuvasti sosiaalisissa suhteissa, joissa myös ”me” lopulta määrittyy. Tiedostetut ja tiedostamattomat merkitykset vaikuttavat sekä ajatteluun että toimintaan. Entistä tärkeämmäksi erityisesti muutoksissa tulee se, millaisissa yhteisissä prosesseissa näitä merkityksiä annetaan ja jaetaan. Lerpold ym. (2007, 2) katsovat organisaatiotasaisen kysymysten muun muassa siitä, ”keitä me olemme” ja ”millainen organisaatio me olemme” ja niihin vastaamisen organisaation jäsenten tasolla saattavan luoda eron menestymisen ja epäonnistumisen, kasvun ja pysähtymisen, selviytymisen ja rappeutumisen välillä.

2.2 Organisaatioidentiteetin lähikäsitteet

Organisaatioidentiteetin käsitettä määriteltäessä ei voida ohittaa myöskään sen lähikäsitteiden, organisaatiokulttuurin, yritysimagon ja yritysidentiteetin määrittelyjä. Edellä

mainitut käsitteet ovat päällekkäin käytettyjä ja siten usein epäselviä. Muun muassa Hatch ja Schultz (2002, 379–384) ovat todenneet organisaatioidentiteetin ja sen lähi-käsitteiden vuorovaikutuksellisuuden tutkiessaan prosesseja, jotka sitovat organisaatioidentiteetin niin organisaatiokulttuuriin kuin myös organisaation imagoon. Heidän näkemyksensä mukaan organisaatioidentiteetti tulee teoretisoida erityisesti suhteessa näihin. Organisaatioidentiteetti voidaan siten kokea sosiaalisena prosessina, jatkuvana vuorovaikutuksellisena keskusteluna organisaatiokulttuurin ja -imagon kanssa.

Organisaatiokulttuuri on organisaatiotutkimuksen tutkituimpia aiheita, joka on yhä edelleen ajankohtainen tutkimusalue (Roland 2019, 272). Jo Smircich (1983) näki sen merkityksen osana organisaatiotutkimusta. Organisaatiokulttuurin tunnetuimpia jäsenyyksiä on Scheinin (1985) jako arvoihin, artefakteihin ja perusoletuksiin. Myös Mahajan (2019, 480) toteaa organisaatiokulttuurin liitännäisyyden organisaation ydinarvoihin ja uskomusjärjestelmiin. Toisaalta organisaatiokulttuuri voidaan nähdä laajasti jaettuna ja opittuna kokemusten, merkitysten, arvojen ja käsitysten maailmana, jota ilmaistaan, uudelleen tuotetaan ja josta kommunikoidaan osittain symbolein (Alvesson 2002, 6). Hofsteden (1993, 258–259) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä myös mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Mainittakoon, että Lee ym. (2018) ovat nostaneet organisaatiokulttuurin alueella esiin kysymyksen sen suhteesta henkilöstön affektiiviseen sitoutumiseen.

Kirjallisuudessa hyvin yleisesti oletetaan Smircichia (1983) mukailleen, että organisaatiolla on kulttuuri, jolloin se nähdään eräänlaisena muuttujana tai sitten se katsotaan kulttuuriksi, eräänlaiseksi metaforaksi. Salzerista (1994) olisi hedelmällistä nähdä organisaatio kulttuurina, eikä objektina, jota yritysjohto voi muokata halutun käyttäytymisen ja suorituksen hyväksi. Silloin organisaatioita ei käsitellä kuin koneita, vaan enemmänkin ryhmänä ihmisiä, joka luo jaettuja merkityksiä. Samoin voitaisiin nähdä tapahtuvan myös organisaatioidentiteetin kohdalla. Tutkimuksessa olisi tällöin merkityksellistä päästä tutkimaan identiteettiä muutenkin kuin objektina ja saavuttaa jotain sen syvemmistä merkityksistä organisaation elämässä. Organisaatioidentiteetti on tällöin kollektiivinen näkemys itsestä.

Fiol ym. (1998, 56–57) ovat perehtyneet organisaatioidentiteetin ja organisaatiokulttuurin käsitteisiin tavoitteenaan selkeyttää niiden erottelun merkitystä ja tuottaa lisäarvoa organisaatiotutkimuksessa. Usein esitetty kysymys on, mitä sellaista organisaatioidentiteetti tuo mukanaan, jota organisaatiokulttuuri ei olisi käsitteenä jo tuonut tutkimuskenttään. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri voidaan määritellä ihmisten käsitykseksi siitä sosiaalisesta systeemistä, johon he kuuluvat. Se on symbolinen kenttä, joka luo kontekstin merkityksille sekä organisaatiosta ja sen luomasta todellisuudesta. Organisaatioidentiteetissä taas on olemassa minä-fokus, joka tosin kytkeytyy organisaatiokulttuuriin. He näkevät sen määrittelevän, keitä me olemme suhteessa laajempaan sosiaaliseen systeemiin, johon kuulumme. Näin ollen organi-

saatioidentiteetin ja -kulttuurin ero ei olisi analyysin tasossa vaan sen fokuksessa. Organisaatioidentiteetti ilmenee useilla tasoilla ja jokaisella tasolla se määrittellään suhteessa olemassa olevaan kulttuuriin tai sosiaaliseen systeemiin.

Myös Puusa (2007, 48, 80–82, 97) on identifioinut organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin käsitteiden samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin käsitteistä molempia ilmentävät erilaiset tarinat ja symbolit. Molemmilla on myös yhteys organisaatioimagon käsitteeseen. Ne ovat käsitteinä historiallisesti rakentuneita ja suhteessa sidosryhmien mielikuvien muodostumiseen. Käsitteiden kuvaamien ilmiöiden johdettavuudesta ei hänestä olla yksimielisiä kuin ei myöskään niihin liittyvästä muutoksesta ilmiönä. Molemmat käsitteet liittyvät myös tulkintaan sekä ymmärtämiseen ja ovat kontekstisidonnaisia. Organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin erot taas liittyvät organisaatiokulttuurin virallisiin normeihin, jotka ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri ikään kuin muodostaa raamit organisaatioidentiteetin tulkinnalle, jolloin organisaatiokulttuurin asettamia ohjeita ja niiden merkityksiä voidaan ymmärtää organisaatioidentiteetin kautta. Organisaatioidentiteetti määrittää siten sen, kuinka organisaatiokulttuurin mukaisia arvoja ja käyttäytymissääntöjä tulkitaan organisaatiossa. Tällöin organisaatiokulttuuri tuottaa ohjeet ja määräykset, kun taas organisaatioidentiteetti tuottaa ymmärryksen noista ohjeista ja säännöksistä kussakin yhteydessä. Kulttuuri luo hänestä kontekstin, jonka sisään identiteetti muodostuu ja jossa yritysimgoa tulkitaan ja samalla päätetään, millaisena sitä pyritään heijastamaan organisaation ulkopuolelle.

Salzerin (1994, 7) mukaan **yritysimgo** ikään kuin heijastaa organisaatioidentiteettiä. Tällöin organisaatioidentiteetti ilmaisee, mitä yritys todella on, ja imago taas viittaa siihen, miten ulkopuoliset näkevät yrityksen. Tällöin on tehty ero ”faktan ja fantasian” välille, puhutaan ikään kuin ”aidosta organisaatiosta ja sen imagosta”. Tässä tutkimuksessa käytetään selvyuden vuoksi tietoisesti termiä yritysimgo eikä organisaatioimgo, jotta käsite selvemmin yhdistyisi sen kanssa samansuuntaisesti erityisesti viestintään ja maineeseen liittyvään yritysidentiteettiin. Kuitenkin myös termiä organisaatioimgo käytetään kirjallisuudessa yleisesti. Hatch ja Schultz (2000, 27) toteavat organisaatioidentiteetin muodostuvan osaltaan myös organisaation ulkopuolisten tahojen näkemyksistä itse organisaatiosta. Sitä, ”keitä me olemme”, ei voida heistä täysin erottaa siitä, minkälaisia tulkintoja muilla oletetaan ”meistä” olevan ja millaisia käsityksiä ”meillä” on organisaation ulkopuolisista tahoista. Myös Puusa (2007, 28–29, 48, 81–82) näkee yritysimgon tarkoittavan useimmiten organisaation ulkopuolisten sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta. Se siis viittaa hänestä organisaation jäsenen tulkintaan siitä, millaiseksi he olettavat organisaation ulkoisten sidosryhmien organisaationsa mieltävän. Tavoiteimgo taas viittaa niihin imagon piirteisiin, joita erityisesti organisaation johto haluaisi sidosryhmien liittävänsä organisaatioon. Hän mainitsee, että joskus organisaation identiteetti, sen imago ja tavoiteimgo voivat poiketa toisistaan niin paljon, että se laukaisee organisaatiossa muutosprosessin. Organisaatio-

identiteetin lähikäsitteistä yritysimagolla on siten katsottu olevan yhteyttä organisaatioidentiteettiin, erityisesti muutostilanteissa. Myös Whettenin ja Godfrey (1998, 45) fasilitoimissa tutkijakeskusteluissa ilmeni, että yritysjohto kokee yritysimagon olevan väline organisaatioidentiteetin onnistuneissa muuttamispyrkimyksissä. Tämä luonnollisesti pitää sisällään näkemyksen, että organisaatioidentiteettiä ylipäättään voidaan tietoisesti muuttaa. Oleelliseksi muodostuu heidän mukaan tulevaisuuden yritysimgo, ei niinkään nykyinen olemassa oleva yritysimgo tai organisaatioidentiteetti. Uudelleen määritelty yritysimgo toimii ikään kuin katalysaattorina uudelle organisaatioidentiteetille ja ohjaa sitä haluttuun suuntaan.

Kärremanin ja Rylanderin (2008, 107, 114, 120–121) mukaan organisaatioidentiteetin oletetaan usein rakentuvan yritysjohton erilaisista aktiivisista toimenpiteistä. Tällöin organisaatio ilmaisisi yritysjohton haluamaa imagoa eri sidosryhmille. Todellisuudessa he eivät näe yritysjohton kykenevän kontrolloimaan tai manipuloidaan organisaatioidentiteettiä haluamallaan tavalla. Heistä erityisesti yritysimgoon kiinteästi liittyvä brändin rakentaminen saattaisi hyötyä organisaatioidentiteetin tarkastelusta. Brändi on tärkeä organisaatioon identifioitumisen näkökulmasta, sillä se voi tukea organisaatioon identifioitumista, nykyisten ja tulevien työntekijöiden halua kuulua organisaatioon. Balmer ja Gray (2000, 256–259) näkevät, että yritysviestintä on prosessi, jossa luodaan yritysidentiteettiä, imagoa ja mainetta suhteessa yrityksen sidosryhmiin. Tällöin yritysjohton tulee miettiä strategisesti yrityksensä identiteettiä ja sen viestimistä. Se on samalla mahdollisuus viestiä imagoa, joka heijastelee positiivista identiteettiä ja hyvää mainetta.

Yritysidentiteetti on organisaatioidentiteetin lähikäsite, jolla on kuten mainittua, vahva yhteys yrityksen viestintään ja siten myös yritysimgoon. Balmer ja Gray (2000, 256–259) toteavat yritysviestinnän olevan prosessi, jossa strategisesti luodaan niin yritysimgoa kuin myös yritysidentiteettiä suhteessa yrityksen sidosryhmiin. Balmerin ja Stotvigin (1997, 170) mukaan yritysidentiteetin päätavoite on varmistaa, että yrityksen avainsidosryhmillä on myönteinen suhtautuminen itse organisaatioon; he ostavat tuotteita ja palveluja, ylläpitävät kauppasuhdetta yritykseen, ostavat sen osakkeita, haluavat toimia sen työntekijöinä, tarjoavat myönteisen juridisen toimintaympäristön hallituksen taholta ja puhuvat myönteisesti julkisuudessa yrityksestä. Schmidt (1997, 41) kuvaakin yritysidentiteettiä holistisena kokonaisuutena, johon kuuluvat kommunikatio, toiminta, markkinaolosuhteet ja strategiat, tuotteet ja palvelut sekä organisaatiokulttuuri näiden keskiössä. Yritysidentiteetti taas muodostuu näiden osien vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Organisaatioidentiteetin ja yritysidentiteetin eroa on pyritty tekemään Rindovan ja Schultzin (1998, 48) toimesta. Siinä missä organisaatioidentiteetti voidaan heidän mukaansa nähdä sisäisenä uskomuksiin ja verbaliikkaan kytkeytyvänä ilmiönä, yritysidentiteetti taas liittyy ulkoiseen, symboleihin ja visuaalisiin muotoihin. Myös Cornelissen ym. (2007, 1–4) ovat tutkineet muun muassa organisaatio- ja yritysidentiteetin käsitteitä. Yritysidentiteetti keskittyy

tiettyyn imagoon ja sen kommunikoimiseen, kun organisaatioidentiteetti taas jaettuihin merkityksiin. Siinä, missä yritysidentiteetti nähdään symbolisena ja sen kohde ulkoisena, organisaatioidentiteetin katsotaan muodostuvan merkityksistä, joista ikään kuin neuvotellaan organisaation dynaamisissa vuorovaikutustilanteissa.

2.3 Organisaatioidentiteettitutkimus ja tulkinnallinen paradigma

Erilaiset tavat määritellä organisaatioidentiteetin käsitettä voidaan nähdä myös erilaisina empiirisinä tapoina lähestyä organisaatioidentiteettiä (Kirchner 2010, 6; ks. Ravasi & Canato 2013). Puusan (2007, 99–100) mukaan organisaatioidentiteetin tutkijoita, tutkimuksia ja kirjallisuutta on luokiteltu eri koulukuntiin, tutkimusparadigmoihin riippuen siitä, miten ilmiötä tarkastellaan. Hän on esitellyt tutkimusalueen pääkoulukunnat, jotka jaetaan funktionalisteihin, tulkinnallisen lähestymistavan omaksuneihin tutkijoihin sekä postmodernisteihin. Hänen mukaansa funktionalistisessa tutkimusparadigmassa korostuvat johdon näkökulma, identiteetin välinearvo ja tutkijan ulkoapäin mittaava tarkastelutapa. Organisaatioidentiteettiä voidaan lähestyä myös tulkinnallisen ja postmodernin kysymyksenasettelun kautta. Organisaatioidentiteetin laadullinen luonne poistaa tällöin tarpeen löytää yleistettäviä lainalaisuuksia. Erityisesti tulkinnallisen tutkimusparadigma lähtee siitä olettamuksesta, että organisaatioidentiteetin käsite on tulkinnanvarainen ja ilmiö kontekstisidonnainen.

Myös Oliver ja Roos (2003, 5–6) jakavat organisaatioidentiteetin tutkimuksen kolmeen erilaiseen suuntaukseen. Funktionalistit perustavat heidän mukaan näkemyksensä realistisiin ontologisiin oletuksiin, jotka näkevät identiteetin objektina, jota testataan hypoteesien ja objektiivisen observoinnin kautta deduktiivisesti. Konstruktivistit eli tulkinnallisen lähestymistavan edustajat perustavat tutkimuksensa subjektiivisuudelle, hermeneuttisille oletuksille ja induktiiviselle päättelylle, jossa identiteetti voidaan nähdä heidän mukaan improvisaatioteatterinkaltaisena ja kerronnallisena. Postmodernistit tai niin sanotut semioottiset tutkimukset taas näkevät identiteetin jatkuvasti muuttavana kollaasina, narratiivina tai illusiona, jonka vallassa olevat luovat ja jota lähestytään diskurssianalyysin keinoin tai kriittisesti kätettyjen merkitysten analysoinnin kautta. Huolimatta valitusta paradigmasta, he katsovat organisaatioidentiteetin kykenevän tuottamaan ymmärrystä, joka on yrityksille arvokasta.

Gioia (1998, 25) toteaa, että kolmesta edellä mainitusta organisaatioidentiteettitutkimukselle luonnehditusta tutkimusparadigmasta juuri funktionalistinen on parhaiden tunnettu organisaatiokirjallisuudessa ja dominoi tutkimusta. Kun organisaatioidentiteettitutkimuksessa lähdetään eri ontologisista ja epistemologisista olettamuksista suhteessa tutkimuskohteeseen, saadaan joskus aikaan toisiaan läheneviä ja ajoittain täysin eriäviä näkemyksiä. Funktionalistisen lähestymistavan alueelle voidaan katsoa sijoittuvan myös institutionaalisen teorian tapa tarkastella ilmiötä niin sanotusta sosiaalisen

toimijan perspektiivistä. Tällöin organisaatioidentiteetti katsotaan joksikin, joka on organisaation jäsenten saatavilla, joksikin, mikä on keskeistä, pysyvä ja erottuvaa organisaation ”omaisuutta”. Yritysjohdon katsotaan voivan tuottaa haluttuja itsemääritelmiä organisaatiolle tarjoamalla sille konsistentin ja legitimoidun narratiivin, jolla rakentaa kollektiivista käsitystä itsestä. Tällöin oletetaan, että organisaatioidentiteetti on luonteeltaan kestävä ja resistentti suhteessa muutokseen, se muuttuu harvoin, eikä koskaan helposti. Tämän koulukunnan perustyojen luojia ovat muun muassa Czarniawska (1997), Whetten ja Mackey (2002) sekä Whetten (2002). (Ravasi & Schultz 2006, 434.) Alla on havainnollistettu organisaatioidentiteetin tutkimusparadigmat.

Taulukko 1. Organisaatioidentiteetti ja sen tutkimusparadigmat (Puusa 2007, 102; Puusa 2005, 104; ks. myös Whetten & Godfrey 1998, 42–43)

ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Tutkimusparadigma	Funktionalistinen	Tulkinnallinen	Postmoderni
Käsitteen määrittely	Teoreettinen käsitteellistäminen Tiukka määrittely	Ei tiukkaa määrittelyä Työmääritelmät	Määrittelemättömyys
Ilmiö	Ilmiö olemassa Sosiaalinen fakta Tutkittavissa Muuttuja Organisaation osa Resurssi	Sosiaalisesti ja symbolisesti rakentunut konstruktio Antaa merkityksen kokemukselle	Diskursiivisesti ylläpidetty Johdon vallankäytön väline
Muutos	Identiteetti luonteeltaan melko pysyvä Manipuloitavissa Muutos johdon toimesta	Muutos luonnollinen Jatkuva uudelleentulkinta, johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet	Jatkuvasti muuttuva (tarinat)
Johdettavuus	Johdettavissa Kontrolloitavissa	Identiteettiin voi vaikuttaa	Myytti, jota pyritään käyttämään vallankäytön välineenä
Moni-identiteettisyys	Yksi hallitseva, rationaalinen, yhtenäinen identiteetti	Useamman identiteetin olemassaolo	Pirstaleisuus, moniäänisyys
Tutkimus, tutkijan rooli, tutkimusmenetelmät	Etenee deduktiivisesti Johdon näkökulma Keskeistä tutkimuksen todistusvoima Syy-seuraussuhteet Ulkopuolinen tarkkailija Objektiivisuus Mittaaminen Yleistäminen Hypoteesien testaus	Etenee induktiivisesti Keskeistä identiteetin kuvailu Syvällinen merkitysten ymmärtäminen Tulkinta Sisältöpäin tarkastelu Osallistujan näkökulma Havainnointi Narratiivisuus	Etenee induktiivisesti Moninaisuuden ja pirstaleisuuden tutkiminen Erojen tarkastelu Tarinallisuus ja tekstuaalisuus Kielen ja puheen merkitys Diskurssianalyysi

Kenny ym. (2011, 124–130) tarkastelevat organisaatioidentiteettiä kahdesta dominoivasta näkökulmasta: realistisen ja konstruktionistisen tradition kautta. Ensin mainitussa organisaatioidentiteetti nähdään organisaation ominaisuuksina, kun taas jälkimmäinen suuntaus tutkii organisaatioidentiteettiä ihmisten uskomuksina siitä. Heidän mukaansa realistinen suuntaus johtaa tutkimaan organisaatioidentiteetin ilmiötä tieteellisten metodien kautta, esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla, jossa etsitään luotettavinta ja puolueettominta tietoa organisaatioidentiteetin ominaisuuksista. Konstruktionismissa taas ei etsitä perimmäistä totuutta, vaan pikemminkin tarkastellaan, miten ihmiset konstruoivat erilaisia tulkintoja organisaation identiteetistä. Tällöin tutkimusta toteutetaan ihmisten kertomien tarinoiden ja narratiivien kautta, esimerkiksi puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Konstruktionismissa ei olla realistisen tradition tapaan kiinnostuneita muuttujista mallinnuksen osina, hypoteesien systemaattisesta testaamisesta tai mittaamista. Konstruktionismi sen sijaan painottaa sen ymmärtämistä, kuinka merkityksiä luodaan ja mobilisoidaan tietyssä kulttuurissa, ryhmässä ihmisiä, joka jakaa tietyt normit, arvot ja uskomukset.

Samoin Ravasi ja Schultz (2006, 433) erottavat toisistaan kaksi erilaista perspektiiviä, lähestymistapaa organisaatioidentiteettiin: sosiaalisen toimijuuden (engl. social actor) ja sosiaalisen konstruktionismin (engl. social constructionist). Sosiaalisen toimijuuden perspektiivi näkee organisaatioidentiteetin eräänlaisina institutionaalisina väittäminä, virallisina lausumina (engl. claims) ja merkityksinä, joita lähinnä yritysjohto antaa (engl. sensegiving) asioille. Tätä näkökulmaa edustavat muun muassa Czarniawska (1997), Whetten ja Mackey (2002) sekä Whetten (2002). Sosiaalinen konstruktionismi taas katsoo organisaatioidentiteetin rakentuvan organisaation jakamissa kollektiivisesti ajetuissa uskomuksissa (engl. beliefs), joita luodaan organisaation jäsenten merkityksenantoprosesseissa (engl. sensemaking). Näiden kahden eri lähestymistavan suhtautuminen organisaatioidentiteetin muuttumiseen on erilainen. Sosiaalisen toimijuuden näkökulmasta organisaatioidentiteetti on luonteeltaan melko pysyvä ja vaikeasti muuttuva kokonaisuus, kun taas sosiaalisessa konstruktionismissa jaetut merkitykset uudelleen neuvotellaan organisaation jäsenten kesken yhä uudelleen, erityisesti osana muutostilannetta. Altman ja Tripsas (2014) katsovat, että organisaatioiden kehittyessä myös niiden identiteettiväittämät saattavat muuttua. Lerpold ym. (2007, 5–7) toteavat virallisten väittämien organisaatioidentiteetistä löytyvän lähinnä virallisista organisaation lausumista kuten sisäisistä dokumenteista ja esitelmistä, joita annetaan yrityksen edustajien taholta. Näiden katsotaan tukevan yritysjohton pyrkimyksiä ja niiden avulla organisaatio myös legitimoidaan suhteessa sen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Identiteettiuskomuksilla taas viitataan suhteellisen jaettuihin näkemyksiin ja ymmärrykseen organisaation keskeistä, jatkuvista ja erottuvista piirteistä, jotka myös ilmenevät organisaation kollektiivisissa käytänteissä ja päätöksenteossa.

Ravasin ja Schultzin (2006, 433, 434) mukaan tulkinnallisen lähestymistavan eli sosiaalisen konstruktionismin alueelle sijoittuva tutkimus näkee organisaatioidentiteetin olevan kollektiivisesti jaetuissa uskomuksissa ja ymmärryksessä keskeisistä ja suhteellisen pysyvistä organisaation piirteistä. Näiden jaettujen uskomusten katsotaan olevan tällöin tulosta organisaation jäsenten ymmärtämisen prosesseista, joissa he ottavat ikään kuin selvää itsestään, organisaation keskeisistä ja erottavista piirteistä. Lisäksi näiden jaettujen ymmärtämisen tapojen katsotaan olevan aika-ajoin uudelleen neuvoteltavissa organisaation jäsenten taholta. Sosiaalisen konstruktionismin edustajia organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella ja perustavaa tutkimusta ovat tehneet muun muassa Dutton ja Dukerich (1991), Fiol (1991, 2002), Gioia ja Thomas (1996), Gioia ym. (2000) sekä Corley ja Gioia (2004).

Tulkinnallinen paradigma perustuu hermeneuttiseen traditioon, jossa subjektiivisuus on tiukasti kiinni tulkinnassa. Tulkinnallinen paradigma hälventää eron tutkittavan ja tutkijan välillä. Tulkinnallinen paradigma pyrkii ymmärtämään organisaation jäsenten luomia systeemejä, joissa luodaan merkityksiä ilmiöille ja asioille. Tällöin korostetaan organisaation sisällä olevien henkilöiden roolia tutkimuksessa ja pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa todellisuutta ja elämään organisaation jäsenten kokemuksiin. Tulkinnallisen tutkimusparadigman edustaja luo usein kiinnostavan, informatiivisen ja rikkaan tarinan tutkittavasta kohteesta, jonka yleistettävyyttä ei ole tavoite sinänsä. (Gioia 1998, 27.)

Tämä väitöskirjatutkimus noudattelee tulkinnallisen tutkimusparadigman pyrkimystä kohdeilmion ymmärtämiseen ja selittämiseen subjektiivisen näkökulman kautta. Tällöin sosiaalisen todellisuuden ymmärretään olevan yksilön tietoisuuden tuote ja havaintojen tulos. Tulkinnallinen tutkimusparadigma lähtee subjektivistisistä lähtökohtaoletuksista. Organisaatioidentiteetti ymmärretään täten sosiaalisesti ja symbolisesti rakentuneena konstruktiona, jonka tarkoituksena on antaa kokemukselle merkitys. Eri tutkijoiden ajatuksille yhtenäistä on identiteetin ainakin jossain määrin kollektiivinen luonne, merkitys sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä, joka luodaan organisaation jäsenten ja muiden sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tulkinnallisessa lähestymistavassa tutkijan ja tutkittavan raja on häilyvä. Tutkittavan tehtäväksi tulee mahdollisimman tarkkaan ilmaista tutkittavien ajatuksia, jotka kuvaavat heidän tulkintojaan organisaatioidentiteetistä. Keskeisin kysymys on, miten organisaation jäsenet konstruoivat kollektiivisesti käsityksen siitä, ”keitä me olemme”. (ks. myös Puusa 2007, 18, 42, 62, 103.) Samoin tunnistetaan organisaatioidentiteetin mahdollisuus ilmetä organisaatiossa monilukuisena ja niin sanotusti hybridinä, jossa organisaatioidentiteetti sisältää toisistaan poikkeavia identiteettisisältöjä (ks. Cornelissen ym. 2020).

Kun tutkitaan organisaatioidentiteetin ilmentymistä ja rakentumista muutostilanteissa, tärkeää on myös määrittellä organisaatioidentiteetin ja johtamisen keskinäinen suhde sekä erilaiset vallitsevat näkemykset organisaatioidentiteetin ja muutoksen

suhteesta (ks. Schultz 2016, 95–96). Puusa (2007, 86) on kiteyttänyt eri koulukuntien näkemykset siitä, missä määrin ja miten organisaatioidentiteettimuutosta voidaan johtaa. Hänen mukaansa yksimielisiä ollaan siitä, että organisaatioidentiteetillä on suuri merkitys, kun organisaatio pyrkii selviytymään muutoksesta. Funktionalistit eivät kuitenkaan aseta organisaatioidentiteetin johdettavuutta ja johdon roolia kyseenalaiseksi. Organisaatioidentiteetti nähdään lähinnä välinearvona, jonka avulla vaikutetaan johdon toimesta organisaation jäseniin ja organisaation imagoon. Tässä tutkimuksessa omaksuttu tulkinnallinen lähestymistapa ei pidä itsestään selvänä, että organisaatioidentiteettiä voitaisiin johtaa, vaikka uskookin, että johto pystyy vaikuttamaan identiteettiin. Postmodernistit voivat myös nähdä organisaatioidentiteetin yritysjohton keinona ylläpitää eräänlaista illuusiota, jonka avulla vaikuttaa organisaatioon ja sen jäseniin.

2.4 Organisaatioidentiteetti tutkimusalueena

Tämän luvun tarkoitus on ensin esitellä organisaatioidentiteettiä tutkimusalueena ja luoda siitä kokonaiskuva pääpiirteineen. Luvun alaluvuissa käsitellään ensinnäkin organisaatioidentiteettiä muutostilanteissa. Toiseksi tarkastellaan erilaisten yrityskauppojen luomia muutostilanteita. Kolmanneksi yrityskauppojen luomiin tutkimuksellisiin muutostilanteihin tuodaan mukaan niiden suhde tunteisiin.

Eri tutkijat ovat kautta organisaatioidentiteettitutkimuksen historian pyrkineet luomaan kokonaiskuva erilaisista organisaatioidentiteettitutkimuksen pääkysymyksistä ja ongelmanasetteluista. Alueen tutkimus on keskittynyt pitkälti kollektiivisen identiteetin kehittymisen ja ylläpitämisen tutkimiseen. Samoin tutkimuskohteina ovat olleet lähinnä organisaatio- ja yksilöidentiteetin välinen suhde sekä yksilön identifioituminen organisaatioon. (Puusa 2007, 25.) Hämäläinen (2007, 5–7) on eritellyt organisaatioita ja identiteettiä käsittelevän tutkimuksen kolmeen eri kategoriaan. Organisaatioihin liittyvässä identiteettitutkimuksessa ollaan hänen mukaansa kiinnostuneita lähinnä ihmisten identifioitumisesta organisaatioihin, organisaatioissa olevien ihmisten identiteeteistä osana organisaatioita sekä myös itse organisaatioiden identiteeteistä. Myös Hatchin ja Schultzin (2004, 3, 265) mukaan organisaatioidentiteettitutkimuksesta ja samalla organisaatioidentiteettiteorian kehittämistä on tunnistettavissa erilaisia tutkimuksellisia teemoja, joiden myötä organisaatioidentiteettitutkimukseen on tullut sen kehittyessä ja laajetessa lisää diversiteettiä. Organisaatioidentiteetin alueella tutkimus voi siten heidän mukaan käsitellä kysymyksiä muun muassa siitä, mitä organisaatioidentiteetti on, miten se on luotu ja miten ylläpidetty, miten se vaikuttaa organisaation tuloksiin tai yksilön käyttäytymiseen tai miten yksilöiden identiteetit ovat rakentuneet tai miten niihin vaikuttaa organisaation läsnäolo. Yueh-Ysen (2004, 803) katsoo organisaatioidentiteettitutkimuksen fokuoituneen useihin eri dimensioihin kuten tutkimukseen organisaatioidentiteetin muodostumisesta ja sen suhteesta organisaation

kulttuuriin ja imagoon (Ashforth & Mael 1989; Gioia ym. 2000; Hatch & Schultz 2002), monilukuisiin identiteetteihin ja identiteetin johtamiseen (Albert & Whetten 1985; Pratt & Foreman 2000) sekä identiteettiin ja organisaatiomuutokseen. (Brown & Starkey 2000; Dutton & Dukerich 1991.)

Organisaatioidentiteettitutkimuksen katsotaan perimmältään pohjautuvan sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan (Pullen 2006, 2). Erityisesti Cooley (1902), Mead (1934), Goffman (1959) sekä Tajfel ja Turner (1979) korostivat sosiaalisia ja kontekstuaalisia aspekteja identiteetin muodostumisessa. Samoin Brewer ja Gardner (1996) ovat tarjonneet tutkimuksessaan teoreettisen perustan organisaatioidentiteetin tutkimuskäytänteisiin, joissa analyysi on tuotu yksilötasolta organisaatiotasolle. Varhaisimmat organisaatioidentiteettitutkijat lainasivat täten sosiaalipsykologiasta käsitteen sosiaalisesta identiteetistä ja liittivät sen osaksi organisaatiotason ajattelua. Organisaatioidentiteetin tutkimus oli aluksi käytännön tasolla liittänyt lähinnä markkinointiin ja viestintään, kunnes sen relevanssi huomioitiin myös henkilöstöjohtamisen, organisaation muutosten, strategian ja yrityksen johtamisen alueilla. (Hatch & Schultz 2004, 2–15.)

Varhaiset organisaatioidentiteettiin pohjautuvat käsitteet ja teoreettiset näemykset perustuivat Albertin ja Whettenin (1985) tutkimuksiin. Organisaatioidentiteettitutkimuksen ensimmäisellä vuosikymmenellä julkaistiin myös muita merkittäviä organisaatioidentiteettiä käsitteleviä artikkeleita, jotka osoittivat tärkeäksi tuolloin uuden tutkimusteeman organisaatiotutkimuksen alueella. Schwartz (1987) tutki työorganisaatiota moraalisen yhteisönä, joka vaikuttaa jäsentensä moraaliseen orientaatioon. Ashforth ja Mael (1989) esittelivät sosiaalisen identiteetin teorian organisaatiotutkimuksen alueelle todeten muun muassa sosiaalisen identifikaation olevan riippuvainen sosiaalisesta organisationaalisen tai kollektiivisen identiteetin rakentumisesta. Alvesson (1990) taas keskittyi tutkimaan johtajien haasteita johtaa organisaatioidentiteettiä organisaation imagon kautta jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Dutton ja Dukerich (1991) tutkivat identiteettiuhan kohtaavaa organisaatiota ja ympäristön vaikutusta organisaation haluun muuttaa organisaatioimagoaan. Ginzler, Kramer ja Sutton (1993) puolestaan tarkastelivat organisaation luomien vaikutelmien johtamista ja sen interaktiivista luonnetta suhteessa organisaatioon yleisöön. (Hatch & Schultz 2004, 83–88.)

2.4.1 Organisaatioidentiteetti muutokontekstissa

Organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella tieteellinen keskustelu organisaatioidentiteetistä osana muutostilannetta on yhteydessä tämän väitöskirjatutkimuksen kontekstiin. Tässä luvussa esitellään eri tutkijoiden näkökulmia organisaatioidentiteettiin ja sen olemukseen osana organisaatiomuutosta. Alla käytetään yksinkertaistamisen vuoksi termiä muutos käsiteltäessä organisaatiomuutosta.

Huy (2011, 9) toteaa tutkijoista muun muassa Corleyn ja Gioian (2004) sekä Fiolin (2002) kiinnittäneen huomiota organisaatioidentiteettiin muutostilanteissa. Myös Corley ym. (2006, 85) toteavat organisaation muutoksen ja organisaatioidentiteetin välisen suhteen olevan paljon keskustelua aiheuttanut tutkimusaspekti, sillä kysymys on pitkälti myös siitä, katsotaanko organisaation identiteetin voivan muuttua. Tämän väitöskirjan kannalta huomionarvoinen teema organisaatioidentiteettitutkimuksessa onkin organisaatioidentiteetin stabiliteetin ja muutoksen tutkiminen. Gioia ym. (2000) sekä Hatch ja Schultz (2002) ovat todenneet organisaatioidentiteetin olevan ilmiönä dynaaminen prosessi pikemmin kuin staattinen konstruktio. Ensin mainitut haastavat Albertin ja Whettenin (1985) määritelmän organisaatioidentiteetin pysyvistä luonteesta linkittämällä sen organisaation muutokseen. Jälkimmäiset taas toteavat organisaatioidentiteetin olevan joukko toisiinsa kytkeytyneitä prosesseja, joiden kautta organisaatiokulttuuri ja organisaation imago vaikuttavat organisaatioidentiteettiin ja päinvastoin. Myös Backer (2004, 10) on todennut esimerkiksi organisaatioidentiteetin ja päätöksenteon suhteen indikoivan, että organisaatioidentiteettiä ei voida nähdä muuttumattomana ilmiönä. Organisaatioidentiteetti toimii muun muassa erilaisten päätösten edeltäjänä, mutta myös muokkautuu niiden seurauksena. Petriglieri ja Devine (2016, 243) toteavat organisaation ulkoisten uhkien nostavan esiin kysymyksiä organisaatioidentiteettiin liitettyjen määritelmien paikkansapitävyydestä. Cannon ja Kreutzer (2018, 1258) katsovat, että organisaatioidentiteetin näkeminen ominaispiirteinä, niin sanottuina identiteetti- ja kulttuurikomuksina, kuin myös luonteeltaan prosessinomaisena lisää ymmärrystä organisaatioiden kyvystä ylläpitää merkitystä suhteessa ulkoiseen uhkaan tai haasteeseen. Tällöin voidaan tarkastella ”mitä” muuttuu ja ”miten” se muuttuu. Piening ym. (2020, 330) osoittavat, että uhka organisaation identiteetille saa organisaation jäsenissä aikaan prosessin, joka omalta osaltaan indikoi joko organisaatiotasosta yhtenäisyyttä tai hajaannusta.

Ravasi ja Schultz (2006, 454) toteavat, että organisaatioidentiteettiä uhkaavat muutokset organisaation ympäristössä saavat aikaan organisaation sisäisen uudelleen arvioinnin yhteisesti jaetuista määritelmistä ”itsestä”. Organisaatioidentiteetin muutosta ovat tutkineet muun muassa Dutton ja Dukerich (1991), Gioia ja Thomas (1996), Fiol (2002), Corley ja Gioia (2004) sekä Ravasi ja Schultz (2006). Cloutier ja Ravasi (2020, 1196) tosin toteavat, että organisaatioidentiteetti ei aina tarvitse muuttuakseen suurta, ulkoista tapahtumaa, vaan muutos voi tapahtua myös vähitellen ja pidemmän ajanjakson kuluessa.

Stuart, Ashforth ja Dutton (2000, 13–15) toteavat, että organisaatio tarvitsee vastauksen siihen, ”keitä me olemme”, jotta se voi toimia tehokkaasti muiden toimijoiden kanssa, jotka puolestaan tarvitsevat vastauksen siihen, ”keitä he ovat”. Identiteetti ja identifikaatio ovat heidän mukaansa termejä, jotka samanaikaisesti tuovat julki erottuvuutta ja ykseyttä, mutta samalla sallivat epäselvyyden, monimuotoi-

suuden, dynaamisuuden identiteetin sisällössä ja muotoutumisprosessissa. Identiteetti on kriittinen sen kannalta, mitä arvoja tunnustetaan, miten ajatellaan, tunnetaan ja toimitaan sosiaalisessa piirissä. Identiteetin käsite selittää heistä myös sitä, miksi yksilöt haluavat toimia ryhmän ja organisaation puolesta, siihen liittyä motivaatiota ja tunnetta, merkityksellisyyttä ja yhteyttä.

Corley (2004, 1145, 1168) toteaa, että muutostilanteessa organisaation jäsenten näkemykset siitä, kuka organisaatio on ja mikä siitä on tulossa, voivat erota toisistaan. Organisaatioidentiteetti ja muutos ilmenevät eri tavoin eri organisaation hierarkiataasoilla. Hän katsoo organisaatiohierarkiassa ylhäällä olevien organisaation jäsenten kokevan identiteetin organisaation strategiaan liitännäisenä asiana, kun taas hierarkiassa alemmalla tasolla työskentelevät henkilöt kokevat sen lähinnä organisaatiokulttuuriin liitännäisenä. Organisaatioidentiteetin erilaistuminen voi täten tapahtua myös organisaation eri tasoilla.

Kennyn ym. (2011, 141) mukaan identifikaatio voi olla organisaatioille johtamisongelma kahdentyyppisissä tilanteissa. Ensimmäinen ongelmallinen on tilanne, jossa organisaation jäsenet eivät identifioitu organisaatioon ja sen identiteettiin, tällöin sitoutuminen ja motivoituminen organisaation tavoitteisiin on epätodennäköistä. Toiseksi identifioituminen voi olla ongelma tilanteessa, jossa organisaation jäsenet ovat jopa liian vahvasti identifioituneet identiteetin ilmentymiin ja siten kieltäytyvät jättämästä uskomuksiaan siitä esimerkiksi muutostilanteessa. Wegge ym. (2012, 123) toteavat organisaatioon identifioitumisen olevan vahvaa olosuhteissa, joissa organisaation identiteettiin kohdistuu positiivisia tunteita, mutta sen vähenevän negatiivisten tunteiden myötä. Organisaation identifioituminen toimii myös suojana stressaavissa tilanteissa, emotionaaliset ristiriidat ovat vähäisempiä, kun identifikaatio on voimakkaampaa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetti nähdään Ashforthin ja Maelin (1996, 53) tapaan ilmiönä, jonka organisaation jäsenet sosiaalisesti konstruoivat organisaationsa identiteettiä koskevan neuvottelu- ja validointiprosessin kautta. Organisaatioidentiteetti nähdään sosiaalisesti jaettuna, rakentuvana ja muuttuvana ilmiönä. Ravasi ja Schultz (2006, 433, 441) ovat tutkineet organisaatioidentiteetin ulkoisia uhkia organisaation ympäristön muuttuessa sekä tapaa, jolla organisaatioidentiteetti rakentuu tuolloin organisaatiokulttuurin ja ulkoisen yritysmaailman vaikutuspiirissä. Organisaatioidentiteetin rakentumisesta ovat tutkineet myös Scott ja Lane (2000, 45), jotka määrittelevät organisaatioidentiteetin rakentumisen joukoksi prosesseja, toimintoja ja tapahtumia, joiden kautta organisaatioidentiteetti spesifioituu organisaation jäsenten mielissä. He näkevät organisaatioidentiteetin rakentumisen luonteeltaan dynaamisena, molemminpuolisena ja toistuvana tapahtumana, jossa yritysjohtajilla on suuri rooli.

Myös Brundinin (2002, 33, 77) mukaan organisaatioissa tapahtuva muutosprosessi on sosiaalisesti konstruoitua. Muutosprosessiin vaikuttavat sosiaalinen vuoro-

vaikutus ja konteksti, jossa muun muassa organisaatio, yksilöt, kognitiot, tunteet ja toiminta ovat toisistaan erottamattomia. Tällöin ilmiötä tutkitaan suhteessa historiaan, kulttuuriin, olemassa olevaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Myös Dutton ja Dukerich (1991, 517) ovat tutkineet, organisaatioimagon ohella, organisaatioidentiteetin yhteyttä yksilöiden tulkintoihin, tunteisiin ja toimintaan. Nämä näyttelevät heistä avainroolia siinä, miten organisaatiossa rajoitetaan tulkintoja, tunteita ja myös toimintaa.

Gioia, Price, Hamilton ja Thomas (2010) ovat puolestaan tutkineet organisaatioidentiteetin muotoutumiseen liittyviä prosesseja. Heidän tutkimuslöydöksensä vahvistivat sekä sisäisten että ulkoisten vaikutteiden olevan osa organisaatioidentiteetin muotoutumista. Samoin he katsoivat kahden eri organisaatioidentiteettiä lähestyvän näkökulman, sosiaalisen konstruktionismin ja sosiaalisen toimijuuden (engl. social actor) rakentavan vastavuoroisesti organisaatioidentiteettiä sen muotoutumisprosessissa.

Cole ja Bruch (2006, 585–600) ovat tutkimuksessaan kartoittaneet organisaatioidentiteetin lujituksen, organisaatioon identifioitumisen ja organisaatioon sitoutumisen käsitteitä ja niiden suhdetta toisiinsa sekä niiden yhteyttä haluun vaihtaa työpaikkaa. He ovat todenneet hierarkkisen aseman organisaatiossa vaikuttavan edellä mainittujen keskinäisiin suhteisiin. Heidän näkemyksensä mukaan yritysjohdon tulisi erityisesti muutostilanteissa kyetä huomioimaan organisaatioidentiteetin asema, joka on merkityksellinen näille kaikille edellä mainituille ilmiöille. Organisaatioissa tulisi siten kunnioittaa organisaation traditioita, rituaaleja ja seremonioita, jotka kommunikoivat ja havainnollistavat organisaation historiaa. Samoin tulisi painottaa ydinarvoja, uskomuksia ja käyttäytymistä, jotka ilmentävät organisaation missiota ja tavoitteita. Myös tarinoiden ja myyttien kommunikoiminen heijastaa organisaation identiteettiä. Edellä mainitut asiat vahvistavat heidän mukaansa työntekijöiden identifioitumista organisaatioon samoin kuin luja organisaationaalinen identiteetti alentaa työntekijöiden vaihtuvuutta jokaisella organisaation hierarkiatasolla. Täten huomion kiinnittäminen lujan organisaatioidentiteetin edistämiseen ja vaalimiseen on heistä organisaatiolle hyödyllistä.

Anteby ja Molnárin (2012) mukaan yrityksen jatkuvasti muotoutuva niin sanottu retorinen historia fasiltoi sen eräänlaista kollektiivista muistia, joka puolestaan voi ylläpitää yrityksen identiteettiä. Ravasi ym. (2019, 1547) toteavat, että tulkintoilla siitä, ”keitä me olemme olleet” menneisyydessä on vaikutusta siihen, miten ymmärrämme sen, ”keitä me olemme” nykyisyydessä. Golant ym. (2015) katsovat myös yritysjohdolla olevan mahdollisuuksia vaikuttaa siihen menneisyyden ja nykyisyyden väliseen retoriikkaan, jolla on vaikutusta organisaatiossa tehtävään identiteettityöhön esimerkiksi muutostilanteissa. Oliver ym. (2010, 427) katsovat, että tämä niin sanottu identiteettipuhe eli tapa, jolla organisaation jäsenet puhuvat itselleen ryhmänä, on yksi identiteettityön muoto, joka ei koskaan ole arvoneutraalia,

vaan se sisältää eettisiä arvioita oikeasta ja väärästä. Identiteettipuhe myös osallistuttaa yksilöt erottelmaan heidän oman organisaationsa ”muista”. Ybeman (2010, 13) mukaan organisaation niin sanottu identiteettipuhe voi siten koherenttiuden sijaan, erityisesti erilaisissa muutostilanteissa sisältää hämmennystä, kritiikkiä ja epäilyä, kuvastaa eräänlaista organisaation identiteetikriisiä. Samoin identiteettipuheella on Winklerin (2018, 120, 122) mukaan vielä kartoittamaton yhteys tunteisiin ja tunteiden rooliin osana sitä. Kreiner ja Murphy (2016, 287) toteavatkin, että identiteettitutkijoiden tulisi tutkia lisää tunteiden roolia osana organisaatiotasoisista identiteettityötä.

Organisaatioidentiteettitutkimuksessa on tarkastelu myös organisaatioidentiteetin monilukuisuutta, joka luonnollisesti korostuu muutostilanteissa, myös yritys-kauppatilanteissa (ks. Pratt 2016, 115–117). Kenny ym. (2011, 136) näkevät, että erilaiset keskenään vastakkaiset ja ristiriitaiset organisaatioidentiteetit ovat organisaation jäsenten toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, ”keitä me olemme”. Tällöin heidän mukaan organisaatiossa voidaan puhua Albertin ja Whettenin (1985) tapaan niin sanotuista hybrideistä identiteeteistä. Empiiristä evidenssiä edellä mainitusta tuotti myös Prattin ja Rafaelin (1997, 862–876) tutkimus erilaisista identiteeteistä organisaatiossa. Samassa organisaatiossa voi heidän mukaansa olla siten useita keskenään kilpailevia identiteettejä, joita voidaan ilmentää eri tavoin. Myös Golden-Biddle ja Rao (1997) ovat empiirisesti todenneet organisaation identiteettien konstruktoiden moninaisuuden ja niiden konfliktit. (Hatch & Schultz 2004, 265–267.) Myös Brown ja Humphreys (2006) ovat tutkineet organisaatioidentiteetin moninaisuutta tarkastelemalla fyysisesti eri paikoissa toimivaa yritystä ja yhteisten organisaatioidentiteettimerkityksien jakamista tuossa kontekstissa. He ovat todenneet organisaatioidentiteetin epästabiilin luonteen ja erilaisten historioiden ja arvoprefferenssien vaikutuksen eriäviin versioihin organisaatioidentiteetistä sekä kyseenalaiseen yritysjohdon ja ryhmien kyvyn luoda hegemoniaa. Carroll ja Levy (2008, 92–94) katsovat, että organisaatioiden ja niiden identiteettien suhde on dominoinut identiteettitutkimusta eri identiteettien välisten dynamiikkojen ollessa alituttuja. Kiinnittämällä huomiota aikaisempiin, olemassa oleviin tai aliarvostettuihin identiteetteihin, saadaan niistä potentiaalia uusiin mahdollisiin, syntyviin identiteetteihin.

Myös Puusa (2007, 84, 214–215) katsoo yhden hallitsevan kollektiivisen identiteetin sijaan organisaatioidentiteetin voivan saada erilaisia ilmenemismuotoja samassakin organisaatiossa. Organisaatioon saattaa siten syntyä useita erilaisia organisaatioidentiteettejä. Tällöin niille annetut tulkinnat ja merkitykset ovat erisuuntaisia, esimerkiksi organisaation ydintehtävä ja muutos voidaan tulkita eri tavoin johdon ja muun henkilöstön taholta. Hän näkee organisaatioidentiteettien mahdollisen moninaisuuden ja monilukuisuuden voivan lisätä johtamisen haasteita. Useat identiteetit saattavat olla haitallisia organisaatiolle, sillä ne heikentävät organisaatioon sitoutumista ja siten myös organisaation ydintehtävän toteuttamista ja tavoitteiden

saavuttamista. Samoin organisaatioon voi syntyä vastakkainasettelua ja muutosvastarintaa esimerkiksi niin sanotun tavoiteidentiteetin sisällöstä yritysjohdon ja henkilöstön välille.

Puusan (2007, 86) mukaan yksimielisiä ollaan siitä, että organisaatioidentiteetillä on suuri merkitys, kun organisaatio pyrkii selviytymään muutoksesta. Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaation kaikilla jäsenillä ja myös sen niin sanotuilla ulkoryhmillä nähdään olevan aktiivinen rooli organisaatioidentiteetin rakentumisessa ja sen mahdollisessa uudelleenneuvottelussa osana muutostilannetta. Yritysjohdo on myös osa tutkittavaa organisaatioidentiteetin ilmiötä, jonka sisältämiin jaettuihin tulkintoihin ja tunteisiin se toivoo voivansa vaikuttaa. Pratt ja Dutton (2000, 117–118) ovat tutkineet organisaatioidentiteettiä analysoimalla yrityksen nykyistä organisaatioidentiteettiä, kuin myös sen niin sanottua ideaaliorganisaatioidentiteettiä eli sitä, mitä organisaatio tavoittelee. Yritysjohdo on kiinnostunut sääntelemään työntekijöiden ”sisintä”, muun muassa tunteita ja identifikaatiota, ja tukemaan erilaisin tavoin käsitystä ”meistä”.

Puusa (2007, 19–25 200–201, 214) on pohtinut myös organisaatioidentiteetin johdettavuutta. Organisaatioidentiteetin rakentumiselle on hänen mukaansa leimallista prosessuaalisuus, minkä perusteella organisaatioidentiteettiä voidaan pitää organisaation sisäisenä kehitysprosessina. Se siis rakentuu, sitä ei varsinaisesti rakenneta. Mahdollisuus johtaa organisaatioidentiteettiä voitaisiin siten hänestä kyseenalaistaa. Jos yritysjohdo ja muu organisaatio kuitenkin tulkitsevat organisaatioidentiteettiä samansuuntaisesti, se voi hänen mukaansa rakentua yhtenäiseksi. Alvesson ja Willmott (2002, 621) toteavatkin, että organisaation jäseniä ei voida pelkistää passiivisiksi johtamisen kautta luotaviksi identiteetin kuluttajiksi. Hatch (1997, 352) katsoo organisaation myös itse luovan muutoksessa oman sisäisen dynamiikkansa, mitä kuvataan organisatorisena oppimisena.

Stimpert ym. (1998, 83, 87–91) ovat todenneet strategisen johtamisen ja organisaation identiteetin monet yhtymäkohdat. Organisaatioidentiteetti voi heidän mukaan luoda kilpailuetua yritykselle ja auttaa yritysjohdo kiinnittämään huomiota kaikkein tärkeimpiin strategisiin asioihin, erityisesti yrityksen sisäisiin prosesseihin ja voimavaroihin. Se voi myös luoda organisaation jäsenille merkityksen tunnetta ja innostusta, jotka taas luovat sitoutumista organisaatioon. Täten organisaation identiteetillä on suora yhteys myös organisaation tehokkuuteen. Organisaatioidentiteetti voi toimia motivaation lähteenä, se voi motivoida yksilöitä ja ryhmiä tiettyihin tavoitteisiin ja niihin sitoutumiseen.

Myös Barney ja Stewart (2000, 36–39) näkevät, että organisaatioidentiteetti voidaan katsoa tietyissä olosuhteissa yrityksen kilpailueduksi. Tuottaakseen taloudellista arvoa yritykselle, organisaatioidentiteetillä tulee olla kytkös organisaation päätöksentekoon ja ydinkompetensseihin ja sen tulee ilmetä muun muassa operationaalissa ja strategisessa päätöksenteossa. Heistä ei voida kuitenkaan suoraan tehdä

sellaista johtopäätöstä, että yritykset, joilla on vahva organisaatioidentiteetti, olisivat automaattisesti toiminnaltaan ja tuotoksiltaan tuloksellisempia kuin yritykset, joilla ei ole selkeää organisaatioidentiteettiä. Vahvalla organisaatioidentiteetillä ei siis voida katsoa olevan taloudellista arvoa sellaisenaan, vaan he näkevät sen vaikutusten organisaation toimintaan ja ajatteluun olevan oleellisia erityisesti hyötyjen tuottamisessa yritykselle. Ashforth ja Mael (1996, 53) katsovat, että vahva organisaatioidentiteetti on mahdollisesti sekä suuri vahvuus että heikkous organisaatiolle. Vahva yhteisesti jaettu organisaatioidentiteetti luo konsensusta ja luottamusta, yhtenäisyyttä ja tahtoa kohdata ulkoisia haasteita. Toisaalta taas tämä vahva organisaatioidentiteetti voi luoda ylimielisyyttä, lyhytnäköisyyttä ja vastahakoisuutta.

Nag ym. (2007, 821, 824, 842–843) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan aikaisemmin vähän tutkittua organisaatioidentiteetin, tiedon ja käytännön risteyskohtaa. He ovat tutkineet organisaatioidentiteetin merkitystä ja vaikutusta tilanteessa, jossa korkean teknologian tuotekehitysorganisaatiota on pyritty muuttamaan markkinaorientoituneeksi organisaatioksi kasvattamalla organisaatiossa niin sanottua ei-teknologista tietoa. Organisaatioidentiteetin ja tiedon välillä on havaittu olevan aikaisemmin havaitsematon yhteys, joka ilmenee organisaation jäsenten pyrkimyksissä säilyttää kollektiiviset käytänteet, jotka ovat tunnusomaisia sille tavalle, jolla he käyttävät tietoa töiden valmiiksi saattamisessa. Organisaatioidentiteetin he katsovat siten olevan kognitiivisen ominaisuutensa ohella myös käyttäytymiseen liittyvä ilmiö. Organisaatioidentiteetillä on siis niin sanottu käyttäytymiskomponentti, organisaatioidentiteetti kuuluu olennaisesti myös työkäytänteihin, erityisesti niihin tapoihin, joilla tietoa niissä käytetään. Organisaatioidentiteetti on siten myös osa yrityksen käytänteitä, se näkyy ja vaikuttaa yrityksen toimintaan valintoina ja tapoina olla ja toimia. Näin ollen identiteettimuutoksen täytyy näkyä niin yritysjohtajien toimenpiteissä kuin myös päivittäisissä käytänteissä, joihin uusi identiteetti eniten vaikuttaa. Myös Puusa (2007, 83) toteaa organisaatioidentiteetin ilmiönä olevan kytketty myös erilaisiin käytäntöihin, käytännön konteksteihin. Organisaatioidentiteettitutkimuksella teoreettisena konstruktiona voidaan katsoa olevan myös vahva yhteys käytäntöön.

2.4.2 Organisaatioidentiteetti osana yrityskauppatilannetta

Organisaatioidentiteettiä on tutkittu suhteessa yrityskauppoihin, M&A-kontekstin luomiin muutostilanteisiin (ks. Faulkner, Teerikangas & Joseph, 2012). Erityisesti yrityskauppatilanteen luomassa muutoskontekstissa muutoksen kohteena olevan organisaation tulkinnat ja tunteet organisaatioidentiteetistään ilmaisevat muutoksen merkityksellisyyttä organisaatiolle. Pääomasijoitteisia yrityskauppoja ja niiden suhdetta organisaatioidentiteettiin käsittelevää tutkimusta ei kuitenkaan ole saatavilla huolimatta tutkimusalueen kiinnostavuudesta ja merkityksellisyydestä. Tässä

luvussa esitellään eri tutkijoiden näkökulmia organisaatioidentiteettiin ja sen olemukseen osana yrityskauppakontekstia.

De Bernardis (2011, 3–4) on todennut organisaatioidentiteetin olevan yhteydessä muutoksiin erityisesti yrityskauppatilanteissa kuten yritysostoissa ja fuusioissa. Hän näkee, että uusi omistaja voi olla selkeytymättömän organisaatioidentiteetin aiheuttaja saaden aikaan muutoksia ihmisten käyttäytymisessä. Koska organisaatioidentiteetti on yhteydessä ihmisten sitoutumiseen yritykseen, hänestä on perusteltua tutkia, mitkä asiat voivat tuottaa muutoksia organisaation identiteettiin. Yrityskaupan jälkeisessä tilanteessa yritysjohton olisi hänestä pyrittävä jollain tasolla ohjaamaan prosessia, jossa niin sanotulla sosiaalisella neuvottelulla on merkittävä rooli. Ashforth ym. (2011, 1) katsovatkin, että organisaation identiteetillä on tutkitusti ilmeinen vaikutus niin strategian muodostukseen, johtamiseen, ryhmien välisten konfliktien syntymiseen kuin myös työntekijöiden kokemaan ylpeyteen. Sasasia ym. (2020, 590) mukailen esimerkiksi strategiset muutokset vaativat onnistuakseen ymmärrystä organisaatioidentiteetistä ja sen jatkuvuuden kokemuksesta.

Margolis ja Hansen (2002, 277–283) ovat identifioineet organisaatioidentiteetin erilaisia ominaispiirteitä, joiden avulla organisaatioidentiteettiä on voitu tarkastella osana yrityskaupprosessiin liittyvää muutostilannetta. He havaitsivat organisaatioidentiteetissä eräänlaiset ydinominaisuudet, joita ovat yrityksen keskeinen tarkoitus ja samoin sen erottuva filosofia. Näiden he katsovat muodostavan organisaatioidentiteetin. Toisen kategorian muodostavat erilaiset yrityksen prioriteetit, käytänteet ja näkyvät ulkoiset projektiot, joilla on vaihteleva joustavuusaste. Näitä voidaan heistä vaihdella menettämättä yrityksen keskeistä, erottuvaa ja jatkuvaa perusolemusta, sen organisaatioidentiteetin ydintä, jonka menettämistä organisaation jäsenet usein pelkäävät erityisesti muutostilanteissa.

Yrityskauppatilanne ja organisaatioidentiteetti osana omistajavaihdosta luovat muutostilanteen, jossa muutoksen kohteena olevan organisaation tulkinnat valaisevat tilanteen merkitystä organisaatiolle ja organisaatioidentiteetin muotoutumista suhteessa ympäristöönsä. Colman (2008, 10) toteaa, että käsitykset, tulkinnat ja tunteet organisaatiota kohtaan rakentuvat ja uudelleenrakentuvat niin sanotussa organisaationaalisisessa dialogissa, jossa luodaan kollektiivista ymmärrystä siitä, ”keitä me olemme”. Langley ym. (2012) katsovat yritysten sulautumisen sisältävässä yrityskauppatilanteessa organisaatioissa tapahtuvan uudelleenkonstruointia suhteessa siihen, mikä uudessa identiteetissä koetaan samankaltaiseksi tai erilaiseksi verrattuna aikaisempaan. Moore (2011) on tutkinut kansallisten identiteettien vaikutusta yrityskaupan jälkeisissä organisaatioissa. Hän on todennut useiden ongelmien yrityskaupan jälkeisessä organisaatioiden integraatiossa johtuvan niin sanotuista hiljaisista kulttuuridiskursseista, jotka luovat toisiinsa sopimattomuutta, josta toimijat organisaatioissa eivät ole tietoisia. Myös Hämäläinen (2007) on tutkinut organisaatioidentiteetin muutosta yritysostokontekstissa, jossa identiteetti rakentuu useiden eri

sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa diskursiivisina prosesseina. Tähän prosessiin sisältyy hänestä aina vallan käsite ja myös vallan käyttäminen organisaatioissa. Sosiaaliset toimijat täten ylläpitävät, hajottavat, rakentavat ja muuttavat ilmauksia identiteetistä käyttämällä erilaisia diskursiivisia strategioita osana puhetta. Erilaiset ilmaukset siitä ”keitä me olemme” palvelevat hänestä erilaisia intressejä ja ovat sidoksissa tietynlaisiin ideologisiin olettamuksiin. Identiteetit ovat siten tilannesidonnaisia konstruktioita, jotka vaihtelevat riippuen siitä, missä, milloin ja kuka ne kulloinkin tuottaa. Identiteetin muutosprosesseja on täten hänestä huomattavasti vaikeampi johtaa niin sanotusti ylhäältä käsin organisaatioissa kuin mitä on oletettu.

Clark ym. (2010, 398) toteavat, että suurista organisatorisista muutoksista seuraava muutosprosessin edetessä tarve organisaatioidentiteetin muutokselle. Organisaatioidentiteettimuutos katsotaan vaikeaksi prosessiksi, joka sisältää epävarmuutta ja monitulkintaisuutta sekä kognitiivisia prosesseja. Tähän liittyen Clark ym. (2010) ovat tutkineet eräänlaisen ylimeno- eli siirtymäajanidentiteetin fasilitoivaa roolia yrityskaupan aikaisessa organisaatioidentiteettimuutoksessa. Tällainen organisaation jäsenten väliaikainen kokemus siitä, mitä heidän organisaatioistaan on tulossa, katsotaan kriittiseksi muutosprosessin eteenpäinviemiselle. Niin sanottu siirtymäajanidentiteetti antoi yritysjohdolle tutkituissa organisaatioissa mahdollisuuden pitää yllä aikaisempaa organisaatioidentiteettiä ja samalla työskennellä kohti uutta, jaettua identiteettiä.

Ullrich ym. (2005, 1550–1561) ovat tutkineet työntekijöiden reaktioita M&A-kontekstissa lähestymällä niitä sosiaalisen identiteetin näkökulmasta. Puute jatkuvuudessa menneen ja nykyisen välillä samoin kuin puuttuva linkki nykyisen ja tulevan välillä luovat heistä epävarmuuden tunteita, mikä tekee identifikaatiosta suhteessa yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon mahdotonta. Ager (2011, 200–201) on todennut yrityskaupan luovan sosio-emotionaalisia haasteita niin yksilö- kuin organisaatiotasolle. Organisaatiota kohdannut muutos uhkaa niin yksilön kuin organisaationkin kokemusta identiteetistä, joka omalta osaltaan saa aikaan stressiä ja pyrkimystä sopeutua. Van Dick ym. (2006, 77) ovat tutkineet, kuinka pitää yllä organisaatioon identifioitumista yrityskaupan jälkeen. He katsovat, että sosiaalinen identiteetti on avain menestyksekkääseen yrityskauppaan. On merkityksellistä pitää yllä sosiaalista identifikaatiota ja vähentää epävarmuuden tunnetta. Salk ja Shenkar (2001, 164) ovat tutkineet sosiaalisia identiteettejä kansainvälisessä yhteisyrityksessä ja identifikaatiota sen sisällä. He toteavat vahvan organisaatioidentiteetin olevan merkittävä tekijä tiimin integraatiossa ja toimivuudessa.

Drori ym. (2013, 1717) ovat tarkastelleet identiteetin muodostusta yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Siinä, missä sosiaalisen identiteetin näkökulma yrityskaupan jälkeiseen integraatioon keskittyy heistä organisaation jäsenten motivaatioon suhteessa yrityskaupan vastustamiseen tai omaksumiseen, kontekstuaalinen näkökulma taas keskittyy toimenpiteisiin, käytänteihin ja strategioihin, jotka muokkaavat

yrittäjien identiteettiä. He katsovat, että yritysten eräänlaiset rajat, jotka määrittelevät rakenteita, käytänteitä ja arvoja ennen yrityskauppaa, tulevat integraatioprosessissa joko vahvistetuiksi, kilpailutetuiksi tai uudelleen arvioiduiksi ja täten ne myös muokkaavat tulevaa identiteettiä yrityksessä.

Alvesson ja Empson (2008, 2–3, 14) ovat puolestaan tutkineet organisaatioidentiteetin rakentumista prosessissa, jossa joukko yrityksiä yhdistyi keskenään. Muutokset organisaatioissa ja yhdentymisen jälkeinen integraatioprosessi saavat aikaan niin sanotun identiteettityön organisaation jäsenissä. Organisaation jäsenet alkavat tällöin vertailla nykyistä asiantilaa syvällisesti siihen, miten asiat olivat ennen. Organisaatioidentiteettiä tutkittaessa etsitäänkin vastauksia siihen, ”mitä tiedämme ja miten työskentelemme, miten organisaatioita johdetaan, minkälaisia ihmisiä me olemme, miten meidät nähdään ja miten me näemme muut”. Normaalessa olosuhteissa identiteetti ei heistä välttämättä näy avainroolia organisaatioissa, mutta esimerkiksi ulkoisen muutosuhun vallitessa se voidaan nähdä merkitykselliseksi kaikissa organisaatioissa. Yueh-Ysen (2004, 803) on pohtinut, onko organisaatioidentiteetti nähtävissä esteeksi, joka vaikeuttaa organisaation muutosprosessia, vai voiko se olla organisaation väline fasilitoida suunniteltua muutosta ja sen toteutumista? Puusan (2007, 86) mukaan yksimielisiä ollaan siitä, että organisaatioidentiteetillä on suuri merkitys, kun organisaatio pyrkii selviytymään muutoksesta.

Yritysfiisiot ja yrityskaupat ovat suosittuja strategisia keinoja organisaatiolle vahvistaa tuottavuuttaan tai selviytyä globaalissa kilpailussa. Ne kuitenkin usein epäonnistuvat taloudellisesti ja herättävät negatiivisia reaktioita työntekijöissä. Näitä syitä ovat muun muassa pelko työpaikan menettämisestä, millä on vahingollinen vaikutus yksilön hyvinvointiin ja turvallisuudenkokemukseen. Sosiaalisen identiteetin perspektiivistä, yrityskauppa luo uhan organisaation identiteetille ja täten myös työntekijöiden sosiaaliselle identifikaatiolle suhteessa organisaatioonsa. Tällä taas on negatiivisia seurauksia muun muassa työntekijöiden kollektiiviseen identiteettiin. Näin ollen työntekijöiden reaktiot yrityskauppaan vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon sen katsotaan tuhoavan yrityskauppaa edeltävää organisaatioidentiteettiä, mikä luo myös uhan työntekijöiden organisaatioon identifioitumiselle. (Van Dick ym. 2006, 69–70.)

Giessner (2012, 2) katsoo, että dramaattiset organisaation muutokset kuten M&A-tilanteet aiheuttavat usein työntekijöiden melko alhaista identifikaatiota organisaatioon, mikä taas vaarantaa yrityskauppojen taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Heikko yrityskaupan jälkeinen identifikaatio luo osaltaan enemmän konflikteja, matalampaa motivaatiota ja niiden seurauksena se heikentää myös organisaation suoritusta. Myös Bartels ym. (2006) ovat tutkineet organisaatioon identifioitumista yrityskaupan aikana. He ovat todenneet, että mitä vahvempaa organisaation jäsenten identifikaatio yrityskauppaa edeltävään organisaatioon on ja mitä positiivisempia työntekijöiden odotukset yrityskaupan hyödyistä ovat, sitä vahvemmin heidän voidaan myös olettaa identifioituvan yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon.

Van Dick ym. (2006, 74) ovat luoneet mallin, jolla tarkastella yrityskaupan jälkeistä identifikaatiota, sosiaalisia ja yksilöllisiä tarpeita. Merkityksellistä on huomioida yksilöiden sosio-emotionaaliset tekijät, jatkuvuuden kokemuksen luominen sekä kommunikaation merkitys. Rousseau (1998) katsoo tunteen jatkuvuudesta olevan keskeinen työntekijöiden yrittäessä ylläpitää identifikaatiotaan organisaatioon suurissa organisaatiomuutoksissa. Giessner (2012, 27) näkee, että luomalla tulevaisuuden vision ja tunteen jatkuvuudesta työntekijöitä autetaan ylläpitämään vanhoja identiteettejään ja muuttamaan niitä lopulta vahvemmaksi identifikaatioksi suhteessa uuteen, yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon. Tässä myös toiminnan reiluus ja avoimuus ovat tärkeitä. Edwards ym. (2017) ovat todentaneet, että M&A-kontekstissa oikeudenmukaisuuden kokemuksen kasvaminen ja uhan kokemuksen vähentyminen ovat yhteydessä työntekijöiden identifikaation kasvuun yrityskaupan jälkeisessä ajassa.

Colman (2008) on tutkinut organisaatioidentiteettiä ja arvonluontia yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Hän toteaa, että yrityskauppakirjallisuuden perinteinen fokus on ollut ostavan yrityksen johtajien toimenpiteissä, eikä se ole nähnyt ostatettavaa yritystä aktiivisena osapuolena. Tutkimuksessa tulisi huomioida sekä ostavan että ostetun yrityksen kyvykkyydet, kompetenssit ja organisaatioiden identiteetit. Colman ja Lunnan (2010, 2, 18) ovat tutkineet organisaatioon identifioitumista ja arvonluontia yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa ja sitä, kuinka identiteetti vaikuttaa yrityskaupan lopputulemiin. He haastavat yleisen käsityksen, jossa koettu uhka suhteessa organisaation identiteettiin automaattisesti alentaisi yrityskaupan jälkeistä suoriutumista yrityksenä. Näin ei välttämättä aina tapahdu, vaikka identifioituminen luokin tyytyväisempiä työntekijöitä. Uhat identiteettiä kohtaan alentavat tyytyväisyyttä, mutta samalla ne luovat myös odottamatonta arvoa ja hyötyjä. Tämä siksi, että yrityskaupan kohteena olevat työntekijät haluavat osoittaa parhaimmiksi ne tiedot ja ratkaisut, prosessit ja rakenteet, jotka koetaan pätevämmin kuin ostaneen yrityksen vastaavat. De Bernardis ja Giustiniano (2015, 349–350) kuvaavat tilannetta, jossa yrityskaupan luoma muutos ei saa täyttä tukea organisaation taholta, eikä sitä myöskään täysin vastusteta määriteltäessä ”meitä” uudelleen. Tällöin yrityskaupan jälkeen yrityksessä voi ilmetä organisaatioidentiteettien monilukuisuutta yhden jaetun organisaatioidentiteetin sijaan. Tämä saattaa kuitenkin näyttäytyä myös menestyksekkäänä ja kestäväenä ratkaisuna, eikä se heistä ole aina organisaation toiminnalle haitallinen asiantila.

Colman ja Grøgaard (2013, 1) ovat tutkineet globaalien strategioiden implementointia yrityskauppatilanteissa. He katsovat, että alhaalta ylöspäin tapahtuvat prosessit, joissa on vähemmän pääkonttoriohjausta, voivat olla tehokkaita ja mahdollistaa globaalien strategioiden. Tämä voi tapahtua tilanteessa, jossa pääkonttoriohjaus uhkaa tytäryhtiöiden identiteettiä ja statusta tai jos niiden arvonluontitarjoimat poikkeavat toisistaan. Giessner (2011, 1091–1092) toteaa, että jo yrityskaupan integraatio-

vaiheen alussa olisi hyvä seurata yrityskaupan kohteena olevan yrityksen työntekijöissä aiheuttamia epävarmuuksia ja samalla kommunikoida selkeämmin yrityskaupan välttämättömyys erityisesti työntekijöille, joilla on voimakas epävarmuuden kokemus. Tällainen proaktiivinen strategia saattaa estää yrityskauppaan liittyvien epävarmuuksien kasvamista, joka saattaisi estää yrityskaupan jälkeisen identifikaation. Yrityskaupamuutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen voi auttaa työntekijää uudelleenrakentamaan vahvan tunteen organisaatioidentiteetistään, vaikka suhteessa kokemukseen aikaisemmasta organisaatioidentiteetistä olisikin epäjatkuvuutta.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kannalta keskeistä on huomioida organisaatioidentiteetin merkitys osana yrityskaupprosessia ja sen hallittua toteuttamista. Teerikangas ym. (2012, 677) katsovat yrityskauppojen, M&A-tilanteiden, sisältävän sekä strategisen, taloudellisen että sosiokulttuurisen dimension. Organisaation identiteetti liittyy näistä viimeksi mainittuun ja se tulee heistä huomioida osana alueen analyysiä. He katsovat, että menestys M&A-kontekstissa vaatii kaikkien edellä mainittujen dimensioiden tasapainottamista ja integroimista. Teerikangas ja Junni (2019) ovat todenneet puutteen syvässä pääomasijoitteisten yritysostojen tutkimisessa kuten myös ihmisenäkökulman laajan laiminlyömisestä osana sitä. He ovat kartoittaneet ihmisliitännäisiä dynamiikkoja pääomasijoitteisissa yrityskaupoissa ja erityisesti niitä elementtejä, jotka ovat merkityksellisiä jo ennen yrityskaupan toteutumista. Yksi näistä on inhimillisiin näkökohtiin keskittynyt due diligence -prosessi, jonka tulisi heistä olla organisaatio- ja johtamisfokuksensa myötä yhtä keskeinen kuin esimerkiksi taloudellisten ja juridisten due diligence -tarkastusten.

Yrityskauppakirjallisuus on perinteisesti keskittynyt yrityskaupan prosessijohtamiseen (Jemison & Sitkin 1986; Haspeslagh & Jemison 1991). Kiinnostus ostoprosessin aikana alkavaan sekä kaupan jälkeiseen sosiokulttuuriseen integrointiin on kuitenkin 1980-luvulta ollut kasvussa (Napier 1989; Teerikangas & Very 2006; Harrison 2016; Sarala, Vaara, & Junni 2019). Usein myös koetaan, että ihmisten psykologinen todellisuus ja sen haasteelliset vaikutukset suhteessa organisaatioon, erityisesti M&A-tilanteissa, olisivat rajattavissa vain henkilöstöalan osaajien huoleksi (Antila 2006; Cho, Park & Dahlgaard-Park 2017, 990). Vaikka sosiokulttuuriset tekijät on tunnustettu yrityskauppatutkimuksessa pitkään, on niiden tutkiminen vasta alkamassa pääomasijoitteisten ostojen kentässä (Wood & Wright 2010). Niin sanotut sosio-emotionaaliset kulttuuriset näkökulmat vaativat kuitenkin onnistuneessa yrityskaupassa sekä pääomasijoittajan edustajilta että yrityskaupan kohteena olevan yrityksen johdolta niiden syvälistä sisäistämistä. Kotter (1996, 3–22) toteaaakin, että moni niin sanottu reengineering-hanke, kuten ostettujen yritysten sulauttaminen emoyritykseen, saneeraukset, yritysostot ja uuden strategian implementoinnit jäävät kuitenkin toteutumatta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ennen kuin uudet toimintamallit ovat juurtuneet sosiaaliin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ne ovat vaarassa unohtua. Hänen mukaansa sosiaalisia normeja ja arvoja on saatettu pitää liian niin

sanotusti pehmeinä asioina, mutta esimerkiksi organisaatiokulttuurin, ja tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella myös organisaatioidentiteetin huomioiminen muutostilanteessa on sen onnistumisen kannalta keskeistä. Tällöin oleellista on muistaa asioiden johtamisen rinnalla myös ihmisten johtaminen eli suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspiroiminen. Yritysmaailman painottaessa usein niin sanottuja due diligence -arviointeja, niiden tulisikin hänestä sisältää myös muuta kuin juridiset ja taloudelliset aspektit. Balmer ja Dinnie (1999) puhuvat niin sanotusta ”merger mixistä”, jossa taloudellisten aspektien rinnalle otetaan tarkasteltaviksi myös yritysidentiteetti ja yritysviestintä sekä tärkeimmät sidosryhmäsuhteet, niin sisäiset kuin ulkoiset. Vastaava taloudellisten ja inhimillisten tekijöiden rinnastaminen näkyy kutsussa tunnistaa ja johtaa yrityskaupoissa ilmeneviä hiljaisia voimia (ks. Teerikangas 2006), sillä ne vaikuttavat ostojen taloudelliseen tulokseen (ks. Teerikangas 2012; Teerikangas & Thanos 2018). Jo klassikoksi muodostuneessa artikkelissaan Larsson ja Finkelstein (1999) osoittavat onnistuneen yritysoston vaativan integratiivisen otteen. Tässä väitöskirjatutkimuksessa näiden edellä havaittujen näkökulmien rinnalle on nostettu keskeisenä osa-alueena myös organisaatioidentiteetti ja sen affektiivisuus.

3 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus

3.1 Tunnetutkimus organisaatioissa

Tälle väitöskirjatutkimukselle merkityksellistä on esitellä organisaatiotutkimukseen liittyvän tunnetutkimuksen tutkimusteemoja ja -tuloksia. Tällöin luodaan sitä tutkimuksellista kontekstia, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Chmiel ym. (2011) toteavat tunteiden tieteellisen tutkimuksen alkaneen Darwinin (1872) teoksesta ”The expression of the emotions in man and animals”. Tähän niin sanottuun biologiseen viitekehykseen perustuen psykologit ovat tutkineet affektiivisiä prosesseja. Morris ja Feldman (1996, 986) toteavat tunteiden olleen kauan lähinnä sosiologien ja psykologien tutkimuskohteena (mm. Hochschild 1983; Thoits 1990; Clark 1992) ja niiden nousseen vasta myöhemmin myös organisaatiotutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi (mm. Ashforth & Humphrey 1995; Fineman 1993; Mumby & Putnam 1992; Rafaeli & Sutton 1987, 1989; Sutton 1991). Fisher ja Ashkanasy (2000, 3) sekä Ashkanasy (2015) katsovat, että moderni tunteiden tutkimus koulukuntana työelämäkontekstissa alkoi Hochschildin (1983) myötä, kun hän esitteli käsitteen tunnetyö (engl. emotional labor). Huolimatta siitä, että tunteiden tutkimuksella työkontekstissa on pitkä historia (ks. Brief & Weiss 2001) tuo tutkimus inspiroi Fisherin ja Ashkanasyn (2000, 3) mukaan erityisesti Rafaelia ja Shuttonia (1987, 1989; Sutton & Rafaeli 1988), jotka kiinnittivät johtajakoulukunnan huomion tunneilmaisuihin osana työröolia. Samanaikaisesti sosiaali- ja organisaatiopsykologit alkoivat Ashkanasyn (2015) mukaan ottaa tunteet aikaisempaa vakavammin ja erityisesti organisaatiopsykologit tutkivat affektiivisesti orientoitunutta motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Fisher ja Ashkanasy (2000, 3) katsovat Stawnin, Bellin ja Clausenin (1986) tuoneen tuon ajan organisaatioliittännäiseen tunnetutkimukseen mukaan yksilöiden affektiiviset taipumukset muuttujina, joiden katsottiin ennustavan asennetta työhön ja sitä kautta myös työtyytyväisyyttä. Tästä tutkimus eteni muun muassa Briefin ja Georgen (Brief, Butcher & Roberson 1995; George 1989, 1990, 1991) myötä ryhmä- ja yksilötasolla tapahtuvaan tunnetilojen, mielialojen tutkimukseen.

Organisaatioissa merkityksellisen tunneällyn käsitteen loivat ensin psykologian alueella Salovey ja Mayer (1990, 189) määriteltessään sen kyvyksi tarkkailla omia ja muiden tunteita, tehdä eroa tunnekokemusten välillä ja käyttää tätä informaatiota ohjaa-

maan ajattelua ja toimintaa. Vasta Golemanin ”Emotional Intelligence” -teoksen (1995) myötä tunteiden ja organisaatioiden tutkimuksen liittymäkohdassa operoiva tunneälyn käsite levisi aikaisempaa laajempaan tietoisuuteen. Sen komponenteiksi katsottiin tietoisuus itsestä, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Goleman (1998) toi myös esille tunneälyn suhteen johtamiseen ja liiketoimintaan. Hän katsoi tunneälyn johtajan välttämättömäksi ominaisuudeksi tavoiteltaessa menestyksekkästä, hyvää johtajuutta ja sillä olevan suora yhteys liiketoiminnan mitattaviin tuloksiin.

Siinä, missä tunteet olivat aikaisemmin organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalueella lähinnä vaiettu tutkimusalue, niin sanotun affektiivisen vallankumouksen myötä tutkijat ovat tulleet erittäin tietoisiksi organisaatioiden jäsenten emotionaalisista kokemuksista (Ashkanasy ym. 2012, 1–2). Tunteilla, niin positiivisilla kuin negatiivisilla, on todistetusti vaikutusta työyhteisössä. Ne voivat palvella motivointia, organisoitumista ja ohjaamista tai vastaavasti häiritä odotettua käytöstä. (Stanley & Burrows 2001, 9.) Bar-Tal ym. (2007) toteavat, että viime vuosikymmeninä eri tutkimusaloilla pelkäästään kognitiivisuuden tutkimisesta on siirrytty enemmän integroivaan perspektiiviin, joka yhdistää kognition ja tunteet. Tämä kehitys on seurausta sen tunnistamisesta, että tunteet muodostavat keskeisen elementin ihmisyydessä ja niiden tutkiminen on edellytys ymmärtää yksilön ja kollektiivin käyttäytymistä. Kyseisen alueen tutkijoista mainittakoon muun muassa Frijda (1986), Johnson-Laird ja Oatley (1992) sekä Mackie, Devos ja Smith (2000). Boltonin (2005, 14) mukaan tunteet tunnustetaan organisaatiokontekstissa nykyään myös muuna kuin helposti sivuutettavana, merkityksettömänä toiminnan sivutuotteena. Ne nähdään elinvoimaisina ja välttämättömänä osana organisaatiota, joita tulee myös tutkia.

Chmiel ym. (2011) katsovat, että Darwinille (1872) tunteiden sosiaalinen luonne oli ilmiselvää, mutta lähinnä Jamesista (1890) lähtien pääosa teorioista ja tutkimuksista on keskittynyt yksilön psykologisiin prosesseihin laiminlyöden kompleksisen käyttäytymisen yksilöiden vuorovaikutuksessa. Myös Smith ym. (2007, 431) tuovat esiin, että perinteisesti tunteet on katsottu yksilötason ilmiöksi. Esimerkiksi tunteiden arviointia korostavassa teoriassa (engl. appraisal theory of emotion), muun muassa Frijda (1986), Keltner, Ellsworth ja Edwards (1993), Smith ja Ellsworth (1985), tunteiden nähdään syntyvän yksilön tehdessä arvion tilanteesta, joko sen vahingollisuudesta tai sen hyödyistä tavoitteiden tai halujen saavuttamisessa. Huebner (2011, 89–90) toteaa, että vaikka filosofia ja kognitiiviset tieteet katsoisivat, että vain yksilöt voivat olla emotionaalisessa tilassa, mutta ryhmät eivät, väittämää ei ole syytä hyväksyä. Hän mainitsee kollektiivisille tunteille olevan tutkimuksissa myös empiiristä tukea. Muun muassa Yzerbyt ym. (2006, 175) ovat tuottaneet empiiristä todistusaineistoa siitä, että ihmiset voivat tuntea tunteita, ei vain yksilölliseltä perustalta, vaan myös ryhmäjäsennytyensä pohjalta. Myös he lisäävät emotionaalisuuden kognitiivisuuden ja toiminnallisuuden rinnalle.

Sen sijaan, että ihmiset navigoisivat sosiaalisessa maailmassa niin sanottuina eristyneinä yksikköinä, ryhmien välisiä suhteita koskeva tutkimus (engl. intergroup

relations research) näkee sosiaalisten yksikköjen tärkeyden; ihmiset kuuluvat niihin suuntautumalla niiden uskomuksiin, tunteisiin ja toimintoihin (Kuppens & Yzerbyt 2012, 20). Morris ja Feldman (1996, 988) toteavat, että tunteiden niin sanottu vuorovaikutteinen malli (engl. interactionist model) katsoo sosiaalisten tekijöiden vaikuttavan siihen, miten yksilö kokee ja ilmaisee tunteita. Tunteet voidaan siten katsoa ainakin osittain sosiaalisesti rakentuneiksi (Ashforth & Humphrey 1995; Thoits 1990). Näin ollen voidaan olettaa, että tilanteissa, joissa yksilön tunne on eriävä yhteisön tai ryhmän toivomista tunteista, hän pyrkii jollain tasolla ilmaisemaan organisaatiossa toivottuja tunteita. Ahmed (2004) katsoo jokaisen toimijan olevan sosiaalisesti sidottu tiettyihin vuorovaikutussuhteisiin ja reaktioihin fyysisten, mutta osaksi sosiaalisesti rakentuvien emootioiden kautta. Myös Simola (2013, 41) näkee vuorovaikutussuhteissa olevan aina mukana emotionaalisen ulottuvuuden.

Fineman (1996, 556) mukaan tunteiden tutkimuksessa on oletuksia, joiden pohjalta tunteita voidaan tarkastella osana organisaatioita ja sitä sosiaalista kenttää, joka yrityksissä muodostaa kehykset kaikelle toiminnalle ja kanssakäymiselle. Ensinnäkin organisaation toimijat kantavat mukanaan tunnehistoriaa, johon sisältyy niin tietoisia kuin tiedostamattomia piirteitä. Tämä tunnehistoria heijastuu ja vaikuttaa hänestä sekä organisaatioon ja sen organisoitumiseen että kulttuuriin. Toiseksi sosiaalinen konteksti ei vain määrittele tunteiden paikkaa ja merkitystä, vaan se määrittelee myös niiden oikeutuksen, legitimitetin. Tällöin tunteet saattavat muun muassa politisoitua organisaatiossa, jolloin niiden arvostukset vaihtelevat. Tutkittavia tunteita ei siten hänestä tulisi erottaa sosiaalisista rooleista ja kokemuksista, sillä ne saavat merkityksensä sosiaalisessa ympäristössään.

Myös Isokorpi (2003, 50–51) on eritellyt tunteiden erilaisia ulottuvuuksia. Tunteilla on hänen mukaansa fysiologinen, biologinen perustansa samalla, kun tunteen perusta on myös psykologinen. Edellä mainittujen lisäksi tunteissa voidaan nähdä myös niiden sosiaalinen ulottuvuus. Sosiaalisen kontekstin katsotaan olevan yleensä aina yhteydessä kognitiivisten tekijöihin ja siten myös tunteen ilmaisuun. Izardin ym. (1984, 5–8) mukaan tunteen ilmaisu on siten sosiaalisesti säädeltyä. Goleman (1996, 6–7) taas näkee tunteet impulsseina toimintaan, mutta katsoo lopullisen reagoitavan riippuvan pelkän biologisen ärsykkeen ohella elämäkokemuksesta ja kulttuurista.

Teoreettiset ja empiiriset edistysaskeleet erityisesti tunteiden ja sosiaalisen identiteetin teorian alueella sallivat siten ajatella tunteita myös sosiaalisena ilmiönä. Tunteita syntyy tilanteissa, jotka ovat ryhmälle relevantteja, eivät pelkästään yksilölle (Smith 1993, 297–303). Voronov ja Vince (2012, 60) toteavat, että tunteita ei tulisi nähdä yksinomaan yksilön psykologisina reaktioina, vaan myös yksilöiden välisinä, kollektiivisina kokemuksina (ks. Goodwin & Pfaff 2001, 283).

Smithin ym. (2007, 431) mukaan tunteet auttavat siten selittämään ihmisten reaktioita sosiaaliin ryhmiin ja niiden jäseniin. Ryhmien välisiä tunteita selittävä

teoria eli teoria ryhmien välisistä tunteista (engl. intergroup emotions theory) kehitettiin yrityksenä ymmärtää paremmin ryhmäidentifikaatiosta ja ryhmän jäsenyydestä nousevia tunteita, muun muassa Mackie ym. (2000), Mackie ja Smith (1998) sekä Smith (1993, 1999). Teoria esittää, että ryhmien väliset suhteet koetaan yksilöiden tasolla, kun he identifioituvat sosiaalisen ryhmän kanssa tehden ryhmästä osan psykologista itseään. Smith ym. (2007) katsovat ryhmien välisten tunteiden teorian lainaavan laajasti ajatuksia tunteiden arviointia korostavasta teoriasta (engl. appraisal theory) samoin kuin sosiaalisen identiteetin teoriasta (engl. social identity theory) ja itsensä kategorisoinnin teoriasta (engl. self-categorization theory) laajentaen teoretisointia yksilötasolta ryhmätasolle (mm. Tajfel 1978; Turner ym. 1987). Perusolettamus heidän mukaansa on, että kun yksilö identifioituu ryhmään, tästä ryhmästä tulee osa yksilön itseä ja se siten saavuttaa sosiaalista ja emotionaalista merkitystä (mm. Smith & Henry 1996; Tajfel 1981). Kun sisäryhmä saavuttaa sellaisen merkityksen, ryhmään vaikuttavat tapahtumat arvioidaan emotionaalisesti merkitykselliseksi, aivan kuten tapahtuu yksilön henkilökohtaisessakin elämässä. Tiedyt tavat arvioida tuottavat heistä emotionaalisia reaktioita, tunteita, joita ihmiset kokevat, kun he identifioituvat ryhmään tai ajattelevat itseään tietyn sosiaalisen identiteetin mukaisesti (mm. Frijda ym. 1989; Smith & Ellsworth 1985).

Organisaatioidentiteetin affektiiviseen luonteeseen linkittyvät myös Juutin (2007, 157–162) näkemykset erityisesti tunteiden roolista organisaatioiden ja niitä kohdanneiden muutosten strategisena kilpailutekijänä. Rationaalinen strategiaprozessi hakee hänestä parasta mahdollista strategiaa ja sen toteutustapaa organisaation kannalta. Tällaisen niin sanotun parhaan reitin valinta perustuu mahdollisuuteen tarkastella asioita tosina ja epätosina. Tunteiden maailmassa ei hänestä kuitenkaan ole epätosia asioita, tunteet ovat aina totta, niitä vastaan ei voi taistella ja ne on hyväksyttävä sellaisinaan. Rationaalisuutta painottavat strategiaprozessit ovat täten vanhanaikaisia ja strategia on postmodernina aikana siirtynyt ”tunteiden dominoiman elämyksellisen kokemusmaailman sisälle”. Postmodernin ajan strategia kuten koko organisaation toimintakin, keskittyvät hänestä tunteisiin, yksilöllistä kokemusympäristöä korostavan ja tunnerikkaan elämysmaailman sisälle. Koska maailma ei ole enää hallittavissa lineaarisen logiikan mukaan, menestyminen vaatii muun muassa improvisointia ja toisilta oppimista. Tällöin tunteiden dynamiikka voi aikaansaada luovuudelle otollisen maaperän. Hänen mukaan myös organisaation identiteetti saa muotonsa tässä postmodernissa maailmassa, jossa rationaliteetti ei riitä sitä rakentamaan.

3.2 Tunteet osana yrityskauppatilannetta

Tunteiden roolia ja merkitystä on tutkittu osana yrityskauppojen luomia muutostilanteita. Tämän luvun tarkoitus on esitellä yrityskauppaliitännäistä tutkimusta, jolla on yhtymäkohtia tunteisiin ja joka osaltaan todentaa niiden merkitystä osana

yrityskauppatilanteita. Pääomasijoitteisten yrityskauppojen ja tunteiden välistä tutkimusta ei kuitenkaan ole saatavilla. Tämän väitöskirjan tutkimusaukon kannalta merkityksellistä on, että yrityskaupakirjallisuudessa organisaatioidentiteettiä ja tunteita ei ole yhdistetty M&A-kontekstiin siten, että ne kaikki kolme olisivat yhdessä tutkimuksen keskiössä. Samoin on tilanne tämän väitöskirjan muutoskontekstina olevan pääomasijoitteisen, private equity -tyyppisen yrityskauppatutkimuksen osalta.

Illia (2009, 173–176) on todennut, että organisaatioidentiteettiä ja muutostilanteita on mahdotonta tarkastella ottamatta huomioon tunteita. Erityisesti radikaaleissa muutostilanteissa organisaation jäsenet kiinnittävät enemmän huomiota muutoksen emotionaalisiin kuin rationaalisiin seuraamuksiin. Cartwright (2012, 372–379) on tehnyt tutkimusta liittyen yksilöiden reaktioihin suhteessa M&A-tilanteisiin, erilaisiin yrityskauppoihin. Hänen mukaansa M&A-aluetta ja yrityskauppaa voi lähestyä 1) menetyksenä, 2) epävarmuutta, negatiivisia tunteita ja stressiä luovana tapahtumana, 3) kulttuurisena sopeutumisenä, 4) uhkana identiteetille, 5) psykologisen sopimuksen vahingoittamisena tai 6) uuden, hyvin emotionaalisen ja merkityksellisen suhteen luomisena.

Myös Jacobs ym. (2008, 250–252) ovat tutkineet muutostilannetta ja sen vaikutusta organisaation jäsenten kokemiin tunteisiin ja emotionoihin osana muutosprosessia. He ovat tarkastelleet organisaatiossa tehtyjä muutoksia ja niiden suhdetta organisaation jäsenten kokemuksiin organisaatioidentiteetistään. Muutosvastustuksella on heistä selkeä yhteys ihmisten kokemuksiin organisaatioidentiteetin uhasta. Voimakkaat tunnereaktiot ovat yhteydessä siihen, miten vahvasti organisaation jäsenet kokevat sen ”keitä me olemme”.

Akerlofin ja Krantonin (2005, 11, 27–28) mukaan organisaation työntekijöiden tunne identiteetistä ja siten sitoutuminen organisaatioon on kriittinen edellytys hyvin toimiville yrityksille. Ne luovat osaltaan myös yhteenkuuluvuutta ja vastuullisuutta yritystä kohtaan. Yrityskauppatilanteissa yritysten organisaatioidentiteetillä on vaikutusta uuden, muodostetun organisaation toimintoihin ja siten fuusion onnistumiseen. Monet lupaavat yrityskauppatilanteet ovat epäonnistuneet juuri kyseisessä ”yhteentörmäyksessä”. Alvessonin ja Willmottin (2002, 625) mukaan tunteen identiteetistä ymmärretään yhdistävän erilaisia kokemuksia ja vähentävän fragmentaatiota ryhmän tunteissa ja ajattelussa.

Hogg ja Terry (2000, 133) ovat tutkineet organisaatiomuutosta M&A-tyyppisissä yrityskauppatilanteissa, joissa kaksi organisaatiota yhdistyy keskenään tai toisesta tulee toisen osa. Tunteiden merkitys yrityskaupassa on heidän mukaan ilmeinen. Negatiiviset tunteet kuten katkeruus ja vihamielisyys ja usein kilpailulliset suhteet työntekijöiden välillä vaarantavat yrityskaupan onnistumisen. Harikkala-Laihin (2020) on tuonut erityisesti myönteisten tunteiden merkityksen esille osana yrityskauppaa ja sen jälkeistä muutosta negatiivisten sijaan. Dranitsaris ja Dranitsaris-

Hilliard (2013, 2) katsovat myönteisten tunteiden kuten luottamuksen, välittämisen, innostuksen, ylpeyden ja ilon olevan välttämättömiä organisaation menestykselle ja motivoituneelle työvoimalle.

Puution (2002, 17) mukaan käsitys merkityksistä tulkintoina, joita organisaatioidentiteettikin sisältää, ei siis koostu vain ajatuksista. Merkitys ei ole vain pelkkä ajatus jostakin asiasta, vaan merkityksiin sisältyy aina myös tunteita. Tämän tosiasian havaitseminen on hänestä tärkeää erityisesti muutostilanteissa ja muutostyössä. Organisaation jäsenet eivät muuta asioille antamia tulkintoja pelkkiin järkisyihin vetoamalla. Merkitysten kokemuksellisen luonteen vuoksi niiden muuttuminen edellyttää myös tunteiden muuttumista. Muutoksen järjestys ei ole yksiselitteistä. Hän näkee, että joskus tunnekokemus voi ravistella olemassa olevia merkityksiä, joskus taas ajatuksen tasolla tapahtuva merkityksen muuttuminen muuttaa tunnetta ja kokemusta asiasta.

Petersin ym. (2008, 1) mukaan muutos saa aikaan konfliktin niin sanotussa sosiaalisen konstruktion prosessissa. Tämä aiheuttaa organisaatioissa tunnepuolella muun muassa sisäistä epävakautta ja tyytymättömyyttä, erityisesti yrityskauppojen jälkeen sekä tilanteissa, joissa työnkuvat tai roolit muuttuvat voimakkaasti. Täten organisaatio voi siis ajautua niin sanottuun identiteettikriisiin omistajamuutoksen myötä. Muutokset organisaatioissa saavat siten aikaa organisaatioissa vertailun nykytilanteen ja menneen välillä.

Myös Teerikangas (2006) on analysoinut yrityskauppojen epäonnistumisten taustalla olevan usein tunneperäisiä syitä. Hän on tutkinut neljän suomalaisen suuryrityksen kahdeksaa yrityskauppaa eri maissa. Tutkimustulosten mukaan ostettavan yrityksen henkilöstön tunteet ja pelot, ostajayrityksen asenteet ja molempien yritysten kulttuuritausta jäävät usein vaille riittävää huomiota. Yhteensulautumisvaiheen liikkeenjohdolliset, asenteelliset, inhimilliset, emotionaaliset, maa- ja yrityskulttuuriset sekä organisatoriset tekijät yhdessä vaikuttavat yritystalon haasteellisuuteen ja sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Mikäli näihin edellä mainittuihin tekijöihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, ne muuttavat niin sanotuiksi hiljaisiksi voimiksi vaikeuttaen yhteensulautumista heikentäen lopulta yrityskaupan taloudellisia tuloksia. Ostavien yritysten huomio kiinnittyykin hänestä liian usein vain ostojen taloudellisiin ja operatiivisiin puoliin. Moni yritysostoin kasvanut yritys on pikemminkin erilaisista rakenteellisista, kulttuurisista, motivationaalisista ja emotionaalisista pa-loista koostuva, jatkuvasti muuttuva palapeli kuin yksi yhtenäinen organisaatio.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 94, 100) mukaan muutostilanteissa tunteet voivat olla yksilön kannalta positiivisia tai negatiivisia ja ne voivat vaihdella prosessin kuluessa. Heistä muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita, erityisesti muutosvastarintaa ei tulisi nähdä yksinomaan kielteisenä asiana. Se kertoo muutoksen vaikuttavuudesta eli siitä, että organisaatioissa tapahtuu kyseenalaistamista, joka luonnollisesti edellyttää myös jonkinasteista tunneperäistä reagoitua. Muutosvastarinta

kertoo myös yksilöiden kyvystä sitoutua toimintaan ja olemassa olleeseen. Myös Brundin (2002, 20) katsoo, että muutosvastarintaa pyritään välttämään ikään kuin vastarinta olisi sama asia kuin liian paljon tunnetta. Tunteet kuitenkin hänestä ilmenevät, muuttavat muotoaan ja ottavat kokonaan uusia suuntia osana sosiaalista vuorovaikutusta. Jacobs ym. (2008, 250–252) ovat tutkineet muutostilannetta ja sen vaikutusta organisaation jäsenten kokemiin tunteisiin ja emootioihin osana muutosprosessia. He ovat tarkastelleet organisaatioissa tehtyjä muutoksia ja niiden suhdetta organisaation jäsenten kokemuksiin organisaatioidentiteetistään. Muutosvastustuksella on selkeä yhteys ihmisten kokemuksiin organisaatioidentiteetin uhasta. Voimakkaat tunnereaktiot ovat yhteydessä siihen, miten vahvasti organisaation jäsenet kokevat sen, ”keitä me olemme”.

Myös Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 127) katsovat tunteiden aktivoituvan ihmisillä erilaisissa yrityksen kohtaamisissa muutostapahtumissa. Tällöin voidaan kokea muun muassa pelkoa, vihaa, hämmästyksiä, inhoa ja surua, myös muutosvastarintaa ja katkeruutta. Huomionarvoista on, että samoin syntyvät myös positiiviset tunteet eli miellyttävä tuntemus tai kokemus saa aikaan ilon tunteita. Lerpold ym. (2007, 4) ovat todenneet, että muutokset, jotka vahingoittavat työntekijöiden, organisaation jäsenten, uskomuksia ja odotuksia identiteetistään, saattavat uhata käsitystä kollektiivisesta itsestä: ”tämä ei ole sitä, keitä me olemme!” Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation jäsenten psykologiseen hyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen ja synnyttää yksilö- ja kollektiivitasoista organisaatiomuutoksen vastustusta. Chreim ym. (2020, 935) osoittavat, että myös sillä, ”keitä me emme ole” on merkitystä osana organisaatioissa tehtyä identiteettityötä. Brownin ja Starkeyn (2000, 109) mukaan organisaatioon tulisikin voida luoda emotionaalinen ilmasto, jossa yksilöt voivat tasapainottaa tarvettaan kuulua ryhmään menettämättä omaa identiteettiään ja jossa he voivat työskennellä kohti organisaation tavoitteita, mikä taas puolestaan vahvistaa omanarvontuntoa. Uuden omistajan tulisi siten omalta osaltaan kyetä tukemaan organisaation käsitystä ja tunnetta ”meistä”. Negatiiviset tunteet voivat vaarantaa yrityskaupan onnistumisen.

Ashkanasyn ym. (2017, 184) mukaan niiden organisaation jäsenten, jotka identifioituvat voimakkaasti yritykseen, voidaan odottaa kokevan samankaltaisia tunteita suhteessa organisaatioon sen kohdatessa tapahtumia, jotka vaikuttavat yhteisön identiteettiin tai hyvinvointiin. Akerlofin ja Krantonin (2005, 11, 27–28) mukaan organisaation työntekijöiden tunne identiteetistä ja siten sitoutuminen organisaatioon on kriittinen edellytys hyvin toimiville yrityksille. Ne luovat osaltaan myös yhteenkuuluvuutta ja vastuullisuutta yritystä kohtaan. Yrityskauppatilanteissa yritysten organisaatioidentiteetillä on vaikutusta uuden, muodostetun organisaation toimintoihin ja siten fuusion onnistumiseen. Monet lupaavat yrityskauppatilanteet ovat epäonnistuneet juuri kyseisessä ”yhteentörmäyksessä”. Vaara ym. (2003, 420–446) ovat tutkineet kulttuurisen identiteetin rakentumista kansainvälisissä yrityskaupoissa. He

katsovat, että metaforat voivat toimia sosiaalisen identiteetin rakentumisessa. Niiden avulla on mahdollista tuoda esiin sekä kognitioita että emootioita, joita olisi muuten hyvin vaikeata tavoittaa.

Organisaatioidentiteettitutkimuksessa on siten sijoitettu ryhmien intersubjektiviin tilanteisiin. Organisaatioidentiteetin katsotaan olevan sosiaalisesti rakentunut kognitioista, tunteista ja esteettisistä arvostuksista niiden kesken, jotka osallistuvat sen luomiseen, ylläpitämiseen ja muutokseen. (Hatch & Schultz 2004, 4.) Yrityskauppan ja sen luoman omistajamuutoksen jälkeisessä tilanteessa yrityksen uuden omistajan on yhdessä ostetun yrityksen organisaation kanssa kyettävä vuorovaikutukseen, jolla on mahdollista luoda pohjaa yhteisesti jaetulle organisaatioidentiteetille ja myönteisille tunteille. Organisaation identiteetti muotoutuu siten sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa, jossa mahdollisesti ylläpidetään tai muutetaan ilmauksia identiteetistä. Organisaatioidentiteetti on siten nähtävissä tilannesidonnaisena konstruktiona, jolla on merkitystä muun muassa muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä kuten yrityksissä työskentelevien avainhenkilöiden myös tunnepitoisella sitoutumisella uuteen.

Myös kommunikaatio läpi koko M&A-prosessin näyttelee merkittävää roolia suhteessa sen menestykseen. Selkeän, yhteneväisen, tosiasioihin perustuvan, myötätuntoisen ja ajanmukaisen informaation tarjoaminen lisää työntekijöiden selviytymiskeinoja, mikä taas puolestaan lisää heidän tuottavuuttaan. Tämä tuottavuus taas vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksetekokykyyn ja luo kilpailuetua strategisen tavoitetilan ja synergioiden saavuttamisen kautta. (Appelbaum ym. 2000, 682.) Prati ym. (2009) katsovat, että erityisesti johtajan emotionaaliset ominaisuudet ja kyvyt vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen. Johtajan tunneälykyys näyttelee keskeistä roolia alaisten organisationaalisen identiteetin kehittymisessä. Tällaiset kyvyt ilmenevät esimies-alaisvuorovaikutuksessa, jonka avulla voidaan luoda yhteistä näkemystä organisaatiosta ja sitä kautta myös saavuttaa organisaation tavoitteita.

Muutostilanteessa organisaatioidentiteetti voidaan nähdä merkitykselliseksi kaikissa organisaatioissa. Muutosprosessi on organisaatiossa sosiaalisesti konstruointua eli siihen vaikuttavat muun muassa kognitiot, tunteet ja toiminta. Merkityksiin katsotaankin sisältyvän aina myös tunteita eli organisaation jäsenet eivät muuta organisaatioidentiteetilleen antamiaan tulkintoja pelkästään kognitiivisesti. Muutos aiheuttaa konfliktin niin sanotussa sosiaalisen konstruktion prosessissa ja organisaatioidentiteettiä mahdollisesti uhkaavat muutokset käynnistävät organisaation sisäisen uudelleen arvioinnin yhteisesti jaetuista määritelmistä ”itsestä”, ”meistä”. Organisaatioidentiteettiä ja muutostilanteita on täten mahdotonta tarkastella ottamatta tunteita huomioon. Erityisesti niin sanotuissa radikaaleissa muutostilanteissa, jollaiseksi yrityksen omistajamuutoskin voidaan perustellusti katsoa, muutoksen emotionaaliset seuraamukset ovat korostuneessa roolissa. Muutosvastustuksella on yhteys ihmisten

kokemuksiin organisaatioidentiteetin uhasta. Tunteiden merkitys yrityskaupassa on täten ilmeinen myös organisaatioidentiteetin ilmiössä. Muutostilanteissa muutokset työestetään osaksi omaa elämänkenttää ja identiteettiä tunteiden avulla. (Aaltio 2007, 85.)

3.3 Tunteet osana organisaation identiteettiä

Vastattaessa tässä väitöskirjatutkimuksessa asetettuun tutkimuskysymykseen siitä, miten organisaatioidentiteetin voi jäsentää kognitiivis-affektiivisena ilmiönä, on ensin luotava käsitteellinen perusta organisaatioidentiteetin affektiivisuudelle. Tämän tarkoituksen täyttämiseksi määritellään tunteet ja affektiivisuus käsitteinä ja esitellään, miten ne tässä tutkimuksessa nähdään. Organisaatioidentiteetti sisältää niin affektiivisen kuin kognitiivisen ulottuvuuden, joista kumpikaan ei yksinään kykene määrittelemään organisaatioidentiteetin ilmiötä kokonaisuudessaan. Jotta voidaan rakentaa lisäymmärrystä organisaatioidentiteettiin liitetyistä tunteista, on ensin määriteltävä tunteen luonne ja olemus. On tutustuttava affektiivisuuden ja tunteen käsitteisiin sekä tunteiden merkitykseen osana organisaation sosiaalista toimintakenttää.

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkiminen sen kognitiivisen luonteen ohella vaatii myös organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisointia. Tällöin organisaatioidentiteetin yhteyteen tuodaan ryhmätunteiden käsite ja määrittely, sillä niiden katsotaan muodostavan perustan organisaatioidentiteetin affektiivisuudelle. Rafaeli ja Worline (2001) toteavat emootioiden tutkimuksen organisaatiokontekstissa muodostavan kaksi linjaa. Toinen niistä on kiinnostunut yksilön tunteista suhteessa organisaatioon kun taas jälkimmäinen on fokusoitunut yksilön sijaan kulttuuriin. Jälkimmäiseen kontekstiin soveltuu myös ajatus identiteetin ja tunteiden suhteesta. Samoin Ashkanasy ja Dorris (2017, 68) tunnistavat organisaatioiden ja emootioiden suhteesta eri tasoja, joista alimmalla ovat yksilön kokemat tunteet ja ylimmällä organisaatiotasoon liittyvät tunteet. Menges ja Kilduff (2015) ovat todenneet tunteiden voivan sijoittua yksilöä laajempaan kontekstiin ja ryhmätunteiden voivan liittyä myös organisaatiotasolla yhteisesti jaettuihin kokemuksiin. Edellä mainitun lisäksi tämän väitöskirjan tavoitteiden saavuttamiselle on keskeistä teoreettisen viitekehyksen luominen organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle. Sen avulla on mahdollista keskusteluttaa ilmiön osa-alueita suhteessa tutkimuksen empiirisiin havaintoihin.

3.3.1 Tunteiden ja affektiivisuuden määrittelyä

Tunteen käsite on monitieteinen, sitä on määritelty niin psykologiassa, kielitieteessä, filosofiassa, biologiassa kuin sosiologiassakin. Tunteen määritelmiä on monenlaisia, käsitelmäärittelyjen kenttä on hajanainen ja käsitettä on vaikeata tavoittaa. Tunne-

alueen tutkimuksissa on havaittavissa käsitteiden runsaus ja niiden keskenään jopa ristiriitaiset määritelmät. Tutkijat määrittelevät käsitteitä omasta tieteellisestä traditiostaan käsin ja niiden sisältöä tarkastellaan eri konteksteissa. Erityisesti termejä tunne, emootio ja affekti käytetään usein päällekkäin tarkoittamaan joko samaa tai eri asiaa. (Lämsä 2001, 183.)

Kielitieteellisesti suomen kielen sana tunne on johdettu verbistä tuntea. Sanan alkuperäinen muoto on 'tunto' ja sanalla on myös lähellä 'tietämistä' oleva kognitiivinen merkitys. Sana tunne kuuluu samaan perheeseen latinan tuntea-verbistä *sentire* johdettujen sanojen kanssa kuten englannin *sentiment* ja verbistä *feel* johdettu *feeling*. Muut tunteisiin liittyvät termit perustuvat ajatukseen, jonka mukaan tunteet ovat ulkoisten ja sisäisten syiden aiheuttamia vaikutuksia mielessä. Latinan vaikuttaa-verbistä *afficere* mukaisesti ne ovat affekteja. Termi emootio on johdettu latinan kielen sanasta *emovere*, joka merkitsee 'liikuttamista', 'liikkeelle panemista' ja 'siirtämistä'. (Niiniluoto 1996, 6–7.) Myös englanninkielinen sana *emotion* viittaa tunteen käsitteeseen (Koiranen 2007, 46). Englannin kielessä käsitteen *feeling* on voitu katsoa sisältävän sekä mielialat 'mood' että myös emootiot 'emotion' (George 2000, 1027).

Ihmisillä on olemassa ikään kuin intuitiivinen käsitys tunteesta ilmiönä, mutta eksaktin tieteellisen käsitelmääritelmän antaminen sille näyttää olevan vaikeata (Brundin 2002, 43). Ei ole olemassa selkeää määritelmää siitä, mitä tunne on (Beck 2015, 3), vaan käsitteestä voitaisiin kiistellä loputtomasti (Fridja 1988, 350). Vaikka tunteet ovat keskeinen osa kaikkea ihmisen kokemusmaailmaa, itse tunteiden tarkka määrittely voidaan katsoa idealistiseksi, sillä tunteiden kuvaukset ovat kontekstisidonnaisia (Stanley & Burrows 2001, 3).

Tässä väitöskirjassa tunne nähdään kuvailtavana ja nimettävissä olevana (Fridja 2009; Järveläinen 2003) fysiologisena kokemuksena sekä mielenensisäisenä, tietoisena tuntemuksena (Nummenmaa 2017, 35), joka on koettavissa myös kollektiivisella tasolla (Ashkanasy 2013; Barsade & Gibson 2007). Tunteita ilmiönä voidaan siten lähestyä sekä yksilötasoisena että kollektiivisena kokemisena. Tunteiden yksilötasoisien luonteen ohella tunteilla on siten myös organisaatiotasoisia ilmentymiä kuten yrityksen tunneilmasto. (Ashkanasy 2013.) Tässä väitöskirjatutkimuksessa tunteiden nähdään tuottavan merkityksiä ihmisten välillä myös kollektiivisesti (Aaltio 2007). Tunteiden katsotaan syntyvän siten myös seurauksena sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Barsade & Gibson 2012, 119).

Gross (1999, 528) katsoo tilanteille annettujen merkitysten laukaisevan tunteita. Tunteen kesto ja voimakkuus vaihtelevat, mutta yleisesti tunteeksi kutsutaan suhteellisen intensiivistä ja lyhytaikaista tilaa. Tunteella tarkoitetaan eräänlaista aistimusta, vaistoa ja elämystä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 30.) Mainittakoon, että mielenliloiksi puolestaan kutsutaan tunneliitännäisiä tiloja, jotka saattavat kestää tunteja tai jopa kuukausia (Jenkins, Oatley & Stein 1998, 1–2). Tunteet sananmukaisesti

tuntuvat kehossa ja saavat siinä reaktioita aikaan. Tunteiden analysoimisessa voidaan siten huomioida niiden sekä fyysiset että psyykkiset ulottuvuudet. (Saarinen & Kokkonen 2004, 43; Jalovaara 2005, 26.) Tunteita voidaan myös ilmaista sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti (Guerrero ym. 1998, 10).

Tunne koetaan luonteeltaan joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä luovana tilana (Barret 2006, 25). Tunne kertoo siitä, miltä tunne tuntuu ja sen taustalla ovat perustunteet (Salmela 2001). Varsinaisiksi perustunteiksi luokitellaan usein rakkaus, häpeä, syllisyys, ilo, suru, viha ja pelko. Kokemuksissa tunteet muodostavat kuitenkin tunnetiloja, joiden sisältä yksittäisen tunteen erittelemine voi olla hankalaa. Tunteiden voidaan katsoa olevan mielen, kehon, kulttuurin ja biologian yhtymäkohdassa. (Määttä 2006, 8.) Myös tässä väitöskirjatutkimuksessa nähdään, että tunteiden kokemisella on yhteys ympäröivään kulttuuriin (Barret 2006, 39).

Tässä väitöskirjatutkimuksessa käsitteen tunne katsotaan sisältävän niin emootiot kuin myös affektit. Emootio nähdään yleensä intensiivisenä, melko lyhytkestoisena kokemuksena, joka saa aikaan fysiologisen reaktion ja jolla on jokin aiheuttaja (Fridja 1986; Lazarus 1991). Näin ollen emootiolla viitataan tunnekokemuksen fysiologiseen perustaan (ks. Isokorpi 2003, 51). Emootio on tietyn hetken psykofyysinen tila, joka näkyy esimerkiksi kasvonilmeissä (Salmela 2001). Mainittakoon, että tässä väitöskirjatutkimuksessa esiintyy lähdekirjallisuudessa myös käsite emotionaalinen kuvaamassa edellä mainittua. Myös affektin käsitteellä viitataan usein välittömiin fyysisiin reaktioihin, jotka edeltävät niiden tietoista erittelyä, nimeämistä tai tulkintaa (Paasonen 2017, 42). Affektilla voidaan siten tarkoittaa niin sanottua kehollista merkityksenantoa (Wetherell 2012). On esitetty myös, että affekti olisi eräänlainen sateenvarjokäsite, joka sisältää niin tunteet, emootiot kuin myös mielentilat (Barsade & Gibson 2007, 36). Tässä väitöskirjatutkimuksessa käsitteen tunne katsotaan kuvaavan myös organisaatiossa tapahtuvaa affektoitumisen huomaamista ja havaittujen affektien tulkitsemista (ks. Järveläinen 2003, 90, 96–97).

Tunteiden ohella affektiivisuuden käsite on tässä väitöskirjassa tuotu eräänlaisena yläkäsitteenä kuvaamaan organisaatioidentiteetin tunteiden alueella tapahtuvaa sosiaalista konstruointia. Käsitettä affektiivisuus käytetään tällöin kuvaamaan nimenomaan organisaatioidentiteettiin liitettyjä tunteita (ks. Koironen & Ruohotie 2001, 104). Affektiivisuus katsotaan siten fysiologisia muutoksia laajemmaksi käsitteeksi. Tämä väitöskirja näkee affektiivisuuden monimuotoisena tuntemiseen liittyvänä ilmiönä, jossa sekä yksilöt ja yhteisöt voivat affektoitua. Sen katsotaan vaikuttavan osana kaikkea inhimillistä vuorovaikutusta ja sillä katsotaan olevan vaikutuksia sekä ajatuksiin että toimintoihin. (ks. Sharma & Tygstrup, 2015.) Tässä tutkimuksessa on affektiivisuudesta käytetty myös yleiskielessä käytettävää sanaa tunnepitoisuus, jolla tarkoitetaan yleisesti tunteisiin liittyvää.

3.3.2 Ryhmätunteet rakentavat organisaation identiteettiä

Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden katsotaan koostuvan nimenomaan ryhmätunteista, joita yksilöt tuntevat tuloksena heidän jäsenyydestään tietyssä ryhmässä ja yhteisössä (Smith 1993) ja joita voidaan kokea myös organisaatiotasolla (Menges & Kilduff 2015). Mainittakoon, että sen lähikäsite kollektiiviset tunteet on määritelty melko yleisesti tunteiksi, jotka jaetaan laajan joukon yksilöitä kesken tietyssä yhteisössä (Stephan & Stephan 2000). Keskeistä on, että molemmat käsitteet olettavat, että yksilöt voivat kokea tunteita, ei vain vastineena heidän henkilökohtaisen elämänsä tapahtumiin, mutta myös reaktiona kollektiivisiin tai sosiaalisiin kokemuksiin, joihin he ryhmän jäsenenä ottavat osaa. Kollektiiviset tunteet olettavat kuitenkin, että ryhmän jäsenet voivat jakaa samat tunteet monista eri syistä, ryhmätunteet taas viittaavat vain tunteisiin, joita yksilöt kokevat identifioitumisen seurauksena, kun he samaistuvat ryhmäänsä ja sen kanssajäseniin. (Bar-Tal ym. 2007, 441–442.)

Alla on esitelty tässä tutkimuksessa käytetty ryhmätunteiden määrittely, jonka sisältöä avataan lisää jäljempänä.

Taulukko 2. Ryhmätunteiden määrittely

RYHMÄTUNTEET

-
- Yksilöt tuntevat ryhmätunteita tuloksena jäsenyydestään tietyssä ryhmässä ja yhteisössä (Smith 1993).
 - Yksilöt kokevat ryhmätunteita identifioitumisen seurauksena samaistuessaan ryhmäänsä ja sen kanssajäseniin sekä reaktiona kollektiivisiin tai sosiaalisiin kokemuksiin, joihin he ryhmän jäsenenä ottavat osaa (Bar-Tal ym. 2007).
 - Ryhmätunteet nousevat esiin ryhmälle merkityksellisissä tapahtumissa (Smith ym. 2007).
 - Ryhmätunteissa subjektina on ryhmän jäsen yksilön sijaan (Iyer & Leach 2008; Parkinson ym. 2005).
 - Ryhmätunteet perustuvat sosiaaliseen identiteettiin yksilöllisen identiteetin sijaan ja ovat täten seurausta ryhmästä yksilöllisen arvion sijaan (Iyer & Leach, 2008; Yzerbyt ym. 2006).
 - Ryhmätunteet ovat kombinaatio yksilön emotionaalisesta arviosta ja sosiaalisesta identiteetistä ja niitä koetaan seurauksena ryhmän jäsenyydestä (Kuppens & Yzerbyt 2012).
 - Ryhmätunteet sisältävät neljä kriteeriä, joiden kaikkien ei tarvitse täyttyä: 1) eroavat henkilön yksilötason tunteista, 2) riippuvat yksilön ryhmän identifioitumisen tasosta, 3) sosiaalisesti jaettu ryhmän sisällä, 4) kontribuoivat motivointiin sekä sääntelyyn liittyen asenteisiin ja käytäytymiseen (Mackie ym. 2007).
 - Ryhmätunteet katsotaan voimallisiksi voimiksi, joihin sisältyy normatiivista kontrollia ja jotka pitävät ryhmän yhdessä ja sitovat sen jäseniä toisiinsa. Ne ovat "ikkuna" ryhmän kypsyyteen ja kehittyneisyyteen (Barsade & Gibson 1998).
-

Parkinson ym. (2005) kuten myös Iyer ja Leach (2008) ovat viitanneet ryhmäperusteisiin tunteisiin tunteina, joissa subjektina on ryhmän jäsen yksilön sijaan. Ajatus siitä, että tunteet voivat perustua sosiaaliseen identiteettiin yksilöllisen identiteetin sijaan ja täten olla seurausta ryhmästä yksilöllisen arvion sijaan, on saanut tukea monista empiirisistä tutkimuksista (Iyer & Leach, 2008; Yzerbyt ym. 2006). Ryhmä-

perusteiset tunteet ovat siten kombinaatio yksilön emotionaalisesta arviosta ja sosiaalisesta identiteetistä. Ihmiset kokevat tunteita seurauksena ryhmänsä jäsenyydestä. (Kuppens & Yzerbyt 2012, 21.) Smith ym. (2007, 431–432) esittävät, että ihmiset, jotka identifioivat itsensä vahvemmin kuin heitä heikommin identifioituvat, kokevat ja ilmaisevat laajemmin ryhmätunteita. Ihmisten kuuluessa ryhmään ja identifioituessa siihen, seurauksena on, että tunteet voivat nousta esiin ryhmälle merkityksellisissä tapahtumissa.

Harré (1995, 4–5) toteaa, että tutkijoilla on tendenssi abstrahoida tunteiden sisältö, kutsua niitä tunnesanoina ilman, että ne liittyvät johonkin konkreettiseen maailmaan, sen kontekstiin ja toimintaan. Sen sijaan, että tunteita tarkasteltaisiin vain psykologisina tiloina ja tunnesanoina, ne tulisi nähdä osana sosiaalisia käytänteitä. Tällöin avautuu mahdollisuus nähdä, että monet tunteet voivat olla olemassa vain keskinäisissä, vastavuoroisissa sosiaalisissa kohtaamisissa. Butler ja Gross (2009) jakavatkin tunteiden olemuksen kahteen tasoon; ne ovat henkilökohtaisia, mutta samalla hyvin sosiaalisia ja niiden seurauksilla on vaikutusta sosiaaliseen ympäristöön. Myös Gopinath (2011, 3) näkee tunteet niin yksilöllisinä kuin sosiaalisinakin. Fineman (1996, 546) määrittelee tunteen subjektiiviseksi kokemukseksi, josta ollaan tietoisia ja joka voi olla riippuvainen aikaisemmista kokemuksista. Hän näkee tunteen ilmaisuksi tunnetilasta, joka saa merkityksensä kulttuurisessa ympäristössään. Hänen mukaansa sisäisesti tunnetut ja ulkoisesti ilmaistut tunteet eivät aina vastaa toisiaan. Tunteiden ilmaisu on siten sidoksissa sosiaalisiin tilanteisiin ja niiden normeihin.

Myös Ahmed (2004, 25) kyseenalaistaa argumentit, joissa tunteet nähdään vain yksilöllisinä, yksilölle kuuluvina. Samoin Rafaeli ja Worline (2001, 95–97) toteavat, että vaikka tunteita ollaan alttiita ajattelemaan vain henkilökohtaisina, yleensä tunteet ovat kuitenkin sidottuja muihin ihmisiin ja sosiaalisiin maailmoihin kuten organisaatioihin. Ihmiset ovat sosiaalisia ja niin ovat heidän tunteensakin. Sosiaalinen organisaatio muodostuu siten tunteista ja näiden tunteiden luonne saattaa määrittellisen onnistuuko vai epäonnistuuko se tavoitteissaan.

Ryhmätason tunteilla on katsottu olevan neljä kriteeriä (Mackie ym. 2004). Ryhmätason tunteet eroavat henkilön yksilötason tunteista, ne riippuvat yksilön ryhmään identifioitumisen tasosta, ne ovat sosiaalisesti jaettuja ryhmän sisällä ja ne kontribuoivat motivointiin sekä sääntelyyn, liittyen sisäryhmää ja niin sanottua ulkoryhmää koskeviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tietyissä tilanteissa kaikki edellä mainitut kriteerit eivät täyty ja silti kyseessä ovat ryhmätason tunteet. (Smith ym. 2007, 431–432.)

Myös Barsade ja Gibson (1998, 81–82) toteavat ryhmien olevan emotionaalisia kokonaisuuksia ja tutkimusten osoittaneen ryhmien affektiivisen ilmiön tärkeyden. Tunteet ovat luontainen osa ryhmien elämää. Jossain mielessä kaikki tunteet ovat sosiaalisia. Suurin osa tunteista, joita yksilöt kokevat, nousevat sosiaalisesta

kontekstista, yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ryhmäemootioiden tutkimuksessa voidaan erottaa dominoiva ylhäältä-alas (engl. top-down) -lähestymistapa, jossa tunne nousee ryhmätasolla mutta tunnetaan yksilöllisesti ryhmän jäsenien toimesta, ja alhaalta-ylös (engl. bottom-up) -lähestymistapa, jossa ryhmätunne muotoutuu myös ryhmän jäsenten yksilöllisistä tunteista. Nämä lähestymistavat eivät ole toisilleen vastakkaisia tai toisiaan poissulkevia, vaan voivat täydentää toisiaan. Smith ym. (2007, 432) näkevät, että ryhmätason tunteet sisältävät tiettyihin niin sanottuihin ulkoryhmiin kohdistuneiden tunteiden lisäksi laajan kirjon positiivisia ja negatiivisia tunteita. Nämä tunteet nousevat ryhmän jäsenenä olemisesta, tunteista, joita ihmiset kokevat, kun he ajattelevat itseään ryhmänsä jäsenenä.

Ryhmätunteiden tutkimuksessa voidaan erottaa Barsaden ja Gibsonin (1998, 83–88) mukaan tiettyjä tunnuspiirteitä. Ryhmä nähdään tällöin kokonaisuutena, joka vaikuttaa sen jäsenten tunteisiin ja käyttäytymiseen. Ryhmätunteet katsotaan perinteisesti hyvin voimallisiksi voimiksi, jotka dramaattisesti muokkaavat yksilöiden emotionaalisia vastineita. Samoin ryhmätunteisiin sisältyy normatiivista kontrollia eli sosiaaliset normit määräävät ryhmässä koettuja tunteita ja niiden ilmaisuja. Ryhmätunteet ovat se ”liima”, joka pitää ryhmän yhdessä ja sitoo sen jäseniä toisiinsa. Ryhmätunteet ovat myös ”ikkuna” ryhmän kypsyyteen ja kehittyneisyyteen, kuinka hyvin ryhmä esimerkiksi kykenee saavuttamaan tavoitteitaan.

3.4 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja sosiaalisen konstruktionismin paradigma

Tunteiden alueella on merkityksellistä ymmärtää myös sitä kulttuurista ja historiallista traditiota, josta käsin tutkimusta tehdään. Tutkittaessa tunteita osana organisaatiota on siten aukaistava niitä ennako-oletuksia ja asenteita, joita tutkimuksen taustalta löytyy. Tutkijan on esiteltävä ja perusteltava, mihin tunnetutkimuksen paradigmaan hän kiinnittyy. Tässä väitöskirjatutkimuksessa affektiivisuutta ja kognitiivisuutta pidetään sosiaalisen rakentumisen osina. Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden katsotaan liittyvän organisaation sosiaaliseen, kollektiiviseen kokeamiseen. Tunnetutkimuksessa vallitsee filosofisesti ja teoreettisesti selkeästi toisistaan eroavia lähestymistapoja, joiden ei todellisen tunnekokemuksen selittämisen, ymmärtämisen ja tulkitsemisen kannalta katsottuna tulisi kuitenkin välttämättä poissulkea toisiaan (Varila 1999, 70–71).

Erilaisia jaotteluja voidaan tehdä riippuen tutkijan lähestymistavasta, yhtä ainoata oikeata tapaa ei ole olemassa. Tetyt tunnetutkimuksen lähestymistavat, pääparadigmat, on silti Kovalaisen (2001, 19) mukaan löydettävissä. Cornelius (2000) katsoo erilaisten tunnetutkimuksen traditioiden voivan ammentaa toinen toisiltaan huolimatta niiden erilaisista taustaoletuksista. Näitä ovat Brundinin (2002) mukaan filosofinen näkemys tunteista, kognitiivinen lähestymistapa sekä

sosiaalinen konstruktionismi. Myös Varila (1999) on jaotellut tunnetutkimuksen tutkimusparadigmat samansuuntaisesti: naturalistinen, kognitiivinen ja konstruktivinen. Käsitteitä sosiaalinen konstruktionismi ja sosiaalinen konstruktivismi käytetään Kovalaisen (2001) mukaan joskus synonyymeinä. Jälkimmäinen termi, sosiaalinen konstruktivismi, viittaa kuitenkin hänen mukaansa yleisemmin Piagetin kehityspsykologiseen tarkasteluun, kun taas sosiaalinen konstruktionismi Bergerin ja Luckmannin (1966) jäsenyykseen todellisuudesta, jota he esittelivät teoksessa ”Social Construction of Reality”. Tässä väitöskirjatutkimuksessa on omaksuttu termi sosiaalinen konstruktionismi. Mainittakoon, että liiketaloustieteissä merkittävää perustaa sosiaalisen konstruktionismin käytölle tutkimuksessa ovat luoneet Arbnor ja Bjerke (1997).

Ihmisten kanssakäymistä ja vuorovaikutusta huomioivaa sosiaalista konstruktionismia voidaan Brundinin (2002) mukaan tarkastella sekä psykologian, sosiologian että organisaatioteorioiden näkökulmasta. Sosiaalinen konstruktionismi huomioi sosiaalisen kontekstin suhteessa tunteisiin. Sosiaalinen konstruktionismi ei välttämättä kiellä fyysisiä ja neurologisia reaktioita tunteiden alueella, mutta katsoo, että tunteilla ei ole mieltä, elleivät ne ole kytköksissä sosiaaliseen kontekstiin tai kulttuuriin asetelmiin. (ks. Brundin 2002, 50–65.) Myös organisaatiot ovat siten luonnollinen konteksti tunteille. Ne vaikuttavat jäseniensä, niin henkilöstön kuin johtajienkin, tunnekokemuksiin. Tunteet ovat paitsi henkilöiden omia, myös sosiaalisia konstruktioita. (Aaltio 2007, 85.)

Finemanin (2000) mukaan tunteiden tutkimus on tähän mennessä perustunut pääasiassa psykodynamiikan tai sosiaalisen konstruktionismin oletuksille. Psykodynamiikassa korostuvat tunteet tiedostamattomasta nousevina, alitajuisina, eikognitiivisina ja yksilöllisinä voimina. Tällöin ihminen ja hänen tekonsa näyttävät ulkoisessa todellisuudessa helposti irrationaalisina, koska ihminen on ikään kuin alitajuisen tunteidensa ”vallassa”. Sosiaalisessa konstruktionismissa puolestaan on olennaista sosiaalinen vuorovaikutus, joka rakentaa todellisuutta. Kyseessä on hyvin monimuotoinen ja -koulukuntainen lähestymistapa. Tällöin painotus on tunteensa tiedostavalla toimijalla. Organisaatiotoimijan intentionaalisuus, tarkoituksellisuus, on hyväksyttävissä samoin kuin tunteiden kulttuurinen luonne, jolloin universaalisuuden idea hylätään. Sosiaalinen konstruktionismi keskittyykin tutkimuksessa muun muassa tunteiden hyväksyttävyyden, kulttuurisen määrittämyksen ja niiden ilmaisen sosiaalisiin normeihin. Myös tunteiden rakentuminen kielellisessä vuorovaikutuksessa voi olla konstruktionismissa kiinnostuksen kohteena. (ks. Lämsä 2001, 187–188.)

Alla on havainnollistettuna tunnetutkimuksen tutkimusparadigmat pääpiirteineen. Naturalistinen näkökulma tunteisiin katsoo elimistön reaktioiden synnyttävien tunteita, kognitiivinen tunteen kokeminen taas katsotaan tulokseksi kokijan omasta tulkinnasta, omasta tilannearviosta. Sosiaalinen konstruktionismi puolestaan koros-

taa sosiaalisuutta ja oppimista, tilanteen ja vuorovaikutuksen sekä ympäristön merkitystä tunteiden synnyssä. Tunteet syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa esimerkiksi kulttuurillinen oppiminen ja siten palkkiot, rangaistukset ja mallit ovat ilmeisiä.

Taulukko 3. Tunnetutkimuksen tutkimusparadigmat (ks. Aaltio 2007; Brundin 2002; Damasio 2001; Lazarus 1991; Lämsä 2001; Varila 1999)

TUNNETUTKIMUKSEN TUTKIMUSPARADIGMAT

Tutkimusparadigma	Naturalistinen	Kognitiivinen	Sosiaalinen konstruktio-nismi
Ilmiö	<ul style="list-style-type: none"> • Fysiologinen ja biologinen perusta • Viriää suoraan ärsykkeestä, ei-kognitiivinen • Tunteiden passiivisuus ja tiedostamattomuus • Tunteiden universaalius (vs. kulttuurisidonnaisuus) • Aristoteles, Descartes, Darwin (1872); James (1884); Ekman & Friesen (1969, 1971, 1974); Izard (1971, 1977); Pluchik (1984); Fridja (1986); Fridja & Mesquita (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilaa biologiselle, myötäsnyntyiselle • Kognitiivinen, kokemuksellinen perusta, yksilö havaitsee, tulkitsee ja nimeää • Tunteiden tiedostettavuus ja aktiivisuus • Myös opittua • Mahdollista säädellä ja hallita, käynnistyvät arvioivan, tahdonalaisen mielen prosessin jälkeen, siten suuruus ja voimakkuus vaihtelevat • Lazarus (1991); Damasio (2001); Izard (1984) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelkkä fysiologinen, biologinen ja neurologinen pohja ei riittävä; tunteilla ei ”mieltä”, elleivät kytköksissä sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin • Tunteet paitsi henkilöiden omia, myös sosiaalisia konstruktioita • Kieli ja oppiminen korostuvat, sosiaalisesti määrittynyttä • Vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa oleellisia ovat yksilön tilanteesta tekemät tulkinnat, (narratiivit) • Cornelius (1996); Averill (1975, 1980, 1984, 1996); Armon-Jones (1986); Harré (1986); Gordon (1990); Collins & Hammond (1990); Scheff (1990); Kemper (1990, 1993); Hochschild (1983); Putnam & Numby (1993); Fineman (1993, 1996, 2000)

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tunteita lähestytään sosiaalisen konstruktionismin näkemysten mukaisesti. Konstruktionismille ominaista on kyseenalaistaminen, kulttuuri- ja historiasidonnaisuuden tunnistaminen sekä näkemys siitä, että tieto rakentuu sosiaalisissa prosesseissa ja vuorovaikutuksessa. Näin ollen se, mikä katsotaan ”totuudeksi” ei ole havainnoitu objektiivinen totuus sellaisenaan, vaan ihmisten yllä-

pitämien sosiaalisten prosessien ja interaktiivisten vuorovaikutustilanteiden tuotosta. (ks. Burr 1995, 3–5.)

Tämän väitöskirjan poikkitieteellinen luonne tuo mukanaan käsitteellisen eriävyyden, sillä organisaatioidentiteetti- ja tunnetutkimuksessa niiden tutkimusparadigmat on nimetty eri tavoilla. Näin silloinkin, kun ne sisällöllisesti lähestyvät tutkittua ilmiötä samansuuntaisesti. Tässä tutkimuksessa omaksuttu organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnallinen tutkimusparadigma ja tunnetutkimuksen sosiaalinen konstruktionismi sallivat lähestyä organisaatioidentiteettiä ja tunteita tutkimuksellisesti kuitenkin ilman ristiriitaa. Ne nähdään molemmissa paradigmoissa yhteisön muodostamina sosiaalisina konstruktioina, merkityskokonaisuuksina, jotka sisältävät jatkuvaa uudelleentulkintaa.

Todellisuus on siten sosiaalisesti rakentunutta ja siihen vaikuttavat sosiaalinen vuorovaikutus ja kieli (Berger & Luckmann 1966, 15, 43, 51). Kanssakäymisessä tunteita ilmaistaan kielen avulla. Sanat ilmentävät tunnekokemuksia, niiden sisältöä ja laatua. (Määttä 2006, 7.) Sosiokulttuurisen ympäristön avulla ihmiset ymmärtävät sekä omaa että muiden käyttäytymistä luomalla intersubjektiviisiä merkityksiä. Sosiokulttuuriset määritelmät eivät ole muuttumattomia, vaan ne toimivat dynaamisesti, vaikka ihmiset kokevat ne yleensä itsestäänselvyyksinä niiden kollektiivoituessa sosiaalisen konstruktionismin prosessissa. (Ekonen 2007, 33.) Tunteiden synty-miseen ja kehittymiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa liittyy siten keskeisesti myös niiden oppiminen, jota tukevat erilaiset palkkiot ja rangaistukset. Tunteita omaksutaan siten sosiaalisen oppimisen eli saadun palautteen avulla. Corleyn ja Gioian (2003, 621–622) mukaan organisaation identiteetti on kietoutunut organisaationaaliseen oppimiseen. Koska organisaation identiteetti koostuu kollektiivisesti jaetuista uskomuksista ja havainnoista siitä, mitä merkitsee olla ”me” organisaationa, muutokset tässä kollektiivisessä käsityksessä sisältävät siten välttämättä muutoksia myös yksilöiden jakamissa merkityksissä.

Konstruktionismin keskeisin oletus liittyy siten sosiaalisen todellisuuden ole-massaoloon, jossa todellisuus ei ole objektiivinen, ihmisistä riippumaton, vaan muodostuu henkilökohtaisten kokemusten ja muiden ihmisten kanssa yhdessä koettujen kokemusten vuorovaikutuksessa (Aaltonen 2001, 25–28). Näin ollen myös tutkijan on pyrittävä ymmärtämään merkityksiä ja niiden rakentumista organisaatiossa. Sosiaalinen konstruktionismi on kiinnostunut ihmisten välisten merkitysten tuottamisesta. Nämä merkitykset eivät synny irrallaan tai sattumanvaraisesti, vaan aina yhteydessä muun muassa ympäristöön ja tapahtumaan. Kontekstit ympäröivät merkityksenantoa ja antavat puitteet, miten asioita voisi tulkita. Todellisuus koetaan tällöin ihmisten välillä syntyvinä aikomuksina, tavoitteina ja tunteina. (Puutio 2002, 6, 14, 18.)

Konstruktionismi korostaa myös näkemystä, jonka mukaan ihmiset rakentavat, konstruoivat, tietonsa ja identiteettinsä kertomusten, narratiivien, avulla. Tieto

maailmasta kuin myös ihmisen käsitys itsestään on alati kehkeytyvä kertomus, joka rakentuu ja muuttuu koko ajan. Yhtä ainoata, kaikille yhteistä todellisuutta ei ole, vain eri tavoin ihmismielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvia todellisuuksia. Tutkimus kykenee tuottamaan näkökulman todellisuuteen, mutta uskomus objektiivisesta totuudesta hylätään. Sen tilalle konstruktionismi ja postmoderni ajattelu tuovat tietämisen kontekstuaalisuuden. (Heikkinen 2007, 145–146.) Siten ei ole olemassa absoluuttista, yhteistä todellisuutta muuten kuin fysikaalisena maailmana. Todellisuudesta puhuttaessa, kyse on subjektiivisesta tulkinnasta, joka perustuu siihen, mitä yhteisön jäsenenä on opittu. Jo käsitteet ”fysikaalinen” ja ”maailma” ovat osittain sosiaalisesti konstruoituja, sopimuksenvaraisia käsitteitä, jotka ovat syntyneet tietystä sosiaalisessa ympäristössä käyttämällä tietyn ajan kieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17.) Alvesson ja Willmott (2002, 627) painottavatkin kielen, diskurssin roolia identiteetin muotoutumisprosessissa, sen ylläpitämisessä ja muuttumisessa. Osallistumalla ja mobilisoimalla keskusteluja identifioidutaan erillisiksi riippumattomiksi yksiköiksi, mutta myös liittymällä diskurssiin vahvistetaan käsitystä identiteetistä koherenttina narratiivina. Organisaation jäsenet eivät ole passiivisia suhteessa diskursseihin, vaan he enemmän tai vähemmän aktiivisesti ja kriittisesti tulkitsevat niitä, vaikuttavat niihin.

Tunteet ovat siten henkilöiden omia, mutta ne ovat myös sosiaalisia konstruktioita organisaation elämässä. Tunteet tarttuvat henkilöltä toiselle ja kehittyvät sosiaalisesti. Tunnetodellisuus kehittyy paitsi yksilöllisesti myös kollektiivisesti ja vuorovaikutuksellisesti. Tunteet pitävät ryhmää koossa tai voivat hajottaa sen. Vaikka tunteilla on henkilökohtainen ja kokemuksellinen luonne, ne toimivat siten laajassa sosiaalisessa kentässä. Tunneprosessit ovat yksilötasolla tärkeitä, mutta ne voivat olla myös työyhteisön kollektiivisia, jaettuihin kokemuksiin perustuvia. Tunteita prosoidaan näin ollen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Aaltio 2007, 85, 88.)

Organisaatioita voidaankin kuvata tunteiden areenoiksi, joissa eri yksilöiden ja tahojen intressit kohtaavat (Kinnunen 2007, 97). Ihmisen merkityssuhteet liittyvät siihen todellisuuteen, jonka merkityssuhteet synnyttävät, ihminen on osa sosiaalisia ja kulttuurisia merkityssuhteita (Varto 1992, 44). Tunteet eivät siten ole vain tahdottomia tiloja, vaan ne ovat tarkoituksellisesti suunnattuja johonkin ulkoiseen asiaan. Organisaation toiminta ilmenee siis myös muulla kuin rationaalisella ja verbalisella tasolla. (ks. Strati 2000, 65.) Tunteet ovat siten riippuvaisia henkilön psyykkisestä tilasta, mutta tunteiden merkitys tulee esiin myös kulttuurin kautta. Kulttuuri ikään kuin luo ja mahdollistaa tunteita, tunneilmaisua ja itse tunteita opitaan. Monilla tapahtumilla on yhteisössä pitkä historiallinen perinne, tällöin koetaan tunteita, jotka kuuluvat tiettyihin sosiaalisiin yhteyksiin. Organisaatioissa on myös paljon rituaaleja, jotka ilmentävät omalta osaltaan yhteisön yhteisiä tunteita. Yhteisön jäseniltä voidaan odottaa samansuuntaisia tunneilmaisuja, jotka ovat siten henkilökohtaisia, mutta myös sosiaalisesti konstruoituneita. (Aaltio 2007, 87.)

Kemper (1981, 336) toteaakin, että konstruktionismissa tunteet ovat laajasti määrättyneitä tunteiden sosiaalisten normien mukaisiksi, eräänlaisten tunnesääntöjen, ”feeling rules” myötä. Faucherin (2013, 376) mukaan kulttuurilliset systeemit ja uskomukset, normit ja arvot, jotka ovat tietyille yhteisölle spesifejä konstruoivat siinä ilmaistuja tunteita. Tunteet ovat siten kulttuuriin ja yhteisöön sidottuja, ne eivät ole biologisesti annettuja. Tunteet voivat siten vaihdella kulttuurista ja tilanteesta toiseen.

3.5 Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisointia

Tämän luvun tarkoitus on teoretisoida organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Organisaatioidentiteettitutkimus ei tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta (esim. Harquail 1998) ole nostanut laajasti organisaatioidentiteetin affektiivisuutta, tunteita, tutkimuksen ja teoreettisen keskustelun ytimeen. On kyettävä siten löytämään eräänlaisia teoreettisia ”johtolankoja”, joiden avulla on mahdollista määrittellä organisaatioidentiteetin tunneulottuvuutta tarkemmin.

Alaluvuissa esitellään organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisoinnissa hyödynnettyjä tutkimusalueita, joilla on olemassa perusteltuja yhtymäkohtia myös organisaatioidentiteetin affektiiviseksi katsottavaan luonteeseen. Näitä ovat ensinnäkin sosiaalisen identiteetin affektiivisuus, toiseksi organisaatioon identifioitumisen affektiivisuus sekä kolmanneksi organisaatioon sitoutumisen affektiivisuus, joissa kaikissa edellä mainittujen ilmiöiden tunnesidonaisuus on tuotu jäsennellysti teoreettiseen keskusteluun. Näiden tutkimusalueiden löydökset, kritiikki ja pohdinnat voivat johdattaa näkemään myös organisaatioidentiteetin perustellusti ja jäsentyneesti tunteisiin liittäjänä ilmiönä, joka heijastuu myös sen empiiriseen tutkimukseen. Organisaatioidentiteetin affektiivisen ulottuvuuden hahmottuminen ei siten voi tapahtua vain liittämällä tunteet osaksi organisaatioidentiteetin käsitettä. Pyrittäessä teoreettisesti kartoittamaan ja ymmärtämään organisaatioidentiteetin affektiivisuutta, teoreettista pohjaa sille on tunnetutkimuksen lisäksi löydettävissä edellä mainituista organisaatioidentiteettitutkimusta läheisesti sivuavista tutkimusalueista ja käsitteistä.

Viimeisessä alaluvussa esitellään organisaatioidentiteetin affektiivisuutta ja perustellaan tutkimuksellisesti kestäväällä tavalla organisaation identiteetin affektiivista ilmentymistä tavoitteena löytää teoreettisia perusteluja ja kannanottoja organisaatioidentiteetin tunne-elementin olemassaolon ja merkityksellisyyden puolesta. Kun organisaatioidentiteettiä ilmiönä liitetään keskustelu tunteista, se syventää ja täydentää ymmärrystä organisaatioidentiteetistä ilmiönä.

3.5.1 Sosiaalisen identiteetin affektiivisuus

Tie yksilöllisestä identiteetistä organisaation identiteettiin ja samalla affektiivisuuden löytymiseen osana tätä tutkittavaa kollektiivista käsitettä käy pitkälti sosiaaliteiden kautta. Erityisesti James (1918), Cooley (1902) ja Mead (1934) tekivät pohjatyötä identiteetin alueella. Samoin muun muassa Goffman (1959), Erickson (1964) ja Gergen (1985) ponnistelivat luodakseen toimivan määritelmän identiteetille sosiaalisessa kontekstissa. Sosiaalisen identiteetin teoriaan oman kontribuutionsa ovat tuoneet myös Tajfel (1982) sekä Tajfel ja Turner (1986). (Gioia 1998, 18–19.) Turner, Oakes, Haslam ja McGarty (1994, 454) ovat pohtineet kollektiivista ”minää” vastakohtana jollekin, joka on henkilökohtaista, uniikkia ja yksilöllistä. Sosiaalinen identiteetti viittaa heistä itsen ja toisten sosiaaliseen kategorisointiin, jossa tällainen ”me” muodostuu vastakohtana yksilölliselle identiteetille. Hyu (2011, 8) toteaa, että yksilön jäsenyys ryhmissä edustaa tämän mielessä sosiaalista identiteettiä, joka kuvailee ja määrää, mitä hänen tulisi ajatella, tuntea ja miten käyttäytyä (Tajfel & Turner 1979).

Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön kannalta huomionarvoista on, että jo alkuperäiseen sosiaalisen identiteetin käsitteellistykseen sisältyivät molemmat, niin kognitiivinen kuin affektiivinenkin dimensio. Tajfel (1972, 292) määritteli sosiaalisen identiteetin osaksi yksilön itsekäsitystä, joka juontuu siitä tiedosta, että hän on sosiaalisen ryhmän tai ryhmien jäsen yhdessä arvojen ja emotionaalisen merkityksellisyyden kanssa, joka tähän jäsenyyteen liitetään. Kognitiivisesti sosiaalinen identiteetti tarjoaa tavan yksilöille asemoida itsensä ja muut organisaation jäseniksi. Tajfel (1978, 31) näkee sosiaalisen identiteetin yksilön tietoisuutena siitä, että hän kuuluu tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin ja tähän jäsenyyteen liittyy hänelle emotionaalista ja arvopohjaista merkitystä. Boros (2008, 9) lisää, että Tajfelin (1978, 63) alkuperäisen sosiaalisen identiteetin määritelmän mukaan sosiaalinen identiteetti on osa yksilön minäkuvaa. Tämä johdetaan yksilön siitä tiedosta, että hän on sosiaalisen ryhmän tai ryhmien jäsen yhdessä sen arvon ja emotionaalisen merkityksen kanssa, joka tähän jäsenyyteen liitetään.

Valitettavasti Tajfelin (1972) näkemys affektiivisista asioista osana sosiaalista identiteettiä on laajasti jätetty huomioimatta (Deaux 1996; Johnson & Morgeson 2005, 1). Organisaatioidentiteettiteorian ja tutkimuksen vahva painotus kognitioon on saattanut heijastaa psykologisen tutkimuksen niin sanottua ”kognitiivista vallankumousta”. Identiteettitutkijat ovat kuitenkin painottaneet tunteiden ja käyttäytymisen integroimista identiteettitutkimuksen määritelmiin ja malleihin (Albert ym. 1998, 223). Johnson ja Morgeson (2005, 6) huomauttavat muun muassa Turnerin (1982) määritelleen sosiaalisen ryhmänmuodostuksen ja yksilön tavan kategorisoida itsensä osaksi ryhmää (engl. self-categorization) yksinomaan kognitiivisena prosessina. Tuolloin sosiaaliset identiteetit ovat erottamaton osa yksilön minäkäsityksen kognitiivista rakennetta. Samalla he kuitenkin toteavat, että sosiaalinen identiteetti ei ole vain

kognitiivinen rakennelma, vaan se on eritasoisesti myös emotionaalisesti merkityksellinen ihmisille. Myös Johnson ym. (2012, 1142) toteavat Albertin ym. (1998) katsovan sosiaalisen identiteetin tarjoavan affektiivisesti tunteen ylpeydestä ja kuulumisesta johonkin ryhmään ja täten heijastavan identiteetin arvoa ryhmän jäsenelle.

Tajfelin (1978) määrittelemä sosiaalinen identiteetti jakautuu kolmeen eri osaan: kognitiiviseen, evaluatiiviseen ja emotionaaliseen. Kognitiivisuus viittaa siihen, että yksilö on tietoinen jäsenyydestään ryhmässä, evaluatiivinen eli arvottava tekijä taas on yksilön arvio, myönteinen tai kielteinen, ryhmästä ja sen jäsenyydestä. Emotionaalinen osa viittaa niihin tunteisiin, joita ryhmäjäsentyys herättää yksilössä, niin sisä- kuin ulkoryhmää kohtaan. (Kusstascher & Cooper 2005, 32.) Ellemers ym. (1999) jatkavat Tajfelin (1978) klassisella määrittelyllä sosiaalisesta identiteetistä jaottelemalla käsitteen vastaavasti kolmeen eri komponenttiin: kognitiiviseen, arvottavaan ja emotionaaliseen. Boros (2008, 9) toteaa Ellemersin ym. (1999) esittämien kolmen komponentin kontribuoivan yksilön sosiaaliseen identiteettiin: kognitiivinen komponentti on kognitiivinen tietoisuus yksilön jäsenyydestä sosiaalisessa ryhmässä (engl. self-categorization), evaluatiivinen komponentti on positiivinen tai negatiivinen arvo, joka liitetään ryhmän jäsenyyteen (ryhmän itsetunto) ja emotionaalinen komponentti on tunne kuulumisesta kyseessä olevaan ryhmään (affektiivinen sitoutuminen). Tämä erottelu perustuu hänen mukaansa myös empiirisiin todisteisiin, joita ovat esittäneet muun muassa Branscombe ja Wann (1994) Doosje ym. (1995) sekä Ellemers ja Van Rijswijk (1997).

Myös Hinkle ym. (1989) ovat löytäneet evidenssiä kolmelle komponentille: affektiiviselle, kognitiiviselle ja niin sanotulle ryhmädynamiikka-aspektille. Samoin Jackson (2002) yhtenevästi Cameronin (2004) kanssa esittää todisteita kolmesta eri komponentista: kognitiivisesta (engl. self-categorization), affektiivisesta (evaluaatio ryhmästä) ja solidariteettikäsitteestä (sisäryhmän siteet). Huomionarvoista on, että vaikka sosiaaliselle identiteetille tutkimuksissa määritellyt osa-alueet vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, käsitteen multidimensionaalisuus on kuitenkin linjassa Tajfelin (1978) alkuperäisen käsitelmäärittelyn kanssa, jossa sosiaalisen identiteetin katsotaan juontuvan paitsi ryhmäjäsentyden kognitiivisesta, tiedollisesta osasta, myös niistä arvoista ja siitä emotionaalisesta merkityksellisyydestä, mikä ryhmän jäsenyyteen liitetään. (Obst & White 2005, 70.)

3.5.2 Organisaatioon identifioitumisen affektiivisuus

Myös organisaatioon identifioitumisen alueella on pohdittu tunteita ja tutkittu niiden ilmentymistä, syitä ja seurauksia. Tunteet on otettu osaksi identifioitumisen käsitettä, ja ne sisältyvät näin ollen ilmiön teoretisointiin sosiaalisen identiteetin tavoin, affektiivisena ilmiönä. Albert ym. (2000, 14) toteavat, että impulssi tutkia identiteettiä ja identifikaatiota tulee merkityksen ja emotionin uudelleen löytämisestä organi-

saatioissa. Identiteetti ja identifikaatio selittävät, miksi yksilöt toimivat organisaation puolesta. Teoriat identiteetistä ja identifikaatiosta ovat merkityksen ja tunteen läpikulkemista. Ne ovat omiaan selittämään yksilöiden ja kollektiivien muutosta, toimintaa ja toimettomuutta. Myös Whetten ja Godfrey (1998, 209) toteavat, että tutkimuksissa organisaatioidentiteetti ja tunteet on yhdistetty lähinnä organisaatioon identifioitumisen alueella. Identifikaation käsite auttaa selittämään, miten yksilöt kehittävät tapoja ajatella, tuntea ja toimia sosiaalisessa kontekstissa.

Borosin (2008, 5) mukaan organisaatioon identifioitumisen tutkimuskehityksessä voidaan erottaa kolme eri päätutkimuspolkua. Ensimmäinen niistä haastaa perinteisen organisaatioon identifioitumisen määritelmän esittelemällä myös disidentifikaation sekä ristiriitaisen ja neutraalin identifikaation (Dukerich ym. 1998, 245–246; Elsbach & Bhattacharya 2001; Kreiner & Ashforth 2004). Toinen juontaa juurensa sosiaalisen identiteetin teoriasta ja haastaa organisaatioon identifioitumisen yksinomaan kognitiivisena käsitteenä alkuperäisestä sosiaalisen identiteetin määritelmästä, joka sisältää myös ilmiön emotionaalisen ja evaluatiivisen puolen (Tajfel 1972, 1978; Ashforth & Mael 1989; Ellemers ym. 1999; Bergami & Bagozzi 2000). Kolmas tutkimuspolku on kiinnostunut käyttäytymisen ennustettavuuden täsmällisyydestä (van Knippenberg & van Schie 2000; Riketta & van Dick 2005; van Knippenberg & Sleebos 2006) ja muuttaa siten organisationaalisen identifikaation globaalin fokuksen monitasoiseksi analyysiksi kuten työryhmistä organisaatioon. Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimisen kannalta kiinnostavaa on perehtyä organisaatioon identifioitumisen niin sanottuun toisen tutkimuspolun keskusteluun organisaatioon identifioitumisen emotionaalisesta luonteesta.

Van Dick (2001, 270) katsoo organisaatioon identifioitumisen voitavan jakaa ilmiönä erilaisiin osa-alueisiin. Hän viittaa Tajfelin (1981, 229) esittämään jakoon kolmesta ryhmään identifioitumisen erilaisesta komponentista: kognitiiviseen, joka on tietoisuutta tietyn ryhmän jäsenyydestä, affektiiviseen, joka kuvailee yksilön emotionaalista liittymistä ryhmään ja evaluatiivista, joka on se arvo, joka ryhmään liitetään. Mainittakoon, että edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi van Dick (2001) katsoo tarpeelliseksi myös neljännen komponentin, konatiivisen ulottuvuuden, johon liittyy esimerkiksi käyttäytyminen. Samoin Fiol ja O'Connor (2005, 19) huomauttavat yksilöiden identifioitumisen esimerkiksi virtuaalisessa ympäristössä vaativan luonnollisesti erilaisia asioita kuin kasvotusten toimivassa organisaatiossa.

Johnson ja Morgeson (2005, 2) määrittelevät organisaatioon identifioitumisen kognitiivisen dimension tunteiksi, joita yksilöt kokevat itsestään suhteessa sosiaaliseen kohteeseen ja siksi arvoksi, jonka he tälle sosiaaliselle identiteetille antavat. Harquail (1998, 223) toteaa, että organisaatioon identifioitumisen tutkimuksessa on tyypillisesti keskitytty niihin kognitiivisiin mekanismeihin, joilla yksilön identiteetti asettuu organisaation identiteettiin. Tällöin pohditaan, kuinka yksilöt ”ajattelevat itsensä” tai ”määrittelevät itsensä” kognitiivisesti organisaationsa jäseniksi. Tuolloin

nähdään rajoittuneesti vain rationaalinen ja ajatusperusteinen komponentti organisaatioon identifioitumisesta. Vaikka usein tunnustetaan, että tunteet ja käyttäytymisen ovat avainrooleissa ja ne ovat identifikaation affektiiviset ja behavioraaliset komponentit, silti kognitiivinen komponentti korostuu ja edellä mainitut jäävät ”siivuun” suhteessa siihen. Hän näkee merkityksellisenä kehitysvaiheena emotionoiden ja käyttäytymisen integroimisen teoreettisiin määritelmiin ja malleihin. Niinpä ”koko persoonan” kattavaa ymmärrystä, jossa organisaatioon identifioituminen käsittää ajattelun ohella myös tunteet ja toiminnan, on tavoiteltava.

Organisaatioon identifioitumisen tarkastelu kognitiivisena ilmiönä sisältää näkemyksen siitä, että yksilön minäkäsityksen sisältäessä samoja ominaisuuksia kuin mitä organisaation identiteetti käsittää, tätä kognitiivista yhteyttä voidaan kutsua organisaatioon identifioitumiseksi. Organisaatioon identifioituminen on tällöin se aste, jolla organisaation jäsen määrittelee itsensä samoilla attribuuteilla, joilla hän uskoo organisaationkin määriteltävän. Vahvan organisaatioon identifioitumisen voidaan katsoa tällöin tapahtuvan, kun yksilön organisaationaallinen identifioituminen on keskeisempää vaihtoehtoihin identiteetteihin verrattuna ja kun yksilön minäkäsityksessä on monia samoja piirteitä, joiden hän uskoo määrittelevän organisaatiota sosiaalisena ryhmänä. (Dutton, Dukerich & Harquail 1994, 239.) Myös laajimmin käytetty sosiaalisen identifikaation mittaustapa näyttää sosiaalisen identiteetin pikemminkin yksidimensioisena kuin monidimensioisena rakenteena (Brown, Condor, Mathews, Wade, & Williams 1986).

Boros (2008, 17–18) katsoo kognitiivisen identifioitumisen olevan primääri prosessi laukaisten affektiiviset ja itsearviointiprosessit. Jos identifikaatiossa jäädään vain sen kognitiiviseen puoleen, riistää se identifikaation käsitteeltä laajasti sen sellittävää voimaa. Sen vuoksi myös identifikaation liittyvät muut komponentit tulisi ottaa analyyseissä huomioon. Hänen mukaansa suurin osa tutkimuksista tähän mennessä todistaa, että organisaatioon liittymisen affektiivisella puolella on suurin vaikutus käyttäytymiseen. Harquail (1998, 224–225) lisää, että organisaatioon identifioitunut yksilö ei ainoastaan ajattele, vaan hän myös tuntee itsensä organisaation jäseneksi. Näistä hän käyttää metaforia ”aivot” ja ”sydän” kuvaamaan identifioitumisen kokonaisuutta. Myös Bednar, Galvin, Ashforth ja Hafermalz (2020, 200, 203) katsovat dynaamiseen identifikaatioprosessiin sisältyvän niin kognitiivisen, affektiivisen kuin myös käyttäytymisen osa-alueet.

Identifikaation emotionaalista elementtiä kutsutaan affektiiviseksi identifioitumiseksi. Se on taso, jolla yksilö haluaa tiettyä organisaatioidentiteettiä. Affektiivisen ja kognitiivisen identifikaation elementtejä ei lähtökohtaisesti voida erottaa yksilön kokemuksessa tai tutkimuksissa. Termit auttavat kuitenkin erottamaan teoreettisesti ajattelun ja tuntemisen. (Harquail 1998, 225.) Johnson ja Morgeson (2005, 2) määrittelevät affektiivisen identifikaation ”tunteiksi, joita yksilöt kokevat itsestään suhteessa sosiaaliseen kohteeseen ja siksi arvoksi, jonka he antavat tälle sosiaaliselle

identiteetille”. Samoin he toteavat affektiivisen identifikaation liittyvän positiivisiin tunteisiin yksilön jäsenyydestä sisältäen ylpeyden, innostuksen ja tunteen yhteydestä tai kuulumisesta toisiin. Myös Albert ym. (1998) katsovat organisaatioon identifioitumisen affektiivisen dimension ilmenevän niissä positiivisissa tunteissa, joita yksilö kokee jäsenyydestään ryhmässä. Meyerin ym. (2006) mukaan affektiivinen eli emotionaalinen identifioituminen kehittyy niistä tunteista, joita yksilö kokee suhteessa ryhmäänsä ja siitä merkityksestä, jonka yksilö tälle ryhmän jäsenyydelle antaa. Kinnunen (2007, 98) näkee, että ihmisen halu kuulua johonkin työyhteisöön sisältää erilaisia tunnelatauksia.

Tajfel (1978) toteaa, että emotionaalinen kokemus identifioitumisesta heijastaa myös sosiaalisen identiteetin arvoa ja merkitystä; yksilöt arvioivat jäsenyyttään positiivisesti tai negatiivisesti. Ellemers ym. (1999) esittävät, että identifikaation affektiivinen komponentti onkin ratkaisevassa roolissa. Tunne emotionaalisesta kuulumisesta ryhmään (affektiivinen sitoutuminen) pikemmin kuin identifioitumisen kognitiivinen (itsensä luokittelu) komponentti tai evaluatiivinen (ryhmän itsetunto) komponentti, altistaa ihmiset osoittamaan ryhmänsä suosimista. He katsovat kognitiivisen komponentin tarjoavan perustan, mutta affektiivisen ja evaluatiivisen ryhmän itsetunnon tarjoavan tähän motivaation.

Nykyinen keskustelu ja evidenssi kirjallisuudessa osoittavat, että sosiaalinen identifikaatio on multidimensionaalinen rakennelma. Deaux (1996) esimerkiksi toteaa, että kognitiiviset prosessit, emotionaaliset assosiaatiot ja keskinäinen riippuvuus ryhmän jäsenten välillä ovat kaikki tärkeitä aspekteja sosiaalisen identifikaation prosessissa. Sosiaalisen identifikaation monidimensionaalisesta luonteesta on löydetty myös empiiristä todistusaineistoa. (Ellemers ym. 1999; Cameron & Lalonde 2001; Jackson 2002.) Tällöin organisaatioon identifioitumisen näkeminen vain kognitiivisena prosessina ei riitä sen ymmärtämiseen. Myös Borosin ym. (2011) mukaan yksilöt identifioituvat heidän työnantajaorganisaatioihinsa sekä kognitiivisella että affektiivisellä tasolla.

Harquail (1998, 223–228) toteaa, että kognitiota ja emootiota on vaikeata erottaa toisistaan organisaatioon identifioitumisessa. Niinpä hänestä ei ole hyödyllistä pohtia, kumpi niistä tulee ennen toista tai olisi toista tärkeämpi organisaation identifioitumisen prosessissa. Tulevaisuuden tutkimuksen haasteeksi tulee hänestä siten käsitellä aikaisempaa enemmän yksilöä kokonaisuutena. Laajasti on keskitytty niihin kognitiivisiin mekanismeihin, joilla yksilö kytkeytyy organisaation identiteettiin. Tällöin on mietitty, mitä yksilöt ajattelevat itsestään tai miten he määrittelevät itsensä kognitiivisesti yhteisön jäseniksi. Näin on rajoitettu rationaaliin ja ajatuspohjaisiin tekijöihin. Harquailista (1998) on kuitenkin selvää, että emootiot, tunteet ja myös käyttäytyminen näyttelevät tärkeitä roolia muun muassa organisaatioon identifioitumisessa. Nämä kolme elementtiä toimivat siten toisiinsa kytkeytyneinä. Yksilö voidaan nähdä ajattelevana, tuntevana ja toimivana subjektina. Jos yksilö

ajattelee itsensä organisaation jäsenenä, hän myös todennäköisesti tuntee itsensä organisaation jäseneksi. Organisaatioon kuulumisen pitää hänestä sisällään enemmän kuin vain kognitiivisen määrittelyn. Tunteet kertovat, kuinka tärkeä organisaatioidentiteetti on yksilölle ja ryhmille. Jos organisaatioidentiteetti on uhattuna, ihmiset todennäköisesti myös reagoivat tunneperäisesti: mitä tärkeämpi identiteetti, sitä voimakkaampi tunnereagointi. Samoin tunteet ovat yhteydessä siihen arvioon, joka yksilöllä on identiteetistä. Se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiiviset tunteet voivat motivoida yksilöä organisaatioon identifioitumiseen, kun taas negatiiviset tunteet toimivat päinvastoin.

Ryhmän jäsenet, jotka identifioituvat vahvasti ryhmäänsä, kokevat tunteet todennäköisesti samoin kuin muut ryhmän jäsenet heidän kohdatessaan tapahtumia, jotka vaikuttavat ryhmän identiteettiin tai hyvinvointiin (Dukerich 1991). Rock ja Pratt (2002, 54) toteavat, että identifikaatio on emotionaalista ja jatkuvaa. Organisaation jäsenten kognitiiviset ja emotionaaliset reaktiot organisaatioon voivat vaihdella. Yksilöt voivat rakastaa (positiivinen identifikaatio), vihata (disidentifikaatio) tai tuntea ristiriitaa (ristiriitainen identifikaatio) suhteessa sen organisaation identiteettiin, johon he identifioituvat. Nämä tunteet voivat vaihdella heikoista vahvoihin, irrallisuudesta vahvaan liittymiseen ja samoin heikosta vastenmielisyydestä syvään ja täydelliseen halveksuntaan. Tällöin myös organisaation jäsenten identifioitumisessa huomioitavaa ei ole pelkästään vahva, positiivinen identifikaatio, vaan huomiota tulee kiinnittää myös sellaisen identifikaation ylläpitämiseen.

3.5.3 Organisaatioon sitoutumisen affektiivisuus

Merkityksellistä organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimisen kannalta on huomioida, että myös organisaatioon sitoutumisen alueella tunnistetaan affektiivinen, emotionaalinen dimensio, joka katsotaan ilmiön kannalta keskeiseksi. Organisaatioon sitoutuminen on katsottu prosessiksi, jossa identifioidutaan organisaation tavoitteisiin ja sen osa-alueisiin kuten yritysjohtoon ja asiakkaisiin (Reichers 1985, 465). Organisaatioon sitoutuminen on määritelty myös suhteellisen vahvaksi yksilön identifikaatioksi ja osallistumiseksi tiettyyn organisaatioon (Mowday ym. 1979; Porter ym. 1974; Porter ym. 1976).

Allen ja Meyer (1990, 2) katsovat organisaatioon sitoutumisessa vallitsevan näkökulman, jossa sitoutuminen nähdään affektiivisena ja emotionaalisena kiintymisenä organisaatioon. Tällöin vahvasti sitoutunut yksilö identifioituu organisaatioon, toimii siinä ja nauttii jäsenyydestään organisaatiossa. Myös Kanter (1968) tarkastelee eräänlaista yhteenkuuluvuutta kuvaavan ”cohesion commitment” termin avulla yksilön affektiivista ja emotionaalista liittymistä ryhmään. Samoin Buchanan (1974) käsitteellistää sitoutumisen affektiiviseksi liittymiseksi organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja organisaatioon sen itsensä vuoksi. Meyer ja Allen (1991, 67) taas

määrittelevät affektiivisen sitoutumisen työntekijän emotionaaliseksi kiinnittymiseksi ja täten identifioitumiseksi ja kiintymykseksi organisaatioonsa.

Työntekijöiden emotionaalinen side organisaatioon, affektiivinen sitoutuminen, on ratkaiseva tekijä omistautumiselle ja lojaliteetille organisaatioita kohtaan (Mowday ym. 1979; Meyer & Allen 1991). Meyer ja Allen (1984, 1990, 1991, 1997) todentavat affektiivisen komponentin viittaavan affektiivisen sitoutumisen olemassaoloon, mikä ilmaisee heidän mukaan emotionaalista kiintymystä, identifikaatiota ja osallisuutta organisaatioon. Muun muassa Boros (2008, 17) tarkastelee organisaatioon identifioitumisen affektiivista puolta ja affektiivista sitoutumista. Hänen mukaansa, vaikka osa tutkijoista tekee eron identifikaation emotionaalisen puolen ja affektiivisen sitoutumisen välillä (esim. Johnson & Morgeson 2005; Harris & Cameron 2005), näyttää mielekkäältä olettaa läheistä suhdetta affektiivisen sitoutumisen ja organisaatioon identifioitumisen affektiivisen komponentin kesken (esim. van Dick & Wagner 2002). Meyerin ym. (2006) mukaan kognitiiviset ja affektiiviset ulottuvuudet niin identifioitumisen kuin myös sitoutumisen osalta eivät ole riittävästi kytkeyntyneet tarkentamaan affektiivisen identifioitumisen ja sitoutumisen eroavaisuuksia.

3.5.4 Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivinen ulottuvuus

Edellä mainittuihin tutkimustuloksiin vedoten organisaation kognitiivinen käsitys siitä, keitä me organisaationa olemme, vaatii rinnalleen myös affektiivisen tunnedenimension, organisaation jäsenten tunneperäisen kokemuksen identiteetistään. Ihmisten on todettu kertovan tunteista suhteessa ”meihin”, organisaatioonsa (Hatch & Schultz 2004, 3). Albrow (1997, 110) toteaa, että niin yksilöillä kuin myös organisaatioillakin on sekä kognitiiviset että emotionaaliset toimintatapansa, jotka ovat toisiinsa kietoutuneita. Howard-Grenville ym. (2013) katsovat myös kokemusten ja emootioiden olevan keskeisiä identiteetin kokemisessa.

Stuart (1998, 11–12) toteaa psykologiassa tunnettujen affektien ja tunteiden olevan vahvasti kytköksissä identiteettiin. Identiteetti, niin yksilö- kuin organisaatioidentiteetti, kuten myös identifikaatio ja disidentifikaatio, sisältävät paljon tunteita. Hän näkee, että organisaatioidentiteettiin, identifikaatioon ja disidentifikaatioon kuuluu voimakkaita tunteita kuten tuskaa, ylpeyttä ja innostusta. Hän mainitsee myös tutkijakollegansa Whettenin (1998) verranneen identiteettiä sipuliin, ei vain sen monikerroksisuuden vuoksi, vaan myös siksi, että se tuottaa kyyneleitä.

Harquail (1998, 226) toteaa, että jos yksilöt tuntevat tunteita liittyen organisaationsa identiteettiin, tulisi heitä rohkaista kiinnittämään huomiota kyseisiin tunteisiin, yrittää ymmärtää niitä, identifioida niiden seurauksia ja vähentää negatiivisten tunteiden aiheuttajia. Pratt ja Dutton (2000, 105) katsovat sekä kognitiolla että tunteella olevan keskeinen rooli organisaatiossa tapahtuvissa tulkintaprosesseissa. He

myös toteavat, että tunteiden intensiteetti ja selkeys vaikuttavat keskeisesti siihen, miten organisaation jäsenet näkevät asioiden kuuluvan tai olevan kuulumatta organisaatioonsa. Myös Salzer (1994, 10–11) toteaa, että yrityksillä on ja ne voivat kehittää uniikin identiteetin, joka yhdistää yrityksen ihmisiä ja tarjoaa heille myös tunteen jakamisesta ja johonkin kuulumisesta. Organisaation jäsenet myös luovat jatkuvasti jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa näkemyksiä ja uudelleenmääritelmiä organisaatioistaan. Huy (2011, 9) esittää, että identiteetit, jotka merkitsevät eniten, ovat todennäköisesti niitä, jotka ovat sidoksissa positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin.

Harquail (1998, 225) katsoo tunteiden indikoivan sitä arvoa, jonka yksilö antaa organisaatioidentiteetilleen. Hän katsoo tunteiden kertovan, kuinka tärkeä organisaation identiteetti on ryhmälle. Koska yksilöt liittyvät emotionaalisesti identiteetteihinsä, identiteetin tai siihen identifioitumisen ollessa uhattuna tai vahvistuessa, yksilöt yleisesti ilmaisevat jotain tunnetta. Hän toteaa Tajfelin (1978) katsoneen tunteen, affektin, ilmaisevan ensinnäkin organisaatioidentiteetin emotionaalista merkityksellisyyttä yksilölle; mitä vahvemmat tunteet organisaatioidentiteettiä kohtaan, sitä merkityksellisempi identiteetti yksilölle on. Toiseksi tunteet voivat myös indikoida evaluaatiota, arvostelmaa, joka yksilöllä on organisaation identiteetistä. Tämä joko positiivinen tai negatiivinen arvostelma syntyy yksilön negatiivisista tai positiivisista tunteista organisaation identiteettiä kohtaan. Negatiiviset tunteet synnyttävät kielteisen arvostelman, kun taas positiiviset myönteisen. Kolmanneksi tunteet voivat motivoida organisaatioon identifioitumiseen. Yksilöiden katsotaan identifioituvan vahvemmin organisaatioonsa, kun heidän organisaatioidentiteettinsä tarjoaa heille positiivisia tunteita ja toisaalta taas hylkivän sitä, jos se tarjoaa heille negatiivisia tunteita.

Postmodernin ajattelun mukaisesti identiteetti on prosessi, jossa erilaisten sosio-emotionaalisten narratiivien, tarinoiden, avulla pidetään kiinni ja ratkaistaan, ”keitä organisaationa olemme, keitä olimme ja keitä haluamme olla” (ks. Fineman 2008, 5). Pratt ja Dutton (2000, 117–118) ovat tutkineet organisaatioidentiteettiä analysoimalla yrityksen nykyistä organisaatioidentiteettiä kuin myös sen niin sanottua ideaaliorganisaatioidentiteettiä eli sitä, mitä organisaatio tavoittelee. Ybeman (2010, 1) mukaan organisaatioidentiteetti tarjoaa yhteisön jäsenille tunteen sosiaalisesta koheesiosta, historiallisesta jatkuvuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Pratt ja Dutton (2000, 121–122, 125) pitävät selvänä, että tunteet ja identiteetti ovat välttämättömiä, jotta yksilöille ja ryhmille voisi syntyä niin sanottua omistajuutta suhteessa organisaation ja sen toimintaan ja tavoitteisiin.

Organisaatioidentiteetin affektiivinen ulottuvuus on siten merkityksellinen osa organisaatioidentiteetin käsitettä. Alla on havainnollistettu organisaatioidentiteetin kognitiivisen ja affektiivisen ulottuvuuden keskeisimmät osa-alueet.

Taulukko 4. Organisaatioidentiteetin kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus (ks. Bouchikhi ym. 1998, 42–43)

	ORGANISAATIOIDENTITEETIN KOGNITIIVINEN ULOTTUVUUS	ORGANISAATIOIDENTITEETIN AFFEKTIIVINEN ULOTTUVUUS
Keskeinen ongelma	Keitä "me" organisaationa olemme?	Millaisia tunteita "me" organisaationa jaamme?
Mahdollinen määritelmä	Organisaation jäsenten jakamat kognitiiviset tulkinnat siitä: keitä "me" organisaationa olemme.	Organisaation jäsenten kokemat ryhmätunteet: miltä tuntuu olla "me" organisaationa.
Keskeiset oletukset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisaatioidentiteetti on sosiaalisesti rakentunut ilmiö. 2. Ihmisillä on tarve organisaatioidentiteetin merkitysten stabiliteettiin. 3. Organisaatiot pyrkivät kohti konvergenssia suhteessa organisaatioidentiteettitulkintoihinsa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisaatioidentiteetti on sosiaalisesti rakentunut ilmiö, johon liittyy myös affektiivinen dimensio. 2. Ihmisillä on tarve organisaatioidentiteetistä koettujen ryhmätunteiden stabiliteettiin. 3. Organisaatiot pyrkivät kohti konvergenssia suhteessa organisaatioidentiteetistään kokemuksiin ryhmätunteisiin.
Tutkimuksen tarkoitus	Löytää kognitiivisia tulkintoja, joita organisaation jäsenet jakavat organisaationsa identiteetistä.	Löytää ryhmätunteita, joita organisaation jäsenet kokevat organisaationsa identiteetistä.
Oletukset tutkittavasta ilmiöstä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keskeisyys: tulkinnat organisaatioidentiteetistä, joihin organisaation jäsenet yhtyvät. 2. Erottuvuus: organisaatioidentiteetti rakentuu sekä samanlaisuudesta että erilaisuudesta suhteessa muihin. 3. Jatkuvuus: organisaation jäsenten organisaationsa identiteetille pitkäaikaisiksi katsomat asiat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisaatioidentiteetin ydin: ilman tunnetta "meistä" organisaatioidentiteetti jää joukoksi kognitiivisesti neuvoteltuja tulkintoja, jotka eivät yksin ole riittäviä organisaatioidentiteetin olemuksen kuvaamiseen. 2. Organisaation identiteetistään jakamat ryhmätunteet välittyvät myös sen sidosryhmille.
Metafora	Aivot, tietäminen	Sydän, tunteminen

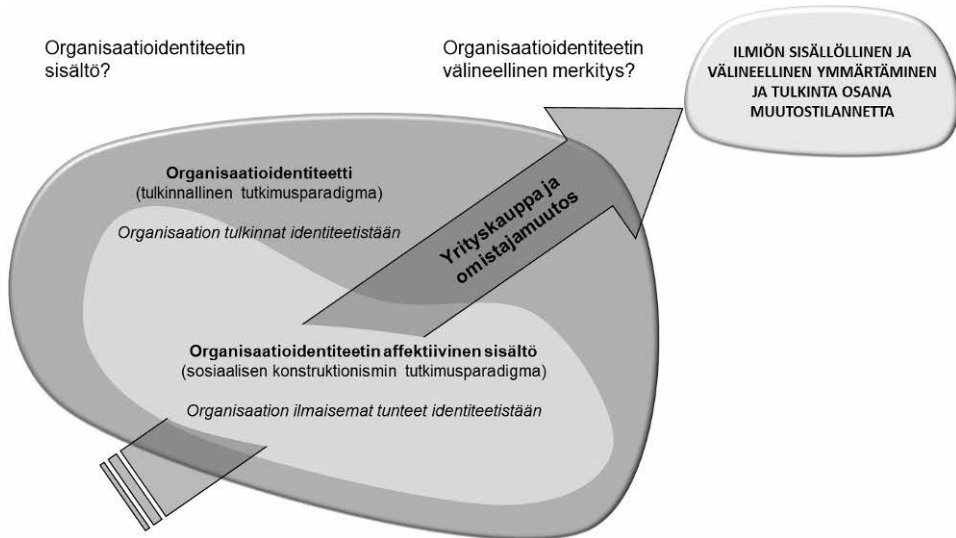
3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tälle väitöskirjatutkimukselle luotu viitekehys sisältää tutkittavan ilmiön keskeiset ulottuvuudet. Se on luotu teoreettiseen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä. Tavoitteena on ollut tutkimuksen pääongelman ja siihen liittyvien ala-ongelmien muodostaminen tutkimuksellisesti kestäväälle pohjalle. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 18.)

Tässä väitöskirjassa luodut teoreettiset viitekehukset esitellään niin sanottuina visuaalisina malleina, joiden tarkoituksena on yksinkertaistaa näkemystä kokonaisuudesta tuomalla esiin niiden olennaiset piirteet. Malli käsitetään tällöin erään-

laiseksi rakennekokonaisuudeksi, josta käyvät ilmi osien suhteet toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 1995, 19–20.) Tässä väitöskirjatutkimuksessa mallien avulla kuvataan myös käsitteitä ja niiden keskinäisiä suhteita (Soininen 1995, 60).

Alla on havainnollistettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkimiselle yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkimiselle yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa

Tämän väitöskirjatutkimuksen teoreettinen viitekehys pitää sisällään ensinnäkin organisaatioidentiteettitutkimuksen alueen, johon tämä väitöskirja osaltaan perustuu. Tällöin tutkitaan organisaation identiteetistään jakamia keskeisiä, erottuvia ja jatkuvia tulkintoja (Albert & Whetten 1986; Whetten 2006.) Näitä tässä väitöskirjassa luonteeltaan kognitiivisiksi katsottuja tulkintoja lähestytään organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnallisen tutkimusparadigman näkemysten mukaisesti.

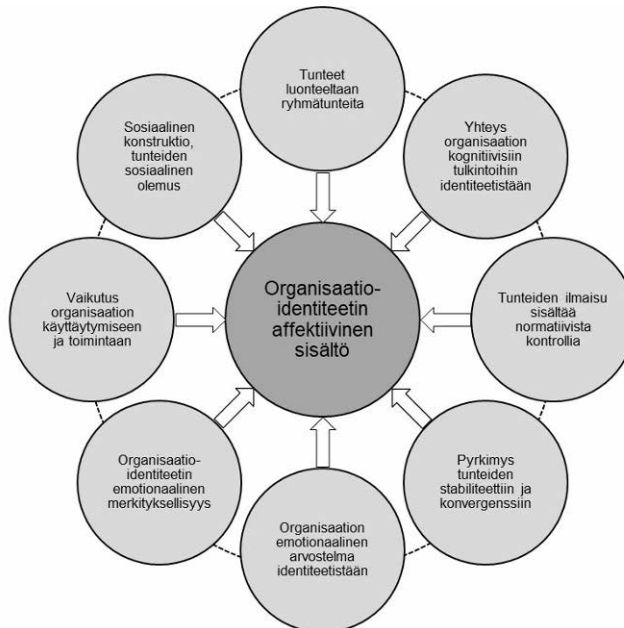
Organisaatioidentiteetin ilmiössä sen ominaisuutena nähdään myös affektiivisuus, joka on tämän tutkimuksen erityisenä kiinnostuksen kohteena. Se on sijoitettu viitekehyksessä organisaatioidentiteetti-ilmiön keskiöön, koska sillä oletetaan olevan keskeinen merkitys osana ilmiötä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella viitataan organisaation identiteetistään ilmaisemiin tunnekokemuksiin, joita tässä väitöskirjassa lähestytään tunnetutkimuksen ja siinä sosiaalisen konstruktioismin tutkimusparadigman näkemysten mukaisesti.

Yhtenä mielenkiinnon kohteena tämän väitöskirjatutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä on siten tutkimuksen keinoin selvittää organisaatioidentiteetin kognitiivis-affektiivista sisältöä eli sitä, miten se lopulta näyttäytyy tutkijalle.

Tämän väitöskirjatutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä muutoksen kontekstin suhteessa tutkittuun organisaatioidentiteetin ilmiöön tuo pääomasijoitteinen yritys-kauppa ja sen luoma omistajamuutos. Tästä syystä myös organisaatioidentiteettiin liittyvä muutostutkimus on huomioitu osana tätä väitöskirjatutkimusta.

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkiminen yritys-kaupan luomassa omistajamuutostilanteessa saa aikaan myös pohdinnan organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden mahdollisesta välineellisestä merkityksestä osana omistajamuutosta. Tällöin tarkastellaan organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkitystä osana yrityksen ja sen organisaation kykyä selviytyä omistajamuutoksesta sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen tämän väitöskirjatutkimuksen tavoitteet kytkeytyvät sekä ilmiön sisällölliseen että välineelliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta.

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ja siihen sisältyvien tunteiden tutkimisessä on tärkeää määrittellä, mistä organisaatioidentiteetin affektiivisuus muodostuu. Tämän väitöskirjan tavoitteiden kannalta keskeistä on siten myös organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoreettinen mallintaminen. Se mahdollistaa ilmiön koettelemisen myös suhteessa empiriaan. Alla on havainnollistettu teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle.



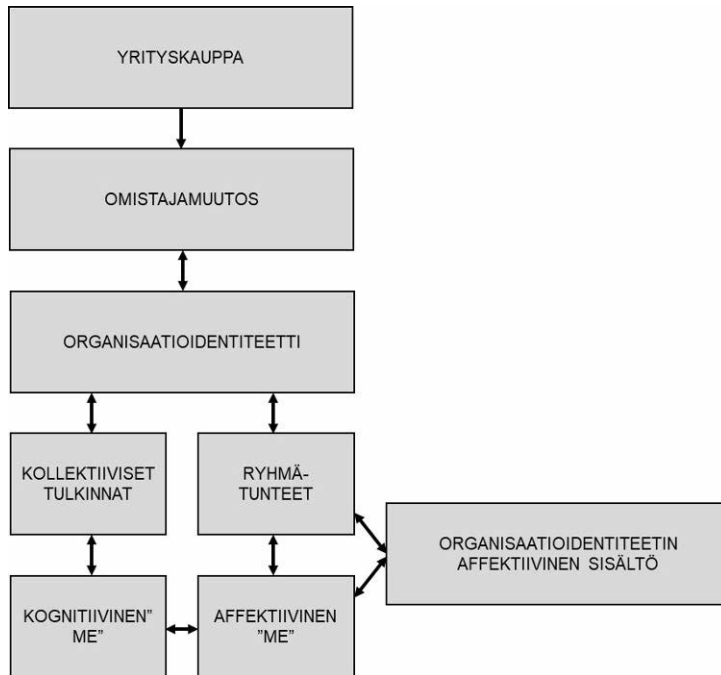
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle

Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimista varten luotu teoreettinen viitekehys esittelee organisaatioidentiteetin affektiivisuuden eri osa-alueet, sen teoreettiset lähtökohdat. Luodun mallin avulla voidaan tarkastella organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ominaispiirteitä ja niiden merkitystä muun muassa yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Tässä väitöskirjatutkimuksessa mallinnettu organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja sen osa-alueet määrittelevät siten ne organisaatioidentiteetin affektiivisuuteen liitetyt teoreettiset perusoletukset, joista syntyneen kokonaisymmärryksen varassa tutkimuskohdetta ja sen löydöksiä voidaan tarkastella. Näillä kaikilla edellä mainituilla teoreettisilla perusoletuksilla katsotaan olevan tutkitulle ilmiölle merkitystä sekä itsenäisesti että kokonaisuutena.

Organisaation affektiivisuuden katsotaan olevan luonteeltaan sosiaalinen konstruktio, tunteiden olemus katsotaan sosiaaliseksi. Nämä tunteet nähdään tässä väitöskirjatutkimuksessa nimenomaan ryhmätunteina, joilla on yhteys organisaation kognitiivisiin tulkintoihin itsestään. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden, siitä ilmaistujen ryhmätunteiden katsotaan sisältävän myös normatiivista kontrollia. Samoin niillä on pyrkimys stabiliteettiin ja konvergenssiin. Vaikka ryhmätunteiden määrittely viittaa ryhmätasoiisiin tunteisiin, tässä väitöskirjassa niiden kollektiivisen luonteen katsotaan mahdollistavan myös organisaatiotasaisen tarkastelun. (Ashkanasy 2013; Sharma & Tygstrup, 2015.)

Organisaatioidentiteetin affektiivisuus pitää sisällään myös organisaation emotionaalisen arvostelman identiteetistään, ja sillä on sille myös emotionaalista merkitystä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella katsotaan olevan myös käytännöllinen kontribuutionsa. Sillä nähdään olevan vaikutusta myös organisaation käyttäytymiseen ja siten myös sen toimintaan.

Merkitykselliseksi tässä väitöskirjatutkimuksessa nähdään myös tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden esittely. Alla on havainnollistettu käsittekartan muodossa tämän väitöskirjatutkimuksen olennaisimmat käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet.



Kuvio 3. Tutkimuksen käsitekartta

Keskeistä tämän väitöskirjatutkimuksen käsitekartassa on nähdä käsitteiden ja sitä kautta ilmiöiden vastavuoroinen luonne. Yrityskauppa luo omistajamuutoksen, jolla on mahdollista vaikutusta ostetun yrityksen organisaatioidentiteettiin. Samoin organisaatioidentiteetti vaikuttaa omistajamuutoksen ilmentymisiin.

Itse organisaatioidentiteetti ilmiönä ja käsitteenä jakaantuu ensinnäkin organisaation kollektiivisiin identiteettitulkintoihin, jotka muodostavat kognitiivisen käsityksen ”meistä”. Toiseksi organisaatioidentiteetti muodostuu organisaation kokemista ryhmätunteista, jotka luovat organisaatioidentiteetin affektiivisuuden, tunteen ”meistä”. Molemmilla edellä mainituilla, sekä kognitiivisella että affektiivisellä on puolestaan vaikutusta organisaatioidentiteetin sisältöön. Organisaatioidentiteetti on siten nähtävissä kognitiivis-affektiivisena ilmiönä. Siinä organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö on katsottavissa ryhmätunteiden ja affektiivisen ”me” kokemuksen muodostamaksi kokonaisuudeksi.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Laadullinen tapaustutkimus ja sen tieteenfilosofiset taustaoletukset

Epistemologia määrittelee, miten tietoa voidaan tuottaa ja argumentoida, se määrittää rakenteen sille, minkälaista tieteellistä tietoa on saatavilla ja mitkä ovat tieteen rajat (Eriksson & Kovalainen 2016, 15). Organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella keskeinen keskustelu epistemologiaan liittyen perustuu eriäviin näkemyksiin siitä, miten organisaatioidentiteetti tulisi käsittää tapana saada tietoa itse ilmiöstä. Tällöin keskeisiä vaihtoehtoisia tapoja lähestyä asiaa ovat muun muassa jo aikaisemmin esitellyt sosiaalisen toimijuuden (engl. social actor) ja sosiaalisen konstruktio- nismien näkökulmat. (Gioia & Hamilton 2016, 22–25.) Tämän väitöskirjatutkimuk- sen epistemologiset oletukset nojaavat sosiaaliseen konstruktio- nismiin, jossa tietoa organisaatioidentiteetistä ja siihen liitetystä tunteista voidaan saavuttaa vuorovai- kutteisella tavalla tutkijan ja tutkittavien kanssakäymisessä. Samoin tutkimuksen epistemologinen oletus suhteessa visuaalisiin tutkimusmenetelmiin sisältää ajatuk- sen siitä, että erityyppiset visuaaliset datat voivat tarjota tutkijalle eritasoisia todis- teita tutkimuksen kohteesta. Visuaalisen datan katsotaankin tuottavan informaatiota parhaiten yhdessä muiden tutkimusmetodien kanssa käytettynä. (ks. Mason 2002, 107–108.)

Epistemologian ohella tutkimuksen metodologiaan vaikuttaa tutkijan käsitys tie- don kohteesta, ontologiasta, joka pohjautuu tutkijan näkemykseen todellisuuden luonteesta; minkälaiseksi tutkimuskohde perusolemukseltaan käsitetään ja millaisia ovat käsitykset tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 1995, 16). Ontologinen keskustelu organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella viittaa kysymykseen siitä, mikä on or- ganisaatioidentiteetin perimmäinen luonne ilmiönä. Tämän väitöskirjan ontologinen näkemys on, että ihmisen havainnot luovat yksilön kokemaa todellisuutta ja sitä on mahdollista tutkia ymmärtäen ja merkityksiä tulkiten. Tähän keskinäiseen ymmär- rykseen ja merkitysten tulkintaan päästään luontevimmin tutkittavan ilmiön luonne ja erityispiirteet huomioon ottaen. Tutkittu kohde nähdään luonteeltaan lähtökohtai- sesti dynaamisena ja prosessuaalisena, ei staattisena sisällöllisenä kokonaisuutena ja ilmiönä. Tästä huolimatta tunnustetaan molempien ontologisten näkemysten merki- tys osana ilmiön tutkimista. (Gioia & Hamilton 2016, 21, 27, 32.)

Ontologisesta erittelystä on tuloksena myös ihmiskäsitys eli käsitys siitä, mitä ihminen on, kuinka hänet voidaan erottaa muista ilmiöistä ja olioista ja mitkä ovat ne piirteet, joita ei voida ohittaa ihmisestä puhuttaessa. Ihmiskäsitystä ovat oletukset ja ratkaisut, joita tutkija on tehnyt tietoisesti tai tiedostamattaan ryhtyessään pohtimaan kysymyksenasetteluaan. (Varto 1992, 31.) Tämä tutkimus näkee ihmisen holistisena kokonaisuutena, joka toimii vapaaehtoisuuden pohjalta osana sosiaalista kenttää, ei tyhjiössä. Tunteiden katsotaan vaikuttavan myös ihmisten keskinäiseen toimintaan. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 34) toteavatkin, että merkitykset eivät ole ihmisissä synnynnäisesti, vaan niiden lähteenä on yhteisö. Ihmisen suhde todellisuuden on ladattu merkityksillä, jotka ovat intersubjektiivisia, subjekteja yhdistäviä. Samoin se on intentionaalista eli tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti johonkin suuntautunutta. Puusan (ks. 2007, 43) tavoin ihmisen toiminta katsotaan myös vapaaehtoiseksi, voluntaristiseksi.

Metodologia säätelee, miten metodeja käytetään asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tutkimuksen metodologia kertoo, miten ja millaisia käsitteitä todellisuuden hahmottamiseen on käytetty. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 11.) Tutkimukset voidaan nähdä teoreettis-käsitteellisinä tai empiirisinä. Empiirisessä tutkimuksessa tutkija ei tukeudu vain teoreettiseen argumentointiin ja käsiteanalyysiin, vaan tutkimusongelmia pyritään ratkaisemaan myös kerätyn havaintoaineiston pohjalta. Empiirinen tutkimus voidaan haluttaessa edelleen jakaa kokeelliseen ja ei-kokeelliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 1995, 10–11.) Tämä tutkimus on luonteeltaan ei-kokeellinen ja sen tiedonintressi on idiografinen. Tällöin pyrkimyksenä on ilmiön ymmärtäminen vastakohtana nomoteettiselle tutkimukselle, joka selittää ilmiöitä ja pyrkii luomaan lakeja positivismiin tapaan. Idiografinen tutkimusote liittyy yksittäisten, ainutkertaisten ja toistumattomien tapahtumien mahdollisimman yksityiskohtaiseen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Tutkija eläytyy tällöin tutkittavaan ilmiöön ja sen arkipäivään. (Neilimo & Näsi 1980, 20.) Lähteet ovat osittain päällekkäisiä ja kertovat versioita samoista tapahtumista valottaen ilmiön eri puolia. Tieto saattaa myös liittyä tai olla liittymättä selvitettävänä olevaan ilmiökokonaisuuteen. (Alasuutari 1993, 31.)

Tämän väitöskirjan metodologian tieteenfilosofinen tausta pohjautuu näkemykseen merkityksistä, jotka ohjaavat ihmisten omaa, organisaation jäsenten sekä koko organisaation toimintaa. Ihmisen katsotaan tällöin kykenevän tulkitsemaan asioita, tuottamaan niille merkityksiä ja olemaan suhteessa tuottamiinsa merkityksiin. Samoin hän kykenee pohtimaan menneisyyttään ja tulevaisuuttaan sekä tuottamaan tapahtumille erilaisia tulkintoja. Organisaation jäsen voi siis valita, mihin merkityksiin suostuu ja sitoutuu. Merkitysten käsitettä voi luonnehtia myös tulkinnan käsitteellä. Merkitys on tulkintaa siitä, miten asiat ovat tietyllä hetkellä. Ihminen tulkitsee jatkuvasti tapahtumia ja tulkinnat muodostavat kuvan todellisuudesta, jossa yksilö toimii. Organisaation toiminnassa onkin kyse organisaation jäsenten yhdessä ja

erikseen tekemistä tulkinnoista. Viime kädessä koko organisaatio toimii jäsentensä tulkintojen pohjalta. (Puutio 2002, 6, 16–17.)

Tässä väitöskirjatutkimuksessa omaksutussa tulkinnallisessa tutkimusparadigmassa selittämistä oleellisempaa on ymmärtäminen. Tulkinnan ja ymmärtämisen perustana on sen maailman huomioon ottaminen, jossa tutkittava on ja jossa tutkimusta tehdään. Tutkija voi asettaa kysymyksiä, tematisoida, ymmärtää ja tulkita vain oman kokemuksensa valossa, sillä ymmärryksellä, joka hänellä juuri silloin on. Ei ole ole-massa objektiivista lukutapaa, vaan se on aina riippuvainen tutkijan omista lähtökohdista. (Varto 1992, 58–63.)

Tulkinnallinen näkökulma ja lähestymistapa organisaatiotutkimukseen sisältää oletuksen, että tutkija ei kykene paljastamaan objektiivista todellisuutta. Kaikki ihmisen käyttäytymiseen liittyvät tutkimukset ovat tulkintoja toisten tulkinnoista, joista saadaan tietoa esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Saavuttaakseen mahdollisimman oikeaa tietoa, tutkijan on päästävä tutkimiensa ihmisten maailmaan, jossa tutkija koostaa tiettyjä merkityksiä moninaisista ja ristikkäisistä äänistä, joita hänen kohtaamansa henkilöt ovat tutkimuksen kuluessa kertoneet. Tutkimukset pystyvät paljastamaan vain joitain näkökulmia. (Juuti 2006, 15.) Tulkintaa on aina seurattava ymmärtäminen, sillä tulkinnassa esille tulevat osat ja tasot on yhdistettävä yhdeksi kokonaisuudeksi, merkitysyhteydeksi. Ilmiön niin sanottu uusi lukutapa vie siten lähemmäksi tutkimuskohteen mieltä ja syventää myös tutkijan itseymmärrystä. (Varto 1992, 64, 69.)

Tässä väitöskirjatutkimuksessa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote (Soininen 1995, 34). Siinä, missä kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan katsoa tukeutuvan luonnontieteelliseen koeasetelmaan, laadullisen tutkimuksen ydin on lähinnä merkitystulkintojen tekemisessä (Alasuutari 1993, 15, 36). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia sosiaalisen maailman eri dimensioita, tapoja, joilla muun muassa sosiaaliset diskurssit ja suhteet toimivat, ja niiden generoimien merkitysten tärkeyttä. Laadullisen tutkimuksen metodologiaa kuvaa esimerkiksi rikkaus, syvyys ja kompleksisuus. (Mason 2001, 1.) Erityisesti ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään laadullisia menetelmiä ja niinpä myös tässä tutkimuksessa tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina, joita ihmisillä ja ihmisten toimilla on. Tällöin sekä tutkittava ja tutkija ovat osa samaa tai samankaltaista merkitysten kokonaisuutta. (Varto 1992, 14–15.) Burrin (2004, 159) mukaan tutkittaessa organisaatioita tulisi kysyä: ”Miten tietty tulkinta tilanteesta tuotetaan sosiaalisesti?” Jos tuetaan ajatusta sosiaalisesti rakentuvasta ihmisestä, suositetaan usein tutkimista laadullisin menetelmin. Jos tutkimuksessa keskitytään esimerkiksi suhteisiin, sosiaali-siin tilanteisiin ja laajempiin kulttuurisiin prosesseihin, jotka tuottavat ihmisen kokemuksen sekä käyttäytymisen ja antavat tälle merkityksen, niiden eliminoiminen tai keinotekoinen lavastaminen olisi hänestä tutkimuksellisesti selvä askel taaksepäin.

Tämä väitöskirjatutkimus on myös empiirinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksia käytetään laajasti organisaatiotutkimuksen alalla. Tutkittavaa ilmiötä ei eristetä kontekstistaan, vaan kiinnostuksen kohteena on ymmärtää, miten konteksti vaikuttaa käyttäytymiseen ja käyttäytyminen kontekstiin. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuskysymyksiin, joissa vaaditaan yksityiskohtaista ymmärrystä sosiaalisista ja organisaationaalisista prosesseista ja joissa kerätään rikasta ja laajaa dataa. Tutkimuskysymyksien ja teoreettisen viitekehyksen osalta tutkijan on oltava valmis muokkaamaan ja tarkistamaan käsitystään tutkimuksen edetessä. (Hartley 2004, 323, 325.)

Tapaustutkimus on siten moniulotteinen ja itsenäinen tutkimustyyppi, joka voi kohdistua yksilöön, ryhmään, instituutioon, yritykseen tai laajempaan yhteisöön. Tarkasteltavina ovat ihmisten näkemykset ja kokemukset ilmiöistä sekä niiden välitön merkitys osallistujille. Tutkimusintressinä ovat sosiaalisen maailman inhimilliset merkitykset. (Syrjälä 1988, 11.) Käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen, josta voidaan rakentaa tutkimuksellisesti yleisemminkin kiinnostava. Yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineiston keruussa käytetään useita menetelmiä ja tyypillisesti tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista. Tapaustutkimus etsii vastausta kysymyksiin ”kuinka” ja ”miksi” ja sen vahvuus on kokonaisvaltaisuuksessa. Tapaustutkimus ei ole menetelmä, vaan lähestymistapa, näkökulma ”todellisuuden” tutkimiseen. Se tavoittelee kokonaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä monipuolisella ja joustavalla tavalla. Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185–186, 194.)

Tapaustutkimus edustaa pääasiallisesti laadullista tutkimusta. Tunnusomaista sille on kokonaisvaltainen ongelmien tarkastelu ja kuvaus, mitä ei tehdä irrallisena tietystä yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Tässä väitöskirjassa aineisto on koottu luonnollisessa tilanteessa, jossa yrityskaupan luoma omistajamuutostilanne luo kontekstin tarkastella organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Samoin tutkimuksen tekijä on aineistonkeruun pääinstrumentti ja aineistonkeruumenetelmät ovat ihmisläheisiä, kuten esimerkiksi haastattelu. Tapaustutkimus on pääasiallisesti kuvailevaa, eikä aineistoa pyritä tässä väitöskirjassa kvantifioimaan. Tapaustutkimus on kiinnostunut prosessista, ei lopputuotteesta, ja ajattelu on usein induktiivista, merkitysten etsimistä. Samoin se on joustavaa ja jatkuvasti muotoutuvaa. Tämän tutkimuksen kohteena oleva tapahtuma kohdistuu nykyisyyteen, mutta sen ymmärtäminen edellyttää myös menneisyyden tarkastelua. (Soininen 1995, 82.)

4.2 Pääomasijoitteinen omistajamuutos tutkimuksen kontekstina

Tämän väitöskirjatutkimuksen kontekstina on yrityskauppa ja sen luoma omistajamuutos, jossa yrityksen henkilöomistaja, yrittäjä, on myynyt yrityksensä koko osakekannan niin sanotulle private equity -tyyppiselle pääomasijoittajalle. Tutkimuskohteena oleva yritys on siten yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen myötä saanut pääomasijoittajasta uuden omistajan, jolla on täysi määräysvalta yhtiössä aikaisemman omistajajohtajan sijaan.

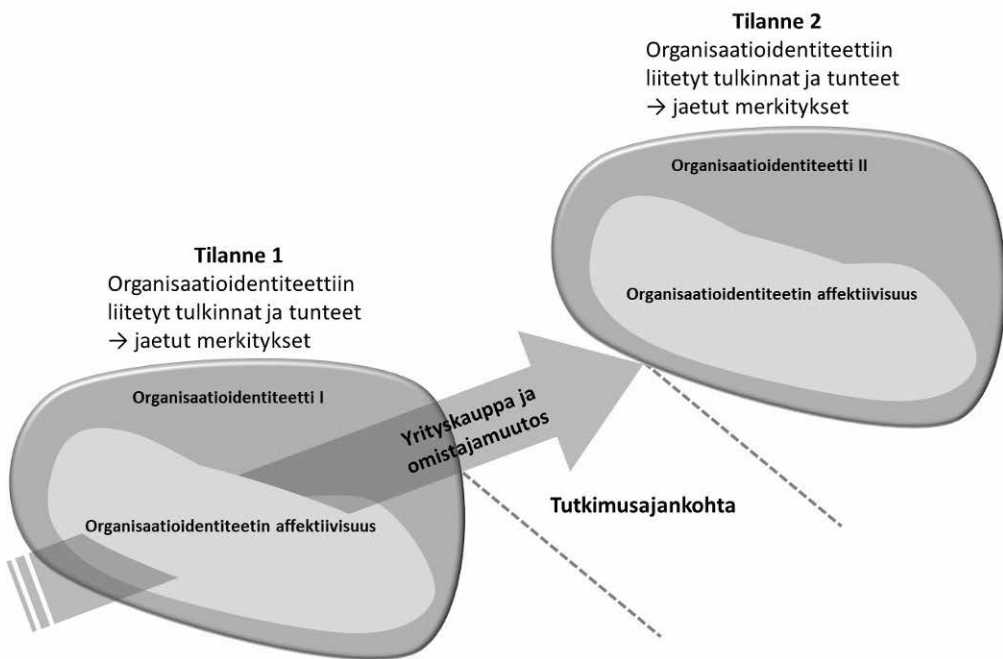
Private equity on käsite, joka viittaa listaamattomiin yrityksiin tehtäviin pääomasijoituksiin. Käsitettä käytetään lähinnä viitattaessa keskisuuren tai suuren kokoluokan sijoituskohteisiin ja niihin tehtäviin sijoituksiin. Private equity -sijoittajien varat ovat usein institutionaalisten sijoittajien hallinnoitavaksi antamia varoja, joiden hallinnoimista varten on perustettu pääomarahasto, jonka kautta sijoitukset tehdään. (Hidén & Tähtinen 2005, 15, 19.) Pääomasijoitteinen yrityskauppa eroaa täten yksityishenkilöiden tai ostettavaa yritystä isompien yritysten niin sanottujen teollisten ostajien toteuttamista M&A-tilanteista, joilla tavoitellaan yrityskaupasta lähtökohteisesti eri asioita. Pääomasijoitustoiminnassa yrittäjät kohtaavat pääomasijoittajat, joilla on ajallisesti rajattu kiinnostus omistuskohteeseen. He kanavoivat kohdeyrityksiin rahoittajiensa varoja, käyttävät yrityksissä omistajan valtuuksia sijoitusten arvon lisäämiseksi ja tietyn ajan kuluttua (esim. 3–7 vuotta) myyvät kohdeyrityksensä seuraavalle omistajalle (ks. Seppä 2001, 60–61). Ostettavan kohdeyrityksen ja sen osakkaiden motiivit pääomasijoittajan kanssa työskentelylle ovat esimerkiksi omasta omistuksesta luopuminen, rahoituksen saaminen uusien tuotteiden ja teknikkoiden kehittämiseen tai yrityskauppoihin, käyttöpääoman lisääminen tai taseen vahvistaminen. Pääomasijoittaminen tulee kyseeseen myös omistuksen ja liikkeenjohdon uudelleenjärjestelyjen rahoittamisessa, esimerkiksi johdon yritysostoissa ja sukupolvenvaihdoistilanteissa. Rahoituksen lisäksi kohdeyritys odottaa pääomasijoittajalta lisäarvoa erityisesti yrityksen liiketoiminta- ja kehitysstrategioiden luomiseen, rahoituksen kokonaisuudelleenjärjestelyihin, hallitustyöskentelyyn, budjetointiin, markkinointiin, johtamisjärjestelmien kehittämiseen, toimialatuntemukseen ja yrityksen kontaktiverkoston laajentamiseen. Private equity -sijoittaja voi olla mukana yrityksen omistuspohjassa joko vähemmistö- tai enemmistöosakkaana, mahdollisesti omistaen myös koko yrityksen osakekannan. Pääomasijoittajan tavoitteena on yrityksen sisäisten ja juridisten vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen. Huomionarvoista muutoksen kannalta on, että pääomasijoittaja ei tee sijoitusta yritykseen tavoitteenaan jäädä pysyvästi kohdeyhtiön osakkaaksi, vaan pyrkii irtautumaan sijoituksestaan voitolla ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ennen sijoituksen realisointia pääomasijoittajat kuitenkin pyrkivät edistämään kohdeyrityksen arvonnousua. Tämä tapahtuu muun muassa osallistumalla yrityksen hallitustyöskentelyyn, tuomalla kohdeyritykselle jatkorahoitusta ja toimimalla kohdeyritystä, lähinnä sen

yrittäjäjohtoa tukevana kumppanina erilaisissa yrityksen strategisissa ja operatiivisissa haasteissa. Irtautuessaan sijoituksestaan pääomasijoittaja realisoi mahdollisen arvonnousun esimerkiksi myymällä kohdeyhtiönsä osakkeet. (Hidén & Tähtinen 2005, 15–17.)

Pääomasijoittajan tekemillä sijoituksilla on aina myös tuottovaatimuksensa, mistä johtuen sijoituskohteeseen kohdistuu vaatimuksia ja muutospaineita (Lehtinen, Lehtinen & Oksanen 2008, 56). Pääomasijoittajan tavoitteena on saada yritys mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja tehokkaaksi. Muutos, jossa pääomasijoittaja tulee yrityksen uudeksi omistajaksi, on yritykselle ja organisaatiolle pikemminkin laaja-alainen kuin suppea. Kyseessä on korkean riskin muutosprosessi, joka edellyttää erityistä muutosjohtajuutta, sillä omistajamuutos kohdistuu ja heijastuu koko organisaatioon. Kyseisenlaisessa muutostyypissä riskien tiedostaminen on onnistumisen kannalta kriittistä. Pääomasijoittajan toteuttamat muutokset organisaatioissa tuovat joskus mukanaan tarpeen esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttumiseen. Muutostilanteet vaativat myös muutosjohtamisen teoreettista ymmärrystä, sillä syntyneet muutostilanteet ovat usein luonteeltaan erittäin haastavia. (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 25–26.)

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa omistajamuutostilanteessa organisaatio kohtaa monta muutosta kerralla. Yritys on saanut uuden omistajan pääomasijoittajasta, joka tulee varmuudella tulevaisuudessa irtautumaan yrityksestä. Samoin entisen yrittäjän luopuessa omistuksestaan ja roolistaan yrityksen toimitusjohtajana myös yritysjohto muuttuu. Muutostilanne, jossa pääomasijoittaja tulee yrityksen uudeksi omistajaksi, voidaan katsoa vaativaksi ja laajaksi niin yritykselle kuin sen organisaatiollekin. Samoin se on haastava tilanne myös pääomasijoittajalle yrityksen niin sanotun haltuunoton näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ilmenemisestä ja merkityksestä itse muutoshetkessä. Tällöin organisaatioissa käynnistyy sen identiteetin mahdollinen uudelleentulkintatilanne, jossa organisaation ajatukset sekä tunteet siitä, ”keitä me organisaationa olemme ja mitä tuntuu olla me” joutuvat osaksi uutta toimintaympäristöä.



Kuvio 4. Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden uudelleentulkintatilanne omistajamuutoksen toteuduttua

Omistajamuutos luo yrityksessä pohdintaa muun muassa uuden omistajan toimintatavoista, arvostuksista ja henkilöstöjohtamisesta. Yrityskaupan luoma omistajamuutostilanne tuo yrityskaupan kohteena olevalle organisaatiolle myös tunnepuolen haasteita. Uusi pääomasijoittajaomistaja luo henkilöstössä monia odotuksia, niin kielteisiä kuin myönteisiä. Muutostilanteessa pääomasijoittajan tulisi pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin hyvässä yhteisymmärryksessä sijoituskohteena olevan yrityksen organisaation kanssa. (ks. Ikäheimonen & Vakkuri 1999, 14.) Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivisuus, siihen liitetyt tunteet tulevat siten selkeästi näkyviksi yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Muutos asettaa eräänlaisessa epäjatkuvuustilanteessa organisaation identiteetin ja siihen liittyvät tunteet keskiöön.

4.3 Tutkijan rooli

Tutkimusasetelma, jossa tutkija on itse osa tutkimustaan ja sen muutoskontekstia, on haastava, mutta mielenkiintoinen. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkija on ollut sidoksissa tutkimuksen muutoskontekstiin samoin kuin Sirén (2009, 10, 12, 113), joka oli osa tutkimaansa ilmiötä tutkiessaan johtajan identiteetin rakentumista organisaation ja johtajan työn muuttuessa. Tässä väitöskirjassa tutkija on osallistunut pääoma-

sijoittajan ammattiroolissa tutkimuksen kohteena olevaan yrityskauppaan ja ollut yksi tutkimuksen omistajamuutoksen osapuolista samalla, kun hän on kohdannut tutkitun organisaation myös tutkimuksensa kautta. Tutkija on yrityskaupan toteuttaneen pääomasijoitusyhtiön perustajaosakas ja on tutkitussa yrityksessä vastannut pääomasijoitusjohtajan roolissa muun muassa henkilöstöpääomaan, siten yrityksen niin sanottuun inhimilliseen pääomaan (engl. human capital) liittyvistä strategisista asioista. Samoin hän on toiminut tutkitussa yrityksessä hallituksen jäsenenä. Tämä niin sanottu kaksoisrooli on näyttäytynyt tutkimustyössä lopulta etuna, vaikka sen tuomat mahdolliset rajoitukset kuten avoimuuden väheneminen tutkijan ja tutkittavien välillä aluksi mietityttivät. Tutkijan rooli muutoksessa sen alkuhetkistä asti ja muutoksen niin sanottu läpieläminen yhdessä organisaation kanssa rakensivat kuitenkin tarvittavaa luottamussuhdetta ja mahdollistivat kattavan informaation saatavuuden suhteessa tutkimuskohteeseen.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkija on voinut tarkastella organisaatiota ikään kuin sisältä käsin sen eräänlaisena ulkojäsenenä. Tämä on nähty tämän väitöskirjatutkimuksen kannalta hyvin merkityksellisenä. Tutkijalle on tarjoutunut mahdollisuus arvioida tutkimusprojektin edetessä, mihin tutkittu organisaatio on kulloinkin valmis ja miten tutkimusta tulisi sen kuluessa edistää tai kehittää, jotta se parhaalla mahdollisella tavalla kykenisi vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivisuutta tutkittaessa ollaan tutkimusalueella, jossa sensitiivisyys suhteessa tutkittaviin ja niin sanottu tutkimuksellinen tilannetaju ovat keskeisiä kaksoisroolissa toimineen tutkijan tutkimukselle asettamien tavoitteiden toteutumiseksi, johon myös tässä tutkimuksessa on pyritty. Kyseinen asetelma on laajentanut kosketuspintaa tutkittuun ilmiöön.

Samoin on koettu merkityksellisenä, että samalla, kun tutkija on toivonut tutkitavalta yritykseltä ja sen organisaation jäseniltä sekä ajallista että henkistä sitoutumista tutkimushankkeeseen, hän on vastavuoroisesti voinut tarjota tutkimuskohteelle mahdollista lisäarvoa myös oman ammattiroolinsa kautta. Lisäymmärryksen syntyminen organisaatioidentiteetistä ja sen affektiivisuudesta valitussa organisaatiossa on myös auttanut tutkijaa luomaan aikaisempaa syvällisempää käsitystä muutoksen mukana ilmenneistä asioista, niiden vaatimista toimenpiteistä ja organisaation kokemuksista. Tämä tutkimus on siten luonut tutkijalle mahdollisuuden oppia uutta niin tutkijana kuin myös pääomasijoittajana haastavassa omistajaroolissa osana yrityskauppakontekstia.

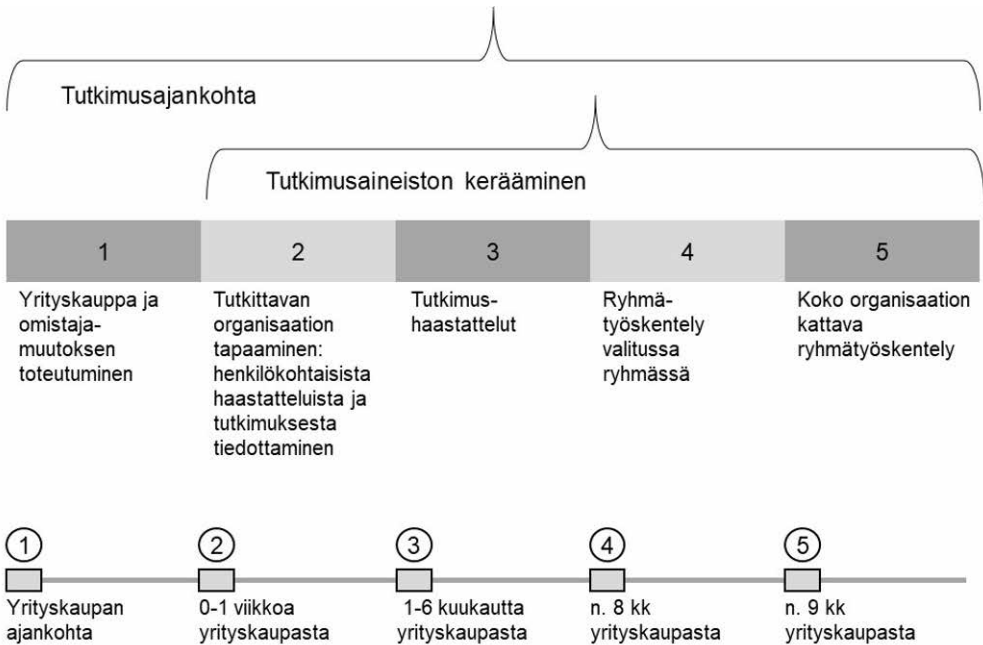
Niin sanotun kaksoisroolin haasteet sijoittuvat tässä väitöskirjaprosessissa vaikeiden tutkimuksellisten haasteiden sijaan pikemminkin ammattiroolin alueelle. Tutkijan ilmentämät erilaiset roolit ovat voineet luoda tutkittuun organisaatioon myös ristiriitaisia odotuksia, joihin kaikkiin ei ole voitu vastata. Kun pääomasijoittajan roolissa toimiva tutkija tutustuu läheisesti ostetun organisaation henkilöstöön, jakaa sen kanssa yrityksen historiaa, tarinoita ja tunteita, syntyy myös syvää keskinäistä

luottamusta ja läheinen vuorovaikutussuhde. Tutkitun organisaation jäsenillä oli yrityksen alkuaajoista lähtien ollut hyvin intensiivinen ja läheinen suhde sen omistaja-johtajaan. Pääomasijoittajan on kuitenkin säilytettävä eräänlainen ammatillinen etäisyys omistamiinsa yrityksiin siten, että niiden operatiivinen johtaminen ja johtajuus säilyvät selkeästi siihen nimetyillä henkilöillä.

4.4 Kohdeorganisaatio ja -joukko

Tämän väitöskirjan ainutlaatuisuus on siinä, että se tutkii organisaatioidentiteettiä private equity -tyyppisessä yrityskauppatilanteessa, joissa organisaatioidentiteettiä ei tämän väitöskirjatutkimuksen tavoin ole aikaisemmin empiirisesti tutkittu. Sepän (2001, 61) mukaan keskeinen syy pääomasijoitusalueen tutkimuksen niukkuudelle on pääomasijoitustoiminnan luottamuksellisuus. Tutkimukselliset haasteet kuten vaikeus päästä sisälle private equity -sijoittajien omistamiin yrityksiin sekä pitkäaikainen sitoutuminen tutkimukseen ovat osaltaan karsineet voimakkaasti alan tutkimusta ja tutkijoita. Samoin Cartwright ym. (2012, 98) toteavat, että private equity -alueen tutkimus on luonteeltaan pääasiassa määrällistä, ei laadullista, vaikka itse M&A-tutkimus pitää sisällään sekä määrällisiä että laadullisia tutkimuksia.

Tämä väitöskirjatutkimus on toteutettu liiketoimintaympäristössä. Tutkittavan kohdeorganisaation valintaan ovat vaikuttaneet kohdeyrityksen tutkimuksellinen mielenkiintoisuus, yrityksen sisäisten muutosten oikea-aikaisuus suhteessa asetettuihin tutkimusongelmiin sekä yrityksen yhteistyöhalukkuus tutkimusprojektiin. Tutkimuksen ajankohta suhteessa toteutettuun yrityskauppaan oli itse muutoshetki. Vuonna 2011 toteutetusta yrityskaupasta tiedotettiin sekä yrityksen sisäisesti että myös sen ulkoisille sidosryhmille välittömästi yrityskaupan luoman omistajamuutoksen toteuduttua. Sen jälkeen heti yrityskauppaa seuraavan viikon aikana uusi omistaja esittäytyi ostetulle organisaatiolle henkilökohtaisesti ja myös informoi sitä tutkimuksesta sekä henkilökohtaisista haastatteluista siihen liittyen. Kuten todettua itse tutkimusajankohta on siten muutoksen toteutumiseen ja sen alkuvaiheeseen sidottu. Valokuvien parissa tapahtuneet tutkimushaastattelut ja ryhmätyöskentelyt, jäljempänä tarkemmin myös ryhmäkeskustelut, toteutettiin alla havainnollistetulla ajanjaksolla.



Kuvio 5. Tutkimuksen ajankohta ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on kotimainen Canorama Oy (jäljempänä Canorama), teknisten tulostus- ja dokumentinhallintaratkaisujen sekä it-ylläpito ja -tukipalveluiden toimittaja. Canoraman liikeideana on tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Myynti- ja palvelukonseptiin kuuluvat olennaisina osina ratkaisujen toimitus, asennus, käyttöönottokoulutus, ylläpito ja huolto. Canorama sai alkunsa vuonna 1993 tutkimuskohteena olevan yrityksen aikaisemman omistajan ostettua konkurssiin ajautuneen Kokkolan Konttorikone Oy:n. Yrityskaupan myötä hänestä tuli sekä yrityksen omistaja että toimitusjohtaja. Vuosien 1998 ja 2006 välisenä aikana yritys kasvoi verrattain nopeasti laajentumalla uusille paikkakunnille yritysostojen kautta (ostohetkien vuosiluvut jäljempänä). Tutkimushetkellä yrityksellä oli toimipisteitä ja työntekijöitä kuudella eri paikkakunnalla: Kokkolassa (v. 1993) 13 henkilöä (uusi toimitusjohtaja ja entinen omistaja-johtaja mukaan luettuna), Ylivieskassa (v. 1998) 5 henkilöä, Pietarsaareissa (v. 1999) 8 henkilöä, Kuusamossa (v. 2003) 4 henkilöä, Seinäjoella (v. 2004) 8 henkilöä ja Kajaanissa (v. 2006) 6 henkilöä.

Tutkimuksen kohdejoukkona on toiminut koko Canoraman organisaatio, sen henkilöstö ja yrityksen entinen toimitusjohtajaomistaja, yhteensä 44 henkilöä. Uudeksi toimitusjohtajaksi yritykseen nimitettiin sen entinen myyntijohtaja. Yrityksen palveluksessa oli tutkimushetkellä uusi toimitusjohtaja mukaan luettuna 43 työntekijää, joista 16 henkilöä toimi myynnissä ja markkinoinnissa, 12 henkilöä huolto-

toiminnoissa, 7 henkilöä järjestelmätuessa sekä 7 henkilöä hallinto- ja 1 taloustehtävien parissa. Niin sanottu yritysjohto koostui tutkimushetkellä toimitusjohtajasta sekä aluepäälliköistä. Aluepäälliköt huolehtivat itsenäisistä tulosityksiköistään eli oman toimipaikkansa ja maantieteellisen alueensa henkilökunnan tehokkaasta toiminnasta sekä yksikön liiketoiminnallisesta menestyksestä raportoiden siitä toimitusjohtajalle.

Tämän väitöskirjan kohdejoukkona niin henkilökohtaisissa teemahaastatteluisa kuin valokuvatyöskentelyissä olivat kaikki organisaation jäsenet. Teemahaastatteluiden osalta haastateltiin koko organisaatio, sen kaikki 43 jäsentä ja lisäksi yrityksen entinen omistaja, joten haastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan 44 kappaletta. Täten kaikki organisaation jäsenet, myös yrityksen entinen omistaja, saivat tarkastella valokuvia osana haastatteluja. Kohdeorganisaation organisaatioidentiteettitulkintojen ja sen affektiivisen sisällön menestykseks tutkiminen ei kuitenkaan aina vaadi toteutuakseen koko organisaation käsittävää kohdejoukkoa. Tärkeintä kohdejoukon valinnassa ja sen rajaamisessa on, että tutkittava ilmiö on tullut riittävän monipuolisesti tarkastelluksi eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa päädyttiin koko organisaation kattaviin teemahaastatteluihin, sillä tutkimusinformaation ja saavutetun ymmärryksen tutkimusaiheesta haluttiin olevan mahdollisimman monipuolista ja kattavaa. Erityisesti tilanteessa, jossa tutkittava yritys toimi useilla, maantieteellisesti toisistaan etäällä olevilla paikkakunnilla, koko henkilöstö teemahaastatteluiden kohdejoukkona nähtiin monesta syystä perustellusti lisäarvoa tuottavana ratkaisuna. Ensimmäkin tutkittavan kohdeorganisaation eri toimipisteiden tarinat olivat erilaiset. Tällöin on kyetty arvioimaan erilaisten yritys- ja toimipistetaustojen mahdollista vaikutusta tutkimustuloksiin. Toiseksi kaikille organisaation jäsenille haluttiin taata haastattelujen tuoma sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuus: tilaisuus henkilökohtaiseen esittäytymiseen ja mahdollisten kysymysten esittämiseen, palautteen antamiseen ja tunteiden ilmaisemiseen osana vuorovaikutustilannetta uuden omistajan kanssa. Tämän katsottiin rakentavan omalta osaltaan niin sanotussa kaksoisroolissa toimivan tutkijan ja samalla myös pääomasijoittajan ja kohdeorganisaation avointa ja vuorovaikutuksellista kohtaamista muutostilanteessa.

Henkilökohtaisista teemahaastatteluista ja niiden myötä rakennetusta luottamussuhteesta sekä lisäymmärryksestä suhteessa tutkittavaan organisaatioon saatiin tukea tutkimuksellisille päätöksille jatkossa. Tehdyt ratkaisut esimerkiksi tutkimuksessa toteutettujen ryhmätyöskentelyjen kohdejoukon suhteen saivat lisäperustelunsa tutustuttaessa haastatteluiden kautta paremmin organisaatioon ja sen jäseniin. Valtosen (2005, 223, 228–229) mukaan ryhmän tuottama tutkimusaineisto perustuu aina vuorovaikutukseen ja oleellista on siten tutkijan näkökulmasta miettiä, keitä ryhmään kutsutaan osallistujiksi ja millaisin perustein. Vastaukset näihin kysymyksiin pohjautuvat hänestä lähinnä tutkimuskysymyksiin ja samalla niiden mahdolliseen arkaluonteisuuteen. Erilaiset tutkimusryhmäkokoontimet vaikutta-

vat siten osaltaan vuorovaikutuksen luonteeseen. Keskustelun lähtökohtatilanne on erilainen riippuen siitä, tuntevatko ryhmän jäsenet toisensa ja millaisen instituutionaalinen asema heillä on. Tällöin voidaan tietoisesti luoda joko vertaisasetelma tai sitten sekoittaa eri asemista tulevia ihmisiä eri ryhmiin. Hänen mukaansa tutkimusryhmien kokoamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, joka olisi toisia parempi, mutta tutkijan tulee tiedostaa eri tavoin koottujen ryhmien luoman vuorovaikutuksen laadun erilaisuus.

Valokuviin keskittyvän ryhmätyöskentelyn kohdejoukon valinnassa haluttiin siten tavoitella sellaista ryhmää, joka kuvaisi mahdollisimman monipuolisesti organisaation kokemuksia ja näkemyksiä. Samoin arvoa annettiin ryhmätyöskentelyn kohdejoukon valinnassa sille, että tutkittu ryhmä oli kokoonpanoltaan mahdollisimman luonnollinen ja aito. Tutkitussa kohdejoukossa tavoiteltiin siten mahdollisimman paljon yrityksen ja sen organisaation arkitodellisuutta vastaavaa kokoonpanoa. Edellä mainittujen kriteerien ohella kohdejoukon valinnassa tarkasteltiin myös ryhmän jäsenten työtehtävien eriytyneisyyttä. Tällöin kriteerinä tutkittavan ryhmän valitsemiselle oli mahdollisuus tavoittaa edustajia kaikista yrityksen eri tehtäväfunktioista kuten yritysjohdosta, myynnistä ja markkinoinnista, järjestelmästä, huolto- toiminnoista sekä hallinnollisista tehtävistä. Tehtäväkuvien kattavuuden ohella ryhmäkeskustelun kohdejoukon valinnassa huomiota kiinnitettiin myös siihen, että ryhmässä oli edustettuina sekä pitkään yrityksessä työskennelleitä että myös organisaation uudempiä jäseniä. Samoin haluttiin varmistaa, että ryhmässä oli myös eri koulutustaustan ja sukupuolten edustajia. Edellä mainitut kriteerit huomioiden ryhmäkeskusteluun valittu kohdejoukko oli yrityksen päätoimipaikka Kokkola ja sen henkilöstö. Se oli myös organisaation vanhin toimipaikka, siellä oli eniten henkilökuntaa ja kaikki yrityksen eri funktioista vastaavat henkilöt työskentelivät siellä, myös yrityksen toimitusjohtaja kuten myös yrityksen niin sanottu epävirallinen johtoryhmä. Pienryhmässä tapahtuvaan valokuvatyöskentelyyn osallistui kahdeksan henkilöä, toimitusjohtaja mukaan lukien.

Valokuviin perustuvan ryhmäkeskustelun kohdejoukkoa pohdittaessa harkittiin myös yritysjohtajan ja muun henkilöstön asettamista eri tutkimusryhmiin. Yritysjohtajan ja henkilöstön osallistumista keskenään samaan tutkimustilanteeseen puolsi kuitenkin näkemys, jossa yritysjohto ei ole muusta organisaatiosta eroteltavissa oleva, irrallinen ”saareke”. Samoin yrityksen uusi toimitusjohtaja oli juuri valittu tehtävänsä yrityksen sisältä ja hän oli palvellut yrityksessä sen perustamisesta lähtien lähes kaksikymmentä vuotta. Myös eri funktioiden vastuuhenkilöt kuten myös eri toimipisteiden aluepäälliköt oli nimetty tehtäviinsä vain vähän aikaa sitten. Näin ollen yrityskauppahetkellä niin vastuu- kuin esimiestehtäviä omaavat henkilöt vasta opettelivat toimimaan uusissa rooleissaan. Henkilöstö koostui edelleen pikemminkin kollegoista kuin etäisestä, hierarkkisesta yritysjohdosta ja alaisista. Yritysjohtajan ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden eli toimitusjohtajan, aluepäälliköiden ja eri

funktioista vastaavien henkilöiden ja muun henkilöstön toisistaan erottamisesta saavutettavat haitat katsottiin siten siitä mahdollisesti aiheutuvia tutkimuksellisia hyötyjä suuremmiksi. Näin ollen ryhmätyöskentelyissä ei yritysjohtoa päädytty käsittelemään omana ryhmänään ja myös teemahaastatteluissa yritysjohto miellettiin vahvasti osaksi muuta organisaatiota. Uuden toimitusjohtajan ja henkilöstön välinen kommunikointi osoittautui myös tutkimuksen kuluessa välittömäksi ja avoimeksi. Samoin haluttiin mahdollistaa myös johtotehtävissä olevien henkilöiden mahdolliset kriittiset kommentit ja negatiiviset tunteenilmaisut osana muuta henkilöstöä. Ryhmäkeskusteluun osallistuneen toimipisteen henkilöstö toimi siten tutkimustilanteessa toisilleen tuttuina tiiminä, minkä katsottiin omalta osaltaan stimuloivan ja rohkaisevan tutkimusryhmää rehellisiin ja aitoihin tulkintoihin sekä tunteiden ilmaisuun.

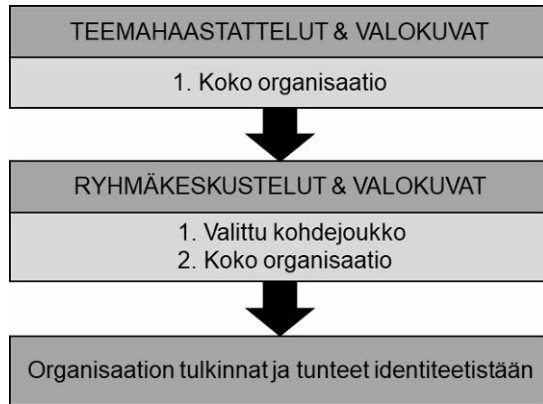
Teemahaastatteluiden ja ryhmätyöskentelyn aikana tutkimuskohteena olevan yrityksen henkilöstö ilmaisi toistuvasti toiveensa valokuvatyöskentelyn osalta; se esitti tutkijalle pyynnön sellaisen tilaisuuden järjestämisestä, jossa koko organisaatio voisi yhdessä tarkastella valokuvia ja tuoda mukanaan uusia valokuvia jo olemassa olevien rinnalle. Tämä tutkittavien esittämä pyyntö koettiin tutkimuksen kannalta ainutlaatuisena mahdollisuutena saada lisäymmärrystä tutkimuskohteesta. Koko organisaation kattava valokuvatyöskentely loi siten tutkijalle lisätilaisuuden observaroida koko organisaatiota kohdejoukkona suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Koko organisaation kattava valokuvatyöskentely toteutettiin organisaation perinteisen, vuosittaisen kokoontumisen yhteydessä, johon lähtökohtaisesti osallistui koko yrityksen henkilöstö.

4.5 Aineistonkeruu

Tutkimuskohteena olevan yrityksen entinen omistajajohtaja antoi tukensa jo yrityskauppaneuvotteluvaiheessa tutkimushankkeelle. Hän näki tutkimuksen hyvänä jatkumona yrityksessä aikaisemmin aloitetulle työlle organisaation kehittämiseksi. Tutkimuksesta ja toiveesta toteuttaa se yhteistyössä yrityksen organisaation kanssa kerrottiin tutkijan toimesta organisaatiolle avoimesti heti, kun se oli yrityskaupan luoman omistajamuutoksen toteuduttua mahdollista. Tutkittavan yrityksen toimipaikkojen organisaatiot tavattiin omina ryhminään, omissa toimipaikoissaan tutkijan, hänen pääomasijoitusrahastossa toimivan kollegan ja yrityksen entisen omistajatoimitusjohtajan sekä uuden toimitusjohtajan eli yrityksen entisen myyntijohtajan kanssa. Tutkija tiedotti alustavasti koko organisaation kattavista, luottamuksellisista haastatteluista jokaisessa yrityksen kuudessa eri toimipisteessä henkilökohtaisesti, samalla kun hän esittäytyi myös uuden omistajaedustajan roolissa. Eriyisesti painotettiin, että tulevat mahdolliset tapaamiset eivät olisi luonteeltaan kuulusteluja tai tarkastuksia. Niiden tarkoituksena oli tuottaa avointa keskustelua

yrittäjästä koskevista asioista, joista oltiin myös tutkimuksellisesti kiinnostuneita. Henkilöstöä informoitiin myös haastattelujen pragmaattisista tavoitteista; haastattelujen ja tutkimushankkeen yhtenä tavoitteena oli tuoda uuden ymmärryksen kautta hyötyjä koko organisaatiolle ja sen tulevaisuuden kehittämiseksi. Tapaamisissa avattiin myös pääomasijoittajan toimintatapoja, tavoitteita ja arvoja kuten myös kiinnostusta erityisesti ostetun yrityksen henkilöstöpääomaa kohtaan. Samoin kohdeorganisaation henkilöstölle informoitiin, että heidän kanssaan tulisi vielä lähempänä haastatteluja sopimaan tarkemmat tapaamisajankohdat. Ne kaksi henkilöä, jotka olivat henkilökohtaisten syiden takia estyneitä osallistumaan eri toimipisteissä toteutettaviin esittäytymisiin ja tutkimushankkeen alustavaan informointiin, kontaktoitiin tutkijan toimesta jälkikäteen puhelimitse. Täten varmistettiin, että henkilöstöstä jokaisella oli mahdollisuus viivytyksettä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja tutkimusinformaatioon yrityksen uuden omistajatahon ja samalla myös tutkijan kanssa.

Tutkimuksen aineistonkeruussa teemahaastattelut ja organisaation jäsenten yksilötasoinen valokuvien tarkastelu toimivat pohjana valokuviiin perustuville ryhmäkeskustelutilanteille. Teemahaastattelulla (jäljempänä käytetään samaa tarkoittavana myös käsitettä haastattelu) tässä tutkimuksessa tarkoitetaan niin sanottua puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa jotkin haastattelun näkökulmat on etukäteen valittu ja haastattelu siten kohdennetaan tiettyihin aihealueisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008). Valokuvien eli visuaalisen datan tuottamia tulkintoja ja tunteita on käsitelty tässä tutkimuksessa niin yksilö- kuin myös ryhmätasoisina prosesseina. Tällöin organisaation jäsenten valokuviiin perustuvien merkitysten jakaminen on tapahtunut haastatteluisissa kahdenkeskisesti kuin myös kollektiivisesti osana ryhmäkeskusteluja. Ryhmäkeskustelulla tässä tutkimuksessa ymmärretään etukäteen valitun joukon interaktiivista ja turvallista ilmapiirissä tapahtuvaa keskustelua valituista tutkimusaiheista, minkä pohjalta saadaan tutkimuksellista informaatiota (Hennink & Leavy 2014, 1–2). Perusteluna valitulle tutkimusmenetelmälliselle aikajärjestykselle on, että valokuvien tarkastelu ja niistä keskusteleminen ryhmässä tuovat esille tunnelmaisuja, jotka vaativat mahdollisimman turvallisen työskentely- ja vuorovaikutusilmapiirin ryhmän sisällä. Tutkimuksen kannalta hedelmälliseksi katsottiin täten asetelma, jossa tutkija oli jo ennen ryhmäkeskustelujen toteuttamista henkilökohtaisesti tutustunut ryhmätyöskentelyn kohdejoukkoon ja luonut heihin myös tutkijana mahdollisimman luottamuksellisen suhteen. Alla on esitelty tässä väitöskirjatutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, niiden kohdejoukot sekä ajallinen järjestys osana tutkimuksen toteuttamista.



Kuvio 6. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Tämän väitöskirjan tutkimusaineistoa kerätessä on kiinnitetty huomiota tutkimuksen eettisiin näkökulmiin sen jokaisessa vaiheessa. Nummisen (1988, 160) mukaan erityisesti kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on harjaannuttava tekemään eettisiä ratkaisuja kaikilla tutkimuksen tasoilla. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 20) näkevät ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina muun muassa informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden sekä seurausten arvioinnin ja yksityisyyden. Pink (2001, 43) näkee osana tutkimuksen eettistä arviointia myös tutkimuksesta tutkittaville mahdollisesti aiheutuvien haittojen arvioinnin. Ryen (2007, 219) toteaa, että tutkimuksen hyvä eettisyys vaatii, että tutkittavilla on oikeus tietää, että he ovat tutkittavina. Samoin tutkittavien tulee olla tietoisia tutkimuksen luonteesta ja heillä on oikeus olla osallistumatta siihen ja vetäytyä tutkimuksesta sen kuluessa. Myös Tiittula ja Ruusuvoori (2005, 17) korostavat, että haastattelijan on kerrottava haastateltavalleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, käsiteltävä ja säilytettävä saamiaan tietoja luottamuksellisesti ja varjeltava haastateltavien anonymiteettiä tutkimusraporttia kirjoittaessaan.

Tutkimuksen kannalta on tärkeätä myös arvioida, miten luontevasti tutkimusdata on syntynyt ja miten sitä on kerätty. Tähän tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä ja koko yhteisöllä oli muutostilanteesta johtuen selkeästi havaittavissa oleva tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi. He halusivat kertoa tutkijalle ja samalla yrityksen uudelle omistajataholle itsestään ja yhteisöstään, siitä keitä he organisaationa todella olivat. Tämä näkemys perustuu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden hyvin oma-aloitteiseen ja vuolaaseen tapaan ilmaista itseään ilman, että tutkijan olisi suurin ponnistelu tarvinut yrittää luoda keskusteluyhteyttä tutkittaviin. Tutkittavat ilmaisivat kokevansa tutkimuksen tutkimuksellisten intressien ohella myös yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen kannalta tärkeänä asiana. He näkivät tutkimuksen toteuttamisen kiinnostuksen osoituksena itseään ja organisaatiotaan kohtaan, uuden omis-

tajan aitona haluna ymmärtää, keitä he organisaationa olivat. Tutkija koki saavansa tukea ja kannustusta tutkittavalta yhteisöltä tutkimukselleen. Hänen haluttiin ymmärtävän tutkimaansa kohdetta mahdollisimman oikein ja seikkaperäisesti, tuntevan tutkitun yhteisön historiaa, nykytilannetta ja myös sen tulevaisuuden toiveita. Omistajamuutoksen aiheuttaman muutostilanteen kontekstissa tutkimustyön voidaan katsoa toimineen jopa osana muutosprosessin johtamista ja yrityksen onnistunutta haluttuunottoa. Tutkimusprosessi ja aineistonkeruu linkittyivät toimivaksi tavaksi luoda uuden omistajan ja ostetun yrityksen yhteistyölle pohjaa ja rakentaa sitä. Tutkimukseen saatiin kerättyä rikasta, avointa, luottamuksellista ja monipuolista tutkimusaineistoa. Alla on esitelty taulukkomuodossa tämän tutkimuksen tutkimusaineisto, sen luonne, laajuus sekä tehtävä.

Taulukko 5. Tutkimusaineisto

TUTKIMUSAINEISTO	LUONNE JA LAAJUUS	TEHTÄVÄ
Yksilöhaastattelut ja valokuvien tarkastelu	44 henkilöhaastattelua, koko henkilöstö, valokuva-albumit (1600 valokuvaa)	Organisaatioidentiteettitulkintojen ja ryhmätunteiden ilmaiseminen ja niiden ymmärtäminen
Ryhmäkeskustelu ja valokuvien tarkastelu	8 henkilöä, yhden toimipisteen henkilöstö, valokuva-albumit (1600 valokuvaa)	Organisaatioidentiteettitulkintojen ja ryhmätunteiden ilmaiseminen ja niiden ymmärtäminen
Ryhmäkeskustelu ja valokuvien tarkastelu	Koko organisaatiolle kohdennettu, valokuva-albumit (1600 valokuvaa), organisaation tuottamat uudet valokuva-albumit	Organisaatioidentiteettitulkintojen ja ryhmätunteiden ilmaiseminen ja niiden ymmärtäminen

Tämän väitöskirjan tutkimusaineisto koostuu 44 henkilön teemahaastatteluista ja niiden äänitteistä. Samoin aineisto muodostuu rajatun kohdejoukon, yhden toimipisteen (8 henkilöä) ja lähes koko organisaation kattavista ryhmäkeskusteluista. Myös rajatulle kohdejoukolle tehty ryhmäkeskustelu äänitettiin, kun taas koko organisaatiolle suunnatussa tilaisuudessa tapahtuman luonne ei soveltunut keskustelujen taltioimiselle. Kerätyn suullisen materiaalin lisäksi tutkimusaineistoon kuuluu visuaalista aineistoa: organisaatiossa jo olemassa olleet, tutkimuksessa käytetyt valokuvat (1600 kpl) ja niistä tutkittavien spontaanisti haastatteluissa ja ryhmäkeskusteluissa esiin nostamat valokuvat (60 kpl). Samoin tutkimusaineistona ovat toimineet tutkijan havainnoimat, tutkittavien itsenäisesti kokoamat valokuva-albumit, joita he tuottivat ryhmäkeskustelutilanteeseen.

4.5.1 Haastattelut

Muutosprosessin alussa haluttiin jättää organisaatiolle aikaa totutella uuteen tilanteeseen yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen tapahduttua. Teemahaastatteluiden ajoittaminen sovittiin tutkijan ja yritysjohdon yhteistyössä hetkeen, jossa muutostilanne arvioitiin kaikkein otollisimmaksi haastatteluille niin tutkijan kuin haastateltavienkin kannalta. Tällöin yhtenä pohdittavana asiantilana oli yrityksen sisäisen työn rytmittyminen sesonkeihin. Erittäin myynnillisen kohdeorganisaation työskentelyä ei haluttu häiritä sen kiireisimpinä hetkinä tutkimushankkeella, jotta se ei vaikeuttaisi ihmisten työtä ja siten herättäisi tutkimusta kohtaan negatiivisia ennakkoasenteita. Samoin haastattelut ajoitettiin pääasiallisesti tilanteeseen, jossa yrityksen entinen omistaja oli jo luopunut toimitusjohtajuudestaan yhdessä sovitun lyhyen siirtymäajan jälkeen. Haastattelujen toteuttaminen aloitettiin noin kuukausi yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen virallisen julkistamisen jälkeen.

Haastatteluajankohtien tarkennuttua organisaatiota ja sen jäseniä informoitiin asiasta tutkittavan yrityksen toimitusjohtajan sähköpostikirjeellä, jossa kerrottiin tulevista haastatteluista ja niiden aikatauluista. Henkilöstölle kerrottiin, että kaikki organisaation jäsenet tultaisiin mahdollisuuksien mukaan tapaamaan ja haastattelemaan tiettyjen päivien aikana kuten aikaisemmin yhteisissä ensitapaamisissa oli jo todettu. Samoin viestissä korostettiin, että haastattelutapaamisten luonne olisi ”rento”, eikä haastatteluihin tarvinnut, eikä voinut etukäteen valmistautua. Haastatteluiden kerrottiin liittyvän henkilökohtaisen tutustumisen ja yrityksen kokonaiskuuvan ymmärtämisen ohella myös haastattelijan tekemään väitöskirjatutkimukseen.

Toimitusjohtajan kautta toteutettuun viestintämalliin päädyttiin, koska tutkimushankkeella haluttiin osoittaa olevan myös uuden yritysjohdon täysi tuki ja hyväksyntä. Toimitusjohtajakeskeinen viestintätapa noudatti myös yrityksen aikaisempia viestintäkäytäntöjä, joissa toimitusjohtaja toimi viestin välittäjänä organisaatiolleen niin yrityksen uutta omistajaa koskevissa, kuin myös muissa yritystä koskevissa yhteisissä asioissa. Samalla haluttiin säilyttää toimitusjohtajan mahdollisuus toimia ensisijaisena kontaktina suhteessa johtamaansa organisaatioon, jotta yrityksen johtaminen ei näyttäytyisi organisaatiolle useista eri tahoista käsin tapahtuvana. Siten myös varmistettiin, että informaation välittäminen oli kaikille tutkittaville samanai-kaista ja -sisältöistä. Haastateltaville tarjottiin samalla mahdollisuutta kommentoida tutkimushanketta luotettavalle ja jo ennestään tutulle taholle niin halutessaan. Jokaiselle tarjottiin siten lähtökohtaisesti myös mahdollisuutta vetäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavilla oli myös tilaisuus ilmaista kielteinen suhtautumisensa tutkimukseen sekä esittää kysymyksiä ja kommentteja tutkimuksen tiimoilta. Tässä väitöskirjatutkimuksessa on kuitenkin oltava kriittinen suhteessa tutkittavien tosiasiallisiin mahdollisuuksiin kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tilanteessa, jossa tutkimusprojektilla oli yritysjohdon vankka tuki ja tutkimuksen toteuttajana

yrittäjien uusi omistajaedustaja, mahdollinen kieltäytyminen tutkimuksesta olisi saattanut sisältää pelkoa leimautumisesta yhteistyökyvyttömäksi tai muutosvastaiseksi.

Toimitusjohtajan informoitua organisaatiotaan haastatteluista sähköpostikirjeellä tutkijan toimesta soitettiin vielä henkilökohtaisesti kaikille eri toimipisteiden aluepäälliköille, vahvistettiin jo lähetetyn sähköpostiviestin sisältö ja annettiin tarvittaessa lisäinformaatiota asiasta. Aluepäälliköiden kanssa sovittiin myös haastattelujen käytännön järjestelyistä ja keskusteltiin niiden luottamuksellisesta luonteesta. Jokainen aluepäällikkö informoi vielä tutkijan kanssa käytyjen puhelinkeskustelujen jälkeen henkilökohtaisesti omaa alueorganisaatiotaan eli tiimiään tulevista haastatteluista. Tutkittavan yrityksen aluepäälliköille haluttiin antaa mahdollisuus organisoida haastattelut parhaalla mahdollisella tavalla omassa organisaatiossaan. Samalla toivottiin sitoututtavan henkilöstöä mahdollisimman myönteisellä tavalla tulevaan yhteistyöhön, sillä haastattelut oli mahdollista sopia siten, etteivät ne vaikeuttaneet asiakastyöskentelyä. Haastattelujen tarkat kellonajat ja haastattelutilat jätettiin siis tutkijan taholta tietoisesti sopimatta suoraan haastateltavien kanssa. Ainoat tutkijan asettamat vaatimukset käytännön järjestelyille olivat toimitusjohtajan eri toimipisteiltään varaamat haastattelupäivät, jokaiselle haastattelulle alustavasti varattu vähintään tunnin aika ja haastattelutilojen riittävä äänieristys, jotta luottamuksellisuus voitiin taata. Organisaation eri toimipisteet sopivat itsenäisesti jäsentensä joustavista haastattelujärjestyksistä. Näin tutkimushaastattelut haittasivat mahdollisimman vähän arkista työskentelyä ja sen aikatauluttamista. Tällä toivottiin luotavan haastateltaville tunnetta joustavuudesta ja pakottomasta tekemisestä.

Jokaisen haastattelun aluksi tutkija kertoi haastateltavalle vielä kerran tapaamisen tarkoituksen, tavoitteet ja luonteen. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että keskusteluita tulnaisiin käyttämään väitöskirjatutkimuksen aineistona kuitenkin siten, että anonymiteetti ja luottamuksellisuus säilyisivät. Jokaiselle organisaation jäsenelle painotettiin, että tutkimuksesta ei voitaisi identifioida organisaation jäsenten vastauksia. Haastateltavia myös informoitiin pääpiirteissään siitä, mitä tutkittiin ja miten kerättyjä tietoja käytettäisiin jatkossa. Tutkimuksen kohdistumista organisaatioidentiteetin käsitteen ympärille ei tarkoituksellisesti korostettu, mutta sitä ei haastattelutilanteessa käsitteenä myöskään tietoisesti vältetty, sillä se sisältyi jo tutkijan alustavaan haastatteluteemoitteluun. Mikäli haastateltava halusi kysellä vielä tarkemmin tutkimuskysymyksistä ja niiden sisällöstä, niistä keskusteltiin hänen kanssaan avoimesti.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, vaikka haastatteluista on mahdollista toteuttaa myös pari- tai ryhmähaastatteluina (Hirsjärvi ym. 2005, 199). Yksilöhaastatteluiden arvioitiin olevan kyseisessä tutkimustilanteessa paras menetelmä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen ja ensimmäisen vaiheen tutkimusaineiston tuottamiseen. Ryhmäkeskustelumetodia toteutettiin siten tietoisesti vasta tutki-

muksen myöhemmissä vaiheissa. Henkilökohtaisiin haastatteluihin osallistui koko tutkittavan organisaation henkilöstö eli edustettuina olivat organisaation kaikki eri funktiot, organisaatorakenteen tasot, eri ikäluokat, sukupuolet, työntekijöiden koulutus- ja työtaustat kuten myös työsuhteiden kestot.

Haastattelutilanteissa saatiin henkilökohtainen suostumus tutkimukseen osallistumisesta jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta henkilöltä. Tutkijalle oli helpotus, kun haastatteluiden kuluessa tutkittavien kommentit ja ilmaisut tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta olivat luonteeltaan myönteisiä. Etukäteen oli pohdittu paljon tutkimuksen etiikkaa, vapaaehtoisuutta ja haastateltavien tosiasiallista mahdollisuutta kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavat kuitenkin kertoivat kokevansa haastattelujen vuorovaikutustilanteet merkityksellisiksi ja hyödyllisiksi niin heidän itsensä kuin yrityksenkin kannalta. He myös totesivat saaneensa hyvän mahdollisuuden esittäytyä ja kertoa niin tutkijalle kuin samalla yrityksen uudelle omistajalle organisaatiostaan ja siitä, keitä he ovat. Monet haastateltavat korostivat, että tilanne, jossa heillä ei olisi ollut mahdollisuutta tavata luottamuksellisesti ja henkilökohtaisesti uutta omistajaa, olisi saattanut tuottaa pettymyksen. He kokivat haastattelujen ilmaisevan, että uusi omistaja oli kiinnostunut yrityksestä ja sen henkilöstöstä, haastattelut nähtiin tilaisuutena vaikuttaa omiin ja yhteisiin asioihin organisaatiossa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, tutkija kysyi jokaiselta haastateltavalta erikseen luvan äänittämiseen heti haastattelujen alussa. Haastattelujen nauhoittamisella haluttiin taata Silvermanin (2010, 240) tapaan mahdollisuus palata aineistoon sen autenttiossa muodossa, jolloin myös esimerkiksi taukojen ja äännähdysten tms. kommunikaatioon liittyvien sivumerkitysten huomioiminen olisi mahdollista. Samoin haluttiin välttää kirjallisten muistiinpanojen laatimisessa jo haastatteluvaiheessa tapahtuvaa subjektiivista valintaa siitä, mitä haastatteluista kirjattaisiin muistiin tärkeinä asioina ja mitkä taas jätettäisiin huomiotta.

Teemahaastattelun luonteen mukaisesti tutkijalla oli käytettävissä alustava teemoittelu ja kysymyksiä haastatteluiden tueksi. Esitetyt kysymykset pidettiin tarkoituksella avoimina mahdollisimman runsaan ja rikkaan vuorovaikutuksen takaamiseksi. Siten kaikilta haastateltavilta ei kysyty samoja kysymyksiä täysin identtiossa muodossa, vaan jokainen haastateltava sai tuoda oman elämis- ja kokemusmaailmansa tarkasteltavaksi ja liitettäväksi tutkittavaan kokonaisuuteen. Haastattelujen edetessä tutkija oppi jatkuvasti uutta tutkimastaan ilmiöstä. Näkemykset merkityksellisistä tutkimusteemoista ja haastattelukysymyksistä vahvistuivat ja tarkentuivat tutkimusprosessin kuluessa. Niinpä haastattelukysymyksiä laajennettiin, täydennettiin, supistettiin ja tarkennettiin haastattelujen aikana kulloinkin tutkijan tarkoituksenmukaiseksi katsomalla tavalla. Seuraavassa on esitelty tämän väitöskirjan haastattelujen teema-alueet liittyen tutkittavaan kohdeorganisaatioon ja sen jäseniin.

Taulukko 6. Haastattelurungon teema-alueet

1.	Henkilötausta organisaation jäsenenä sekä näkemykset ja kokemukset tutkittavasta organisaatiosta
2.	Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivinen sisältö, tunteet
3.	Mahdollinen muutos organisaatioidentiteetissä ja siihen liitetyissä tunteissa, pääomasijoittajan mukaantulo yrityksen omistajapohjaan
4.	Tulevaisuuden tahtotila suhteessa tavoiteorganisaatioidentiteettiin ja siihen liitetyt tunteet
5.	Organisaatioidentiteetti osana yrityksen tarinaa, narratiivia

Teemahaastatteluita toteutettaessa tutkija piti mielessä Eskolan ja Suorannan (1998, 62–63) ohjeen, jonka mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa. Aineiston riittävä määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa siten heidän mukaan pitkälti aina tutkimuskohtainen. Aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin tutkimuksen kannalta on välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrän katsottiin tutkimuksen kuluessa olevan riittävä rakentamaan tutkimusongelmiin ratkaisuja, luomaan uutta ymmärrystä ja näkemystä tutkitusta kohteesta. Jokaista tutkittavaa haastateltiin yhdestä kahteen tuntia haastattelutilanteen vaatimalla ajankäytöllä. Haastatteluihin käytetty aika pyrittiin jakamaan siten, että jokainen sai keskustella kiireettä. Tarvittaessa haastatteluja jatkettiin siten kauemmin kuin niille alustavasti varatun ajan, vuorovaikutustilanteen ja siinä esiin tulleiden asioiden niin vaatiessa. Myös mahdollisuus jättää ”tyhjää tilaa” vuorovaikutustilanteeseen oli ensiarvoisen tärkeätä. Tutkija pyrki antamaan haastateltavalle aikaa aistia näkemäänsä myös ilman jatkuvaa tavoitteellista keskustelua. Samoin, jos haastattelu luontevasti päättyi ennen sille alustavasti varattua aikaa, sitä ei keinotekoisesti jatkettu. Pääsääntöisesti haastattelut kestivät kauemmin, kuin niille alustavasti varatun ajan. Haastateltavilta pyydettiin ymmärrystä joustaviin aikatauluihin jo ennen haastattelujen aloittamista, joten muut haastateltavat kykenivät varautumaan jo etukäteen aikataulujoustoihin. Luonnollisesti reagoitiin vastavuoroisesti haastateltavien haastatteluissa esiintuomiin aikataulutoiveisiin.

4.5.2 Valokuvat

Osana haastatteluja haastateltavat työskentelivät myös visuaalisen tutkimusmateriaalin, valokuvien kanssa. Haastattelujen kuluessa haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tarkastella valokuvia osana haastattelutilannetta. Jokaisella haastateltavalla oli haastattelutilanteessa nähtävänä 13 kappaletta tutkittavan yrityksen vuosien varrella kokoamia vanhoja valokuva-albumeja. Näiden ohella tutkijan tietokoneen näytöllä oli teemahaastatteluiden aikana myös yksi yrityksen vanhoja valokuvia sisältänyt cd-rom-levy. Haastatteluissa haastateltavien käytössä valokuvia oli kaikkiaan 1600

kappaletta. Harvat haastateltavista olivat aikaisemmin nähneet kyseisiä yrityksen valokuvia tai edes tiesivät valokuva-albumien olemassaolosta. Valokuvat olivat otoksia muun muassa kohdeyrityksen tiimipäiviltä, illanvietoista, asiakastilaisuuksista, organisaation juhlista ja myös arjen työstä. Valokuvat oli aikoinaan koottu albumeihin yrityksen entisen omistajan toimesta. Valokuvaajina olivat toimineet niin henkilöstön jäsenet kuin myös yrityksen ulkopuolinen valokuvaaja.

Tutkimustilanteessa haastateltavien annettiin tarkastella valokuvia oma-aloitteisesti ja spontaanisti. He saivat itse lähestyä valokuvia haluamallaan tavalla ja heille luontevassa kohdassa haastatteluja. Valokuvat ikään kuin olivat jatkuvasti läsnä haastattelijan ja haastateltavan välille syntyneen keskustelun lomassa, niihin voitiin palata ja niistä voitiin irrottautua haastateltavan toiveiden mukaan. Haastateltavat saivat vapaasti kommentoida haastattelujen aikana valokuvia ja tutkia kohdeorganisaation valokuva-albumeja ilman, että niitä olisi heille jotenkin järjestetty tai tutkittavien kuvien määrää rajattu.

Haastattelujen kuluessa tutkija piti etenemisjärjestyksen haastattelukysymysten ja valokuvien tarkastelun kesken tapauskohtaisessa harkinnassa. Jokaisen haastateltavan kanssa tutkija toimi tilanteen vaatimalla, vapautuneen ja luottamuksellisen henkilökohtaisen kontaktin syntymisen edellyttämällä tavalla. Etukäteisoletuksena oli, että organisaation jäsenten kanssa ei olisi hyväksi tehdä kognitiivista ajattelua vaativia haastatteluja ennen valokuvien kanssa työskentelyä. Taustalla oli ajatus siitä, että haastattelut voivat viedä valokuvatyöskentelyltä sen aidon ja rehellisen, intuitiivisen luonteen. Tutkimusmenetelmien alkuperäisellä, tavoitellulla etenemisjärjestyksellä haluttiin myös mahdollistaa se, että haastattelun kuluessa tutkijalla olisi mahdollisuus keskittyä haastattelussa kiireettä myös kahdenkeskisessä valokuvatyöskentelyssä esiin tulleisiin seikkoihin. Tarkkaan määritelty, joustamaton tutkimusmenetelmien etenemisjärjestys, jossa valokuvien luomaa spontaania tunteiden syntymistä olisi ikään kuin ensin ”suojeltu” tutkijan taholta haastatteluilta, osoittautui kuitenkin virheelliseksi oletukseksi. Tilanteissa, joissa valokuvia ei ollut luontevaa tarkastella heti haastattelun alussa, se saattoi olla hyvinkin hedelmällistä, vapautunutta ja antoisaa tilanteessa, jossa haastateltava oli ensin rentoutunut haastattelutilanteen luomasta alkujännityksestä haastattelun kuluessa. Myös päinvastainen ajattelu, jossa haastattelut olisivat toimineet ”sisäänajajina” organisaatioidentiteetin ja tunteiden tematiikkaan, olisi ollut liian kategorinen oletus. Haastattelutilanne sekä haastateltavan persoonallisuus ja mielentila määrittelivät lopulta luontevimman tutkimuksellisen etenemisjärjestyksen haastattelun ja valokuvien tarkastelun kesken. Tutkimuksen kokonaisuuden, sen luonteen, tutkimuskysymysten ja erityisesti organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön vuoksi käytännön haastattelutilanteissa vallittu, joustava ja haastateltavan spontaaneista reaktioista kumpuava menetelmällinen etenemisjärjestys oli lopulta tutkimuksellisesti perustelluin tapa toimia.

Tutkimustilanteessa valokuvat pidettiin nähtävänä pöydällä, ei esimerkiksi näyttelynomaisesti seinillä, jotta katselukokemus olisi ollut haastateltaville mahdollisimman elämyksellinen ja myös toiminnallinen (ks. Ulkuniemi 2005, 164). Suurin osa haastateltavista tarttui valokuviin heti tapaamisen aluksi oma-aloitteisesti, kun taas osa tutkittavista odotti, että haastattelija johdatti keskustelun niihin. Valokuvista nousseiden tunteiden ilmaiseminen oli kummassakin etenemistavassa poikkeuksetta tulkittavissa vapaaksi ja myös aidoksi. Myös haastateltavien mahdollisuus olla itse proaktiivisia suhteessa valokuviin, loi omalta osaltaan tutkimukseen luottamuksen ilmapiiriä. Tilanteessa, jossa tutkittavalle annettiin mahdollisuus ja tilaa toimia itse haluamallaan tavalla, tutkijan päätösvaltaa ja kohtaamisen lähtökohtaisesti tutkijavetoista alkuasetelmaa voitiin hälventää. Joissain vuorovaikutustilanteissa haastateltavat selvästi rentoutuivat valokuvien avulla, mikä samalla helpotti luontevan keskustelun syntymistä. Yleisesti ottaen valokuvat toimivat haastatteluissa jännittyneen ja odottavan tunnelman tehokkaina vapauttajina.

Valokuvat saivat tutkittavissa aikaan hyvin innostuneen vastaanoton, niitä lähestyttiin vapautuneesti, innostuneesti ja spontaanisti. Valokuvien kyky stimuloida tunteita ja niiden ilmaisuja oli tutkimuksen kannalta tehokas. Valokuvat saivat organisaation jäsenissä esille tunteita ja tunnelmaisuja, jotka välittyivät tutkijalle avoimesti ja myös mahdollisimman aidosti.

”Mää aattelinkin, että milloin näitä katotaan! (naurua) Voi että, näitähän vois nyt selata nämä mapit läpi!”(39#)



Kuva 1. Tutkijan arkisto (Johanna Marin)

”Mistä hitosta sä näin paljon kuvia olet löytänytkin? Näitä olis ihan oikeesti kiva joskus kattoo kaikki läpi. Tämä vois auttaa niitä kuin ollut vähemmän aikaa talossa, tietäis mitä tapahtunut. Siis näähän on perhanan mielenkiintosa kattoo oikeesti nää! Mä käyn nää kaikki äkkiä läpi tässä!”(41#)

”Kaapista? Nähän pitää olla hyllyssä esillä! Niitä voi joskus muistella, muistatko sitä tapahtumaa ja naureskella.”(27#)

Ratkaisu käyttää yhtenä tutkimuksen tutkimusmenetelmänä valokuvien tarkastelua organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tavoittamiseksi osoittautui perustelluksi. Valokuvien avulla tutkijan oli mahdollista tarkastella, ymmärtää ja jakaa tutkittavien kanssa heidän valokuviiin liittämiään erilaisia merkityksiä, myös tunteita. Collierin (1967; Collier & Collier 1986) katsotaan tuoneen termin, ”photo-elicitation”, ja valokuvat osaksi haastattelumetodia (Bignante 2010). Tässä väitöskirjatutkimuksessa tästä käytetään myös termiä valokuvatyöskentely. Van Auken, Frisvoll ja Stewart (2010, 373) katsovat metodin omaavan useita tunnistettavissa olevia etuja. Valokuvat tarjoavat tehokkaan, konkreettisen ärsykkeen tutkittavien alitajuisiin, tiedostamattomiin kuviin ja metaforiin ja tuottavat erilaisempaa ja rikkaampaa informaatiota kuin muut mahdolliset tekniikat. Samoin ne auttavat häivyttämään tutkijan ja tutkittavan välillä vallitsevaa mahdollista valta-asetelmaa ja tiedollista eroa. Kvalitatiivisissa menetelmissä, jossa tutkija esittää valokuvia haastattelukontekstissa (engl. photo-elicitation interview, PEI) on siten mahdollista saada laajaa informaatiota tutkittavasta kohteesta. Haastattelut, joissa käytetään myös valokuvia, generoivat informaatiota, tunteita ja muistoja, ne eroavat siten haastatteluista, joissa käytetään vain sanoja. Tällä on olemassa myös fyysinen perustansa; aivojen osat, jotka prosessoivat visuaalista informaatiota ovat evoluutiossa vanhemmat kuin ne osat, jotka käsittelevät verbaalista informaatiota. Täten kuvat herättävät ihmisen tietoisuuden niin sanottu syvemmät tasot kuin sanat, ne myös käyttävät enemmän aivojen kapasiteettia. Valokuvat haastatteluiden osana eivät siis tuota vain enemmän informaatiota vaan myös erilaista informaatiota (Harper 2002, 13). Haastattelijä voi kyetä laajentamaan kysymyksiään ja toisaalta valokuvat antavat haastateltavalle uniikin tavan kommunikoida elämänsä eri dimensioita. Myös muistoja stimuloidaan valokuvien avulla eri tavoin kuin vain sanoihin perustuvissa haastatteluissa (Clark-Ibáñez 2004, 1512). Dempsey ja Tucke (1991, 3) toteavat, että valokuvia haastatteluun yhdistämällä saadaan pelkkää sanallista haastattelua rikkaampaa informaatiota.

Emotionaalisten kuvien on tutkimuksissa katsottu houkuttelevan katsojan huomion lähes välittömästi (Pilarczyk & Kuniecki 2014). Aikaisempaan tutkimustietoon tukeutuen tässä tutkimuksessa on luotettu, että spontaanisti valitut valokuvat välittävät emotionaalisesti merkityksellisiä viestejä (Nummenmaa, Höynä & Calvo 2006, 257; Nummenmaa 2006, 15). Tutkimustilanteessa tutkija ei siis ole kehottanut

tutkimukseen osallistuvia henkilöitä keskittämään huomiotaan erityisesti tunnepitoisiin valokuviiin. Havainnointi on tapahtunut siten luontaisesti ja intuitiivisesti. Tällöin tutkittavien valitsemien kuvien voidaan katsoa heijastaneen varmimmin yksilön aitoja tunteita. Rankanen, Hentinen ja Mantere (2007, 139) ovat todenneet kuvaa tarkasteltaessa kuljettavan usein edestakaisin havaitsemisen ja tunteiden välillä. Eri-laiset havainnot herättävät erilaisia tunteita. Kuvasta voidaan siten kysyä suoraan myös tunnetasoon liittyviä kysymyksiä. Haastattelujen kuluessa tutkija on varautunut kysymään tutkimukseen osallistuvilta, oliko valokuvien joukossa sellaisia valokuvia, jotka kuvasivat erityisen hyvin sitä, keitä he kokivat organisaationa olevansa. Valokuvia tarkasteltiin yhdessä suhteessa muun muassa kysymyksenasetteluun: ”Keitä te organisaationa olette?”. Tosiasiassa haastattelujen aikana ei haastateltavia tarvinnut kehottaa valokuvien pariin, vaan he ohjautuivat itsenäisesti ja avoimesti kertomaan haastattelijalle valokuvista ja niiden sisällöistä ilmaisten niihin liittyviä tunteitaan. Haastateltavat tarkastelivat valokuvia hyvin intensiivisesti ja keskittyneesti. Samoin he kertoivat vapautuneesti ja laajasti organisaatiostaan, sen yhteisistä kokemuksista, niihin liittyvistä ihmisistä ja yhdessä koetuista tunteista.

Saraste (1996, 169) näkee valokuvaan latautuvan merkityksiä, sillä kuva herättää ”toisia” kuvia ja niiden mukana ajatuksia, muistoja ja myös tunteita. Tässä tutkimuksessa valokuvat toimivat välineenä ja väylänä organisaation tunteisiin. Valokuvan kyky tuoda esille organisaation jäsenten tunteita ja herättää tunnekokemuksia oli tutkimukselle ja sen tavoitteille hyvin merkityksellinen. Mielenkiintoinen oli tapa, jolla organisaation jäsenet ikään kuin halusivat ”vetää tutkijan kanssaan sisälle” valokuviiin, siihen kokemus- ja tunnemaailmaan, jonka he valokuvia tarkasteltaessa kokivat. Haastateltavat halusivat saada organisaatiotaan tuntemattoman haastattelijan ymmärtämään organisaatiotaan ja jollain tasolla myös jakamaan heidän yhdessä organisaationa kokemiaan tunteita.

”Voi herrajumala, voi kauhja, sitä oli silloin nuori ja kaunis, nyt ei ole enää kuin ja. Hitto näitä on mukava kattoo näitä nuoria pojankosseja, Korvela kolkytvee (naurua) hitsin hitsi. Haluaisiks sää lisää näitä kuvia, jos löytyis jostain? Minusta tää on kivaa, jos mennään sinne taaksepäin, vähän muistaa sitä aikaa, mitä se oli silloin.”(41#)

Keskinen (2003/4, 2–4) toteaa, että jokaisen kuvan on käytävä läpi tulkintaprosessi, jotta se saisi merkityksensä. Kuva on hänestä tehokas merkitysten luoja, valokuva ei sellaisenaan ole ”valmis”, vaan katsoja täydentää sitä. Kuva saa siten merkityksensä vasta katsomisen kautta ja tässä merkityksenannossa sille lainataan menneisyys ja tulevaisuus. Valokuva ei siis rajaudu itse kuvaan, vaan se kertoo kontekstinsa kautta myös sen ulkopuolella olevasta. Seppäsen (2001, 163) mukaan kuvien herättämät tunteet ja tuntemukset eivät taivu helposti kielellisiksi. Ekman (1997, 315–316, 343)

toteaakin ilmeiden tuottavan informaatiota niiden observoijalle esimerkiksi ilmaisan vihasta, pelosta, inhosta, surullisuudesta tai ilosta. Tunteisiin liittyvät kasvoniilmeet ovat tahdosta riippumattomia, vaikka niitä voidaan yrittää tahdonalaisesti estää tai peittää ilmenemästä.

Valokuvien äärellä tutkijan oli mahdollista todistaa erilaisia haastateltavien tunneilmauksia, eräänlaista tunnepuhetta (vrt. Ahuja, Heizmann & Clegg 2019, 996) liittyen organisaation kokemuksiin itsestään ja identiteetistään. Lähes poikkeuksetta haastateltavat kommentoivat oma-aloitteisesti ja avoimesti kokemuksiaan sekä tunteitaan albumeissa olevista valokuvista ja valitsivat spontaanisti niistä joitakin tarkempaan tarkasteluun. Tutkija toimi lähinnä katselutilanteen ja haastateltavien valokuviin liittämien ja hänelle kommunikoitujen tunneilmausten havainnoijana ja kuuntelijana. Tutkija myös katseli haastateltavien kanssa yhdessä heidän valitsemiaan valokuvia ja tarkkaili samalla heidän puhettaan ja elekieltään osana vuorovaikutusta. Haastateltavan ilmaisemien omien spontaanien kommenttien jälkeen tutkija saattoi myös kysyä haastateltavalta tilannetta selventäviä ja tarkentavia kysymyksiä: ”Miten koet kuvat/kuvan?” Tutkittavat etsivät ja valitsivat itsenäisesti sellaisia valokuvia, jotka parhaiten kuvastivat heitä organisaationa. Haastateltavia myös pyydettiin jakamaan kokemuksiaan tarkastelluista ja keskustelluista kuvista: ”Miksi valitsit juuri kyseiset kuvat/kuvan?”, ”Millaisia tunteita ne/se sinussa herättävät/herättää?”.

Visuaalisen informaation keräämisessä voidaan haastateltaville antaa mahdollisuus tuottaa halutessaan myös itse valokuvia keskustellusta aihealueesta (Silverman 2010, 243). Tutkimustilanteessa tutkija on haastattelutilanteen niin vaatiessa tai sallien voinut kysyä haastateltavaltaan: ”Minkälaisen valokuvan ottaisit, jos haluaisit kuvata sitä, keitä te täällä yrityksessä organisaationa olette?”, ”Mitä kuvassa näkyisi ja miksi?”. Tämä keskustelu on kuitenkin käyty vain yksittäisissä haastattelutilanteissa seurauksena siitä, että tutkittava on itse johdattanut keskustelun katseltavina olevien valokuvien ulkopuolisiin valokuviin. Tällöin haastateltavat ovat kertoneet tutkijalle kuvitteellisesta valokuvasta ja sen herättämistä tunteista.

Valokuvien katselemisen yhdessä organisaation jäsenten kanssa on nähtävissä tutkimukselliseksi tapahtumaksi, jossa välittyy sellaista informaatiota, jota pelkkä puhe ei kykene tutkijalle tuottamaan. Tutkimustilanteessa jo pelkästään hiljaa istuminen kuvien äärellä, niiden tarkasteleminen yhdessä, on sisältänyt jotain vaikeasti sanallistettavaa. Valokuvien äärellä oleminen on tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella koettavissa eräänlaiseksi hiljaisen tiedon välittämiseksi, organisaation historian äänettömäksi kertomiseksi, arvojen siirtämiseksi ja oman todellisuuden esitlemiseksi sekä jakamiseksi tutkijalle. Valokuvien parissa vietetyissä vuorovaikutustilanteissa oli jotain hyvin sensitiivistä ja käsinkosketeltavaa. Niissä ikään kuin avattiin identiteetin syvintä ydintä, paljastettiin ulkopuoliselle omia tunteita, muistoja, toiveita ja unelmia, organisaatioidentiteetin näkökulmasta paljon aitoa ja oleellista. Valokuvat ikään kuin vahvistivat tutkijalle, että haastatteluissa kognitiivisesti

keskustellut teemat olivat myös tunnetasolla olemassa olevia ja siten tosia. Valokuvatyöskentelyssä tuli esille samoja affektiivisia teemoja, joita organisaation jäsenten tulkinnoissa oli tuotettu lähinnä kognitiivisella tasolla. Haastateltavien valokuvien pohjalta ilmaisemat tunteet tukivat kerättyä tutkimusmateriaalia ja sen tulkintaa.

”Näitä olis mukava selata, katsoa mitä siellä on sisällä. Täällä on tyky-toimintaa ihan selvästi. Tehdään yhdessä jotain muuta kuin työtä. Tuttuja näkyy. Siinähan minä olen, kuinka ollakaan, heti löyty! Käytiin meidän Heikin mökillä, käytiin kattomassa, millaista on Heikin mökillä saarella, myyntikollega Heikki, kaikki meidän reissut on ollut kohtuu kivoja, ei niissä ole tapeltu, eikä mitään negatiivista muutenkaan tullut.”(7#)

Tutkimuksen kannalta on hyvin merkityksellistä, että tutkija on saanut kuulla, nähdä ja aistia tutkimansa organisaation esille tuomia ja keskenään jakamia tunnetason kokemuksia, kognitiiviseen informaatioon perustuvien keskustelujen ohella. Valokuvatyöskentelyssä korostuu tunteiden rooli organisaatiossa. Ilman valokuvien haastateltavissa stimuloimia ja heidän ilmaisemiaan tunteita ei tutkimuskohdetta tai tutkittua ilmiötä olisi koettu ymmärtämään yhtä laajasti ja syvällisesti. Yksilö- ja yhteisötasoiset, valokuvien herättämät tunnereaktiot ovat antaneet tutkijalle rikasta informaatiota organisaation identiteetistä ja siihen liitetystä affektiivisuudesta, vaikka tutkija ei organisaation kokemia tunteita luonnollisesti autenttisine olekaan kyennyt tuntemaan. Tässä tutkimuksessa valokuva on kertonut välillisesti organisaation tarinaa ja sillä on ollut kyky tuoda esille yhdessä jaettuina ja koettuina tunteita. Valokuvat ovat katsottavissa eräänlaisiksi dokumentoiduiksi porteiksi organisaation tarinoihin ja tunteisiin.

Mainittakoon, että tutkimusteknisenä varmistuksena tutkija kirjoitti haastattelutilanteen lopuksi valokuvavalinnat tehneen henkilön nimen irtolapuulle ja laittoi ne hänen tarkastelemissaan valokuvien taakse siten, etteivät muut haastateltavat voineet nähdä, mitä valokuvia muut olivat tarkastelleet tai valinneet. Varmuuden vuoksi tutkija myös valokuvasi haastateltavien valitsevat valokuvat kunkin haastattelun päätteeksi. Teemahaastatteluiden lopuksi tutkija luonnollisesti kiitti kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä heidän tutkimuksen hyväksi käyttämästään ajasta. Henkilöstöä myös kiitettiin jälkikäteen yhteisesti yrityksen toimitusjohtajan taholta tutkimukseen osallistumisesta.

4.5.3 Ryhmäkeskustelut

Tässä väitöskirjatutkimuksessa on haluttu löytää mahdollisimman luonnollisia ryhmäkokoontumiskohtia ja ryhmätilanteita valokuvatyöskentelyn pohjaksi, jotta ulkoinen ympäristö ja muutokset niissä eivät rajoittaisi tai estäisi tutkimusryhmän keskinäistä

luontevaa kommunikaatiota. Tämän väitöskirjan ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutettiin noudattaen yrityksen yhden toimipisteen todellista ja siten sen luonnollista ryhmäkokoontumista. Rajatun joukon ryhmäkeskustelutilannetta varten ei siten kyseisessä tutkimustilanteessa muodostettu erillistä ryhmää, jonka kokoonpanossa olisi ollut organisaation jäseniä eri toimipisteistä. Tämä erityisesti siksi, että tutkimuskohdeena olevassa yrityksessä ei ollut toimintakulttuuria, jossa kaikkien eri funktioiden työntekijät liikkuisivat toimipaikasta toiseen. Samoin maantieteelliset etäisyydet yrityksen eri toimipisteiden välillä olivat pitkiä, jolloin niin sanotun keinotekoisesti tutkimusryhmän kokoaminen olisi saattanut haitata merkittävästi organisaation työskentelyä. Samoin pyyntö osallistua vain tutkimusta varten koottuun tutkimusryhmään olisi saatettu kokea velvollisuutena, josta ei tosiasiallisesti olisi koettu voitavan kieltäytyä. Samoin huomioitiin tutkimuksen aiheuttamat kustannukset; yrityksen eri toimipisteistä kootun tutkimusryhmän kokoontuminen ja matkustaminen olisi vaatinut huomattavia taloudellisia resursseja. Samoin osalle organisaation jäsenistä omalta asuinpaikalta pois matkustaminen olisi ollut ajankäytöllisesti esimerkiksi perhesyiden takia hyvin vaikeata, osalle jopa mahdotonta toteuttaa.

Ryhmäkeskustelu ja valokuvatyöskentely valitussa kohdejoukossa

Tutkimuksen rajatuksi kohdejoukoksi tutkimuksen ensimmäiseen ryhmäkeskusteluun valittiin tutkittavan yrityksen päätoimipaikan työyhteisö. Tämän henkilöstöryhmän katsottiin soveltuvan ryhmätyöskentelyn kohteeksi monestakin eri syystä. Ensimmäinen koko yrityksen historia oli alkanut kyseisestä toimipaikasta, se oli yrityksen vanhin toimipaikka. Samoin yrityksen päätoimipaikassa olivat edustettuina kaikkien eri osaamisalueiden vastuhenkilöt, joilla oli myös matriisiorganisaatiossa osaamisaluevastuuta yli toimipaikkarakojen. Täten valittu ryhmä edusti kattavasti kaikkia yrityksen eri funktioita. Tutkimuksen ryhmäkeskustelun kohderyhmäksi valitussa toimipaikassa oli myös henkilömääräisesti eniten työntekijöitä, minkä ansioista ryhmämuodostuksen katsottiin onnistuvan myös tilanteessa, jossa osa tutkittavista olisi mahdollisesti kieltäytynyt tai estynyt osallistumasta tutkimukseen. Myös toimipaikan sisäiset käytännöt tukivat ryhmämetodin soveltamista juuri kyseisessä toimipaikassa. Valitulla ryhmällä oli olemassa oma traditionsa, ”kello kahden kahvihetki”, johon jokainen henkilöstön jäsen saapui oma-aloitteisesti. Näin ollen tutkimusryhmän kokoontuminen oli jo ennestään luonteva osa ryhmän arkista työskentelyä, ilman, että se olisi ollut keinotekoisesti järjestetty tutkimustilanne. Tutkittaville työskentelyn ennestään tutussa ympäristössä, oman paikallisorganisaation jäsenenä, katsottiin luovan lähtökohtaisesti turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin ryhmän jäsenten kesken. Edellä mainituista syistä ryhmäkeskustelun alustava ryhmäkoko, kahdeksan henkilöä, tuli siten tutkijalle annettuna. Ryhmäkeskustelun toteutuksessa ryhmän koko on mielekästä pitää hallittavana, jotta kaikille ryhmässä riittää tilaa

keskustella. Tässä tutkimuksessa toteutuneen ryhmäkeskustelun ryhmäkoko voidaan katsoa sellaiseksi, että jokaisella ryhmäkeskusteluun osallistuneella organisaation jäsenellä oli lähtökohtaisesti mahdollisuus osallistua keskusteluun.

Ryhmäkeskusteluun osallistuvalla yrityksen päätoimipaikan henkilöstölle annettiin tutkimustilaisuus tiedoksi, ja se vahvistettiin myös yrityksen toimitusjohtajan lähettämällä sähköpostikirjeellä sekä suullisesti. Kyseiselle toimipaikkaorganisaatiolle kerrottiin etukäteen ryhmäkeskustelutilaisuuden luonne osana tutkimusta sekä keskustelun ajankohta ja paikka. Ryhmätyöskentelytilanteeseen osallistunut yrityksen päätoimipaikan henkilöstö toi mukanaan ryhmäkeskusteluun nähtäväksi ja katseltaviksi yrityksen eri tilaisuuksista vuosien varrella otettujen valokuvien digitaalisia kokoelmia. Ryhmäkeskustelutilanteeseen tuotiin tutkittavan ryhmän taholta siten myös tutkimuksessa aikaisemmin tarkastelemattomia valokuvia. Näiden ohella tutkimustilanteessa oli nähtävänä tutkimuksessa jo aikaisemmin käytetyt, teemahaastatteluiden kuluessa tarkastellut valokuva-albumit.

Ryhmäkeskustelutilannetta varten luotiin neuvotteluhuoneeseen olosuhteet, joissa oli mahdollista työskennellä joustavasti ja kommunikatiivisesti. Keskustelujen äänittämistä varten pöydälle asetetun nauhurin häiriötön toiminta varmistettiin ennen tutkimusryhmän saapumista, samoin äänitteen laatu. Keskusteluiden analyysi tallenteelta antoi tilaisuuden tarkastella myös jälkikäteen yksilöiden ja heidän muodostamansa ryhmän tuottamia yksityiskohtaisia vuorovaikutustilanteita ja niiden luonnetta (ks. Silverman 2010, 246). Valokuva-albumit tutkija asetteli ennen tutkimustilannetta neuvotteluhuoneen keskellä olevalle pöydälle, jonka ympärille kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuneet henkilöt kokoontuivat. Valokuva-albumit olivat pöydällä sattumanvaraisessa järjestyksessä ilman, että niitä olisi järjestetty jollakin tarkoituksellisella tavalla. Myös tuolit sijoiteltiin ennen tutkimustilannetta neuvottelupöydän ympärille siten, että tutkittavilla oli mahdollisuus liikkua tilassa haluamallaan tavalla. Tällä järjestelyllä haluttiin taata ryhmäkeskustelun mahdollisimman osallistuva ja epävirallinen tunnelma. Kaikilla ryhmäkeskusteluun osallistuneilla organisaation jäsenillä oli myös mahdollisuus nähdä toisensa kasvojen, mikä nähtiin tutkimuksellisesti tärkeänä ryhmätilanteen vuorovaikutuksen mahdollistavana tekijänä. Berger ja Luckmann (1995, 39) toteavat, että sosiaalisen vuorovaikutuksen elämismäässä perustavimman kokemuksen toisista ihmisistä saa kasvojen. Tämä kasvojen oleminen on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustyyppi, josta kaikki muut tavat ovat sen johdannaisia. Kasvokain toisen kanssa on mahdollista kokea toinen yksilö elävässä nykyhetkessä. Niin kauan kuin ollaan kasvojen, ilmaisun voidaan katsoa olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

Aivan ryhmätyöskentelytilanteen aluksi tutkija kertasi tutkimusryhmälle toimitusjohtajan lähettämässä ryhmäkeskustelua koskevassa sähköpostikirjeessä ja jo teemahaastattelussa kerrotut tutkimuksen pääpiirteet: mitä tutkitaan, miten kerättyjä tietoja käytetään sekä tutkimuksen luottamuksellisuuden. Osallistujilta myös

pyydettiin ennen varsinaisen ryhmäkeskustelun alkua suostumukset tilaisuudessa käydyn keskustelun taltiointiin. Tutkija myös kertoi äänitteiden tuhoamisesta tutkimusmateriaalin analyysin, tulkinnan ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Ryhmäkeskustelu tilanteena ei ole staattinen, vaan siitä on löydettävissä erilaisia vaihteita. Erityisesti juuri työskentelyn alkuvaihe voi olla jännitteinen ja tarkkaileva. Ryhmäkeskustelun aluksi tutkija jätti tietoisesti ryhmän toimimaan ilman mitään ohjeistusta suhteessa tilanteeseen ja valokuviiin. Ryhmä sai ilmaista tunteitaan, keskustella sekä siirtyä valokuva-albumeista ja kuvista toiseen vapaasti. Tutkija toimi valokuvatyöskentelyn ja sen herättämien ryhmäkeskustelujen alussa lähinnä havainnoijan roolissa. Tällöin keskityttiin havainnoimaan ryhmän spontaania työskentelyä ilman tutkijan omaa osallistumista siihen. Havaintoja kirjattiin ylös ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana; tutkija keräsi laadullista aineistoa kuullun ja nähdyn perusteella. Tutkimustilanteen alussa valokuvien tuottamia keskusteluja ei ohjattu, vaan tutkijan roolina oli havainnoida ryhmän vuorovaikutuksessa sanottua ja tapahtunutta. Tutkija myös kuunteli ja tarkkaili tutkimusryhmän ilmaisemia tunteita ja ryhmässä käytettyjä tunnesanoja. Mielenkiinnon kohteena olivat kollektiivisesti koetut ja ilmaistut organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet.



Kuva 2. Tutkijan arkisto (Johanna Marin)

”Näähän ois minusta vähän niinku semmosia, vaikka näihin tyhy-juttuihin, että katottais vanhoja kuvia, istuttais siitä, katsottais kuvia ja syötäis makkaraa ja juotais olutta ja naureskeltais, että jaaha, tuossakin se Mikkokin tuon näkönen (naurua), mistäs tämä kuva kertoo, missä tässä nyt ollaan.”(11#)

Koska tutkimuksen kohteena oleva organisaatio määritteli itseään voimakkaasti myös asiakkaidensa kautta, oli luonnollista, että yrityksellä oli paljon valokuvia asiakkaistaan vuosien varrelta. Valokuvia oli joskus myös katsottu yhdessä asiakkaiden kanssa.

”Silloin on tehty hassuja asioita kesäkuussa, kesäbileet on ollut ja siitä ruvettiin keräämään näitä kuvastoja ja sitten asiakkaitten juttuja ja sitten asiakkaat sai tulla sen jälkeen firmaan kattoo nämä kuvat, ne oli täällä nähtävissä ja siitä tuli sellanen jippii!” (43#)

Ryhmätyöskentelyn havainnointivaiheen toivottiin tuovan ryhmätyöskentelyyn myös tunnetasolla vapautuneen ilmaisutavan, jota kenties heti ryhmätilanteen aluksi ohjatulla keskustelulla ei olisi voitu saavuttaa. Kun tutkittavan ryhmän vilkas, innostunut ja spontaani keskustelu ehtyi ja ryhmä osoitti odottavansa ohjeistusta käsillä olevasta tutkimustilanteesta, tutkija otti aktiivisemmän roolin ryhmäkeskustelun ohjaamisessa.

Varsinainen työskentely ryhmässä eteni siten, että tutkija esitti ryhmälle erilaisia tutkimusongelmien kannalta merkityksellisiä kysymyksiä liittyen tarkasteltaviin valokuviiin. Ryhmällä oli tilaisuus jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan suhteessa organisaatioidentiteettiin. Ryhmän jäsenet valitsivat ja esittelivät yhteisesti ryhmän mielestään parhaiten tutkijan asettamiin keskusteluteemoihin liittyviä valokuvia:

- Katselkaa valokuvia ja valitkaa kuvien joukosta kuvia, jotka parhaiten kuvaavat yritystänne ja organisaatiotanne (organisaatioidentiteettiä): Keitä te yrityksenä, sen organisaationa olette? Mitä koette katsoessanne valokuvia? Millaisia tunteita (valitut) valokuvat herättävät?
- Onko pääomasijoittajan tuleminen yrityksen omistajaksi muuttanut tätä kokemusta, jos niin miten? Millaisia tunteita koette? Onko muutos vaikuttanut mahdollisesti valittavien valokuvien sisältöön ja jos niin miten?
- Millaiset valokuvat kuvaisivat tulevaisuuden kokemusta siitä, keitä te yrityksessä organisaationa toivoisitte olevanne?
- Miten olette kokeneet valokuva-albumien kokoamisen ryhmässä? Miten valokuvat ovat valikoituneet osana yhteistä työskentelyä?

Tutkija havainnoi ryhmälle asetetuista kysymyksistä ryhmässä syntynyttä keskustelua. Keskustelun kohteina olleet ja ryhmän keskinäisessä vuorovaikutuksessa identifioidut valokuvat ja niistä syntyneet ryhmän tunneilmaisut kirjattiin muistiin niin äänitteenä kuin kirjallisestikin. Ryhmäkeskustelun lopuksi luonnollisesti kiitettiin kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä heidän tutkimukseen käyttämästään ajasta.

Ryhmäkeskustelu ja valokuvatyöskentely koko organisaation kesken

Rajatun kohdejoukon käsittävän ryhmäkeskustelun ohella toteutettiin myös koko organisaation henkilöstön kattava ryhmätyöskentelytilaisuus. Kyseinen ryhmätyöskentely toteutettiin yrityksen kaikkien eri toimipisteiden yhteisen vuosittaisen kokoontumisen yhteydessä, ja siihen oli lähtökohtaisesti kaikilla yrityksen työntekijöillä mahdollisuus osallistua. Idea koko organisaation kattavasta tutkimuksellisen ryhmäkeskustelun toteuttamisesta vahvistui teemahaastatteluiden pohjalta tutkittavien omien toiveiden ja heissä syntyneen eräänlaisen valokuvainnostuksen pohjalta. Tutkittavat totesivat useasti haastatteluiden aikana, että heistä olisi hienoa saada tilaisuus katsoa yhdessä ”koko porukalla” yritystä koskevia valokuvia. Samoin haastateltavat toivoivat nähtäväkseen valokuvia kaikista organisaation jäsenestä sekä lisää valokuvia erilaisista yhteisistä tapahtumista kuten tiimipäivistä ja asiakastilaisuuksista eri vuosilta. Haastateltavat myös totesivat useasti, että koska valokuvia ei enää kehitetä, ne ”makaavat” joko ihmisten omilla tai yrityksen toimipaikkojen yhteisillä kovalevyillä. He totesivat valokuvien katselun niiden digitalisoitumisen myötä lähes lakanneen. Osan kuvista myös todettiin lopullisesti kadonneen yritykseltä kuvat omistaneiden työntekijöiden poistuttua yrityksen palveluksesta.

Tutkija kontaktoi henkilökohtaisesti jokaisen toimipisteen assistentin ja keskusteli heidän kanssaan tutkimuksellisesta tehtävänannosta eli uusien valokuvien keräämisestä organisaation jäseniltä ja toimipisteiltä. Tutkija esitteli alustavasti ideansa ja mahdollisuuden valokuvien kokoamiseen eri toimipisteissä ja sen aikataulutavoitteesta organisaation yhteiseen, vuosittaiseen tilaisuuteen mennessä. Kaikki tutkittavan yrityksen toimipaikkaorganisaatiot ja niiden jäsenet saivat ennen tutkimuksen koko organisaation kattavaa ryhmäkeskustelutilannetta tehtävänannon etsiä ja valita ryhmänä sellaisia valokuvia, jotka heistä kuvaisivat tutkittavan yrityksen koko henkilöstöä, sitä keitä he organisaationa ovat. Heille annettiin vapaus koota valokuvia albumeihin tai valita niitä jollakin muulla tavalla esitettäväksi. Saraste (2010, 180) on todennut, että mahdollinen teksti sekä kuvien asettaminen toistensa yhteyteen, luomaan uusia ulottuvuuksia ja tuomaan jotain tärkeää esille, voivat omalta osaltaan osoittaa niitä puolia, joihin on syytä kiinnittää huomiota. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli asetelma, jossa tutkittavat jätettiin myös itse ratkaisemaan valokuvien esitystapa ja se, liitettäisiinkö kuviin myös sanallista ilmaisua. Ellei valokuvien valitseminen ryhmässä ajallisista syistä olisi ollut mahdollista tai sitä ei luontevasti syntyisi, korostettiin, että tehtävänantoa ei ollut välttämätöntä toteuttaa. Ryhmä sai siis itse päättää, miten halusi toimia osana tätä tutkimuksen vaihetta. Työskentelytyyli oli siten vapaa ja samoin työskentelyn lopputulos. Työskentelyn haluttiin olevan paineetonta ja vapaata. Jos valokuvia ei ollut tai niitä ei ollut luontevaa valita, niitä ei ollut tarkoitus väkisin etsiä ja koota. Työskentelyn perimmäisenä tarkoituksena oli vastata haastatteluissa usein esiin tulleeseen toiveeseen nähdä lisää valokuvia eri toimipisteistä ja tilanteista sekä katsella niitä yhdessä kiireettä koko organi-

saation kesken. Samoin pyrittiin täyttämään haastatteluissa esitetyt toivomukset saada näyttää koko organisaatiolle yrityksen toimipisteiden omia kuvia.

”Olishan ne mukava, että ne olisi tuota nähtävillä ja olisi ihan suotavaa minun mielestä, että näitä voisi kattookin joskus, viedä vaikka sinne kahvihuoneiden pöydälle joskus kansioita, katsokaapa tuosta, muistelkaa, mitä tuossa tapahtuu, muiltakin paikkakunnilta todennäköisesti löytyy kuvia, ihan heidän omista tapahtumista. Kaikki yksiköt järjestää itte oman porukkansa kesken erilaisia juttuja ja niistä epäilemättä otetaan kuvia, se vois olla ihan mukava niitä kattoo joskus, myöskin ne uudet ihmiset, jotka tulee. Tässä mennään jo pitkälle 90-luvulle, vaatetuksestakin sen jo voi päätellä (naurua). Kyllähän nää on hauskoja hommia, tää on sitä toimintaa ihmisten kanssa.”(7#)

Organisaation jäsenet valitsivat siten ennen yrityksen henkilöstön yhteistä tilaisuutta toimipisteissään valokuvia, jotka kuvasivat heidän omien näkemystensä mukaan parhaiten yrityksen organisaatioidentiteettiä. Toimipaikkaperusteiset ryhmät tuottivat koko organisaation henkilöstön kattavaan ryhmätyöskentelytilaisuuteen omia valokuvakokoelmiaan, sähköisiä ja paperisia valokuva-albumeja. Organisaatioidentiteetin ohella he toivat valokuvissa esille myös oman alueellisen yksikkönsä ja tiimensä ominaispiirteitä kaikille muille nähtäväksi. Eri toimipaikkaorganisaatioille annetun tehtävänannon tutkimuksellisenä tarkoituksena oli saada organisaation henkilöstö toimimaan kollektiivisesti, keskustelemaan, yhdessä etsimään ja valitsemaan organisaatiolle ryhmänä merkityksellisiä valokuvia.

Syntyneet uudet valokuva-albumit ja jo teemahaastatteluissa käytetyt valokuva-albumit aseteltiin isolle pöydälle koko organisaation yhteisessä kokoontumisessa heti kokoustilan sisääntuloon siten, että valokuvien ympärillä oli mahdollista liikkua vapaasti, katsella kuvia ja kommunikoida niistä. Koko päivän kestävä tilaisuuden aikana organisaation jäsenet laittoivat myös oma-aloitteisesti valokuva-albumeja kiertämään kaikille läsnäolijoille nähtäväksi. Tutkija osallistui ryhmätilanteeseen observoimalla valokuvista käytyjä keskusteluja ja niistä ilmaistuja tunteita. Samoin tutkija tarkasteli uusia, ryhmätöinä syntyneitä valokuva-albumeja, niihin valittuja valokuvia ja itse albumien toteutustapaa. Ryhmäkeskusteluiden kautta syntyi mahdollisuus myös kuunnella henkilöstön kertomuksia kokemuksistaan liittyen eri toimipisteissä tapahtuneeseen valokuvien valitsemiseen ja kokoamiseen.

”Kaikki omissa kamerakännyköissä tai jossain, niistä ei koota mitään yhteistä juttua enää, kyllä, jos näitä olis yhteisistä jutuista ja näitä vähän väliä pläräis, varsinkin silloin, se olis hyvä juttu, jos jollakin on huono päivä, niin heittäis, ota siitä, mene tohon, ota kahvia, plärää vähän, varmasti heräis se, jumankauta, ei täällä ole niin vaikeeta jumankauta, ei tarvitse stressasta joka ikisestä asiasta,

rennoin fiiliksin, tuolla oltiin ja nautittiin, yritetään muistella niitä aikoja, ne on yleensä ne pienet asiat, jotka ratkaisee, jos mietitään ihmisten mielialoja.”(10#)



Kuva 3. Tutkijan arkisto (Johanna Marin)

Valokuvien katselusta yhdessä pidettiin tutkittavien palautteen perusteella merkityksellisenä, voimaannuttavana ja myönteisyyttä luovana vuorovaikutustapahtumana. Valokuvien ja niiden tarkastelemisen voidaan katsoa välittävän organisaation jäsenille ja sen sidosryhmille organisaatiossa eläviä merkityksiä, tulkintoja ja tarinoita sekä niihin liitettyjä tunteita.

Ryhmäkeskusteluissa esiin nostetut valokuvat koottiin omaksi tiedostokseen, jotta niitä oli mahdollista tehokkaasti käsitellä analyysivaiheessa. Samoin haastatteluiden ja niiden kuluessa toteutetun valokuvatyöskentelyn osalta tutkimusaineistoa systematisoitiin tutkimusmateriaalin jatkokäsittelyn ja siten myös sen analysoinnin helpottamiseksi seuraavalla tavalla:

1. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä tehtiin taulukko, jossa todettiin jokaisen tutkittavan nimi, sukupuoli, ikä, tehtävänimike, koulutustausta ja työsuhteen kesto yrityksessä.
2. Taulukon osana jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle tehtiin oma tiedostokansionsa, josta löytyivät kyseisen henkilön teemahaastattelun/ryhmäkeskustelujen kuluessa kommentoimat/valitsemat valokuvat.

3. Edellä mainitut valokuvat tulostettiin erillisille papereille. Jokaisen tulostetun valokuvan alle kirjattiin taulukossa olevat tiedot tutkimukseen osallistuneesta henkilöstä valokuvien tarkastelun helpottamiseksi.

4.6 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Tässä väitöskirjassa kerättyä tutkimusaineistoa on käsitelty kokonaisuutena, vaikka kerätyillä aineistoilla onkin keskenään erilaiset luonteet osana aineistokokonaisuutta. Eri aineistonkeruumenetelmien voidaan katsoa toimineen tässä väitöskirjassa toisiaan täydentävinä ja tukevinä. Niiden jokaisen tuottama tutkimusaineisto on tuonut oman kontribuutionsa analysoitavaan tutkimusaineistoon. Tämän väitöskirjan tutkimusaineistossa organisaation jäsenet ikään kuin neuvottelevat siitä, miten he näkevät organisaationsa identiteetin sisältämät sosiaaliset konstruktiot, jotka tämän tutkimuksen muutoskontekstissa nähdään luonteeltaan elastisina eli muuttumaan kykenevinä (ks. Kreiner, Hollensbe, Sheep, Smith & Kataria 2015).

Tutkimushaastattelut luovat tässä väitöskirjassa pohjan sille tutkimusaineistolle, jonka avulla on voitu tarkastella tutkitun organisaation identiteetistään jakamia merkityksiä, tulkintoja ja tunteita. Valokuvien kanssa tehty työskentely osana haastatteluja on omalta osaltaan syventänyt tutkimusaineistoa ja sen kykyä ilmentää organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Puhuessaan ”meistä” haastateltavat ovat nostaneet esiin valokuvia, joiden he ovat kokeneet kuvanneen tunteita suhteessa organisaatioonsa identiteettiin, ”meihin”. Tässä väitöskirjassa on siten tarkasteltu, millaisia tunteita tutkimuskohteena olevan organisaation jäsenet ilmaisevat organisaatioidentiteetistään siitä tekemiensä kognitiivisten tulkintojen ohella: minkälaisia tunteita organisaatio jakaa liittyen organisaatioidentiteettiinsä, miten se niitä ilmaisee ja miten se niitä nimeää. Vaikka tutkija ei voi autenttisesti tuntea toisen yksilön tunnetta, on silti mahdollista havainnoida tunteiden ilmaisuja ja sitä kautta pyrkiä ymmärtämään lisää tutkittua ilmiötä. Tällöin on tarkasteltu organisaation ilmauksia siitä, ”miltä tuntuu olla me” eli millaisia ryhmätunteita organisaatio kollektiivisesti kokee ja jakaa liittyen organisaatioidentiteettiinsä. Tunteet ikään kuin syventävät ja todentavat tulkintoja meistä organisaationa. Ne vahvistavat kognitiivisesti, älyllisesti tuotetut sanalliset tulkinnat myös tunnetasolla tosiksi.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa toteutetut ryhmäkeskustelut ovat vieneet tutkimusaineiston keräämisen kollektiiviselle tasolle, jolla myös organisaation identiteetin ja sen affektiivisuuden katsotaan tässä väitöskirjatutkimuksessa rakentuvan. Ryhmätyöskentelyssä toteutettu havainnointi ja siihen liittyvä valokuvatyöskentely ovat tuottaneet tutkimusaineistoa, joka on rakentanut ja vahvistanut kokonaiskuvaa tutkitun organisaation identiteetistä ja sen affektiivisuudesta. Ryhmäkeskusteluiden havainnointi on laajentanut ymmärrystä siitä, miten organisaatio jäsentää identiteettiinsä liittyviä asioita ja ilmaisee tunteitaan suhteessa siihen. Ryhmäkeskusteluiden

avulla tutkijalla on ollut mahdollisuus kuulla, nähdä ja kokea kollektiivisella tasolla jaettuja ja ilmaistuja kokemuksia tutkitun organisaation identiteetistä sekä sen affektiivisuudesta. Ne ovat tuoneet lisäymmärrystä tutkijan yksilöhaastattelutilanteissa saamaan informaatioon ja vahvistaneet sen samansuuntaisuuden ryhmässä tuotetun tutkimusaineiston kanssa.

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysiä, jonka Tuomi ja Sarajärvi (2004, 93, 101–102) katsovat analyysimenetelmäksi, jolla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. He katsovat aineiston analyysissä olevan kyse keksimisen logiikasta. Myös tässä väitöskirjassa tutkija on löytänyt aineistostaan teemoja oman ymmärryksensä avulla. Aineistosta ei siis itsestään ole ”noussut mitään”, vaikka aineiston onkin ikään kuin annettu ”puhua” ja sitä on pyritty lähestymään ilman ennakkopäätelmiä. Hirsjärven ym. (2005, 247) mainitsemalla tavalla tutkija on analysoinut havaintoaineistoaan temaattisesti ja käsitteellisesti yleisemmiksi merkityksiksi. Seuraavassa kuvataan, miten analyysi tutkitun organisaation identiteetistä ja sen affektiivisuudesta on tässä väitöskirjatutkimuksessa toteutettu.

Tämän väitöskirjan tutkimusaineistoanalyysissä on lähdetty liikkeelle empiirisistä havainnoista, mikä on edellyttänyt aineiston perinpohjaista tuntemista. Tutkimusaineistoon tutustuminen ja sen alustava analyysi on aloitettu jo tutkimusaineiston keräämisvaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin erottaminen on usein vaikeaa. Laadullista tutkimusta voidaankin luonnehtia prosessina. Tässäkin väitöskirjassa tutkimusaineistoon on tutustuttu sitä kerättyäessä, purettaessa ja luettaessa sitä yhä uudelleen.

Jotta tässä väitöskirjassa kerättyä tutkimusaineistoa on voitu analysoida, se on ensin tuotettu muotoon, jota on ollut mahdollista analysoida. Haastatteluista saatu laadullinen tutkimusaineisto on ollut tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanatarkasti. Tätä niin sanottua litterointia voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, teema-alueiden mukaisesti. Tässä väitöstutkimuksessa tutkija on itse henkilökohtaisesti litteroinut haastatteluista syntyneet tallenteet koko tutkimusaineiston laajuudelta siltä osin, kun haastattelupuhe on liittynyt tutkimusaiheeseen. Näin ollen vapaamuotoista keskustelua täysin tutkimusaiheen ulkopuolelta ei ole litteroitu. (Hirsjärvi ym. 2005, 210.) Litteroinnin tarkkuus on tässä väitöskirjassa koettu tärkeänä, sillä aineistoa on analysoitu nimenomaan vuorovaikutuksena (Tiittula & Ruusuvaori 2005, 16).

Koska ymmärrys organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta on tässä väitöskirjassa keskeistä, haastattelujen litteroinnissa kirjattiin ylös myös haastateltavien tunneilmaisut kuten esimerkiksi nauru tai itku. Tunteet on siten nähty tutkimusaineiston analyysissä kiinteänä osa organisaatioidentiteetin konstruktia. Merkityksellistä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ymmärtämiselle tutkitussa organisaatiossa ei kuitenkaan ole ollut ilmaistun tunteen ”oikea” nimeäminen. Oleellista tutkijalle

haastattelupuheessa on ollut kuulla ja aistia, millaisia tunteita haastateltavat ovat ilmaisseet, nimenneet ja jakaneet.

Jokaiselle haastattelulle on osana litterointia annettu anonymiteetin takaava numerokoodi. Litteroidun haastattelun yhteyteen on merkitty myös haastateltavan toimipaikka ja rooli organisaatiossa. Haastattelupuhetta on litteroitu siten, että litteroidun puheen oheen on liitetty nauhoitteen tarkka ajankohta, jotta eri keskusteluiden aihealueisiin on voitu tehokkaasti palata osana aineiston uudelleenluentaa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa litteroitua haastattelumateriaalia on tarkasteltu huolella, jokaisen haastateltavan kohdalla on haluttu ymmärtää, mistä, miten ja missä yhteydessä haastateltava puhuu liittyen tutkimusaiheeseen. Kirjalliseen muotoon saatettua äänitteen sisältöä on tarkasteltu siten, että jokainen niin sanottu keskustelukokonaisuus, joskus vain muutama tutkimuksen kannalta merkityksellinen lause, on otsikoitu sen mukaan, mistä tutkittava on tutkijalle puhunut. Tällaiset tutkittavien haastatteluissa esiin tuomat erilaiset keskusteluaiheet kuten asiakkaat, arvot ja yrittysosto on kirjattu eräänlaisina väliotsikoina suoraan litteroituun tutkimusmateriaaliin. Näin on toimittu jokaisen haastatteluaineiston kohdalla.

Rajatulle joukolla toteutetusta ryhmäkeskustelusta syntyneitä tutkimusaineistoa on lähestytty samoin kuin yksilöhaastatteluakin. Myös siitä syntynyt äänite on litteroitu, kuitenkin sillä erotuksella, että äänen ovat siinä saaneet monet tutkittavat samanaikaisesti osana ryhmää. Myös tästä aineistosta tutkija on etsinyt toistuvia keskustelun aihealueita. Koko organisaatiota koskevan ryhmätyöskentelyn luonne on ollut voimakkaasti organisaation valokuvatyöskentelyn observoinnissa, sillä tapahtumaa ei ole voitu taltioida. Tutkijan tekemät havainnot siitä ovat tukeneet jo saavutettua ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tuottamasta tutkimusaineistosta on luotu myös toimipaikkakohtaiset litteroidut aineistokokonaisuudet, joiden avulla on ollut mahdollista haluttaessa tarkastella tietyn toimipaikan henkilöstön haastattelupuhetta kokonaisuutena. Sen lisäksi on luotu yksi, koko organisaation kattava tutkimusaineisto, joka on käsittänyt kaikkien organisaation jäsenten litteroidut haastattelut. Tämä aineisto on muodostettu siten, että yksilöhaastatteluista on tuotu siihen niissä identifioidut toistuvat keskustelunaiheet, otsikoinnit. Tässä prosessissa saman aihealueen alle luontevasti kuuluneet asiakokonaisuudet on yhdistetty. Tämän jälkeen yksilöhaastatteluista litteroitu haastattelupuhe on sijoitettu niihin liittyvien aihealueiden yhteyteen. Tämän seurauksena on muodostettu litteroitu, koko organisaation haastattelupuheen sisältänyt aineisto, jota on voitu analysoida edelleen.

Haastatteluiden yhteydessä toteutettu valokuvatyöskentely on dokumentoitu siten, että tiedot kunkin haastateltavan tehtävänkuvasta, toimipaikasta, iästä ja työsuhteen kestosta sekä haastateltavan valitsemat valokuvat on koottu yhteen. Edellä mainitut haastateltavaan liittyvät tiedot dokumentoitiin siltä varalta, että valokuviiin perustuvassa tutkimusaineistossa olisi ilmennyt esimerkiksi selkeitä eroavaisuuksia ja

sille olisi tullut etsiä selitystä esimerkiksi toimipiste- tai tehtäväkuvaeroista. Kuten aikaisemmin jo todettu käsitellyt valokuvat merkittiin ylös jo osana haastattelutilan-
netta ja ryhmätyöskentelyä. Ne ovat siten olleet yhdistettävissä myös haastattelupu-
heeseen. Valokuvista muodostettiin myös yksi yhtenäinen tiedostokokonaisuus,
jossa kaikki tutkittavien valitsemat valokuvat olivat tutkijan tarkasteltavina.

Tässä väitöskirjassa tutkimusaineistoa yhä uudelleen lukemalla ja havainnoi-
malla on lopulta pyritty ymmärtämään, miten tutkimuskohteena oleva organisaatio
puheensa kautta johdattaa tutkijan organisaation jakamien merkitysten äärelle. Tä-
män väitöskirjan aineistoa on jäsennelly tarkastelemalla siitä nousseiden aihealu-
eiden ja eräänlaisten avainsanojen toistuvuutta, jakautumista sekä mahdollisia eri-
tyistapauksia niiden sisällä. Samoin on tutkittu asioiden ja ilmiöiden esiintymistä
yhdessä, niiden erottelua ja luotuja metaforia. Tulkinnat ja tunteet siitä, kuka tut-
kittu organisaatio kokee olevansa, paljastuvat ja selkiytyvät tässä väitöskirjassa si-
ten tutkimusaineiston teemoittelun avulla. Aineiston analysoimisessa kyseessä on
haastateltavien elämismailman ilmausten ja havainnoitavien vihjeenomaisten
käyttäytymisten muuttaminen muuttujiksi, luokiksi, teemoiksi. Tällaisten luokkien
muodostaminen vaatii tutkijalta hyvin ymmärtävää otetta. (Vanhala 1985, 69, 71,
74–75.) Teemoittamisessa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoit-
tamista usein seuraavassa tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi ai-
kaisempaan aineiston jäsentämiseen eli teemoitteluun perustuen. (Tuomi & Sara-
järvi 2004, 95.) Kuten myös tässä tutkimuksessa tyypittelyssä aineisto voidaan ryh-
mitellä myös joukoksi samankaltaisia tarinoita, narratiiveja (Eskola & Suoranta
1998, 182).

Tämän väitöskirjan tarkoitus on pyritty täyttämään löytämällä tutkimusaineis-
tosta, tutkittavien puheesta, toistuvia yleisempiä teemoja ja lopulta myös niitä ku-
vaavia ja tarkentavia niin sanottuja alakategorioita, jotka valaisevat tutkimuskoh-
detta ja tutkittavaa ilmiötä. Kerätyn aineiston analyysissä on siten tähdätty tutkimuk-
sellisten teemojen muodostamiseen ja niiden merkitysten ymmärtämiseen tutkitun
ilmiön kannalta. Tutkimusaineiston teemoittamisessa on ollut kyse tutkimusaineis-
ton pelkistämisestä etsimällä litteroitujen tekstien olennaisimmat asiat. Teemojen
avulla on pyritty tavoittamaan tekstistä merkityksenantojen ydin, teemojen merki-
tyssisältö. Tutkijan työskentelyssä teeman merkityssisältö voidaan muotoilla sanal-
lisesti. (Moilanen & Rähä 2007, 56.) Tässä väitöskirjatutkimuksessa osana teemoit-
telua on ollut myös sen tarkastelu, minkälaisia tunteita haastateltavat ovat ilmaisseet
organisaation yhdessä jakavan.

Tutkimusaineistosta muodostetut teemat ovat niin sanottuja ylätasoa jaotteluja,
mutta keskeistä on ymmärtää, mistä teemat ovat esimerkkejä, mitä ne kertovat tutki-
tusta ilmiöstä, mikä teemoissa on ilmeistä ja miten teemoista kerrotaan. Tässä väi-
töskirjatutkimuksessa tutkija on siten muodostanut tulkintasäännön, jonka mukaan
kaikki se organisaation puhe, joka käsittelee aineistosta muodostettua teemaa, on

sijoitettu analyysivaiheessa kyseisen teeman alle. Esimerkiksi kaikki johtajuudesta ja asiakkaista kertova puhe sijoitettiin omiin luokkiinsa. Tutkittavien tuottama puhe on siten tutkijan toimesta järjestetty nimettyjen, sisällöllisesti yhtenäisten teemojen kuvaamiksi yhtenäisiksi ilmiöiksi, jotka ovat katsottavissa tutkittavan organisaation identiteetille keskeisiksi, erottuviksi ja jatkuviksi. Oleellista on ollut havaita, mikä tutkittavalle organisaatiolle on ollut yhteisesti jaettava, ja myös tarkastella mahdollisia poikkeavuuksia suhteessa siihen.

Tämän väitöskirjan tutkimusaineiston analyysiprosessissa on luonnollisesti ollut luennan välivaiheita, jotka ovat osaltaan tarkentaneet aineistosta esiin nostettuja teemoja ja niiden sisältöjä. Tutkimusaineistosta on ollut mahdollista nostaa esiin toistuvien teemojen ohella niiden yhteyteen nivoutuvia niin sanottuja alateemoja, jotka ovat esiintyneet koko tutkimusmateriaalissa ja siten tutkittavien yhteisesti jakamissa kokemuksissa organisaationsa identiteetistä ja sen affektiivisuudesta. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkimusaineiston analyysissä aineistoa on siten jaoteltu erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joiden pohjalta on luotu lopulta kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa identifioituilla merkityskokonaisuuksilla on sidoksia ja suhde toisiinsa ja niiden välisten suhteiden selvittäminen on antanut aikaisempaa selkeämmän kuvan tutkitusta ilmiöstä. (ks. Laine 2007, 43–44)

Tässä väitöskirjassa tutkija on osana haastatteluita tuonut esille erilaisia haastattelu- ja keskusteluteemoja kuten tutkittavan henkilön taustan organisaatiossa ja hänen näkemykset organisaatiosta, organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen sisällön, mahdollisen muutoksen organisaatioidentiteetissä ja sen affektiivisessä sisällössä pääomasijoittajan tullessa omistajaksi sekä tulevaisuuden tavoiteorganisaatioidentiteetin. Edellä mainittuihin kokonaisuuksiin on liittynyt useita alustavia haastattelukysymyksiä, jotka on esitelty tämän väitöskirjan liitteenä ja joiden pohjalta keskustelua on käyty haastateltavien kanssa. Tämän ohella haastatteluissa on luonnollisesti käsitelty myös muita aihealueita, jotka ovat osoittautuneet aineiston keräämisvaiheessa tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi. Näitä haastattelukokonaisuuksia ja niistä saatua informaatiota tutkija on vielä oman analyysinsä kautta syventänyt, tarkentanut ja laajentanut esittämällä tutkimusaineistolleen niin sanottuja analyttisiä kysymyksiä, joita on esitetty kootulle tutkimusaineistolle osana teemojen muodostamista. Tässä väitöskirjatutkimuksessa niillä ymmärretään aineistoon tutustumisesta nousevia, sille esitettäviä avoimia, etukäteen määrittelemättömiä mitä- ja miten-kysymyksiä, joiden tavoitteena on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä tai merkityksiä kuten myös ennen kuvaillemattomia tapoja ymmärtää tutkittua ilmiötä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.) Nämä analyttiset kysymykset ovat tässä tutkimuksessa muodostuneet organisaation itsenäisesti tuottaman tutkimusaineiston myötä. Tällaisia kysymyksiä ovat olleet esimerkiksi: miten aineistossa puhutaan johtamisesta ja organisaatiosta työyhteisönä, millaisilla tunneilmaisuilla työyhteisöä kuvataan, miten aineistossa puhu-

taan asiakkaista ja suhteista heihin sekä organisaatiota kohdanneesta omistajamuutoksesta.

Aineistonkeruuvaiheessa tutkittaville esitetyt kysymykset ovat siten tutkimusaineiston analyysivaiheessa herättäneet tutkijassa uusia tarkentavia lisäkysymyksiä, joihin aineistoa yhä uudelleen lukemalla ja sitä kokonaisuutena tarkastelemalla on haluttu saada lisävalaistusta. Tämän aktiivisen kysymyksenasettelun seurauksena tässä väitöskirjassa on lopulta löydetty vastauksia tutkitun organisaation identiteettiin ja sen affektiivisuuteen liittyen. Tällöin keskeistä on muodostettujen teemojen osalta nähdä myös tutkijan mielenkiinto nimenomaan affektiivista kohtaan. Tässä tutkimuksessa on ensin kartoitettu kaikki se aineisto, jossa puhutaan ”meistä”, organisaation identiteetistä ja sille keskeisistä, erottuvista ja jatkuvista piirteistä ja siihen liitetyistä tunteista. Sen jälkeen on erityisesti tarkastelu, miten affektiivisuus on näytetty osana tutkittua kohdetta ja mitä uutta ymmärrystä siitä on tämän tutkimuksen perusteella voitu osana tutkitun organisaation identiteettiä saavuttaa.

Tässä väitöskirjassa kerättyä tutkimusaineistoa on luonnollisesti tarkasteltu myös suhteessa sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja niihin liittyviin kysymyksenasetteluihin. Tutkija on siten kysynyt tutkimusaineistoltaan: millaisia tulkintoja organisaation jäsenet tekevät organisaatioidentiteetistään, millaisia tunteita organisaation jäsenet ilmaisevat liittyen organisaatioidentiteettiinsä ja millaisia tulkintoja ja tunteita organisaation jäsenet tekevät ja ilmaisevat organisaatioidentiteetistään ja siihen liitetyistä tunteista yrityskaupan luoman omistajamuutoksen seurauksena.

Laadullisessa tutkimuksessa autenttisten lainausten käyttö on keskeistä, sillä tulkinta rakentuu muun muassa niiden varaan (Moilanen & Räihä 2007, 64). Tässä tutkimuksessa on käytetty autenttisia lainauksia luomaan lukijalle lisäymmärrystä tutkijan tekemistä tulkinnoista. Käytetyt lainaukset antavat myös mahdollisuuden kriittisesti analysoida, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä yleisemminkin jaettavissa. Empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottaneiden henkilöiden tunnistettavuus yksilöinä on haastattelupuheen osalta tässä tutkimuksessa häivytetty huolellisesti. Tutkimusetiikan nimissä yksittäistä henkilöä ei saa tunnistaa, vaikka teoreettisen analyysin argumentointi nojaakin yksittäisiin väitteisiin ja niiden esittäjien tunnistamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 21.) Käytetyille lainauksille on annettu litterointimateriaalissa numerokoodit, jotta haastateltujen anonymiteetti on turvattu. Numerokoodien avulla on kyetty myös jälkikäteen joustavasti käsittelemään haastatteluaineistoa valokuva-aineiston kanssa yhdessä.

Mainittakoon kuitenkin, että tässä väitöskirjatutkimuksessa esitellyissä suorissa lainauksissa ilmenee osana organisaation jäsenten haastattelupuhetta sekä tutkitun yrityksen perustajan että myös yrityksen uuden toimitusjohtajan nimet. Näin on toimitettu asiasisällön merkittävyuden takia ja asianosaisilta on saatu tähän henkilökohdainen suostumus. Samoin jotkin tutkimusaineistoon liitetyt valokuvat ovat sellaisia, että niissä esiintyvät henkilöt voivat olla tunnistettavissa. Yksilöitä ei kuitenkaan ole

yhdistettävissä tässä väitöskirjassa esiteltyyn haastattelupuheeseen. Jokaiselle haastateltavalle on haastattelutilanteessa myös kerrottu, että tutkimusaineistona olleita, yritykselle kuuluvia valokuvia tullaan käyttämään osana tutkimusta.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa valokuvia on siten ensin tarkasteltu osana haastattelupuhetta ja lopuksi niitä on esitelty muodostettujen teemojen sekä niitä kuvaavien autenttisten lainausten yhteydessä. Valokuvat ovat ikään kuin visuaalisesti syventäneet tutkimusaineistossa sanottua ja koettua. Tutkimusaineiston analyysissä on myös tarkasteltu valittujen valokuvien ja niistä kerrottujen kokemusten ja tunne-
muistojen sisältöjä. Valokuvia tutkimuksessa käytettäessä on huomioitava, että visuaalisen kuvan merkitys voi vaihdella, samalla kuvalla saattaa olla useita eri merkityksiä eri tilanteissa ja eri henkilöille (Pink, 2001, 107). Tunteiden kuvaaminen ja niiden toisintaminen juuri sellaisina kuin ne tutkittavien toimesta on koettu, on tutkijalle luonnollisesti mahdotonta. Valokuvista ei ole siten tässä tutkimuksessa pyritty tekemään tulkintoja ja analyysiä tutkittavan puolesta, eikä se edes ole ollut tämän väitöskirjan tavoitteena. Tällainen niin sanottu toisen käden analyysi tutkittavan tekemistä valinnoista johtaisi usein vääriin tulkintoihin. Itse kuvien sisällöstä tutkijan ei ole ollut tarkoituksenmukaista tehdä itsenäisesti tulkintaa. (ks. myös Stiles 2004, 137.)

Valokuvien keskeisenä tehtävänä tässä väitöskirjassa on ollut herättää tutkittavissa tunnepohjaisia kokemuksia ja ilmauksia. Myös teemoittelussa on siten huomioitu tutkittavien valokuvista tekemät mahdolliset tulkinnat ja heidän niistä ilmaisemat tunteet. Tämän väitöskirjan luonteeseen ei siten kuulu tutkittavien puheessa nimettyjen ja heidän käyttäytymisessään ilmenneiden tunteiden analysoiminen tai niiden keskinäinen arvottaminen. Tunteet on otettu osaksi tutkimusaineistoa sellaiseenaan, siinä muodossa ja niissä tavoissa, joilla niitä tutkittavien toimesta on jaettu ja ilmaistu. Tutkittavat ovat ilmaisseet ja myös selittäneet näkemyksiään ja kokemuksiaan valitsemistaan valokuvista sekä sanallisesti että ilmeillä ja eleillä. Tutkijan tehtävänä on ollut tarkastella valokuvia ja niistä kuulemiaan kommentteja, tunneilmauksia, tarinoita ja niille annettuja merkityksiä. Osana tutkimusaineiston analyysiä on myös kriittisesti pohdittu valokuvatyöskentelyyn käytettyjä valokuvia ja niiden mahdollista vaikutusta haastateltavien ilmaisemiin tunnekokemuksiin. Vaikka valokuvista valittiin organisaation toimesta hyvin myönteisiä tunteita välittäviä kuvasisältöjä, haastateltavilla on kuitenkin ollut tosiasiallinen mahdollisuus valita laajasta valokuvien joukosta myös luonteeltaan eri sisältöisiä kuvia.

Huomionarvoista tämän väitöskirjan tutkimusaineistossa ja sen analyysissä on ollut, että tutkijalle syntyi varsin yksimielinen tulkinta organisaation identiteetistä, sen affektiivisuudesta ja sen menneisyydestä ja nykyisyydestä. Tätä asiantilaa tutkijan tehtävänä on luonnollisesti kriittisesti tarkastella ja analysoida osana tutkimusaineiston tulkintaa. Organisaation identiteettiä tarkastelevissa tulevaisuuden narratiiveista löytyi hieman enemmän variaatioita, mutta yleisesti ottaen organisaation

jakamat tulkinnat ja tunteet olivat hyvin samansuuntaisia. Huolimatta tutkimusaineiston eriävyyksien ja poikkeamien tietoisestakin etsimisestä, organisaation jakamia näkemyksiä ja kokemuksia identiteetistään voidaan tutkitussa organisaatiossa pitää hyvin yhtenäisinä. Jäljempänä esitellään teemoitettua tutkimusaineistoa, jossa kaikki tämän väitöskirjan aineistot ovat toisiinsa kietoutuneina.

Keskeistä tämän väitöskirjan tutkimusaineiston analyysissä on ollut, miten siitä muodostetut teemat kykenevät lopulta sisällöllisesti selventämään ja kuvaamaan, millaisista asioista tutkittava organisaatio puhuu liittyen organisaatioidentiteettiinsä, mikä rooli tällä puheella on ja millaisia tunteita organisaatio liittää identiteettiinsä, ”meihin”. Siten tämän väitöskirjan seuraavassa pääluvussa 5 kuvataan tämän väitöskirjatutkimuksen tutkimusaineiston, teemahaastatteluiden, valokuvatyöskentelyn sekä ryhmäkeskusteluiden, pohjalta muodostetut teemat ja alateemat. Samoin selvennetään, mitä tutkimusaineistosta muodostetut teemat ja niiden alateemat edustavat kyseisessä tutkimuksellisessa kontekstissa. Tutkimuksen teemojen ja alateemojen visuaalisessa esittämisessä on hyödynnetty Gioian ym. (2013, 21) luomaa data-rakennemallia, joka myös esitellään sisältöineen jäljempänä tutkimuksen empirian yhteydessä.

5 Organisaation muutostilanteessa identiteetistään jakamat tulkinnat ja tunteet

5.1 Tutkitun organisaation identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä kuvaavat teemat

Organisaatioidentiteetin käsitelmäärittelyyn perinteisesti liitetyt määreet asioiden keskeisyydestä, erottuvuudesta ja jatkuvuudesta osoittautuivat tämän väitöskirjan teemoittelussa ilmiön hahmottamisen kannalta hyödyllisiksi. Ne auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen, minkälaisia kognitiivisia ja affektiivisia merkityksiä liitetään organisaatioidentiteettiin omistajamuutostilanteessa. Niiden keskinäinen erottelu toisistaan ei kuitenkaan näyttäytynyt merkityksellisenä tutkittavan ilmiön kannalta. Asiat, jotka olivat organisaatiolle keskeisiä, olivat myös sen historiassa ajallisesti jatkuvia ja muista ryhmistä erottuvia erityispiirteitä. Tutkimusaineistosta muodostetut teemat pitivät siten sisällään näkemyksen organisaatioidentiteetin laajasti hyväksytystä käsitelmäärittelystä, mikä ei kuitenkaan ole rajoittanut teemojen luontevaa muodostamista. Tutkitun organisaation identiteetistään tekemiä tulkintoja käsitellään näin ollen joukkona tulkintoja, joita ei keinotekoisesti tai pakottaen ole eroteltu keskeisiksi, erottuviksi tai jatkuviksi.

Edellä mainittu organisaatioidentiteetin käsitelmääritelmä ei kuitenkaan sellaisenaan ole riittänyt saattamaan organisaation identiteettiä tutkijalle näkyväksi. Kuten Hatch ja Schultz (2004, 3–4) ovat todenneet, yhteinen identiteetti luodaan ryhmän sosiaalisissa suhteissa ihmisten välillä, jolloin korostuu organisatorisen identiteetin konstruoiminen sosiaalisesti ajattelussa ja myös tunteissa. Koska organisaatioidentiteetti nähdään tässä tutkimuksessa vahvasti myös tunnepitoisena ilmiönä, organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö eli ryhmän organisaationsa identiteettiin liittämät tunteet katsotaan merkityksellisiksi organisaatioidentiteetin ymmärtämisessä.

Kerätyssä tutkimusaineistossa ilmenee organisaatioidentiteetin todeksi tuleminen myös tunteiden kautta, tunteet ovat ryhmän jakamina ikään kuin sen ”aito ydin”. Organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö paljastaa, mitä asiat ja tapahtumat lopulta merkitsevät organisaatiolle. Tunteet saavat organisaation joko kääntymään

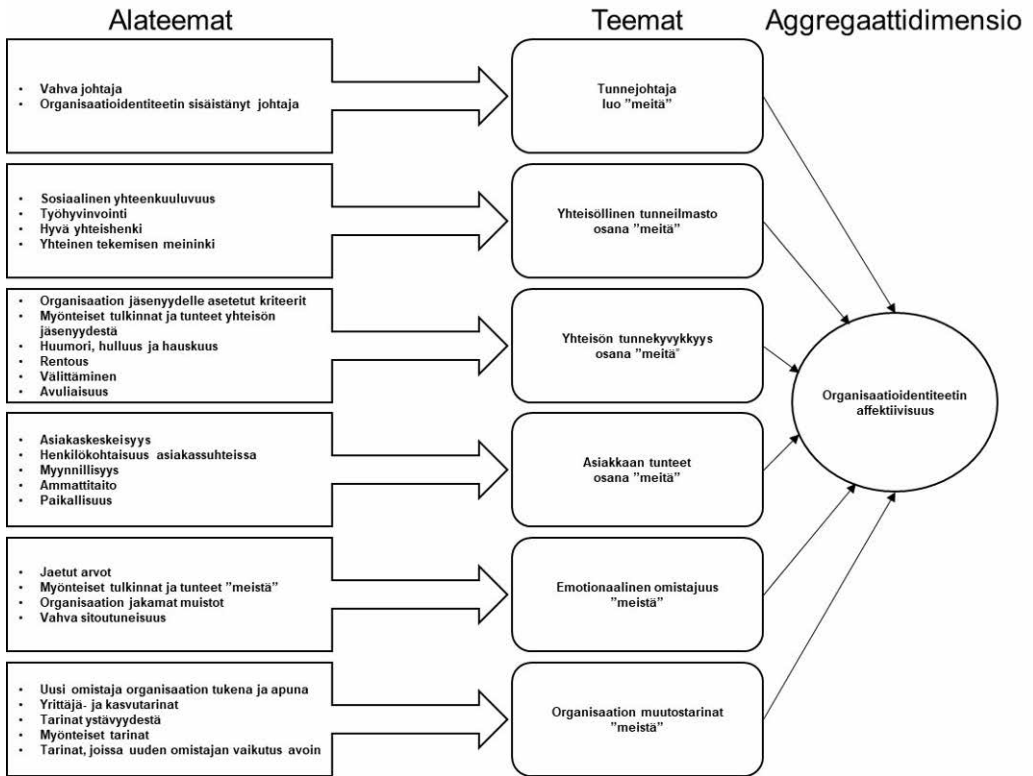
asioita ja ilmiöitä kohti tai niistä pois päin, ne toimivat eräänlaisina katalyytteinä niin sanotussa sisäisessä arvioissa, jossa asioiden katsotaan joko kuuluvan tai olevan kuulumatta organisaation identiteettiin. Tunteet liittyvät kaikkeen organisaation itseymmärryksessä ja -ilmaisussa osana asioiden ja tilanteiden merkityksellistämistä ja merkityksen antoa. Tunteet luovat tulkintojen ohella kokemusta yhteisesti jaetusta, muista erottuvasta ja ajallisesti jatkuvasta identiteetistä.

Tutkimuskohteena olevan organisaation jäsenten tulkinnat ja tunneilmaisut liittyen siihen, keitä he organisaationa ovat ja millaisia tunteita he organisaationa jakavat, muodostavat aihealueita, erilaisia teemoja, jotka kuvaavat organisaation tulkintoja ja tunnekokemuksia ”meistä”. Nämä teemat sisältävät siten sekä organisaation identiteettiään koskevat tulkinnat että myös sen organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Jäljempänä avataan lukijalle tutkimusaineistosta identifioidut sisältöteemat ja kuvaillaan, mitä jaettuja merkityksiä ne pitävät sisällään sekä millaisia niiden sisältämät tulkinnat ja tunteet ovat. Tutkimusaineiston tarjoamien teemojen avulla kuvaillaan, miten ”me” muodostuu kokonaisvaltaisesti sekä tulkintojen että tunteiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimustavoite eli tutkimuskohteena olevan organisaation identiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen syvempi ymmärtäminen osana muutostilannetta tuo siten esille myös organisaation tulkinnat menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Tutkimusaineistosta muodostettujen teemojen merkityssisältöjä esitellään tässä tutkimuksessa sekä kirjallisesti että visuaalisen aineiston avulla.

Organisaation identiteetti ja sen affektiivinen ulottuvuus eivät tässä tutkimuksessa ole osoittautuneet toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi tai ilmiöiksi, vaan ne ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Teemat on muodostettu niistä tulkintoista ja tunneilmaisuksista, joita tutkittu organisaatio on jakanut organisaatioidentiteetistään muutostilannetta. Jotta organisaation identiteetti ilmiönä tulisi täysin ymmärretyksi, sen käsittäminen ja kokeminen vaativat siten sekä järkeä että tunnetta.

Seuraavassa esitellään tutkimusaineiston pohjalta muodostetut, tutkimuskohteen kannalta merkityksellisiksi identifioidut teemat. Näihin teemoihin katsotaan sisältyvän juuri ne nimenomaiset merkitykset, jotka tutkittava organisaatio on halunnut tutkijan kanssa jakaa. Niitä pidetään sellaisinaan tutkimuksen kannalta merkityksellisinä ja informatiivisina. Tutkimuksellisesti mielenkiintoista on selvittää ja kuvailla, mistä muodostetut teemat ovat esimerkkejä, mitä ne edustavat tutkimukselle asetetussa kontekstissa.

Alla on tiivistetty tutkimusaineistosta esiin nostetut, tutkimuskohteena olevan organisaation identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä kuvaavat teemat niin sanotun datarakennetaulukon muodossa (Gioia ym. 2013, 21).



Kuvio 7. Tutkittavan organisaation identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä muutostilanteessa määrittelevät teemat (ks. Gioia, Corley & Hamilton 2013, 21)

Tutkitun organisaation identiteetti, ”keitä me organisaationa olemme”, mitä tunteita me jaamme” eli organisaation itseensä liittämät ja jakamat yhtenäiset tulkinnat ja tunteet voidaan teemoittelun perusteella kiteyttää ja niitä voidaan sanallisesti kuvailla tutkitussa organisaatiossa seuraavalla tavalla: tutkittu organisaatio jakaa muiden organisaatioiden identiteeteistä erottuvia, organisaation identiteetille keskeisiä ja jatkuvia, yhtenäisiä ja jaettuja tulkintoja sekä tunteita, jotka koetaan organisaatioille merkityksellisinä. Kyseessä on yhteisö, joka kokee voimakasta yhteisöllisyyttä. Yksilöistä muodostuu yhteisö, jonka jäsenten tulee täyttää organisaation jäsenyydelle asetetut kriteerit. Organisaation identiteettiä kuvaavat huumori, hulluus, rentous, välittäminen ja avuliaisuus. Organisaation jakamat arvot ovat tekemisen meininki, välittäminen, jatkuva oppiminen, reiluus ja avoimuus. Ne ovat osa tulkintoja ja tunteita ”meistä”. Yhteisöä johtaa vahva johtaja, joka edellyttää yhteisten arvojen toteutumista organisaatiossa. Organisaatio kokee voimakasta yhteisöllisyyttä ja haluaa voida yhteisönä hyvin. Se huolehtii yritysjohdon tukemana työhyvinvoinnista, hyvästä työilmapiiristä, hyvästä yhteishengestä sekä yhteisestä tekemisen meinigistä organisaatiossa. Myös asiakassuhteet ovat osa tulkintoja ja tunnetta ”meistä”.

Organisaatio on myynnillinen sekä asiakaskeskeinen ja sen suhde asiakkaaseen on henkilökohtainen. Asiakasta palvelee paikallisesti ja ammattitaitoisesti, mistä tunnetaan ylpeyttä. Kokemus meistä organisaationa ja sen identiteetistä synnyttää luonteeltaan positiivisia ryhmätunteita, organisaatio kokee itsensä myönteisesti. Organisaatioidentiteetin affektiivinen ulottuvuus välittyy muun muassa organisaatiossa jaetuissa hyvissä muistoissa, joita jaetaan niin organisaation kuin myös sen sidosryhmien kesken. Organisaatio ja sen jäsenet kokevat olevansa ”canoramalaisia”.

Seuraavassa esitellään tutkimusaineiston pohjalta muodostetut, tutkimuskohteen kannalta merkityksellisiksi identifioidut teemat. Näihin teemoihin katsotaan sisältyvän juuri ne nimenomaiset merkitykset, jotka tutkittava organisaatio on halunnut tutkijan kanssa jakaa ja niitä pidetään sellaisinaan tutkimuksen kannalta merkityksellisinä ja informatiivisina. Tutkimuksellisesti mielenkiintoista on selvittää ja kuvailla, mistä muodostetut teemat ovat esimerkkejä, mitä ne edustavat tutkimukselle asetetussa kontekstissa. Samoin luodaan mahdollisuus tutustua niihin liittyvään empiriiseen aineistoon.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa ei ole tutkijan toimesta keksitty valokuville niiden sisältöä kuvaavia otsikoita. On myös koettu, että valokuvien niin sanottu auki selittäminen tutkijan toimesta veisi niiltä pois niiden aidointa selitysvoimaa ja niiden perimmäisen tarkoituksen sekä merkityksen käsillä olevassa väitöskirjatutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa valokuvat toimivat ikään kuin tukemassa sitaatteja ja havainnollistamassa niissä sanottua, herättämässä tunnekokemuksia myös lukijassa. Kunkin valokuvan yhteydessä on kuitenkin informoitu sen omistajuus osana joko tutkijan tai tutkitun yrityksen arkistoa.

5.2 Tunnejohtaja luo ”meitä”

Tunnejohtajuus rakentui ja välittyi tutkitussa organisaatiossa ensinnäkin **vahvan johtajuuden** kautta. Organisaation kokemus vahvasta johtajuudesta suhteessa ”meihin” rakensi organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta, sen käsitystä ja kokemusta itsestään. Samoin tutkimuksen empirian kautta tuli näkyväksi tutkitun organisaation johtajuuden merkitys organisaation identiteetin niin kognitiivisessa kuin affektiivisessäkin kokemisessa; johtajalta edellytettiin **organisaation identiteetin sisäistämistä** niin kognitiivisella kuin affektiiviselläkin tasolla. Organisaation johtajan oli kyettävä johtamaan joukkojaan tunteella, ja siinä onnistuakseen hänen tuli olla sisäistänyt organisaation identiteetin muun organisaation tavoin. Johtamisen laatu ja tapa oli siten myös osa kokemusta ”meistä”.

5.2.1 Vahva johtaja

Tutkitun organisaation jäsenillä osoittautui olevan erityinen side yrityksen perustajaan, toimitusjohtajaan, eli sen aikaisempaan omistajajohtajaan. Haastatteluissa tuli toistuvasti esille organisaation identiteetille merkitykselliset tulkinnat johtajan roolista osana organisaatiota ja tunneilmaisut tuohon johtajuuteen liittyen.

”Musta tuntuu, se mikä se tunne ja fiilis, mikä on välittynyt, se on välittynyt paljon Mikon kautta. Onhan tää aika poikkeuksellinen firma olla töissä.”(36#)

Omistajajohtajan koettiin luoneen oman persoonansa ja johtamistyyliensä kautta yritykselle ennen kaikkea me-henkeä ja yhteisöllistä toimintakulttuuria, joiden puitteissa työtä tehtiin ja oli aina tehty. Organisaatio määritteli itseään sekä sisäisesti että myös organisaatiosta ulospäin vahvasti johtajansa kautta. Omistajajohtajan omaksu- mien arvojen nähtiin ilmenevän esimerkiksi yrityksen sisällä olevissa vuorovaikutustavoissa, muun muassa sen epämuodollisuudessa, kuten myös yrityksestä ulospäin esimerkiksi asiakkaiden arvostamisena.

”Tulee mikkomaisia fiiliksiä. Välitön hauskanpitäminen, välitön rento meininki, yks tavaramerkki, joka Canoramalla aina ollut.”(36#)

Organisaatio kuvaili omistajajohtajaansa yritteliäänä ja niin organisaation jäsenille kuin sen sidosryhmillekin näkyvänä johtohahmona. Yritykseen ja sen henkilökuntaan koettiin omistajajohtajalla olleen aina hyvin henkilökohtainen side. Yritys nähtiin vahvasti hänen elämäntyönään, tarinanaan, johon oli päästy mukaan työntekijän ominaisuudessa. Organisaatio viestitti halua sitoutua omistajajohtajan asettamiin tavoitteisiin, olla hänen luottamuksensa arvoinen. Monet haastateltavat kokivat myös kiitollisuutta siitä, että olivat työllistyneet entisen omistajajohtajan valitsemina juuri kyseiseen yritykseen.

”Mikko johti kuin omaa lastansa yritystä, huomioi aina työntekijät. Mikon taustalla koko homma, ollut sen lapsi ja se on tehnyt ja se on aloittanut sen alusta ja se on hommannut ne ihmiset, ottanut töihin ja se perusta on kuitenkin se työ, mitä me tehdään, jokaisen on panostus annettava, jollet sitä anna, mitä helkuttia sä siinä teet, sama kuin otat lopputilin.”(1#)

Vahvan johtajuuden ansioksi luettiin myös avoimuus organisaation jäsenten toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Päätöksenteon ja toiminnan ei organisaation sisällä katsottu olevan hidasta tai valtasuhteille alisteista, vaan päätökset olivat nopeasti tehtävissä ja päätösvalta toimijoita lähellä. Yrityksessä vallitsivat omistajajohtajan aikojen kuluessa luomat yhteiset säännöt ja toimintamallit, joiden koettiin

helpottavan kaikkien yhteistä toimintaa. Jokaisella organisaation jäsenellä oli omat itsenäiset työtehtävänsä ja niihin liittyviä valtuuksia, joita omistajajohtaja myös odotti organisaation jäsenten itsenäisesti käyttävän. Asioiden ja päätösten alistaminen hallinnollisille prosesseille tai päätöksentekoryhmille oli yritykselle toimintatapana vierasta.

”Byrokratia ja pikkupomot, täällähän ei semmosia ole, on toimitusjohtaja ja vastuuhenkilöt ja se on hyvä asia, yksikönvetäjät tietysti.”(17#)

Myös valokuvatyöskentelyssä eli valokuvia haastateltavien kanssa tarkasteltaessa korostui yrityksen vahva johtajuus ja omistajajohtajan yritykseen luoma tapa olla ja toimia yhdessä. Johtajan koettiin vaativan organisaatioltaan muun muassa sitoutumista, rohkeutta ja heittäytymiskykyä sekä yhteisten arvojen jakamista. Yrityksen johtaja koettiin eräänlaisena organisaation kokoavana voimana. Vuosien varrella kasvaneessa ja laajenneessa yrityksessä organisaation omistajajohtajalla katsottiin olleen aina iso rooli ja merkitys muun muassa organisaation jäsenten vuorovaikutuksen laadulle sekä organisaation jakamille, luonteeltaan hyvin myönteisille organisaation kokemuksille ja tunteille itsestään.

”Tässä vuosien varrella me ollaan paisuttu koko ajan, on tullut uusia paikkoja ja uusia ihmisiä, Korvela on se ydin, siitähän se kaikki hulluus on tullut kuitenkin, (naurua) ei näitä nauramatta voi kattoo!...”(41#)

Tutkitussa organisaatiossa omistajajohtajan oli totuttu johtavan joukkojaan niin sanotusti edestä päin. Omistajajohtaja oli erityisesti yrityksen päätoimipaikkakunnalla laajasti tunnettu henkilö, joka edusti luomaansa yhteisöä erilaisissa tilaisuuksissa, joihin hän investoi yrityksensä niin ajallisia kuin rahallisiakin resursseja. Hänen johdolla oli vuosien varrella toteutettu useita erilaisia niin yrityksen sisäisiä kuin myös sen sidosryhmille suunnattuja tapahtumia ja tilaisuuksia, joiden avulla haluttiin luoda yhteisöllisyyttä, myönteisiä kokemuksia sekä muistoja yhteisön jaettavaksi.

”...Kuva, jossa ollaan kaikki, kun Mikko pitää sen puheen. Oltiin kaikki niinkö kasassa, kaikki meni ympärille ja Mikko piti puheen...”(1#)



Kuva 4. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Organisaatiota kohdanneessa omistajamuutostilanteessa haastateltavat kokivat hyvin keskeisenä organisaatioidentiteettiin liitännäisenä asiana omistajajohtajan irtautumisen organisaatiosta. Tämä tarkoitti organisaatiolle luopumista ja vahvan henkisen siteen katkeamista suhteessa sen johtajaan.

”Mul tuli kauheen niinku sellanen pettynyt, et se hylkää meidät, ihan ensimmäiseks mul tuli semmonen, et vitsi, minkä menit tekemään, et sitten, kun sitä sai työstää, niin okei, sen ymmärsi ja mä ajattelin, et Mikko on saanut vanhimman lapsensa täysikäseks, lähähän toimii omikses, se oli niin päällimmäinen se tunnereaktio, että en mä edes ajatellut, et mitä se tarkoittaa...”(12#)

Organisaation identiteetin kannalta keskeisen henkilön, sen identiteetille hyvin merkityksellisen ja vahvan omistajajohtajan poistuminen yrityksen ja organisaation arjesta koettiin organisaation taholta yhtenä muutoksen merkittävimpanä asiana. Yrityskauppa ja sen myötä omistajavaihdos veivät organisaatiolta kokemuksen vahvasta omistajajohtajasta, joka on organisaation arjessa läsnä ja jolla on myös suora päätösvalta yrityksen asioihin ja organisaation jäsenten toimintaan.

”Semmoinen tuli, kun sanoin sen myös Mikolle, sellainen selkänöja tuntui, että lähti pois, huojut siinä tuolilla ja mietit, keneltä mä nyt kysyn ja kuka sen sitten sanoo, missä menee mun omat rajat, mitä voin tehdä ja milloin tullaan teihin. Ennen oli selkeätä, kun minä sinne Mikon huoneeseen menin, niin se olisi sitten siinä, piste.”(2#)

Kokemus siitä, että jotain hyvin keskeistä poistui organisaatiosta yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen seurauksena oli organisaatiossa yhteisesti jaettu. Organisaatio ilmaisi erilaisia tunteita kuten surua, järkytystä, hämmennystä ja myös pettymystä omistajajohtajan poistuessa organisaatiosta muutoksen seurauksena.

”...En mä ajatellut sitä, se oli vaan jotenkin niinku järkytys, että Mikko luopuu meistä, piti sitä hetken mieltä, toki työpaikkaakin mietin...”(35#)

”...Kai se nyt sitten jonkinlainen surutyö tuossa ollut, että Mikko lähtee.”(39#)

Entisen omistajajohtajan luopuminen yrityksestään herätti kysymyksiä siitä, millainen olisi yrityksen uusi aikakausi ilman voimakkaan persoonallisuuden kautta yritystään johtavaa yrittäjää ja hänen vahvaa ja näkyvää rooliaan yrityksen johtajana. Jotkin haastateltavista ilmaisivat kokevansa organisaationsa johtajan menettämisen hyvin vaikeana, jopa kyyneliä vuodatettiin. Omistajajohtajan lähtemisen yrityksestä koettiin luovan organisaatioon uuden tilanteen, hänen jättämänsä paikkaa koettiin olevan vaikeata täyttää. Organisaation identiteetille keskeisen, vahvan johtajuuden haluttiin säilyvän tutkitussa organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Mainittakoon, että tällainen lähtökohta-asetelma on yrityskaupassa ostajalle suuri riski, jonka vaikutuksia on vaikeata etukäteen tarkasti ennakoita.

”Kai se on, että se päätösvalta on aina ollut täällä, voit kysyä yhdeltä henkilöltä, mitä tehdään, vahva johtajuus pysyy edelleen, se lähinnä.”(3#)

Organisaatio kommunikoi kokeneensa muutostilanteen alkuhetkillä pelon tunteita. Uusi omistaja koettiin myös epävarmuuden tunteen luojana organisaatiossa. Erityisesti pääomasijoittaja yrityksen uutena omistajana toi organisaation jäsenille epävarmuutta liittyen uuden omistajatahon toiminnan luonteeseen, tapoihin toimia ja johtaa.

”Mä en hirveästi tiedä, mitä pääomasijoittajat edes tekee, muuta kuin sen, että niistä on aina puhuttu paha, muuta kuin, että ne tulee ja ostaa, katotaan hetken aikaa, saneerataan se, laitetaan myyntikuntoon, rukataan sitä, että ne luvut näyttää todella helvetin hyviltä. Sanottiin vaan, että ei ole samanlainen, yleensä sitä vaan ajattelee, että ostetaan ja sitten myydään, vai riittääkö se tuotto, mikä vuodessa tehdään.”(29#)

Pääomasijoittajaan omistajana liitetään julkisessa keskustelussa ja siten myös ihmisten mielikuvissa määreitä kuten luvuilla johtaminen, kustannustehokkuus, korkeat tuottovaatimukset, kulujen karsiminen ja saneeraaminen, joilla kaikilla on luonnollisesti suoraa vaikutuksia myös yritysten henkilöstöön ja sen määrään. Pääoma-

sijoittajan toimintatavat olivat monille haastateltaville kuitenkin aikaisemmin tuntemattomia, mikä lisäsi avointen kysymysten määrää ja samalla myös muutospelon intensiteettiä.

”Ihan paska homma, joo ja kotona olin heti, että nyt tulee potkut, mä sanoin, et ei haittaa minulla on työpaikka jo tiedossa. Oikeesti se, että paska homma, se oli ihan rehellinen reaktio. Ehkä se on kato tämä yleinen käsitys ja mielikuva näistä pääomasijoittajista, sehän ei ole hirveän ruusunen, jos joku sanoo, että meidän firman omistaa pääomasijoittaja, katotaan viivan alle, että miten menee, jos menee huonosti vähän tehostetaan, en minä käytännössä pelännyt työpaikkani puolesta, mutta sanotaan, ei tullut mitenkään mieli poksauttaa sampa-napajapulloa, se oli kyllä ihan rehellisesti...No, siinä oli varmaan se muutoksen pelko, jotakin kuitenkin muuttu ja siitä oli puhetta kahvipöytäkeskusteluissakin, jotakin tapahtuu, jotakin karsitaan, sehän on aina se pelko, tehostetaan, jotakin muuttuu, pelätään aina, kun on tuttua ja turvallista, ehkä jotakin mahdollista muutosta on tulossa, se on aina semmosta, mitähän tämä mahdollisesti merkitsee.”(40#)

Huolimatta omistajamuutoksen organisaatiossa herättämästä epävarmuudesta, erityisesti pelon tunteista, organisaatio halusi suhtautua toiveikkaasti muutokseen ja sen mahdollisiin seurauksiin. Organisaation jäsenet ilmaisivat liikkuvansa muutostilanteessa ikään kuin **pelosta toiveikkuuteen**. Pelkojen käsittelyä ja positiivista asennetta tulevaisuuteen helpotti ja edisti erityisesti organisaation luja luottamus vahvan omistajajohtajaansa ja hänen harkintakykyensä. Huolimatta yrityksen entisen omistajajohtajan menettämisestä, hänen tekemäänsä luopumis- ja siten myyntipäätöksen oikeasäilytyksen haluttiin uskoa. **Entisen omistajajohtajan tekemään ratkaisuun luotettiin**. Organisaatio uskoi omistajajohtajansa tehneen perustellun ja harkitun päätöksen myydessään yrityksensä ja jättäessään sen valitsemalleen uudelle omistajalle.

”Ilmoitus, että tiedotustilaisuus tulee, kyllä se vähän tuli yllätyksenä, että hän on myynyt, että ei jumalauta, mitä tässä nyt tapahtuu, olihan se vähän shokki, mutta mä olen silleen rauhallisesti miettinyt tämän asian, että se, miten Mikko sen asian esitti ja kerto ne perusteet, että miksi te, en mä ole sitten enää stressannut, mä luulen, että Mikko on aidosti hakenut sen asian.”(41#)

Huolimatta omistajamuutoksen aiheuttamasta tulevaisuuden epävarmuudesta organisaation jäsenet katsoivat, että yrityksen omistajajohtajan ratkaisu myydä yrityksensä kuten myös hänen valitsemansa ostajataho olivat tarkkaan harkittuja. Tämä usko vahvan omistajajohtajan perinpohjaiseen harkintaan loi muutoksessa

organisaatioon toiveikkautta. Organisaatio luotti siihen, että yrityksen perustaja oli ajatellut myös tässä yrityksen kehitysvaiheessa organisaationsa parasta, muun muassa sille tärkeän ja keskeisen työhyvinvoinnin ja yhteisön jäsenten työsuhteiden jatkumista, yrityksen menestystä sekä organisaation jakamien arvojen toteutumista myös jatkossa. Hänen luotettiin ajatelleen ratkaisuisiaan myös organisaation ja koko yrityksen tulevaisuutta ja niiden menestyksen turvaamista.

”Mikossahan oli sellasta luovaa hullutta, oli tosi terävä bisnesmies, tietty hyvällä tavalla hulluus tässä firmassa, ainakin aikasemminkin, Mikkohan rohkaisi semmoseen tekemiseen. Jos Mikko nyt sitten möi meidät, uskon, että sekin oli loppuviimeksi oikein, se vie eteenpäin, Mikko kuitenkin välitti Canoramasta niin paljon, että sillä oli joku idea siinä. Se halusi, että Canorama voi jatkaa sitten kehittymistä ilman häntä, mennä eteenpäin.”(37#)

Muutoksessa suuri organisaatiossa epävarmuutta aiheuttava tekijä oli siten sen uusi omistaja ja sen organisaatiossa mahdollisesti käyttämä valta. Muutostilanteeseen liittyvän epätietoisuuden ja negatiivisten vaikutusten minimoimisen kannalta tärkeänä organisaatiossa koettiin omistajan oikea-aikainen ja -sisältöinen, **luottamusta rakentava muutosviestintä**. Tutkitussa organisaatiossa luonteeltaan myönteisten organisaatioidentiteettitulkintojen ja tunteiden jatkuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeänä organisaatio näki uuden omistajan henkilökohtaisen esittäytymisen organisaatiolle välittömästi yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen tapahduttua. Eriyisesti tilanteessa, jossa organisaatio koki vahvan johtajuuden kuuluvan osaksi identiteettiään ja jossa se oli tottunut olemaan vahvan johtajan johdettavana, myös uuden omistajan haluttiin osoittavan suoraselkäistä ja avointa kommunikaatiota heti yrityskaupan luoman omistajamuutoksen alkuhetkistä alkaen.

”Kyllä se näkyy, että ihmiset miettii sitä tietysti, että mitä tästä mahdollisesti seuraa ja kun tarinoita on kuultu ja nähty, miten tässä on voinut käydä tietyissä tapauksissa, mietitään, mitä se aiheuttaa minulle henkilökohtaisesti, onko tässä uhkakuvia, tietääkseni, enkä mä ole huomannut, että kukaan olisi ruvennut sammutteleen valoja tai alkanut katsoa rekryilmoituksia tai kyseleä uusia työpaikkoja, niin pitkälle ei suinkaan ole menty, mutta se on taas teidän ansiota, koska te heti aloitukseen kävitte kierroksen ja kerroitte, mitä ajattelette, varmasti siivositte suurimmat pelot sillä käynnillä heti aluksi pois. Ihan esittädyitte ihmisinä ja kerroitte, miten asiat on, niin tuota, se kyllä siivosi enimmäkseen pelot pois.”(7#)

Muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle annettiin siten välittömästi muutoksen tapahduttua tietoa muutoksesta ja sen mahdollisista vaikutuksista organisaatioon ja

sen jäseniin. Merkityksellistä oli uuden omistajan toimiva yhteistyö yrityksen entisen omistajajohtajan kanssa jo muutoksen valmisteluvaiheessa. Yhdessä valittiin mahdollisimman avoin ja kommunikatiivinen tapa kertoa muutoksesta organisaatiolle heti sen tapahduttua. Kaikki organisaation jäsenet saivat samanaikaisesti tiedon muutoksesta entiseltä omistajajohtajaltaan, mikä jälkeen uusi omistajataho esittäytyi viivytyksettä ja henkilökohtaisesti kaikille organisaation jäsenille heidän omilla toimipaikoillaan.

”Koin hurjan positiiviseksi, että te tulitte, se inhimillisti teidät, ette ole vaan joku tuolla.”(12#)

Yrityksen uusi omistaja pyrki näin luomaan organisaatioon vuorovaikutteisen ilmapiiirin ja avoimia viestintätapoja muutoksen käsittelemiseen. Tämä omalta osaltaan hillitsi organisaation jäsenten epätietoisuutta ja myös halukkuutta etsiä muutoksen seurauksena pois yrityksen palveluksesta.

”Nämä ovat sellaisia henkisesti tärkeitä käyntejä.”(2#)

Muutosviestintä on keskeinen osa yrityksen uuden omistajan taholta tapahtuvaa **yrityksen ammattimaista haltuunottoa**. Mikäli yrityskaupan luoman omistajamuutoksen alkuhetkien viestintä organisaation uuden omistajan taholta on puutteellista tai väärensäisiltöistä, voi organisaatio jäädä muutostilanteessa epätietoisuuden tilaan. Uuden omistajan on siten yhdessä yrityksen entisen omistajan ja ostetun yrityksen organisaation kanssa kyettävä kanssakäymiseen, joka omalta osaltaan rakentaa positiivisia tulkintoja ja tunteita liittyen organisaation identiteettiin. Yrityksen ammattimaisen haltuunoton lopullisena tavoitteena tulisi olla **keskinäinen luottamus** uuden omistajan ja organisaation välillä. Tässä tutkimuksessa luottamus ja avoin kommunikaatio ja sitä kautta turvan kokeminen tulivat esille organisaation jäsenten toiveissa yrityksen ja sen uuden omistajan tulevaisuuden yhteistyöstä.

”Niinku semmonen luottamus, että saadaan tehdä. Luotetaan siihen, että hommat toimii ja ei kytätä.”(40#)

Tutkittu organisaatio viestitti antavansa **yrityksen uudelle omistajalle mahdollisuuden**, tilaisuuden yrittää toimia organisaation hyväksymänä omistajana ilman, että sitä olisi välittömästi päätetty organisaation yhteisissä tulkinnoissa ja tunteissa voimakkaasti vastustaa. Organisaatio jäi ikään kuin aktiivisesti seuraamaan yrityksen uuden omistajan edesottamuksia, tutustumaan pääomasijoittajan tapaan toimia. Yrityksen uudelle omistajalle asetettiin organisaation taholta eräänlainen näyttö-

velvollisuus sen kyvystä ymmärtää organisaation tärkeiksi kokemia asioita, sen jakamia tunteita ja tulkintoja itsestään.

”Jos lähdetään vaikka pelosta liikkeelle, kyllä se aina vähän teidän tyyppisillä on oma kaikkunsa tuolla markkinoilla, Se tulee mieleen, onko se ihmisten väärinkäsitystä, vai itse aiheutettua, tämä on se yksi, mitä tietysti mieltii, olette pitäneet meitä kuin kukkaa kämmenellä, jatkossa tämä jatkuu ja luottamussuhde syntyy ja syvenee, sitä ei tarte enää pohtia, on mennyt koko ajan parempaan suuntaan, se on siellä vaan olemassa oleva juttu, odotan innolla sitä päivää, kun nähdään sillä jotain positiivisia vaikutuksia, se olisi kaikille luottamuksen herättävä juttu, tulisi vaikka joku osto tai laajennus johonkin suuntaan, olisi signaali kaikille, olemme ihan tosissaan tässä hommassa takana. Mää teen tässä töitä, ja saman sanoin teille, että sitten, kun minusta ei ole hyötyä, potkaiskaa pois.” (2#)

Tätä organisaation uudelle omistajalleen yrityskauppatilanteessa pääasiallisesti osoittamaa myönteistä ja toiveikasta suhtautumista ja sitä kautta sille antamaa tosi-asiallista mahdollisuutta onnistua uutena omistajana ei voida liiaksi korostaa yrityskaupan luoman omistajamuutoksen onnistuneessa läpiviemisessä. Ilman sitä tulkinat yrityskaupasta, sen luomasta muutoksesta ja uudesta omistajasta olisivat saattaneet muodostua tutkitussa organisaatiossa, ainakin muutoksen alkuhetkinä, sisällöltään hyvin kielteisiksi.

5.2.2 Organisaation identiteetin sisäistänyt johtaja

Organisaatio ilmaisi tarvitsevansa myös yrityskaupan luoman omistajamuutoksen jälkeen itselleen johtajan, joka edistäisi yrityksen ja sitä kautta myös sen työntekijöiden asioita tulevaisuudessa. Hänen tulisi ymmärtää ja myös tunnetasolla kokea, kuka organisaatio pohjimmiltaan on. Organisaatioidentiteetille muutostilanteessa annettujen tulkintojen ja merkitysten kannalta oli siten keskeistä, että yrityksen uusi toimitusjohtaja valittiin yrityksen sisältä. Yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen toteuduttua yrityksen entisen omistajajohtajan tehtävät siirrettiin uuden omistajan toimesta **yrityksen sisältä valitulle uudelle toimitusjohtajalle**, sen entiselle myyntijohtajalle. Luottamus yrityksen uuteen toimitusjohtajaan, lähes kaksi vuosikymmentä organisaation jäsenenä toimineeseen, yrityksen tulevaan toimitusjohtajaan ja samoin uuden toimitusjohtajan tuttuus organisaation jäsenille ja hänen vankka yrityksen ja organisaation sekä sen identiteetin tuntemuksensa vahvistivat ja ylläpitivät tunnetta organisaation identiteetistä ja sen vahingoittumattomuudesta muutostilanteessa. Uuden toimitusjohtajan odotettiin jatkavan yrityksen perustajan luomaa toimintaa menestyksekkäämmin kuin mahdolliset yrityksen ulkopuolelta valitut, organisaatiota aikaisemmin tuntemattomat henkilöt, jotka katsottiin tehtävään

soveltumattomiksi myös organisaation taholta. Tämä oletus konkretisoitui myös organisaation jakamissa tulkinnoissa ja tunteissa suhteessa uuteen johtajaansa. Organisaatio koki saavansa **muutoksessa turvaa organisaatioidentiteetin sisäistäneestä johtajasta.**

”No se olis voinut olla vähän huonompaa, semmonenhan kahtoo vaan lukuja ja tiettyjä faktoja, että kyllä siinä johtamisessa on se ihmistuntemuskin aika tärkeä osa, haistella sitä ihmisten filistä, se on sellainen, jota ei periaatteessa lukemalla voi oppia.” (#6)

Organisaation sisältä valitun johtajan katsottiin edistävän organisaation selviytymistä muutoksesta. Organisaation kyky säilyttää ja vaalia sille ominaisia tulkintoja ja tunteita liittyen identiteettiinsä oli organisaatiolle keskeistä. Sen kokemuksen säilyminen, ketä organisaatio koki olevansa, oli täten mahdollista ainakin tältä osin omistajamuutoksesta huolimatta. Organisaation ryhmätunteet kehittyivät siten nopeasti ennestään tunnetun ja luotetun johtajan avulla pelosta toiveikkuuteen. Tämän voidaan olettaa johtuvan ennen kaikkea siitä turvan tunteesta, jonka organisaation identiteettiin liitetyt tulkinnat ja tunteet omaksunut johtaja saattoi organisaatiolleen tarjota. Organisaation tieto siitä, että yrityksen tuleva toimitusjohtaja jakoi kokemuksen siitä, ketä organisaatio oli ja mitä sen jäsenet organisaationa tunsivat, poisti omalta osaltaan turvattomuuden kokemusta.

”En mä itse kokenut, mutta siinä paljon paino se, että Martin jäi siihen vetämään sitä, te tulitte ja jos olis tullut ulkopuolelta joku toimari, mikä tilanne sitten olis ollu. Uskon, että ihmiset kokee sillä tavalla, et se hyvän olon tunne ja turvallisuus, kun Martin jäi, on se hyvä, että Martin jäi tänne, se oli kyllä ihan oikea liike teiltä.” (36#)

Uusi toimitusjohtaja tunsu yrityksen entisen omistajan johtamistyylin ja tiesi, miten organisaatio oli tottunut itseään johdettavan, mitä se odotti johtajaltaan ja mitä ei. Samoin hän jakoi tulkinnat organisaation identiteetistä ja sen affektiivisesta sisällöstä. Organisaation kannalta merkityksellistä oli entisen omistajajohtajan ja uuden toimitusjohtajan lähes kaksikymmentä vuotta, yrityksen perustamisajoista lähtien jatkunut yhteistyö, mikä loi organisaatiolle ja sen jäsenille tunnetta jatkuvuudesta ja yrityksen omasta päätäntävällästä suhteesta yrityksen uuteen omistajaan, pääomasijoittajaan. Tämä loi organisaatiolle toivoa siitä, että yritys ja sen työntekijät voisivat jatkaa toimintaansa entiseen tapaan heille ennestään tutun johtajan ohjauksessa menettämättä yrityksen ja organisaation ominaispiirteitä. Organisaation identiteetin ja jatkuvuuden kannalta hyvin keskeistä oli, että uusi toimitusjohtaja nimitettiin tehtävänsä organisaation sisältä, sen jo olemassa olevista resursseista. Sen, että uusi

toimitusjohtaja tunsu johtamansa organisaation identiteetin, koettiin turvaavan ja vaikuttavan yrityksen ja organisaation toiminnan jatkumisen mahdollisimman häiriöttä.

”Yks osasy voi olla se, että tavallaanhan tekemisen tasolla mikään ei o muuttunut, koska Martin on jatkanut toimitusjohtajana. Jos olis tullut talon ulkopuolelta ihan uus toimitusjohtaja, niin varmasti olis alkanu, että hetkinen, mitä nyt tapahtuu, mitä se tekee, se ei tunne meitä, se ei tiedä, miten me toimitaan, et meillä kuitenkin ei missään paikassa, varmaan mikään ole muuttunut tekemisen tasolla. Kun me ollaan semmonen tai enhän mä tiiä, mitä muut, koska ei ole juteltu, sitä on pitänyt vaan, että näinhän tämä on ja tämä jatkuu, justiinsa että siellä jatkaa Martin ja meillä on se tietty henki.”(12#)

Yrityksen sisältä nimitetyn toimitusjohtajan koettiin myös toimivan ikään kuin eräänlaisena ”organisaation äänenä” uuden omistajan tutustuessa organisaation toimintamalleihin ja sen jäseniin. Uuden toimitusjohtajan katsottiin välittävän uudelle omistajalle ymmärrystä organisaation identiteetille ja sen affektiiviselle sisällölle keskeisistä asioista.

”Kyllä mä uskon taas, että Martin viestittää teille päin sitä, että mikä tämä porukka on, miksi teemme hyvää tulosta, eri palapelin palaset pitää osua kohdalleen, jos sieltä otetaan joku pois, voi olla, että pirstoutuu kaikki muukin sitten.”(6#)

5.3 Yhteisöllinen tunneilmasto osana ”meitä”

Tutkitun organisaation identiteettiin sisältyi yhteisölliseen tunneilmastoon liitetyt merkitykset, tulkinnat ja tunteet. Tämän yhteisöllisen tunneilmaston voitiin katsoa muodostuvan useista eri tekijöistä, joita esitellään jäljempänä. Näitä yhteisöllisen tunneilmaston niin sanottuja rakennuspalikoita organisaation identiteetissä tämän väitöskirjan empirian perusteella olivat **kokemukset sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta, työhyvinvoinnista, hyvästä yhteishengestä** sekä niin sanotusta **yhteisestä tekemisen meiningistä**. Nämä kaikki yhdessä rakensivat affektiivisen tason yhteisöllisyyttä, joka oli liitännäinen myös kognitiivisiin tulkintoihin ”meistä” organisaationa.

5.3.1 Sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Tutkitun organisaation jäsenet kuvasivat hyvin yhteneväisesti organisaationa kokeemaansa ja tunnetasolla jakamaansa **yhteisöllisyyttä**. Organisaation kuvaileman

yhteisöllisyyden katsottiin pitävän sisällään eräänlaisen kollektiivisen tavan lähestyä asioita ja tilanteita kuten myös kanssaihmissä. Merkityksellistä oli palkitsevassa yhteistyössä toimiminen ja samansisältöisten myönteisten tunteiden jakaminen. Yritys ja sen organisaatio koettiin siten kollektiivisena yhteisönä, ei pelkkänä joukkona yksilöitä. Yhteisöön liitettiin myös voimakas tunneside suhteessa ”meihin” organisaationa, mikä ilmeni organisaation keskinäisessä tavassa olla ja toimia yhdessä.

”Mullahan se on hirveän selkeästi tunteena, mitä mä koen Canoramaa kohtaan ja just mä pidän, että tää on niinku sellanen yhteisö.”(12#)

Organisaation kokeman yhteisöllisyyden yhtenä ilmentymänä oli organisaation tulkinnoissaan jakama ja tunteissaan ilmaisema kokemus **yhteenkuuluvuudesta**, jota organisaatio katsoi yhteisönä kokeneensa yrityksen perustamisajoista lähtien. Organisaation jäsenet olivat tottuneet jakamaan keskenään myös yksityisiä, henkilökohtaisia asioitaan. Yhteisön katsottiin tukevan jäseniään siten myös henkilökohtaisella tasolla, organisaation jäsenten elämänpoluilla ja niiden eri vaiheissa. Tämä oli omalta osaltaan ollut luomassa ja vahvistamassa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osa organisaation jäsenistä oli tehnyt töitä yhdessä lähes kaksikymmentä vuotta ja kokenut organisaationa lukemattomia erilaisia tilanteita. Yhteenkuuluvuuden tunteen taustalla oli siten paljon yhdessä onnistumista ja epäonnistumista, saavuttamista ja luopumista. Koko yrityksen elinkaari oli täynnä organisaation jakamia, yhteisiä, myös vahvasti tunnetasolla kommunikoituja muistoja, jotka omalta osaltaan sitoivat organisaation jäseniä yhteen.

”Ne on niin syvällä täällä, ne on niin syvällä täällä...voi tuokin on pois mennyt, et tää luo niin kauheesti tunteita, että ei tässä kukaan.(43#)

Organisaatiosta käytettiin usein muun muassa **perhe-metaforaa** kuvaamaan yhteisön tapaa olla yhdessä. Ajatus perheestä liittyi myös affektiiviseen, jaettuun kokemukseen siitä, miltä tuntui olla yhteisön jäsen. Tähän niin sanottuun perheenomaiseen tapaan olla ja toimia sisältyi myös organisaation avoimuus läheisyyttä viestittäväälle tunteenilmaisulle.

”Iso hali, semmonen ryhmähali, se on just se meidän tavaramerkki. Mutta olis se varmasti se koko Canorama-perhe. Iso ryhmähali olis varmasti semmonen sopiva kuva.”(22#)

Tutkitun organisaation koettiin myös olevan hyvin keskeinen yhteisö oman henkilökohtaisen elämän rinnalla. Organisaation ja sen jäsenten koettiin tarjoavan sisällöllisesti merkityksellisiä ihmissuhteita perheenomaisessa kanssakäymisessä.

”... Se mun ensimmäinen kokemus, niin mulle tuli, voi vitsi, voiko tällaista työyhteisöä olla, tällaisia ihmisiä, mun kakkosperhe, sais olla tässä porukassa mukana, mä koen sen silleen.”(12#)

Huolimatta paikkakuntaeroista ja pitkistäkin maantieteellisistä etäisyyksistä organisaatio ilmaisi kokevansa yhteenkuuluvuutta organisaation jäsenten kesken. Vaikka osa työntekijöistä saattoi tavata toisiaan vain kerran vuodessa ja yhteydenpito tapahtua pääasiallisesti puhelimitse tai sähköpostitse, silti voimakasta yhteenkuuluvuutta ilmaistiin koettavan.

”...(Naurua). Ollaan niin kun yksi firma, siellä ei tule sellaista vastakkainasettelua, siellä ollaan yhtä perhettä.”(29#)

Yhteisön jäsenillä oli kiinteä sidos toisiinsa niin kognitiivisissa tulkinnoissa kuin myös affektiivisten ilmaisujen, tunteiden alueella. Kokemus ”meistä” kuvattiin vahvana ja siitä ilmaistiin luonteeltaan myönteisiä tunteita.

”...Mut sit mä muistan aina sen, kun me oltiin siel Zonessa, sit se eka ilta, mä olin ihan, et ei tää voi olla totta, ihan oikeesti, siellä me niinku, kokoajan joku hei, miksi toi on yksin tuolla, herra jumala näähän pitää kuin perheestään huolta toisistaan, me tanssittiin siellä pöydällä ja yritettiin pitää Mikko siellä, ettei se putoa pöydältä (kynelehtii) ja mähän oon hirveen tällanen tunnepitonen ihminen, nytkin mä olen ihan tippa linssissä, se oli mulle, se oli ihan uskomaton kokemus, mä olen ollut monissa työpaikoissa, pienissä ja isoissa, mutta ei ikinä...Se oli kyl ihan uskomaton tunne, mikä siit tuli siitä reissusta, mä ajattelin, et ei tämmöstä porukkaa voi olla...”(12#)

Yrityksessä oli myös tapana järjestää tilaisuuksia, joihin oli kutsuttu mukaan työntekijöiden mahdolliset elämäkumppanit tai koko perheet. Myös valokuvatyöskentelyssä ilmentyi, miten organisaation jäsenten perheenjäsenet saivat tilaisuuden kokea organisaation jakamaa myönteistä yhdessäoloa ja olla osa organisaation kokemaa positiivista yhteisöllisyyttä.

”(Naurua)...tässä on tää yhdessä tekeminen, jokainen kattoo vähän tiäkkö toisten tekemisiä, on siinä vieressä, tehdään yhdessä ja niin päin pois, tää kuva kuvastaa hyvin sitä, että kaikki täällä me tunnetaan toisemme ja toisten perheemme ja tietään myös, mitä heillä kotona tapahtuu, eikä vain sitä, mitä he tekevät kahdeksasta neljään. Täällä tunnetaan kaikki ihan henkilökohtaisella tasolla ja tietään, kuinka monta lasta kullakin on, tietään, mitä viikonloppuna on tehty, mun

mielestä se tuo sitä yhdessä oloa ja myös yhteenkuuluvuutta paljon. Näkyy olevan perheet ja lapset myös mukana siinä, yhdessä tekemistä.”(5#)



Kuva 5. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Valokuvatyöskentelyssä yhdeksi organisaation yhteenkuuluvuutta hyvin kuvaavaksi symboliksi valikoitui letkajenkka, jonka puitteissa jokainen yksilö katsottiin kiinteäksi ja välttämättömäksi osaksi isompaa kokonaisuutta. Jokaisen henkilökohtaista panosta tarvittiin kokonaisuuden synnyttämisessä niin ajatusten kuin tunteidenkin tasolla.

”Siin on toi yhteenkuuluvuus ja yhdessä mennään meininki.”(32#)



Kuva 6. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.3.2 Työhyvinvointi

Tutkimuskohteena olevaa organisaatiota ja sen jäsenten ajatuksia, tunteita ja siten myös toimintaa määritteli voimakkaasti organisaation muodostaman yhteisön ja sen jäsenten pyrkimys työhyvinvoinnin kokemiseen. Yrityksen omistajayrittäjä oli tiedostunut jo yrityksensä perustamisesta lähtien työhyvinvoinnin tärkeyden osana menestyksestä liiketoimintaa ja työhön sitoutunutta organisaatiota.

”Kyl se vahvuus on siellä, henkilöstön ja sen henkilön henkinen hyvinvointi, se on se suurin. Kyllä sillä on se työhyvinvointi ja sen pitäminen siinä, se näkemys, sitä kasvua ja sitä sisäistä kasvua, työhyvinvointimatrikkeli pitää saada jatkumaan. Mä uskon ihmisiin, ei se perhana soikoon millään hokkuspokkustempuilla tule.”(44#)

Yritys oli vuosien varrella sijoittanut merkittäviä ajallisia ja taloudellisia resursseja työhyvinvoinnin rakentamiseen ja sen kokemuksen edistämiseen. Organisaation jäsenet ilmaisivat selkeästi halunsa tehdä työtä ja olla vuorovaikutuksessa keskenään tavalla, jossa kaikki voisivat hyvin. Organisaation ja sen jäsenten työhyvinvoinnista olikin vuosien kuluessa tullut organisaation jäsenten ja omistajajohtajan yhteinen tavoite.

”Ollut toimintaa työajan ulkopuolellakin, kun kahtoo, on sitä virkistäytymistä, Mikko ajatteli myös työntekijöiden hyvinvointia.”(1#)

Yritys järjesti organisaatiolleen erilaisia tapoja virkistäytyä ja luoda tunnetta ja kokemusta hyvinvoinnista, niin koko organisaation jäsenten kuin myös maantieteellisten ja eri osaamisalueittimien kesken.

”Että tämmösiä, tyhy-juttuja, päivisin kello viistoista jumppaan ja sitte se, että mennään tekemään jotain muuta, pyöräilemään, ne haluaa tämmösiä, yrittänyt kannustaa et tehtäisi enemmän. Ne oli ankaran onnellisia ja siinä firma, ne kokee, siinä tulee sellasta vitsiä ja juttua, pelkoa ja jännitystä kokea jotain uutta, nää on semmosia meidän juttuja, viesti lähtenyt kannustuksena kaikille, että teeskä ihmeessä.”(43#)

Erityisen merkittävänä organisaation jäsenet kokivat yrityksen jokavuotisen, heti vuoden alussa järjestetyn henkilöstön kokoontumisen, johon kerääntyivät kaikki organisaation jäsenet useaksi päiväksi.

”Jos nostaa näitä koko talon juttuja, se on se tammikuun juttu, se on se tekijä, sillä on niiin tärkeä rooli tässä talossa, näkee sen tärkeyden, pääsee näkemään koko porukkaa, kuulemaan, mitä eri paikkakunnilla.”(10#)

Tämä tapahtuma koettiin organisaation sisällä tilaisuudeksi, jossa konkretisoitui kokemus siitä, että kaikki organisaation jäsenet olivat ”yhtä” riippumatta omasta roolistaan, asemastaan tai maantieteellisestä toimipaikastaan organisaatiossa. Kyseisessä kokoontumisessa koettiin, jaettiin ja rakennettiin kokemusta ”meistä”, tutustuttiin organisaation uusiin jäseniin, toivotettiin heidät tervetulleiksi, palkittiin onnistumisista ja viihdyttiin yhdessä.

5.3.3 Hyvä yhteishenki

Yhteisöllisyyden kokemusta rakensi ja ylläpiti tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa myös organisaation jäsenten kokemus hyvä yhteishenki. Merkityksellistä organisaation jäsenille oli hyvään yhteishenkeen tähtäävä yhdessä toimimisen ja olemisen tapa. Organisaatio liitti arkiseen toimintaansa hyvälle yhteishengelle tunnusomaisia, luonteeltaan myönteisiä tunnekokemuksia. Hyvä yhteishenki tuki omalta osaltaan viihtymistä työssä.

”Yhteishenki, pystyy nauttimaan siitä, että tulee töihin. Mulla ei ole koskaan ollut sellaista, et jumalauta, mä en siedä tätä, se on erittäin tärkeätä.”(10#)

Organisaation identiteetille tunnusomaista, organisaation hyvää yhteishenkeä kuvattiin myös **me-hengen** kokemisena.

”Jos se tuntuu vastenmieliseltä tulla töihin ja sä et tykkää työstä ja sä et saa siitä mitään, eihän sellaista kukaan jaksa, se kuitenkin on, sä tulet aamulla ovesta sisään, sanot kaikille huomenta ja siinä on ihmisiä ympärillä...Kuitenkin semmonen, kyllä kaikki osaltaan kantaa huolta siitä Canoramasta, kaikki ollaan kavereita keskenään, noissa kun tavataan, Canoraman hyväksi tehdään työtä ja sinne kaikki kantaa sitä omaa, se kaikilla olemassa. Yhteinen on kuitenkin siellä olemassa ja koetaan me-henkeä.”(2#)

Organisaation kokemus me-henki ilmeni muun muassa yhteisenä vastuuna myönteisesti koetusta, avoimesta vuorovaikutuksesta. Tällöin me-henkeä rakennettiin yhteisten työasioiden ohella jakamalla tarvittaessa myös yhteisön jäsenten henkilökohtaisia asioita.

”Kyllä se on nämä työntekijät, me ollaan vaan niin paljon parempia. Ei se pelkästään ammattitaito, no se, että puhutaan toisille, ollaan niinku, se mitä tuolla on katellut ja liikkunut on hyvin paljon semmosia työpaikkoja, joissa ei tosiaan puhuta kellekään, sitten ihmetellään, miksi tämmöset ja tämmöset asiat ei toimi, kukaan ei ole kertonut, ettei se toimi. Pystytään puhumaan arkisistakin asioista,

ei välttämättä tarvitse olla työasioista, vaikka henkilökohtaisesti asioista, semmonen me-henki, ehkä se on semmonen, vaiketa sanoilla kuvata.”(40#)

Organisaation identiteettiä määritteli näin ollen voimakkaasti kokemus ”meistä” organisaationa, jolla oli hyvä olla ja joka pystyi tarvittaessa ratkaisemaan yhteisönä myös vaikeaksi koettuja, haasteellisia tilanteita.

”Et yhdessä on tehty kaikkea mahdollista, tapahtuu monenlaisia asioita, mutta että mun mielestä se on aina vaan vahvistanut meitä, oli ne nyt sitten hyvässä tai pahassa tapahtuneita, ei se ole koskaan sitä meidän porukkahenkeä syönyt, tai näin mä ainakin koen sen.”(39#)

Hyvä yhteishenki rakentui organisaatiossa siten myös tavasta ratkaista mahdollisia ristiriitoja yksilöä kunnioittavalla tavalla. Hyvän työilmapiirin vaalimiseksi organisaation jäsenet minimoivat organisaation sisäiset konfliktit ja halusivat hoitaa ne yhteisössään mahdollisimman hienotunteisesti.

”Julkisesti toista yhteisön jäsentä ei pidä moittia tai mitenkään nolata tai tuoda hänen virheitään esille, vaan ne hoidetaan sitten kahden tai kolmenvälisesti, miten sitten milloinkin. Meillä toki aika vähän on konflikteja, todella vähän, verrattuna kaikkiin muihin työpaikkakokemuksiin, mitä mulla on.”(7#)

Organisaation jäsenten keskenään kokeman hyvän yhteishengen ja sen tuottamien myönteisten tunnekokemusten katsottiin kattavan koko organisaation huolimatta sen jakautumisesta alueellisiin, maantieteellisiin tiimeihin.

”...Mikä loppujen lopuksi erottaa, kyllä ne on ne ihmiset, ihmiset tekee sen firman, kyl mä sanoisin, että se on tää hyvä henki, kaikki tietää, mitä se vaatii, että menestytään, että tehdään yhdessä hommia, ettei ajatella, ettei toi ole mun asia, ettei se mulle kuulu, mä olen täällä vaan töissä, sellainen ajattelu ei meillä ainakaan, kyllä mä kilpailijoilta kuulen, ei sitten auteta kaveria. Minusta se on koko firman intressi, että saadaan asiat toimimaan, kyllä kaikki vaikuttaa kaikkeen...”(23#)

Myös valokuvatyöskentelyssä ilmeni selvästi, että organisaatiossa olevan hyvän yhteishengen katsottiin välittyvän yrityksestä ulospäin ja tunnetta siitä jaettiin myös yrityksen asiakkaiden kanssa. Menestyminen asiakkaissa oli organisaation tulkinnoissa omalta osaltaan seurausta hyvästä yhteishengestä. Yhteisöllisyyden merkitystä korostettiin onnistumisten edellytyksenä.

”Mä hain sitä, kun me ollaan aloitettu. Tässä Canorama alkaa. Tässä on Canoraman alku, tässä tämä on se ensimmäinen kesä, kun Canorama alko, mä tarkoitan sitä, että näistä kuvista, meillä on ollut hirveen tärkeä sellainen sisäinen henki ja se tulee just näistä meidän omista retkistä. Että olis sellanen ryhmä, se kuvaa sitä. Tuo kuvaa kanssa meitä, meille on ollut hirveen tärkeätä sellanen yhteishenki. Se kuvaa sitä meidän, asiakastilaisuuksissa me heittäydytään, omissa tilaisuuksissa me halutaan rentoutua. Ne tilanteet voi olla niin monenlaisia. Tää kuvaa hyvin sitä, meillä on hirveän tärkeätä, että on sitä henkeä. Meil oli tarkoitus, että meillä on kivaa töissä ja asiakkailta on kivaa, kun ne tulee meille, ne ei tule näyttelyyn ja meillä on varaa heittäytyä. Ei me mitään tyhmää tehdä, mutta me pystytään olemaan mitä vaan milloinkin sitten on.”(8#)



Kuva 7. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Mä luulen, et tuo alimmainen kuva kuvastaa aika hyvästi. Se on tuollanen ryhmähenki, kaikilla on kivaa.”(40#)



Kuva 8. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.3.4 Yhteinen tekemisen meininki

Organisaation jäsenet kuvasivat tapaansa olla ja toimia yhteiseksi tekemisen meininkiksi. Tämä yhteinen tekemisen meininki kuvailtiin yhteisön aktiiviseksi ja tavoitteelliseksi tavaksi toimia, jossa kukin organisaation jäsen antoi oman täyden kontribuutionsa yrityksen ja organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisen hyväksi. Yhteinen tekemisen meininki koettiin myönteisesti, sen kuvaileminen herätti luonteeltaan myönteisiä tunteita organisaatiossa.

”Tämä työporukka ja tää ympäristö, yhteinen tekemisen meininki. Mun mielestä se näkyy kaikessa, se heijastuu ihan kaikkeen, ihan siihen, että aamulla on mukava tulla töihin, tietää, ettei ole ketään, kukaan idiootti istumassa siinä vieressä ja nipottamassa joka asiasta, emmä tiiä, mukava tulla aamulla töihin, siinäpä se näkyy kaikkein eniten ja sitten antaa itsestäänkin enemmän, kun tietää, että on mukava olla ja muutkin siitä sitten hyötyy.”(5#)

Yhteinen tekemisen meininki välittyi organisaation mukaan myös asiakastyöhön, asiakkaat pääsivät kokemaan sitä ja välillisesti myös hyötymään siitä.

”Kyllä meillä on se tekemisen meininki, sellanen kulttuuri on joka paikkakunnalla, tehdään työtä asiakkaiden kanssa, se on kyllä yhtenäistä. Pelkästään kaupungin kulttuurin kautta erotaan paikkakunnat, onhan niitä Suomessa ihmiset erilaisia, mutta kyllä se yhtenäinen Canorama, kyllä mä sen tunnistan.”(23#)

Organisaation kokema tekemisen meininki ei organisaation tulkinnoissa liittynyt pelkästään sen tekemisiin työsuoritteisiin, vaan se ilmeni selkeästi myös organisaation vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Myös valokuvatyöskentelyssä kuvastui yhteisöllisyyttä korostava tapa olla ja tehdä asioita yhdessä myönteisten tunteiden kera.

”Tässä kans sellanen kuva, josta hyvin tunnistaa meidän porukan tuosta kuvasta, kaikki siinä yhdessä, sama teema, tekemisen meininki, yhteishenki välittyy, osataan mennä sellasena yhtenä isona porukkana, ei välttämättä hajaannuta tälle leen levälleen, kun me mennään johonkin yhdessä, me pysytään yhdessä ihan aamuyöhön asti, ei hajaannuta pieniksi kuppikunniksi, sama paistanut tuolla yhteisissä happeningeissä läpi. Mukava, positiivinen kuva, tehdään jotain hauskaa, joka on oikeasti tärkeitä.”(36#)



Kuva 9. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Tässä on tämmöinen kuva, joka näyttää, kun tehdään yhdessä jotain, ollaan lähdössä tai tulossa, kaikki auttavat toinen toisiaan siitä veneestä pois tai sinne sisään, kukaan ei ole erillään missään, paitsi tuolla on kuvaaja. Se vois olla semmoinen niinku, joka kuvaisi sitä yhdessä tekemistä.”(7#)



Kuva 10. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Yhdessä tekemisen meaningin katsottiin organisaatiossa oleva sille tyypillinen piirre, jonka olemassaolo havaittiin myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien taholta ja joka koettiin hyvin myönteisesti. Tästä tavasta olla vuorovaikutuksessa oltiin organisaatossa ylpeitä, se koettiin selkeän omaleimaisena ja muista organisaatioista erottuvana ominaisuutena.

”...Meillä on yleensä ainakki sellanen hyvä meininki päällä, kyllä se niinku, yleensä porukat, vaikka sitä ei ite huomaa, porukat huomaa, et nyt tuli jotain erikoista ja jollain tavalla, se kumminkin, et se on vähän niinku sama asia, jos joskus on joku tilaisuus ja siellä on joku luennoitsija, joku henkilö, sillä on vähän niinku sellanen hohde, se ottaa sen tilan haltuunsa ja määrätyllä tavalla on vahva, vaikka se ei sano sanaakaan, on se mukava, kun Canorama tuli, niin tuli vähän niinku säpinää, vauhtia ja meininkiä, ehkä siinä on joku tekemisen meininki. Voidaan tulla jostain pöydästä kysymään, ketä te oikein ootte, miten teillä voi hauskaa olla, jää miettimään, kyllä siinä sitten täytyy olla jotain. Ne, jotka tuntee ehkä jonkinlaista sielunveljeyttä, ne tulevat kysymään, mitä te ootte ja mitä te täällä teette, sitten toisaalta, et jos on jotkut messutilaisuudet, sieltä sitten ne porukat tulee vähän siihen keskustelemaan ja hymyilemään siihen ja vähän niin kuin mukaan, että tässä nyt jotain tapahtuu, mennä kattoo mitä siellä oikein tapahtuu.”(11#)

Myös tunnetta yhdessä tekemisestä ja sen luomaa myönteistä kokemusta yhteisöllisyydestä kuvattiin valokuvatyöskentelyssä jälleen letkajenkateeman avulla. Kuvatussa yhteisöllisessä kontekstissa jokaisen yksilön panos suhteessa kokonaisuuteen katsottiin merkitykselliseksi ja sen lopputuloksena oli organisaation yhdessä luoma, hauskaksi koettu tekeminen.

”Tuossa on tommonen letkajenkka (naurua), se on vähän sellanen yksi piiri tuossa, että tämä on tämmönen, se on semmoista yhdessä kokemisen riemua (naurua) ja tota tuumitaan asioita vähän niinku yhdessä, että ei jää yksin painiskelemaan niitten kanssa, se ei oo mikkään niin kamalaa, ku tota mieltii jotain asiaa ja sitten ruppee mieltii, keneltäkähän mä sitä kysyisin, keneltähän sen vois kysyä. Kyllä se semmonenhan tunne siinä on, että tuota niin, että siihen voi luottaa ja sitten tuota apuja saa ja se on semmosen yhdessä tekemisen tunne (naurua)...”(13#)



Kuva 11. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.4 Yhteisön tunnekyvykyys osana ”meitä”

Tutkitun organisaation identiteettiin liitettiin kokemus yhteisötasoisesta kyvykkyydestä suhteessa tunteisiin. Tämä kokemus organisaatiosta tunnekyvykkäänä ajattelijana, tuntijana ja toimijana koostui erilaisista organisaation ja sen jäsenten keskenään jakamista merkityksistä. Näitä olivat muun muassa kokemus valikoitumisesta osaksi organisaatiota, ”meitä”, missä soveltuvuus organisaation jäseneksi, **organisaation jäsenyydelle asetettujen kriteerien** täyttäminen, oli ehdoton edellytys organisaation jäsenyydelle. Tämän myötä **organisaation jäseniin liitettiin myönteisiä tulkintoja ja tunteita**. Organisaation identiteettiin liitetyn tunnekyvykkyyden sisältöä kuvailtiin niin kognitiivisella kuin affektiiviselläkin tasolla myös erilaisten spesifien määreiden kautta, joita organisaation jäsenen tuli osaltaan toteuttaa niin yksilö- kuin yhteisötasollakin osana tunnekyvykkästä organisaatiota. Näitä olivat **huumori, hulluus ja hauskuus, rentous, välittäminen ja avuliaisuus**.

5.4.1 Organisaation jäsenyydelle asetetut kriteerit

Tutkittu organisaatio katsoi muodostavansa yhteisön tiettyjen organisaatioon valikoitujen yksilöiden tuloksena. Organisaatio myös koki omaavansa tiettyjä ominaisuuksia, jotka olivat johdettavissa myös sen jäseniin. Nämä ominaisuudet koettiin organisaation jäseniä yhdistävinä tekijöinä, ne liittyivät muun muassa yritykseen valikoitujen henkilöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, asenteisiin ja arvoihin. Yrityksen perustaja ja omistajajohtaja oli aina pitänyt ensiarvoisen tärkeänä palkata organisaatioonsa ihmisiä, jotka hänen näkemyksensä mukaan soveltuivat hyvin yritykseen, sen luoman yhteisön jäseniksi, toimimaan sen hyväksymien ja jakamien käytänteiden sekä arvojen mukaisesti.

”Kyllä se lähtee jo siitä, että sinne on hakeutunnu tai seuloutunnu tämmösiä sopivia henkilöitä, jotka sitten, kyllähän Mikolla varmasti on semmonen jonkunlainen silmä, millä sitten niitä persoonia sitten valikoijaan, siellä varmaan yks on, joku samantyyppinen tai samanlainen pohja, josta on hyvä ponnistaa, joka saattaa lähteä jo kasvatuksesta, mistä sitten lähtekään...” (11#)

Yrityksessä oli siten olemassa yritysjohton ja myös organisaation asettamia ehtoja organisaation jäsenyydelle, eräänlaiset rekrytointi- ja valintakriteerit, joiden tuli täytyä, jotta saattoi tulla valituksi organisaation jäseneksi. Näiden kriteerien katsottiin syntyneen lähtökohtaisesti entisen omistajajohtajan toimesta. Hän valitsi halukkaista kandidaateista mielestään yritykseen soveltuvimmat henkilöt ja tunnisti oikeat henkilöt eräänlaisen ”hyvän psykologisen silmän” avulla.

”Yksi syy on varmasti sellainen, että tähän tulee rekryointivaiheessa jo sillä tavalla eteen, että tänne on määrätietoisesti haettu sellaisia ihmisiä, jotka haluaa kuulua tällaiseen yhteisöön ja haluaa menestyä siinä ja jotka näyttäisi ainakin rekryointihetkellä sopivan siihen muuhun porukkaan, eli aikalailla samantyyppisiä, henkisesti samantyyppisiä on pyritty palkkaamaan, mä näen, että se on ollut Korvelan linja, se on halunnut tehdä tietynlaisen yhteisön. Jonkunäköinen joukkue kuitenkin.”(7#)

Organisaation jäsenten katsottiin siten omaavan tietynlaisen joukon samankaltaisia persoonallisuuden piirteitä, tietynlaisen luonteen, jonka avulla heillä oli mahdollisuus tulla täysivaltaisiksi ja menestyneiksi organisaation jäseniksi.

”Se ihminen voidaan siihen työskentelyyn ja ammattiin opettaa, mutta luonnetta ei voi opettaa, jos luonne ei ole hyvä, sit on vaikeata touhata.”(44#)

Valinnassa kiinnitettiin huomio muun muassa avoimeen vuorovaikutustapaan ja kommunikointi- ja yhteistyötaitoihin sekä organisaation sisällä että sen sidosryhmien kanssa.

”Toimintatapa ja ihmiset tekee hyvän hengen. Kai siinä ollut silmää, kun työntekijöitä on haettu, ne ei ole pinnallisia, vaan katsovat syvemmältä...Sellaisia avoimia, jotka uskaltaa sanoa ja tekee hommansa. Ei saa olla liian kiriä, jous-tettava.”(1#)

Yhteisöllisyyden, avoimuuden ja vastuunoton ohella myös muun muassa tavoitteellinen suhtautuminen oman ammattitaidon kehittämiseen ja myönteinen asennoituminen työtä ja työyhteisöä kohtaan olivat keskeisiä kriteerejä organisaation jäsenyydelle.

”...Tässä yrityksessä ei vapaamatkustajia oo, vaan kaikki on kumminkin tarpeeseen ja ammattilaisia ja sillä tavalla arvostetaan toisia sitten tässä yhteisössä ja jokaisella on kumminkin semmonen asenne tähän työntekoon ja elämiseen, se ei ole mikään luuseriasenne, et yritetään, ja yritetään ollaan positiivisia, tämmösiä juttuja, varmaan moni on jo luonnostaankin semmonen, ei ole semmonen, joku mustamaalaa, jotkut ihmisethän on sellasia, että jos joku menestyy, niin ainoa tehtävä on se, että se saa jotenkin turmeltua sen homman.”(11#)

Yhteisö vaati organisaation jäseniltä kykyä asettaa yhteinen, yhteisön ja yrityksen etu oman edun edelle. Tämä vaati siten myös kykyä nähdä oma tehtäväkuva ja oma

työ osana suurempaa toiminnallista kokonaisuutta, jossa jokainen palveli suurempaa yhteistä tarkoitusta.

”No nipottajat ja tämmöset, ne ei sovi tänne ja jotka niinku mietti sen minä, minä, minän kautta, ne ei sovi tähän, että ne, jotka aattelee sen vähän laajemmin, että jos sä annat niin sä saat, kyllä ne on semmosia, jotka haluaa ja tykkää palvelemisesta, haluaa ihmisiä auttaa, tehdä sitä juttua, jos oot vaan silleen, että mä teen vaan tän, tää on mun työ, tästä tähän ja tästä se loppuu, niin ei se oikein sovi tähän juttuun.”(43#)

Organisaation jäsenten tulkinnoissa jaettiin yhteinen tahtotila olla osa yritystä ja sen organisaatiota. Organisaation jäsenyydestä oltiin myös selvästi ylpeitä, oli etuoikeus tulla valituksi yritykseen ja päästä osaksi sen organisaatiota. Myös yrityskaupan luoman omistajamuutoksen jälkeen nimitetyn uuden toimitusjohtajan katsottiin omaavan kyvyn tunnistaa ja valita organisaatioon soveltuvia henkilöitä.

”Me yritetään elää siinä, että tää on yksi kokonaisuus. Kaikki puhaltaa yhteen hiileen, yhteishenki on kuitenkin siellä olemassa. Aika yhteinen on se hulluus jotenkin, se loistaa läpi, varsinkin kerran vuodessa ainakin, kun tavataan koko porukka niin kaikki on samantyyppisiä ihmisiä. Kaikki jotenkin tulee niin hyvin toimeen keskenään, ihmiset on niin samantyyllisiä, periaatteessa porukat on valittu Canoramaan, ne on valittu, ne ei oo vaan päässyt tänne. Huomaa Martinin tärkeän roolin, näkee, ketkä sopivat isompaan ja ketkä kykenevät sellaseen hommaan.”(10#)

5.4.2 Myönteiset tulkinnat ja tunteet yhteisön jäsenistä

Tutkittuun organisaatioon ja sen jäseniin liitettiin pääasiallisesti myönteisiä tulkintoja ja tunteita. Organisaation jäseniä ei siten avoimesti ja laajasti kritisoitu, vaan kollegoita kuvailtiin lähes poikkeuksetta myönteisten määreiden kera.

”Ne on tuota asiantuntevia, luotettavia, hupasta porukkaa, niitten kanssa on mukava tehdä juttuja.”(11#)

”Työkaverit mukavia, mukava tulla töihin. Aina ollut kivoja työkavereita”(3#)

Organisaation kanssajäseniä kuvailtiin organisaation taholta myös ystävinä: kollegat eivät olleet pelkästään työtovereita, vaan tunnetasolla jotakin paljon enemmän.

”Kuule tehdään kovaa työtä ja sit bailataan (naurua). Ei se vaan se bailaaminen, vaan tavallinen kahvitunti, tehdään töitä ja sit mennään kahville ja naureskellaan ja sit mennään takasin, ei ole oikeasti tylsää ja jos joku on huonolla tuulella sillä päivällä, ei se haittaa, kyllä se on paremmalla tuulella, kun se menee kotiin, ainakin minä. Ne on mun hyvät ystävät kaikki.”(16#)

Organisaation jäsenten keskinäiset ihmissuhteet koettiin henkilökohtaisella tasolla hyvin merkityksellisiksi ja vastavuoroisiksi. Niiden eteen haluttiin myös nähdä vai-
vaa, niitä haluttiin vaalia ja rakentaa.

”Kyllä tää on kanssa semmonen poikkeuksellinen piirre, että kollega voi soittaa ihan noin vain ja kysyä kuinka menee, oletko saanut kauppa, se on aikalailla kanssa erikoista, en muissa työpaikoissa sellaista kokenut, siis toiselta paikkakunnalta kollega soittaa, en ole pitkään aikaan kuullut susta mitään, miten sulla menee, mä teen sitä myös itse.”(7#)

5.4.3 Huumori, hulluus ja hauskuus

Huumori ja organisaation jäsenten yhdessä määrittelemä hulluus sekä hauskuus esiintyivät useasti toisiinsa kietoutuneina merkityksinä organisaation jäsenten määrittellessä ja jakaessa kokemuksiaan itsestään organisaationa.

”...Hulluus sinänsä kans, että pystyy, niinkö se huumori on jotenkin läpinäkyvää tässä organisaatiossa, kaikki pystyy nauramaan lähes mille tahansa asialle ja yleensä nauretaan niille omille kömmähdyksille, mikä on se paras, ei aina keksitä sitä, mitä muille on sattunut. Itelle kanssa on se huumori ollut aina tärkeässä osassa, viihdyn siellä, missä porukka on ilosia, et huomaa heti aamusta, että porukka ei ole hapannaamoja missään, vaan ilosella naamalla tervehditään, jää heti sellanen fiilis päälle, että tämä on hyvä päivä, taas. Ihmiset on itsessään tiekkö sellasia vähän ilosempia, sanotaan näin. Nautitaan siitä yhteisolosta, ei tule pahaa mieltä kenellekään siitä tai ei kukaan ala kyselemään, miksi sä olet noin happan.”(10#)

Tutkitussa organisaatiossa **huumori** ilmeni ja se koettiin hyväntahtoisena ja vastavuoroisena hauskojen tarinoiden ja vitsien kertomisena, yhteisöllisenä ilon jakamisena.

”Huumori ja sellainen, että sä voit paiskoa asioita, sanoa suoraan. Kaikkia pieniä juttuja, se huumori siellä ja toisista huolta pitäminen, se on varmaan sellainen meidän juttu.”(2#)

”...Vitsit erittäin suurena osana, naurusuus...mä jotenkin uskon nauruun ja huumoriin...”(44#)

Ennen kaikkea huumori määriteltiin ja koettiin kykynä nauraa itselle, mutta myös mutkattomana ja välittömänä kommunikaationa vuorovaikutustilanteissa.

”Ottaisin kuvan kahvipöydästä, kun siinä porukkaa, taas painaudun yhteenkuuluvuuteen ja semmoseen yhdessä olevaan hauskuuteen. Semmoinen yleinen työhuumori, se on äärimmäisen hyvä, pääasiassa nauretaan itsellemme, äärimmäisen paljon, mitä mä tänään mokasin ja sitten tullaan tohon kahvipöytään ja se kerrotaan ja kaikki nauraa.”(5#)

Organisaation keskenään jakama huumori ei rajoittunut vain yrityksen sisälle, organisaation jäsenten keskinäiseen tapaan toimia, vaan sen koettiin toteutuvan myös vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Hauskuuden ja sen myötä keskinäisen välittömyyden katsottiin olevan tunnusomaista organisaation toiminnalle myös sen sidosryhmäsuhteissa, erityisesti asiakassuhteissa.

”Hei, milloin sul on synttärät, kato meil on ollu aina hyvä tapa keksiä jotain asioita, me voidaan se kaulin lähettää sulle, Virtasen Maija (nimi muutettu) oli kato meidän Canon-yhteyshenkilö muutaman vuoden, no me tietysti saatiin selville sen synttärpäivä, kerran lähetettiin sille varpuluuta, lentele tänne seuraavalla kerralla, sillä oli pitkän aikaa se oven päällä, helkkarin hyvä huumori kaikilla siinä, ei se huonoo tykännyt (naurua), se piti sitä monta vuotta, mutta se muutti sitten toiseen paikkaan ja se häipyi muutossa. Se mulla välähti yhtäkkiä, että hei, nyt Maijalle jotain.”(41#)

Huumoriin ohella organisaatioon yhdistettiin **hulluuden** käsite, joka organisaatiossa määriteltiin koko organisaation jakamana, luonteeltaan myönteisenä asiana.

”Ei turhan jäykät, pitää olla huumoria mukana ja vähän hulluutta. Pistä ittes likoon, tee sitä, mitä muut ei tohdi, pistä ittes likoon, vaikka sitten nolaisit ittes.”(27#)

Organisaation jakamaan kokemukseen sen hulluudesta liitettiin tulkintoja muun muassa luovuudesta. Organisaation tuli kyetä itsenäiseen ja uutta luovaan ajatteluun ja toimintaan erilaisissa tilanteissa.

”Huumoria pitää olla rutkasti kanssa, hullu luovuus sillä tavalla, että aina pitää kyseenalaistaa, mutta ei liikaa, ei saa olla liian pedantti ihminen, joka noudattaa

aina tiettyjä normeja, vaan vähän voi kattoa sen laatikon ulkopuolelle, että tuolta löytyy jotain...”(10#)

Samoin organisaatiossa yhdessä määritelty ja koettu hulluus piti sisällään muun muassa organisaation tulkinnat ja kokemukset idearikkaudesta, rohkeudesta, vapaudesta olla oma itsensä, heittäytymisestä ja itselle nauramisesta.

”Eiköhän me kaikki vähän hulluja olla tavalla tai toisella (naurua), eiku ihan tollasta rentoa meininkiä, ei mitään, ainakin Pietarsaaressa voidaan puhua ihan kaikesta kuin oltaisi kavereita, ei työkavereita, tuntuu siltä.”(17#)

Erityisesti erilaisissa yrityksen ja sen organisaation järjestämissä joko organisaation sisäisissä tai myös sen sidosryhmille tarkoitetuissa tilaisuuksissa oli traditiona leikitellä erilaisilla uusilla, luovilla ja hauskoiksi koetuilla ideoilla.

”...Se ei ole välttämättä sitä kravattijuttuatyyliin ja harvoinhan se sitä onkaan, ainahan jotain hullua tehdään, se on varmaan tavaramerkki, se jää parhaiten mieleen. Ja sitähan tää kuvastaa, siihen se teema aina valitaan, se on jotain pätkähullua, pätkähullua juttua.”(41#)

Tällöin yritys ja sen organisaatio ovat halunneet luoda tapahtumien osallistujille ilmapiiiriä, jossa huumori ja hauskuus ovat olleet tekemisen keskiössä, ei niinkään työsidonnaiset asiat.

”Kaikkihan on yksilöitä, mutta siis, tietenkin sanotaanko, pitää, jos sä yhtään pitempää ajattelit olla töissä, pitää huumorintajun olla ihan kohillaan (naurua), mä sanon, jos huumorintajua löytyy, se riittää jo pitkälle, ne on kuitenkin sellasia eräänlaisia seikkailuja (naurua) kaikki tälläset tapahtumat.”(40#)

Myös valokuvatyöskentelyssä korostuivat organisaation jakamat myönteiset tunteet, joita organisaatio koki muistellessaan menneitä, yhteisiä kokemuksiaan. Organisaatio määritteli itsensä myönteistä hulluutta korostavana ja ilmaisevana toimijana, erilaisten hulluttelujen ideoijana ja toteuttajana.

”Mitä hittoa, siis aivan hullua porukkaa, kato nyt! (naurua)... Se on ihan tosi, se on varmasti näin, sitä pitää aina jotain hullua keksiä...Kyllähän tää fiilis tässä näkyy, mitä se on ja justiin mitä hullumpaa juttua, jumankauta ne on saanu asiakkaat jonnekin veteen kahlaamaan, ne on minusta ihan huippuja näissä asioissa. Mä näkisin sen asian tosiaan sillä tavalla, että ollaan erilaisia kuin muut, ollaan rohkeita.”(41#)

”Me heittäydytään, meillä on aivan hulluja ideoita, me tehdään kaikkea. Tuo kuvaa meitä, voi olla jotain aivan kreisiä.”(8#)



Kuva 12. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Huumorin ja hulluuden ohella organisaatio puhui **hauskuudesta** viitaten sillä myönteisiin kokemuksiin jäsenyydestä organisaatiossa ja työskentelystä sen osana.

”Hauskuus, tärkeä osa, että on mukava lähteä töihin aamuisin, ei ole ollut vielä yhtään sellaista päivää, että olis ollut edes ajatus, että jäis kotiin makaamaan.”(17#)

Organisaatio ilmaisi siten myönteisiä tunteita koskien työtä, organisaation jäsenyyttä ja sen tarjoamaa tapaa olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

”...Me ollaan kavereita kaikki, ei vain työkavereita, vaan enemmän. Kahvipöydässä voidaan puhua mistä tahansa ja kaikki on aika nuoria ja huumori on aika nuorta, se niinku toimii vaan. Tää on niin hauskaa vaan (naurua), kahvipöydässä oli niin hyvä fiilis, se oli kuitenkin mun työ, oikeesti korjaa jotain, se on mun työ. Vitsejä koko ajan, ollaan aika niinku, no mitään ei ole kielletty, mä puhun eniten paskaa koko ajan (naurua). Että osaa pitää hauskaa, me pidetään hauskaa koko ajan.”(18#)

Valokuvatyöskentelyssä huomiota kiinnitettiin siten useasti kuviin, joissa organisaation jäsenet rohkeasti heittäytyivät erilaisiin hauskoiksi koettuihin, leikkisiin ideoihin. Näissä valituissa kuvissa korostui yhdessä koettu ilo, hauskuus, välittömyys ja eräänlainen samanhenkisyys.

”Ei kukaan toisiaan karta. Kaikki niinku yhdes tekee töitä ja sit ehkä nää ryhmävalokuvat, sillain niinku kaikilla on hauskaa, kaikki hymyilee...Tuntu heti, ettei tarvi pelätä, mitä sanoo, kaikki tajuaa heti, jos jotain vitsiä heittää, suht lapsenmieleistä porukkaa, mutta asiansa osaavaa ja työtä tekevää, ei se vaan laiskotteluks mene tai huulenheitoks...Hauskoja yhdessäolon hetkiä, että niinku ei puhuta töistä vaan ollaan ja puhutaan kaikesta muusta kuin töistä, ei tarvitse olla vakavana koko päivää, saa rentoutua ja ihan olla.”(24#)

”Esimerkiksi tässä on aikalailla, että pystytään heittäytymään ihan pelleksi, niin sanotusti alentamaan itsensä ja pitämään hauskaa silti.”(7#)



Kuva 13. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.4.4 Rentous

Organisaation tulkinnoissa korostui myös sen itselleen ominaiseksi kokema rentous. Organisaation jäsenet kokivat yhdessäolon tavan ja keskinäisen kommunikoinnin hyvin epämuodolliseksi.

”Rentous varmaan on meillä kuitenkin se juju, kun siihen sisälle pääsee.”(1#)

”Aika rentoa ja rempseää, puheliasta porukkaa ja huumoria on, työhuumoria ja silti kuitenkin taitoakin löytyy, tosi positiivinen ilmapiiri ollut, rentoa, rempseää ja silti osaavaa porukkaa.”(24#)

Myös valokuvatyöskentelyssä nostettiin esiin valokuvia, joissa organisaation jäsenet viettivät kuvailemallaan tavalla rennosti ja huolettomasti aikaa yhdessä.

”Tässä on esimerkiksi semmonen kuva, semmosta rentoa, rentoa meininkiä, ei turhaa tiukkapipoisuutta, et semmosta mukavaa yhdessäoloa.”(12#)



Kuva 14. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Semmonen tietty rentous, tuossa kuvassa, osataan ottaa yhdessä myös rennosti, tuossa kuvassa hyvin näkyy, tehään kovasti töitä, mutta sitten, kun on se tilaisuus, osataan ottaa oikeesti rennosti, löhötä vaan onnellinen ilme naamalla.”(36#)



Kuva 15. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Organisaatiossa myös koettiin annettavan sen jäsenille vapauksia toteuttaa omaa työtään yksilöiden parhaaksi katsomalla tavalla kuitenkin siten, että se edistäisi yhteisiä tavoitteita ja jaettuja arvoja.

”Me tehään tätä hommaa kuitenkin pääsääntöisesti hyvällä mielellä, semmonen rentous kuitenkin ja se kun tekee sitä juttua hyvällä mielellä, sillä se tulee, se ei ole totista, mut se ei tarkoita, etteikö sitä tehtäisi kuitenkin niinku sydämellä, ei mitään pelleilyä kuitenkaan.”(15#)

Rentous ei kuitenkaan merkinnyt organisaatiolle vastuuttomuutta tai huolettomuutta suhteessa organisaation tavoitteisiin, tuloksiin tai velvollisuuksiin. Organisaatio koki jakavansa korkeat tavoitteet ja vastuuntuntoisen asenteen suhteessa työhön ja siinä saavutettuihin tuloksiin.

”Kyllä mä nään, siellä on niinko semmosta yhtäläisyyttä ja se on esimerkiksi tämä, me ollaan kumminkin mun mielestä aika rentoa porukkaa ja pilke silmäkulmassa tehdään asioita, vaikka välillä tuota niin suu meneekin suoraan ja toisaalta taas et näkee, että kaikilla on kumminkin semmonen jonkinlainen into ja polte ja haluaa tehdä niitä asioita hyvin ja haluaa olla niinku porukassa mukana, että ei niinkö semmosta että antaa noitten muitten tehdä et mä tässä nyt vähän surffailen, kyllä se jollain tavalla sellainen yhteinen yrittäminen ja vaikka välillä turpiin tuleekin, niin sitten kumminkin ei ainakaan hirveästi lannistuta ja vähän jos toinen siinä vielä avittaa niin sitte seuraavana päivänä on vähän parempi.”(11#)

Rentouden ilmentämisen organisaatiossa ei katsottu olevan pakotettua, vaan sitä koettiin voitavan ilmentää ilman velvollisuutta siihen. Tämä merkitsi sitä, että rentous oli myös tunnetasolla aitoa. Sitä ei tarvinnut organisaation sisällä näytellä tai teeskennellä.

”Se oli niin rentoo se meininki, ei siellä oltu krakat kaulassa ja jäykistely vaan se oli, ja mä ainakin haluan itteni nähä ja oonkin, mä en jaksaa olla kauheen tiukkapiponen. Ei siis minkäänlaista sellasta, että pitää olla rento, vaan se tuli ihan luonnostaan.”(15#)

Vaikka organisaatio luonnollisesti muodostui suuresta määrästä erilaisia persoonallisuuksia, rentous oli organisaatiossa yhteisesti jaettu tapa olla ja kokemus siitä yhteisesti hyväksytty. Rentouteen kannustettiin organisaation kaikessa kanssakäymisessä.

”Ja oisko siinä joku semmonen konstailemattomuus, tai sillä tavalla, ettei tarvi näytellä tai yrittää mitään, sulaudutaan siihen ympäristöön ja olemassa oloon.”(11#)

5.4.5 Välittäminen

Toisista ihmisistä välittäminen, kyky empatiaan toista yksilöä kohtaan, nostettiin useasti yhdeksi organisaatiota määritteleväksi tekijäksi, sitä kuvaavaksi ominaisuudeksi.

”Välittävät ihmiset...”(2#)

”Kai se rehellisyys siinä on, välitetään toisistaan, joo.”(17#)

Organisaatiossa ilmaistun ja koetun välittämisen koettiin olevan poikkeuksellista verrattuna muihin yrityksiin ja niiden organisaatioihin. Välittämisen myös koettiin olevan aitoa, niin sanotusti sydämestä lähtevää, ei pakotettu tapa toimia.

”Ehkä sitten tässä maailmassa, että on semmonen paikka, on olemassa sellanen foorumi, jossa välitetään oikeasti, että kuulutaan johonkin, joku semmoseen, enemmän kuin jotain ihan tavallista.”(43#)

”Et sitä on koittanut siellä, että se iloisuus ja semmonen välittäminen, ne olis ihan aitoja asioita, eikä mitään kliseitä, että ne on ihan luonnollisia asioita...”(44#)

Välittämisen katsottiin kuuluvan sekä yksilön, organisaation että yrityksen eräänlaiseen tunneperäiseen vastuuseen sen jäsenistä, asiakkaista ja myös sen muista sidosryhmistä.

”Jos vertaan entiseen elämään, mitä mä itte olen myös kovasti yrittänyt ajaa meillä sellanen asiakkaista välittäminen, palvelu, tänä päivänä palvelua ei saa mistään, se on meidän valttikortti pitää hyvää huolta asiakkaista. Et meidän tehtävä on kysyä asiakkaalta säännöllisesti, miten sä jaksat, meneekö kaikki hyvin...Silloin, kun ollaan töissä, tehdään töitä ja muuten ollaan kuin Ellun kanat. Silloin kun tehdään töitä, se fokus pitää olla asiakkaassa, mutta ei ryppyotsaista, siitä henkii se mukava ja iloisuus.”(36#)

Välittämisen katsottiin kohdistuvan organisaation jäseniin myös henkilökohtaisella, yksityiselämän tasolla ja työajan ulkopuolella. Kollegoja haluttiin tukea vaikeissa elämäntilanteissa, kannustaa tarvittaessa. Välinpitämättömyyttä niin organisaation

jäseniä kuin sen sidosryhmiäkään kohtaan ei organisaatiossa ilmaistu koettavan. Sitä ei myöskään olisi käyttäytymisen tasolla organisaatiossa hyväksytty.

”Henkilökunta viihtyy paremmin, se ei ole vain duunia, semmonen paikka, missä välitetään toisesta, ainakin täällä Pietarsaassa. Puhutaan aika paljon henkilökohtaisia asioita, välitämme, jos jollain ongelma. Mä muistan, kun mä olin sairaslomalla, soittivat mikä nyt, onko kaikki ok.”(20#)

Myös valokuvatyöskentelyssä haastateltavat valitsivat ja nostivat esiin kuvia, joissa he ilmaisivat näkevänsä välittämisen ilmapiirin. Valituissa kuvissa organisaation jäsenet katsoivat välittyvän tunteita toisten huomioonottamisesta, tukemisesta ja arvostamisesta.

”Kun noita kuvia kattoo, on se kuitenkin semmonen välittäminen ehkä, että kun eka kertaa tuon porukan tapasin silloin, sitä oli heti osa porukkaa.”(15#)



Kuva 16. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Jossai mä näin semmosen kuvan, oisko se ollut joku ongelmanratkaisemisjuttu, siinä pohdittiin, autettiin toisia, semmonen kuva kuvais hyvin...välitetään toisistaan, autetaan ja mietitään näitä juttuja, ei tarvi kyllä yksin.”(17#)

Organisaation itseensä liittämä välittäminen piti sisällään kokemuksen inhimillisyydestä. Tällöin organisaation sisällä vallitsi ajatus ja tunne ihmisläheisyydestä, jossa jokainen yksilö oli merkityksellinen osa yritystä, sen organisaatiota ja epätäydellisyyksineen aidon kohtaamisen arvoinen.

”Sitä, mikä mulle jää, jos mietin esimerkiksi tätä kuvaa, tästä voi henkiä se, hyvä tiivis porukka, joka välittää toisistaan, tekee yhdessä juttuja, me ei olla kateellisia toimistol keskenään vaan jelpataan, jutellaan, autetaan, semmonen rento yhdessä tekeminen, se on se, minkä mä itte koin, se on se Canoraman juttu, mikä on äärimmäisen hyvä ja kantaa pitkälle.”(36#)



Kuva 17. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Kyllähän noista tämmönen välittäminen ja ihmisläheisyys tulee...”(21#)



Kuva 18. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.4.6 Avuliaisuus

Organisaatiota katsottiin määrittelevän myös kokemus avuliaisuudesta suhteessa organisaatioon ja sen jäseniin. Tämän avuliaisuuden katsottiin ulottuvan organisaation jäsenten ohella myös yrityksen sidosryhmiin, erityisesti sen asiakkaisiin.

”Sen on huomannut, että reiluus ja apua saa, autetaan puolin ja toisin, ne ehkä tärkeimmät.”(4#)

Neuvojen ja avun pyytämistä kollegoilta tai yritysjohtolta ei siten koettu osaamattomuutena ja ammatillisena heikkoutena, vaan se nähtiin luonnollisena osana organisaation ilmentämää yhteistyötä, ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista.

”Nimenomaan ryhmä ehkä eniten, siis semmonen, jos joku tarvii apua autetaan, ei jäädä kattomaan vaan, et pärjääks se siinä, vaan niinku mennään mukaan ja autetaan ja sitten just, että kaikki uskaltaa kyllä kysyä, jos ei tiedä, kaikki uskaltaa kyllä kysyä apua, voikko auttaa, en osaa tota, ei siellä kukaan naura, ai että et osaa, että lue tosta, vaan kyllä ne selittää, tuossa on lisäinfoa, lue siitä sitten vielä. Aina on tullut neuvomaan, ei ole lyöty huuria korvaan, että selviä itse moi. Ehkä semmonen auttamisen tunne, sellanen auttava ihminen. Hyväntuulinen ja auttava. Mutta ihan mukavaa porukkaa kyllä.”(24#)

Jokaisen organisaatiossa oletettiin auttavan kanssajäseniään, avun tarjoamisesta kieltäytyminen ei kuulunut jaettuihin ja hyväksytyihin tapoihin toimia organisaatiossa.

”Yhteistyökykyiset ihmiset, ja se olis mun mielestä tärkeitä, että kaikki puhaltaisi samaan hiileen ja ymmärtäisi, että se ei riitä, että sen oman tontin hoitaa, tukemalla toista tietyissä asioissa niin se homma menee monesti paljon sutjakkaammin ja se on lopputuloksena paljon parempi yritykselle, sen sijaan, että sysäsee sen, hoida sää tää juttu, se on sun. Henkilökohtaisesti tykkään toimia sellaisten ihmisten kanssa, jotka on avuliaita auttamaan ja yritän myös itse olla samalla lailla.”(6#)

Tutkitun organisaation myynnillisyyys ja sen asettamat tavoitteet yksittäisille organisaation jäsenille olivat korkeat. Huolimatta myynnin ammattilaisten itsenäisistä työnkuvista ja heidän henkilökohtaisista tavoitteistaan, organisaatiossa vallitsi selkeänä ajatus eri osaamisalueiden rajat ylittävästä tuesta. Epäonnistumisten hetkillä oli sallittua pyytää laajasti apua organisaation sisältä, jolloin pyrittiin myös yhteisöllisesti ratkaisemaan organisaation jäsenelle mahdollisesti syntyneitä ammatillisia haasteita.

”Myyjät, kellä ei asia mene oikein eteenpäin, he ovat pääsääntöisesti oppineet siihen, että he myöskin pyytävät apua ja neuvoja, kollegoilta kuin myöskin sitten

tekniseltä porukalta ja myyntijohtajalta myös, mulla on ongelma, pitäisi tehdä jotain, tää ei nyt oikein suju tän asiakkaan kanssa tai yleisemminkin, onko teillä mielessä mitään juttuja, mitä voisi tässä käydä, sitä puidaan yhdessä sitä asiaa.”(7#)

Myös valokuvatyöskentelyssä nostettiin esiin valokuvia, joissa ihmiset auttoivat toisiaan selviytymään erilaisissa tilanteissa.

”Täällä on porukka mukana hyvästi. Mikko laulaa ja muut on kanssa mennyt siihen esiintymään porukalla tekemistä ja sama on kyllä sitten töissä, että porukalla tekemistä, yritetään auttaa.”(31#)



Kuva 19. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.5 Asiakkaan tunteet osana ”meitä”

Organisaatioidentiteetille merkityksellisinä eivät tutkitussa organisaatiossa näyttäneet vain organisaation itsestään jakamat kognitiivis-affektiiviset merkitykset, vaan myös organisaation erilaisilla ulkoisilla sidosryhmillä oli merkitystä organisaation tulkintoihin ja kokemuksiin itsestään. Tutkitun organisaation identiteetin kannalta merkitykselliseksi muodostui sen suhde asiakkaisiinsa. Yrityksen asiakastyötä määrittivät **asiakaskeskeisyys, asiakassuhteiden henkilökohtaisuus, myynnillisuus, ammattitaito sekä paikallisuus.**

5.5.1 Asiakaskeskeisyys

Tutkitun organisaation sidosryhmät olivat voimakkaasti luomassa organisaation jakamaa näkemystä ja kokemusta ”meistä” organisaationa. Erityisesti organisaation asiakkaat ja suhteet heidän kanssaan vaikuttivat keskeisesti niihin tulkintoihin, joita

organisaatio itsestään jakoi. Asiakassuhteet ja niiden ominaispiirteet osoittautuivat organisaation identiteetille hyvin merkityksellisiksi. Ne rakensivat sen tulkintoja ja kokemusta itsestään toimijana, jonka työllä oli syvempää merkitystä.

”Kasvetaan koko ajan, kouluttaudutaan, kehittäydytään, tehdään asiakkaalle sitä hommaa. Jollei asiakkaista olis, ei ole meitäkään.”(1#)

Organisaatio määritteli itseään voimakkaasti asiakkaidensa kautta. Asiakkaat ja heidän kanssaan toimiminen loivat kokemusta organisaation identiteetistä asiakasläh-töisenä toimijana. Tulkinnoissa korostui organisaation jäsenten ymmärrys asiakkaan ensiarvoisesta merkityksestä koko organisaation olemassaololle.

”...Ja pitäis aina tajuta, että kaikki lähtee asiakkaasta, ne on kuitenkin loppu-viimeks ne, jotka meille palkan maksaa. Siihen on yhtäkkiä alkanut kiinnittää huomiota, siitä on kaikenlaisia koulutuksia ollut vuosien varrella ainakin kym-menen, tullut mieleen, että näinhän se onkin, pitäisi kuitenkin kohdata se ihmi-nen, eikä sitä konetta.”(28#)

Organisaatio koki siten olevansa asenteiltaan, arvoiltaan ja käytännön toiminnaltaan hyvin asiakaskeskeinen.

”Se on kuitenkin, tää on, lähtee enemmän niistä ihmisistä, jotka sitä työtä tekee ja siitä mihin ne on oppinut, en mä usko, että sitä kovin helposti kitketään tästä porukasta ulos. Se on kuitenkin niin opittu malli ja kaikki ihmiset, mitä meillä on, ne on luontaisesti semmosia, ei tässä työssä pärjää sillä lailla, että on vä-hän hällä väliä meiningillä, ei sitä pysty tekemään, eikä jaksa sillä lailla tehdä. Ja se kuitenkin, se on aina se asiakasläh-töistä työtä tämä on, sen pitää olla semmonen henkilö, joka pystyy ajatteleen muutakin kuin omaa hyvää.”(21#)

Korkeita tavoitteita suhteessa asiakastyöhön ei koettu organisaatiossa vain myyn-nistä vastaavien henkilöiden asiana, vaan se oli osa yrityksen jokaisen funktion, myös hallinnon toimintojen, ajattelua, tunteita ja tavoitteita. Ammattimainen ja asia-kakeskeinen toiminta oli organisaatiossa arvostettua, ja sen sisäistämisestä eli asi-akkaan korkeatasoisesta palvelemisesta oltiin organisaatiossa ylpeitä.

”Me ollaan tosi monipuolinen porukka (naurua) ja sitten tota, osaava ja ammat-titaitoinen ja välittävä. Me otetaan siis aidosti, asiakkaalla on huolia, niin me otetaan kiinni niihin ja yritetään ratkaista asiakkaan kanssa ite niitä ja vähän halutaankin, ei välttämättä tarjota asiakkaalle sitä halvinta ratkaisua, vaan koi-tetaan löytää sille ne oikeat työkalut oikeisiin asioihin, ei mennä aina sieltä,

mikä itselle olisi helpointa ja missä aita matalin, vaan se mikä asiakkaalle olisi paras.”(21#)

Asiakaskeskeisyyteen sisältyi myös inhimillisyyden korostaminen asiakasyhteistyössä, aito välittäminen asiakkaan tilanteesta, tarpeista ja haasteista. Ajatus siitä, että ihminen tekee työtä ihmiselle, oli ihmisläheisen asiakassuhteen pohjana.

”Kun mä olen tullut firmaan se on ollut se mentaliteetti jo, se on opittu periaatteessa yrityksen työtapojen kautta. Se on vaan se tapa toimia on semmonen, että siinä mennään niinku lähelle ja pyritään olemaan hyvissä väleissä, ettei olla välttämättä sen kaupan perään. Yleensä, jos saadaan kauppa tehtyä, se jatkuu se yhteistyö. Asiakaskin näkee, ettei se pelkkä raha ratkaise.”(21#)

Myös valokuvatyöskentelyssä nostettiin esiin kuvia, joissa korostui asiakkaan ja yrityksen organisaation tiivis ja läheinen yhteistyösuhde.

”Tossahan se nyt näkyy aika hyvin, toltta me näytetään (naurua), siinä näyttää ihmisillä olevan hauskaa, on hullunkurista hauskaa, siinä otetaan muutkin kuin työntekijät huomioon, siinä on asiakkaita mukana rakentamassa tätä yhteistä hyvää, siinä kummiski näkyy tuo bisnes taustalla, siellä vahvasti mainostetaan meitä ja meidän yhteistyökumppania. Tässä toinen hauska, alkaa ilta hämärtää, kaikki on vielä mukana, kaveria ei jätetä (naurua), sitten kun alkaa väsyttää se talutetaan kotia. Asiakas on läsnä, tää on asiakaslähtöistä tää homma, hyvin vahvasti satsataan asiakkaisiin.”(23#)



Kuva 20. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”Asiakkaan kanssa viihtymistä, tuossa olis, Canoraman paidan kanssa viihtyvät keskenään, näis pyöritään niin paljon pienissä ympyröis, niin pitäis olla asiakas ja Canorama, jollei nyt ihan kavereita, niin ainakin tuttuja keskenään, tulis semmonen, kohdattais se asiakas, eikä pelkästään konetta, menis kaverina paikalle, ei vaan koneenkorjaajana.”(28#)



Kuva 21. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.5.2 Henkilökohtaisuus asiakassuhteissa

Organisaatio kuvaili asiakassuhteitaan luonteeltaan henkilökohtaisiksi, organisaatio tunsii asiakkaansa hyvin myös yksilötasolla. Näistä läheisiksi kuvailluista asiakassuhteista organisaatio teki hyvin myönteisiä tulkintoja, niitä arvostettiin ja vaalittiin.

”(Naurua) Mä haluan nähdä kuvia, joissa me mukana! Ihanaa (naurua). Riitta! Tuossa on Janne! Tuossa olen minä! Hei Markku! (naurua) Katso! Maj-Lis, Jyrki, Martin (viheltelyä ja naurua).”(16#)

Organisaation ja sen asiakkaiden välisistä lämpimistä ja tuttavallisista suhteista ilmaistiin yksinomaan myönteisiä tunneilmaisuja kuten iloa.

”On täällä tuttuja naamoja ja paljon, lämpimiä fiiliksiä, tuttuja ihmisiä. Osa semmosia, Outikin tuolla, joita en ole nähnyt moneen vuoteen. Kyllähän tässä näkyy, että porukka on tiivis ja viihtyy yhdessä ja kekseliästä, näyttää olevan aina joku teema, tuolla on pajjat ja tuolla on hatut. Onhan täällä asiakkaitakin mukana, sen näkee, että ollaan lähellä asiakasta ja halutaan olla lähellä.”(21#)

Asiakkaiden kanssa organisaatio oli yrityksen koko sen olemassaoloajan jakanut ja kokenut erilaisia yhteisiä asiakastilaisuuksia, joissa osapuolten oli mahdollisuus tutustua ja lähentyä. Yhteisten työhankkeiden ohella näissä vapaamuotoisissa tapahtumissa oltiin vuorovaikutuksessa ilman työrooleja tavoitteena luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vuorovaikutuksen epämuodollisuutta.

”Asiakastilaisuus, letkajenkkaa vedetään, kummiski kaikki osallistuu (naurua).”(10#)



Kuva 22. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Organisaatio halusi välittää myös asiakkailleen kokemuksen siitä hyvästä yhteishengestä, joka organisaation sisällä vallitsi, ja toivoi sen syntyvän myös osaksi asiakassuhdetta.

”Joukkuehenki, semmosia kuvia. Asiakas on meille se keskeinen juttu, se on siinä meidän keskellä, ja niin kauan kuin se voi hyvin, mekin voidaan hyvin, koska meillä on yhteinen projekti sitten, kun on se asiakas...Kyllähän se kuvaa kanssa meitä, se asiakas kasaa meidät yhteen, se asiakas on keskellä ja me ollaan sellanen joukkuejuttu, kun se on hoidettu mennään yhdessä nauttimaan...”(43#)

Hyvää yhteishenkeä haluttiin kokea ja myös koettiin yhdessä asiakkaiden kanssa. Organisaatio halusi jakaa ja ilmaista oman tapansa toimia ja välittää siitä syntyneitä myönteistä tunnetta myös asiakkailleen, jotka organisaatiossa koettiin pikemminkin kanssaihmisinä, ei niinkään asiakkuuksina.

”(Naurua) Kaikessa sitä on oltu, tikkakisa, barbegue ja katsos, siinä hiihdetään. Nää kuvat missä asiakkaat hiihtää tällasilla suksilla, saadaan asiakkaat tekemään kaikkia pönttöjä juttuja, ne tekee sitä kuitenkin yhteen hiileen, nuo tuntuu hyvältä nuo kuvat. Asiakkuudet ovat tärkeitä.”(2#)



Kuva 23. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Myös asiakassuhteissa koettiin toteutuvan ja koettavan organisaation identiteetille tärkeitä asioita. Muun muassa rentous ja välittäminen toteutuivat organisaation toimesta myös sen asiakassuhteissa.

”Kyllä se on, jos ottaa sen rentouden mukaan, se rento canoramalaisuus...Se on aina tietyllä tavalla se hyvä filis, et ku on asiakastilaisuus, siellä ei puhuta tuotteesta, siellä vaan nautitaan yhdessä olemisesta, nyt jätetään se tuotteesta keskustelu ja nautitaan tästä yhteisolosta, me ollaan kummiskin vaan ihmisiä ja sitä tässä talossa korostetaan päivittäin melkeen, että, varsinkin myyntipuolella, että hei, me ollaan ihmisiä, jotka tehään bisnestä keskenämme, tuotteet aivan sama mikä tuote on, se on se tärkeys, että me pystytään kommunikoimaan kunnolla, että meillä on se luottamus ja se syntyy kans tän kautta, et pystyy nauttimaan yhdessä, rennosti jollain kallion kielekkeellä tuossa, joku asiakas on loukkaantunut jonkun verran, siinä hoivataan...Ei mietitty oliko se kopiokone rikki sen kuukauden aikana montako kertaa, vaan nyt oltiin ihmisinä, ei yrityksinä, et se on se iso ero, ihmiset kokoontuu, ei yritykset.”(10#)



Kuva 24. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.5.3 Myynnillisuus

Asiakaskeskeisyys ja henkilökohtaisuus asiakassuhteissa olivat suoraan yhteydessä organisaation myyntityöhön eli sen kykyyn tarjota asiakkailleen parhaita mahdollisia ratkaisuja ja ratkoa sen ongelmia vastiketta vastaan.

”...Ollaan myyntiyritys, kaikki perustuu myyntiin, myydään työtä, tuotetta tai palvelua. Saatat parhaana päivänä tavata viidestä kymmeneen eri asiakasta. Kyllä se sillä lailla on, että aina asiakas on läsnä...Hyvä fiilis, hauskaa ja tosi rentoa meininkiä, asiakkaat tykkäs kovasti.”(6#)

Organisaatio jakoi kokemukset ja tulkinnat sen myynnillisyydestä. Myynnillisyyttä, korkeita tavoitteita ja tuloksellisuutta suhteessa asiakastyöhön ei koettu organisaatiossa vain myynnistä vastaavien henkilöiden asiana, vaan se oli osa yrityksen kaikkia toimintoja. Myynnillisuus oli osa organisaation halua toimia tuloksellisesti ja siten myös menestyä yrityksenä.

”Kyllähän meille on keskeistä kuitenkin se, että me ollaan myyntiorganisaatio, joka tekee tulosta. Jokainen kaikilla tasoilla tietää sen, sisäistänyt sen, me ollaan myyntiorganisaatio, joka tekee tulosta. Siitä me saadaan palkkamme ja meidän hyvinvointireissumme, tämä yhteisö, joka tässä toimii, on vain sitä varten olemassa, todellisuudessa.”(7#)

Ammattimainen asiantuntijamyynti oli organisaatiossa arvostettua, sen sisäistämisestä eli asiakkaan korkeatasoisesta palvelemisesta oltiin ylpeitä kaikissa yrityksen

toiminnoissa. Menestyminen asiakastyössä antoi organisaatiolle itseluottamusta ja omanarvontuntoa.

”Jos myynti on taidetta, niin meidän talossa on. En ole koskaan voinut kuvitella, että myynti on sellaista. Meille ei voida sanella, me ollaan parhaita myyjiä Canonilla.”(8#)

5.5.4 Ammattitaito

Tutkittu organisaatio määritteli itsensä alallaan hyvin ammattitaitoiseksi toimijaksi. Sille tärkeätä oli oman kokemuksen ohella myös asiakkaan kokemus ammattitaitoisuudesta.

”Välittäminen ja ammattitaito tottakai, haluaa, että asiakas kokee, että ollaan ammattitaitoisia tässä työssä, jota tehdään.”(21#)

Organisaation ja siten yrityksen korkean ammattitaitotason katsottiin määrittelevän organisaatiota ja erottavan sen muista alan toimijoista.

”Jos jotain hommia, hoidetaan sitten loppuun, tietty ammattitaito edellytetään, että kanssa sitten osaa niitä hommia.”(3#)

Organisaatio koki itsensä jopa eräänlaisena toimialansa ja osaamisalueensa edelläkävijänä.

”Eriolaista on ammattitaito, ollaan aina oltu etunenässä monessa jutussa, muut tulevat perässä.”(3#)

Samoin organisaation tulkinnoissa tuli esille organisaation kokema ja sen ammattitaidon mahdollistama eri sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa koettu ja jaettu molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus.

”Kyllä mä sen alleviivaan, kyllä meillä on ammattitaitoista porukkaa ja ne on oppineet tuntemaan ja näkemään, mitä me tehdään ja kyllä jotkut katsovat sitten myös kunnioittavasti.”(11#)

Organisaation oma kokemus korkeasta ammattitaitotasosta ja sen myös asiakkailtaan saama arvostus ammattitaitoisesta työstä sai organisaation kokemaan itsestään ja tekemisestään ammattiylpeyttä.

”No onhan siinä tavallaan sellasta ylpeyttä, että mitä me osataan tehdä ja se on huomannut nyt kuitenkin jonkin verran, että siinä on semmosta arvostusta, ihmiset arvostaa, ne tietää, maine kiirinyt, vois jopa sanoa.”(40#)

Organisaation toiminnalta ja sen jäseniltä vaadittu korkea osaamistaso ja niiden täytyminen asiakastyössä loi omalta osaltaan keskinäistä luottamusta organisaation ja sen asiakkaiden välille.

”Tietää, et meillä on hyvät tuotteet ja toimivat systeemit, asiakkaat, jotka meidän kanssa toimii, niillä on kova luottamus ne tietää, että ne saa sille rahalle kyllä vastinetta, näin minä koen sen.”(13#)

5.5.5 Paikallisuus

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa myös paikallinen tuntemus ja niihin vastaaminen paikallisesti alueellisten toimipaikkaorganisaatioiden toimesta katsottiin organisaation identiteettiä määritteleväksi tekijäksi. Valtakunnallinen, eri paikkakuntien alueellisten erityispiirteiden ja -tarpeiden tuntemus loivat organisaatiolle merkitystä ja kokemusta asiakkaan hyvästä ja asiantuntevasta palvelemisesta.

”Paikallisuus, paikallinen tuntemus, osaaminen ja olla vähän niin kuin sille paikkakunnalle sopii, ettei oo sitä suuren talon ongelmaa, että valutetaan sitä samaa toimintatapaa koko maan laajuisesti, tää on meidän tapa toimia, se ei sovi jokaikiseen paikkakuntaan, siinä on se Canoraman etu, että pystytään olemaan sille paikkakunnalle sopiva.”(10#)

Paikallisuuden katsottiin mahdollistavan ja varmistavan organisaation vaivattoman lähestymisen ja sitä kautta asiakaspalvelun nopeuden sekä tehokkuuden, joiden katsottiin lisäävän omalta osaltaan asiakkaan luottamusta organisaatioon.

”Mä sanoin, että se paikallinen palvelu ja nopea palvelu, että meihin luotetaan.”(20#)

”Kokonaisuutena, se minkälaisen kuvan mä olen muodostanut, tehdään tietyt jutut tehokkaasti, se on se kokonaispaketti ja se, että ollaan tässä asiakasta lähellä.”(6#)

Paikalliseen palveluun liittyi keskeisesti myös asiakaspalvelun henkilökohtaisuus, asiakastyöt toteutettiin paikallisten, asiakasyrityksissä tunnettujen tekijöiden toimesta.

”Paikallinen palvelu on se juttu, naama sille työlle. Ja sitten kun se on tuttu, se on vähän vastuullisempi ja se hoidetaan paremmin.”(3#)

Paikallinen toimijuus ja palvelu loivat organisaatiolle myös korkeat tavoitteet tulla nähdyksi alansa ja alueensa parhaimpana toimijana.

”Siinä mielessä, että kullakin paikkakunnalla tietysti niin pyritään olemaan se ykkösyritys omalla toimialueella ja näkymään ja kuulumaan ja ollaan tietyllä tavalla ylpeitä siitä, että ollaan tämän paikkakunnan ykkösyritys tai sellaiseksi tulevalla töissä, toimitaan sen eteen, pääsääntöisesti näin mä uskon, että on.”(7#)

5.6 Emotionaalinen omistajuus ”meistä”

Tutkittu organisaatio koki identiteettiinsä liittyvän tunneperäisen sidoksen suhteessa ”meihin”. Tätä organisaatioidentiteetin sekä kognitiivisiin että affektiivisiin merkityksiin liittyvää kokemusta voidaan kuvailla emotionaalisen omistajuuden käsitteen avulla. Tutkitussa organisaatiossa tämä emotionaalinen omistajuus syntyi ja sitä luojittivat **jaetut arvot, myönteiset tulkinnat ja tunteet ”meistä”, organisaation jakamat muistot sekä vahva sitoutuneisuus**. Kaikki nämä yhdessä ja erikseen loivat emotionaalista omistajuutta, joka oli osa organisaation identiteettiä.

5.6.1 Jaetut arvot

Tutkitun organisaation jäsenet kokivat jakavansa kokemuksen organisaation eräänlaisesta täysivaltaisesta jäsenyydestä, niin sanotusta ”canoramalaisuudesta”, joka sisälsi emotionaalista omistajuutta suhteessa ”meihin”, organisaation identiteettiin.

”Yhteistyötä tehty, kyllä voi puhua canoramalaisuudesta.”(6#)

Tähän ”canoramalaisuuteen” katsottiin liittyvän kyvyn ”tehdä asioita sydämellä”. Organisaatio koki jakavansa eräänlaisen yhteisen sydämen, joka sykki yhteisesti jaetuille asioille. Organisaatio määritteli itsensä yhteisöksi, jossa työtä tehtiin ja oli aina tehty, yrityksen perustajan tavoin sydämellä.

”Tehdään juttua sydämellä ja sen takia, että tää on mukavaa.”(15#)

”Tunnen, on varmasti...on meillä jotain semmosta Canorama-sydäntä.”(22#)

Organisaation jäsenet korostivat ”canoramalaisuudessa” yhteisesti jakamiensa arvojen merkitystä. Organisaation sisäisesti jakamat arvot olivat **tekemisen meininki, välittäminen, jatkuva oppiminen ja reiluus.**

”On minusta olemassa canoramalaisuus. Meillä on aika hyvät arvot, sieltä tulee jo, välittäminen, tehdään hyvällä fiiliksellä tätä hommaa ja kuitenkin rennosti ja pidetään siitä asiakkaasta huolta, nämä asiat on ne...”(2#)

Näiden edellä mainittujen arvojen katsottiin toteutuvan myös käytännössä organisaation arjessa, osana sen toimintaa. Organisaatio katsoi arvonsa yhteisesti jaetuiksi ja sisäistetyiksi.

”Kyllä mä nään, että meillä semmonen on, on on. Se ilmenee meidän arvoissa, kyllähän näitä ihmiset mieltii näitä asioita ja yhdessä nämä asiat on tehty, meidän arvot esimerkiksi, meillä on yhteisiä asioita sitä kautta. Tekemisen meininki, reiluus, jatkuva oppiminen, välittäminen. Nää kaikki, pitää oppia uusia kuvioita ja pitää olla reilu siellä asiakkaissa ja emmä tiä, kyllä me keskenämme niitä arvoja, ne yhittää meitä, ne on meidän yhteisiä, me pyritään, me ollaan sitä. Ja kyllä se välittäminen porukoissa, että meillä on hauskaa aina, kun ollaan, meillä on hauskaa, viihdytään, kukaan ei tappele tai ole ilkeä toiselle.”(43#)

Organisaatio kommunikoi jakamansa arvot myös julkisesti sen sidosryhmille ja koki noudattavansa niitä kaikessa toiminnassaan ja kanssakäymisessään muun muassa asiakkaidensa kanssa.

”Mä voisin luotella suoraan meidän arvotaulusta, reiluus ja tekemisen meininki, välittäminen, se on talon sisällä ja se on talosta ulospäin, jotka on poikkeuksellisia arvotaulussa ja myös käytännössä ja se myös toteutuu ja myös asiakkaat kokee sen.”(7#)

Organisaation niin sisäisesti kuin sen sidosryhmillekin kommunikoidut arvot ja organisaation jäsenten tulkinnat sen tosiasiallisesti jakamista arvoista eivät osoittautuneet olevan ristiriidassa keskenään. Yrityksen kirjaamat arvot tulivat siten myös organisaation arjessa todeksi eletyiksi. Organisaation jakamien arvojen koettiin toteutuvan niin organisaation sisäisessä toiminnassa kuin myös sen asiakastyössä. Edellä mainittujen arvojen lisäksi organisaation jäsenet toivat esille myös virallisesti kirjaamattoman, mutta yrityksessä ja organisaatiossa yhteisesti jaetun arvon, **avoimuuden.**

”Avoimuus. Aivan ehton.”(44#)

”Kyllä ne kirjoitetutkin arvot on, mutta se, mitä ite arvostaa, semmonen avoimuus, ammattitaito tietysti...Ja sitten semmonen yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys ja se välittäminen tulee taas tähän.”(21#)

Organisaatiossa arvostettiin avoimuutta, ja sitä ilmennettiin kaikessa käytännön kanssakäymisessä ja toiminnassa.

”Avoimuus, et pystyy sanomaan, et mikä asia kismittää, eikä se jää mitenkään, sitä ei jätetä, niistä puhutaan, puututaan aika nopeesti, ettei oo näitä asioita mikä, joku kertoi aikoinaan, et pienet asiat tekee sen, että syntyy sellanen irri-taatio, mikä sitten vuoden aikana voi sitten yhtäkkiä purkautua, jos siihen ei olla puututtu, jos heti puututaan, ei synny näitä lumipalloeefektejä koskaan, se on tärkeä osa Canorama-yhteisöä myös, päästät sä vierimään sitä lumipalloa, se sulaa siihen.”(10#)

5.6.2 Myönteiset tulkinnat ja tunteet ”meistä”

”Canoramalaisuuteen” liitettiin lähes yksinomaan luonteeltaan myönteisiä merkityksiä. Erityisesti valokuvien avulla katsottiin välittyvän organisaation jakamia myönteisiä ”canoramalaisuuden” tulkintoja ja tunnekokemuksia, joita pelkästään sanallisesti olisi ollut vaikeata kuvata organisaation ulkopuoliselle.

”Joku yhteiskuva, jossa kaikki on yhtä hymyä. Vilpittömyys ja hyvän olon juttu.”(27#)

”Se olis todennäköisesti ollut joku tyyppiä, että siinä kaikki on ihan jes!”(39#)

Ilo näyttäytyi organisaatiolle keskeisenä, identifioitavissa olevana tunteena, jota haastateltavat ilmaisivat oman organisaationsa jäsenyydestä.

”No tää kuva heti oli jo, kaikki nauraa siellä, en mä voi sanoo mitään muuta, iloa.”(18#)

Myönteisiä tulkintoja ja tunteita ilmaistiin organisaatiosta, sen jäsenistä ja myös sen sidosryhmistä.

”(Naurua) Tuo kuva vaan, kun mä näen, että pojilla on aina niinku hyvät fiilikset.”(38#)



Kuva 25. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

”(Naurua) Kyllä jengillä hauska fiilis. Ei, että meillä olis pelkästään juhlaa, mutta firmalla on hyvä fiilis.”(20#)

5.6.3 Organisaation jakamat muistot

”Canoramalaisuuteen” sisältyi myös organisaation yhdessä jakamat myönteiset muistot menneestä, sen yhdessä koetusta menneisyydestä.

”Että kyllä me on keritty kaikkea tehdä, kerta kaikkiaan ja hienoja tunteita mulle herättää, hirveesti hienoja, hyviä tunteita, muistoja, positiivisia, mukavia muistoja (tauko), mukavia muistoja.”(43#)

”No kyllä mun mielestä tommoset niinku yhdessä tekemiset ja mukavat muistot, hymyilevät kasvit sitten, kun ollaan porukalla liikenteessä.”(39#)

Erityisesti valokuvatyöskentely nostatti esiin erilaisia muistoja organisaation jäsenien yhdessä vuosien varrella kokemista asioista, tilanteista ja ihmisistä, niin organisaation jäsenistä kuin yhteistyökumppaneistakin.

”Täällä on kyllä, kato näkyy nämä asiakkaat, samat ihmiset ovat vielä maisemissa. Kyllähän näistä hyviä muistoja tulee.”(3#)



Kuva 26. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

Myös asiakkaat olivat keskeisessä roolissa organisaation muistoissa. Muistoissa asiakassuhteiden henkilökohtaisuus sekä organisaation välitön ja läheinen tapa olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa korostuivat.

”Kyllä ne on niinku muistot, semmonen dokumentaatio on aina hyvä, paljon henkilöitä, jotka nukkunut pois ja mä olen tehnyt kauppaa ja just tuossa, kun mä katon tuo pikkutyttö, kyl siinä on valtavasti semmosta, niinku semmosia juttuja, tiekkö tulee semmosia kauppatarinoita ja kohtaamisia, mistä tuokin on luotu ja et mistä tuonkin on oppinu tunteen.”(44#)

Nämä myönteiset, yhteiset muistot olivat osaltaan luomassa kokemusta ”canoramalaisuudesta”, johon myös asiakkaat sidosryhmänä kuuluivat. Yhteinen muistelu ja kokemusten sekä koettujen tunteiden kertaaminen loivat organisaatiolle jaettuja merkityksiä sen historiasta ja rakensivat emotionaalista omistajuutta ”meistä”.

”Täs on pelkästään varmaan asiakkaita, jos mä yhtäkkiä katon, just sitä, että yleensä, kun yhdessä tehdään, siinä tulee sellanen yhteenkuuluvuuden tunne, että jes me ollaan me ja yleensä sitten meillä on ollut mukavaa reissussa ja missä nyt milloinkin on oltu, että hyvin positiivisia muistoja kaikesta, en mä muista yhtään semmosta, et mä olisin halunnut lähteä kotiin kesken illan tai jotain, että ei.”(39#)



Kuva 27. Tutkitun yrityksen arkisto (Canorama)

5.6.4 Vahva sitoutuneisuus

”Canoramalaisuuteen” liittyi perinteisesti myös vahva sitoutuneisuus organisaatioon ja sitä kautta myös työnantajayritykseen. Henkilöstön vaihtuvuus oli yrityksen historiassa ollut hyvin pientä ja työsuhteet pitkiä.

”Tyypillisesti täällä ollaan aika kauan. Vähemmän lähdetään pois, kuin tulee lisää. Täällä on poikkeuksellisen pieni vaihtuvuus, mitä tiedän muita yrityksiä.”(7#)

Yrityksellä oli myös tapana huomioida pitkään organisaatiossa työskennelleitä henkilöitä jakamalla heille kunniamerkkejä kertyneistä työvuosista. Useat työntekijät olivat palvelleet yrityksessä jo kahden vuosikymmenen ajan. Organisaatio katsoi, että yrityksestä ei poistuttu organisaatioon liittyvistä syistä, vaan pikemminkin erilaisten uusien ammatillisten haasteiden toivossa.

”Aika vähän ollut vaihtuvuutta, kaikilla, jotka lähtenyt pois on ollut hyvät syyt vaihtaa paikkaa, vähän ollut vaihtuvuutta, eikä kukaan varmaan ole lähtenyt silleen, ettei olis paikassa viihtynyt. On vaan tullut erilaisia haasteita, mitä on ajatellut kokeilla.”(28#)

Organisaation uudet jäsenet myös usein ilmaisivat halunsa jäädä organisaatioon siihen tutustuttuaan, sen toiminnan katsottiin olevan monin tavoin yksilöä sitouttavaa.

”Olen ajatellut pidemmäksikin ajaksi jäädä, jos vaan saan jäädä, näen itseni yrityksessä myös tulevaisuudessa.”(5#)

5.7 Organisaation muutostarinat ”meistä”

Osa tutkittavista alkoi oma-aloitteisesti kertoa tutkimuksen kuluessa symbolisia, metaforankaltaisia kuvauksia organisaatiostaan muutostilanteessa. Niiden tutkimuksellisen hedelmällisyyden ja kuvaavuuden takia niitä päätettiin herätellä haastateltavissa myös tutkijan toimesta: ”Jos kertoisit Canoramasta tarinan, millainen se olisi?”

Haastateltavat kertoivat tarinoitaan teemahaastattelun ja valokuvatyöskentelyn päätteeksi tavalla, joka ei estänyt luontevaa ja vapaata keskustelua. Organisaation jäseniä pyydettiin kertomaan, niin halutessaan, organisaatiotaan koskeva kuvitteellinen tarina, jonka elementteinä olisivat yrityksen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Organisaatio jakoi keskenään tarinoita, joiden avulla se ilmaisi myös tutkijalle omaa identiteettiään. Näitä tarinatyyppejä olivat **tarinat uudesta omistajasta organisaation tukena ja apuna, yrittäjä- ja kasvutarinat, tarinat ystävyydestä, myönteiset tarinat sekä tarinat, joissa uuden omistajan vaikutus oli avoin suhteessa organisaatioon.**

Keskeinen tavoite oli syvällisesti ymmärtää haastateltavien luomien tarinoiden avulla organisaation jäsenten tulkintoja ja heidän kokemiaan tunteita organisaatiostaan tutkittavan yrityksen eri vaiheissa. Kerrottujen tarinoiden nähtiin tuovan esille myös erilaisia tulkintoja muutostilanteesta ja sen mahdollisista seurauksista sekä siihen liitetystä mielikuvista, kuten näkemyksistä muutososapuolten luonteesta ja roolista osana muutosta. Samoin tarinoiden todettiin paljastavan organisaatioidentiteettiä tunnekokemuksia. Näiden organisaatiosta kerrottujen tarinoiden avulla tutkijan oli mahdollista saada uutta ymmärrystä ja ikään kuin varmistua jo aikaisemmin hänelle kerrotusta.

”(Naurua) Ihanaa, niinku ihanaa, se on niinku se elämä, kun vilisee, tää on kato vähän enemmän, kun se ei o mikään työpaikka, tämmönen niinku, vaan tässä niin kuin elämä vilisee...me istutaan yhdessä ja puhutaan muistoja ja asiakkuuksia, asiakkaista ja tapahtumista, tarinan kertomista, yhdessä tarinan kertomista, jotka ihmiset on kuullu, useasti. Sitten on tullu nuorempaa sukupolvea mukaan rekryjen kautta, nekin kuulee niitä tarinoita, vaikka ne ei ole koskaan ollut niissä itse mukana, ne on niin monesti käyty ja puhuttu, et ne varmaan tuntee, että ollut itsekin mukana. Tulee nuorempia kavereita, kuulee tarinoita, että sitä tuolla ja täällä ja ne otetaan siihen aitona mukaan heti, et ne ei ole mitään tällasia farmijoukkueita, vaan ne on ihan aitoja canoramalaisia ja niillä on kaikki samat oikeudet vapaudet ja vastuut.”(43#)

Haastateltaville esitetty toivomus tarinan kertomisesta oli tarkoituksella hyvin vapaamuotoinen. Tarinaa ei odotettu tai vaadittu tuotettavan tilanteissa, jossa se ei ollut haastateltavalle spontaania, luontevaa tai mieluisaa. Tarinoita luotiin organisaatioissa kuitenkin vapautuneesti ja jopa niiden kerrontaan heittäytyen. Haastateltavat

valitsivat kukin oman tapansa kuvata haastattelijalle organisaationsa elinkaarta ja liittivät siihen mielestään parhaiten sitä kuvaavia metaforia ja satuja.

Muutostilanne toi luontevasti esille organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen sisällön merkityksen organisaatiolle, sillä muutokset organisaatiossa saivat aikaan vertailun nykytilanteen ja menneen välillä. Tutkittavat kuvasivat itselleen luontevimmalla tavalla muutostilannetta, organisaation menneisyyttä ja nykyisyyttä, jossa he olivat osallisina. Samoin he pohtivat tarinoissaan yrityksen tulevaisuutta ja mielikuviaan heistä osana sitä. Kerrotuissa tarinoissa tuli esille myös tunnelmaisuja liittyen organisaation kokemukseen itsestään. Organisaation jäsenten tutkijalle kertomia tarinoita kutsutaan tässä tutkimuksessa **muutostarinoiksi** niiden aikaperspektiivin ja muutostilanteen vuoksi. Organisaation tarinat ”meistä” pitivät sisällään erilaisia tunneemoja. Muutostilanteessa erityisesti myönteisiä tunteita pyrittiin löytämään muutoksesta selviytymisen tueksi. Mielenkiintoista tutkimuksessa organisaatiossa oli myös tarkastella organisaation identiteettitulkintojen ja organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön mahdollista muuttumista yrityskaupan luoman omistajamuutoksen seurauksena. Omistajamuutostilanteessa esille nousivat siten myös tulkinnat ja tunteet yrityksen **kuvitteellisista tulevaisuuden organisaatioidentiteeteistä**. Samoin organisaatio ilmaisi tutkijalle niin sanottua **tavoiteorganisaatioidentiteettiään**, jonka toivottiin luovan jatkumon organisaation tarinalle.

5.7.1 Uusi omistaja organisaation tukena ja apuna

Tutkittu organisaatio synnytti muun muassa **tarinoita uudesta omistajasta organisaation tukena ja apuna**. Tällöin tarinoissa uusi omistaja tuli auttamaan ja tukemaan organisaatiota sen toiminnassa ja tulevaisuuden tavoitteissa.

”Tämä on moderni semmonen tehas, vahvalla johtajalla oleva tehas, mutta siellä on ollut patruuna. Ei tarvitse olla uutta patruunaa, voisi olla vaikka uusi konsultti, joka pistää hommat toimimaan. Tulee mieleen joku kolmekymmentäluvun mekaniikkatehdas, jossa tulee tekninen vallankumous ja se menee edellä siinä. Pääomasijoittaja muuraa lisää niitä peruskiviä ja tulee uusia tehtaita. Nopeampi kasvu on mahdollista, kun on pääomasijoittaja, ei taloa kiinnittämällä sekään aina tervettä ole. Varmaan sellainen ihan hyvä loppu, voi mennä aika suureksikin. Yksittäisen työntekijän työtaakka pysyy järkevissä mitoissa, kun enemmän apureita.”(3#)

Positiivisesti koetun yhteistyön mahdollisuus ja toive siitä kommunikoitiin tutkijalle ja samalla organisaation uudelle omistajalle. Organisaatio halusi kehittyä edelleen ja säilyttää identiteetilleen tutut, luonteeltaan myönteiset tulkinnat ja tunteet itsestään, ”meistä”.

”Maatalo, jossa vanha omistaja on isäntä ja uusi toimitusjohtaja on isännän veli, pääomasijoittaja tulee uusien koneitten kanssa tavallaan avuksi. Miten tarina päättyy, se jää nähtäväksi, toivottavasti kasvetaan ja homma laajenee, mutta kuitenkin pysytään samana tiiviinä ympäristönä.”(5#)

Uusi yhteistyö haluttiin nähdä mahdollisuutena yritykselle ja organisaatiolle.

”Perheen isä (naurua) joka päivä pittää tehdä töitä ja perheen isällä tietysti, että asiat sujuu. Osa asuu kerrostalossa, osa omakotitalossa, semmonen kaupungin lähiö vaikka, osa sitten asuu siellä maaseudulla, talonmies, kerrostalon talonmies, siellä on semmonen kerhotila siellä kerrostalon alakerrassa ja siellä kuitenkin samassa yrityksessä töissä sinne kokoontuu. Rakennusliike (pääomasijoittajaomistaja), tulee remontoimaan, semmonen vahva, johon luotetaan sitten, korjaukset menee kaikki niin kuin pitääkin ja tuota ihmisillä on hyvä olla.”(13#)

5.7.2 Yrittäjä- ja kasvutarinat

Organisaatio kertoi myös **yrittäjä- ja kasvutarinoita**. Organisaatio katsoi yrittäjän ja yritteliäisyyden määrittelevän yritystä ja sen organisaatiota.

”Jos mä ajattelin siitä alkupisteestä, niin onhan se varmaan ollut tietynlainen haave ja päämäärä, johon sitten on lähdetty tavallaan, vähän kuin, jos mä olen niitä alkuperäisiä kuvia kahtonut, on ollut viisi henkilöä, ajattelee mihin se nyt on kasvanut tällaiseksi ammattimaiseksi toiminnaksi. Ja varmaan siinä on ollut semmosta tietysti uskallusta, mutta että myös uskoa siihen tekemiseen on ollut pakko olla.”(6#)

Yrittäjätarinoissa korostettiin yrittäjän ja/tai yritteliäisyyden merkittävää asemaa yrityksen menneisyydelle ja sille, mitä yrityksestä ja organisaatiosta oli vuosien saatossa tullut.

”Lumikki ja seitsemän kääpiötä. Tuhkimotarinaa ei tarvi ajatella. Vaikeuksien kautta voittoon, lopussa kiitos seisoo. Koska kyllähän tämä on nollasta lähtenyt tämä tarina liikkeelle, melko lailla. Kovalla työllä ja ahkeruudella eteenpäin, visio ja näkyvyys on ollut aika lailla selkee, että mikä minusta tulee isona. Kääpiöt olivat erittäin ahkeria. He olivat iloisia tehdessään, näin laulain työtäs tee (viheltää melodiana).”(7#)

Yrittäjätarinat olivat yhteydessä yrityksestä kerrottuihin niin sanottuihin kasvutarinoihin, joissa korostettiin yrityksen toiminnan jatkuvaa kasvua ja kehittymistä. Organisaatio jakoi tarinoita siten yrityksen kasvusta ja kehittymisestä.

”Siinä ei ole yhtä yksittäistä päähenkilöä, se on enemmän sellanen ryhmä, joukkue, tiimi, mikä nyt onkaan, synonyymejä, ja semmonen ehkä, siinä ei ole yhtä semmosta estettä, vaan se on semmonen kasvutarina enemmänkin, pieniä vaikeuksia ja välillä hyviä ja onnellisia hetkiä ja välillä vähän vaikeampia hetkiä ja huumoria ja hauskaa, ilosuutta semmonen kohtuullisen määrättyllä tavalla tylsä, koska ei oo mitään semmosta, kuitenkin aika rauhallinen.”(21#)

Myös yrityksen uusi omistaja nähtiin kasvun mahdollistajana.

”Kumminkin, että kasvua tulisi tässä tarinassa, että kolmen neljän vuoden päässä ei oltaisi sama, mitä tällä hetkellä, kuvittelisin ja toivoisin, jos jämähtää paikallensa, ei hyvä asia, maailmassa tapahtuu niin paljon kilpailijoilla, maailmassa tapahtuu niin paljon, jotain muutosta tullu, kuvittelis ja toivois, että näin tulis tapahtumaan.”(28#)

Tarinoissa uudesta omistajasta tehtiin tulkintoja, joissa organisaatio voisi hyötyä yrityskaupan luomasta omistajamuutoksesta.

”Se vois olla esimerkiksi jotain, heti ensimmäisenä tulee jo vähän niin kuin mieleen vaikka joku musta ori, aika pienestä käsittääkseni on tämä Canoramakin alkanut ja vähällä varallisuudella on lähdetty liikkeelle, siellä on tahtoa ja uskoa ollut ja sopivat henkilöt siihen valittu ja sitten se on pikkuhiljaa lähtenyt menemään ja kasvanut siinä, mitä siinä vois olla, joku musta ori, mustaa oria käsiteltiin huonosti välillä, oli vaikeita asioita, siellä ei aina ruusuilla tanssimista ollut, vähän jopa vedenpinnan alta tai vedenpinnan tuntumasta nousta ylös ja jatketaan sitä hommaa, pikkusen vahvistutaan ja kokemuksista vahvistutaan ja sitten tietysti välillä tulee niitä hyviä päiviä, jotain juhlia pidetään ja sitten tulee myrsky ja kaataa juhlateltan ja taas vähän kasataan ja jotain muuta, mutta siitä huolimatta vaikka juhlateltta on kaatunut, siitä huolimatta siellä naureskellaan ja istuskellaan, kasataanpa huomenna nää ja jatketaan hommia. (Kysymys pääomasijoittajamistajasta) No se vois olla se talli, joka siten ottaa sen mustan orin sinne siipiensä suojaan ja se voi lähteä vahvistumaan ilman, että se on siellä vedenpinnan alla vähän aikaa, ja siellä on vaikka sitten joku valkoinen ori, tulee pikkucanorama.”(11#)

5.7.3 Tarinat ystävydestä

Organisaatio jakoi myös **tarinoita ystävydestä**. Organisaatiossa koettiin organisaation jäsenten välillä ystävyyttä.

”Varmaan se olis tarina, joka kertois ystävydestä.”(21#)

Tarinoissa kuvattiin mennyttä aikaa ystävyyden täyttämänä. Organisaatiossa oli luotu monia ystävyysuhteita niin yrityksen sisällä kuin sen sidosryhmienkin kanssa.

”Ystävät. My job is done ja sit se lähtee (naurua).”(19#)

Tarinoissa kuvaillun ystävyyden katsottiin ilmentävän muun muassa sellaista hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, jonka organisaatio liitti myös identiteettinsä. Organisaatio jakoi tarinoita keskinäisestä ystävydestä. Organisaatiossa koettiin organisaation jäsenten välillä ystävyyttä, jonka nähtiin ulottuvan myös sen sidosryhmiin kuten asiakkaisiin.

”Kyllähän se aika nykyaikaa olis, sanotaanko tommonen yhdistelmä sukulaisista ja ystäivistä (naurua).”(17#)

5.7.4 Myönteiset tarinat

Omana ryhmänään erottuivat tarinat, joissa korostettiin **myönteisiä tunteita ja tulkintoja** liittyen organisaatioon ja sen kohtaamaan muutokseen.

”Iloinen tarina ehdottomasti.”(4#)

Tutkitulle organisaatiolle keskeisiä olivat organisaation ilmaiset **myönteiset tulkinnat muutoksesta ja usko kehittymiseen muutoksen seurauksena**. Yrityskauppa ja omistajamuutosta ei organisaatiossa koettu sen toimintaa lamaannuttavana tapahtumana, vaan organisaatio teki myönteisiä tulkintoja muutoksesta.

”...Hyvää on se, että tulee varma tulevaisuus yritykselle ja liiketoiminta kehittyy huomattavasti parempaan suuntaan.”(5#)

Muutos ja uusi omistaja haluttiin nähdä toiveikkaasti, organisaatiolle hyvänä asiana. Omistajamuutokseen ja sen seurauksiin suhtauduttiin toiveikkaasti.

”... Tukea tulee olemaan varmasti paljon enemmän kuin ennen.”(22#)

”...Mutta ilman muuta, jos saadaan enemmän jalkoja, vahvistutaan, saadaan lisää aseita tuolla kovassa kaupankäynnissä pärjäämiseksi, niin kyllä mä näkisin, että se on ilman muuta tervetullutta.”(23#)

Mielenkiintoista oli havaita, miten organisaatio ja sen jäsenet hyvin nopeasti muutoksen tapahduttua niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ikään kuin päättivät suhtautua tapahtuneeseen muutokseen myönteisesti ja toiveikkaasti.

”Olihan se aluksi shokki, mutta mun mielestä mä näin sen positiivisena sitten parin päivän päästä. Olen nähnyt enemmän positiivisen kuin negatiivisen tämän koko homman.”(5#)

Organisaatio kykeni siten luomaan myönteisiä tunteita ja tulkintoja epävarmuutta sisältävän muutoksen keskellä myös suhteessa tulevaan. Muutos oli tapahtunut ja väistämätön, mutta siihen ei haluttu jäädä kiinni, vaan organisaation toimintaa haluttiin jatkaa kuten ennen muutostakin. Myönteiset tulkinnat muutoksesta tulivat siten vallitseviksi. Uuteen omistajaan näytettiin yhteisesti sitouduttavan niin toiminnan kuin kommunikaation tasolla.

”En mä usko, että sijoittaja vaikuttaa, mä uskon, että tässä on erilaisia mahdollisuuksia, koska muutos on aina mahdollisuus. Uskon, että hyvään suuntaan menee...Olen henkilökohtaisesti ajatellut niin, että jos mä ostaisin jotain, en ajaisi sitä alas, se on se perusjuttu. Uskon, että moni muu ajattelee samalla tavalla, ajattelee sen enemmän mahdollisuutena.”(6#)

Muutokseen liitetyt myönteiset tulkinnat eli muutoksen joko näennäinen tai tosiasiallinen kivuttomuus ja helppous organisaatiolle oli mielenkiintoinen ilmiö ottaen huomioon muutostilanteiden usein herättämät erilaiset negatiivissävytteiset tunteet ja niiden käsittelyyn vaaditun, joskus pitkänkin ajan. Tutkitussa organisaatiossa omistajamuutos nähtiin osittain jopa luontevana jatkumona organisaation tulevaisuuden kehitykselle, yrityksen tarinalle.

”Mitä mä aattelen, en mä usko, et se vaikuttaa huonolla tavalla ainakaan, et ei mulla huono fiilis ainakaan, et ehkä sellanen, et voidaan laajentua muualle päin tai lisää työvoimaa tai jotain tällaista, uusia markkina-alueita, ei toistaiseksi ainakaan mitään pahaa sanottavaa, et ei ainakaan tunnu, et asiat olis miksikään muuttunu, jatkumo vaan et asiat kehitty ja menee eteenpäin.”(24#)

Organisaatioissa vallitsi usko kehittymiseen, liittyen esimerkiksi yrityksen nousemiseen seuraavalle kehitystasolle, laajenemiseen tai toiminnan tehostamiseen. Tästä kehittämisestä katsottiin myös yrityksen sidosryhmien hyötyvän.

”...Mäkin olen asiakkaille sanonut, että kyllä me edelleen Canorama ollaan, brändi säilyy ja palvelut säilyy, sanottu vaan, että paljon vahvempi tukijoukko nyt taustalla kuin aikasemmin ja toiminnan piristämistä on ollut siinä.”(27#)

Organisaatio kertoi siten tarinoita, joissa se näki omistajamuutoksen yritykselle ja organisaatiolle asiana, joka sisälsi hyvän jatkumon yhteisesti koetulle tarinalle.

”Ei mitään dekkaria. Tää olis kyllä draama. Reality-tv meistä, mitä me tehdään. Ajattele semmoset pienet piilokamerat jossain. Draamakomedia, ehkä enemmän komedia, kun se hauskuus kuitenkin näkyy läpi. Ei tää lopu nyt. Tuli vähän vakavuutta mukaan, vaikka se hauskuus on vielä siinä, toivottavasti ei kaikki hulluus lähde pois. Mä luulen, että tota ihmiset siinä elokuvassa hoksaa, että joku tässä ei nyt tsekkaa, mutta pikkasen tiekkö tarkistaa erillä silmällä kuin ennen, voi olla. Mä luulen, että ne kasvaa siihen mukaan. Kyl mä luulen, että kaikki kokee tän positiiviseksi, mä en ole ainakaan mitään negatiivista kuullut.”(22#)

Samoin haluttiin nähdä mahdollisuus ja usko luodun tarinan onnelliseen loppuun, myönteisten tunteiden täyttämään lopputulokseen suhteessa omistajamuutokseen.

”Onnellinen loppu.”(35#)

5.7.5 Tarinat, joissa uuden omistajan vaikutus avoin

Edellä mainittujen myönteisiä tunteita ja odotuksia sisältävien tarinoiden ohella kerrottiin myös luonteeltaan neutraaleiksi katsottavia **tarinoita, joissa uuden omistajan vaikutus oli vielä avoin.**

”Mä en tiedä vielä. Will continue tulee (naurua).”(19#)

Näissä tarinoissa organisaatiolla ei ollut vielä selkeää käsitystä uuden omistajan ja sen mukanaan tuoman muutoksen lopullisista vaikutuksista organisaatiolle, sen identiteetille.

”Kysymysmerkki, ehkä mahdollisuus, ehkä vaan suuri, erittäin suuri kysymysmerkki, mitä tapahtuu. Suru ja sitten tuli kysymysmerkki, ehkä orastava lievä, ei siis jännitys siinä mielessä, että tulisi jotain paha, vaan voisiko tässä olla joku

briljantti juttu, että nyt mennään todella lujaa, vaan sellanen ei oikein tiä, vähän on odotusta kuitenkin, ehkäpä kuitenkin tässä kannattais pysyä ja jotain muutuis, ennen kuin se muutos saadaan, maltetaanko odottaa niin kauan.”(29#)

Organisaatio kertoi tällöin tarinoita, jotka jäivät ikään kuin tarinallisesti avoimiksi. Tarinoissa organisaatio ei vielä osannut sanoa, millainen uuden omistajan vaikutus organisaatiolle lopulta olisi.

”Ehkä se jää vähän avoimeksi kuin nykyajan leffat, että pystytään tekemään jatko-osa, vähän jää avoimeksi se loppu...Ehkä se vaan on semmonen yks tai useampi henkilö, joka liittyy sitten siihen joukkoon, aluksi on ehkä vähän semmosia ajatuksia, että voidaanko luottaa tohon uuteen kaveriin ja semmosta aina vähän tulee, mutta että sitten vielä tässä vaiheessa tarinaa kaikki on hyvin (naurua). Toki mä toivon ja tiänkin, että te tuette Martinia ja niitä henkilöitä, joita te voitte auttaa siinä niiden työssä, kun niiden pitää vaikeita asioita tuolla päättää, mutta en mä sillä lailla koe, että te kauheesti voitte mua auttaa tuolla, kun mä lähen asentaan (naurua). Mä voin soittaa sitten, jos tulee tosi tiukka paikka (naurua), tuleeko mitään mieleen (naurua)?”(21#)

Organisaation uusi omistajataho herätti luonnollisesti muutostilanteen alussa paljon kysymyksiä ja epä tietoisuutta organisaation sisällä, ennen kuin muutoksen osapuolet saivat henkilökohtaisesti tutustua toisiinsa. Organisaatiossa eli toive jatkuvuudesta, jonka myötä organisaation toiminta ja samalla sen jäsenten kokemukset itsestään voisivat säilyä mahdollisimman muuttumattomina.

”Pyrkimys, ettei mikään muutu, mutta aikahan sen näyttää.”(1#)

”Mun mielestä asiat on pitkälti niin kuin ennenkin, mä toivon, että se silleen pysyy, totta kai muuttuu ja menee eteenpäin niinkö normaalistikin, mutta silleen, että se perusolemus, ajatus säilyis.”(4#)

Koska organisaatio tulkitse ja koki itsensä hyvin myönteisesti, oli luontevaa, etteivät sen jäsenet halunneet organisaatiota myönteisesti määrittelevien ja sitä koossa pitävien osa-alueiden muuttuvan. Organisaatio toivoi ”ytimensä” muuttumattomuutta.

”Mun mielessä kasvua hakemassa ja erittäin hyvin sopiikin, nimenomaan kasvua ja sitä tulevaisuutta, ei ollenkaan tarinan loppu, vaan uus alku. Mä uskon, että meidän arvot säilyy, en mä usko, et te ootte niin hölmöjä, en usko, että tää, en millään taho uskoa, että tää kuihtuis pois, kyllä teillekin tärkeä asia et tää kasvaa, voi hyvin ja pystyy antamaan semmoselle, joka myös takaa sen

samanlaisen kasvuympäristön. Sekin pitää kattoo, et siellä se sydän sykkii, koska tästä organisaatiosta on ihan tosissaan paljon opittavaa, tästä on valtavasti opittavaa, tästä on monelle isollekin helvetisti opittavaa, tää voi olla mainio oppimisyksikkö, paljon asioita tehty ihan tosissaan oikein.”(44#)

Toisaalta taas organisaation jäsenet pyrkivät löytämään muutostilanteessa mahdollisimman nopeasti tasapainon ja lähestymistavan, joiden avulla jatkaa työtään. Muutostilanteesta pyrittiin löytämään myönteisiä näkökohtia.

”Ja tilanne olis sitten ollut toinen, jos joku kilpailija olisi ostanut meidät, koska silloin on aina eri tilanne, varsinkin, jos olis ollut joku huomattavasti isompi, se on aina sitten pelkona se, että sut integroidaan johonkin isompaan mörköön, silloin on aina vaarana todellakin, että se katoaa se.”(6#)

6 Tutkimusaineiston tulkinta

6.1 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja sen ilmentyminen

Seuraavassa käsitellään tämän väitöskirjatutkimuksen empiirisiä löydöksiä ja niistä muodostettuja teemoja. Tutkimusaineistoa on tulkittu siten, että siitä on löydetty tutkimusaihetta kokoavia, syventäviä ja laajentavia tulkintoja, jotka auttavat tutkitun ilmiön ymmärtämisessä ja tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten ratkaisemisessa. Tulkintojen kohteena ovat tutkitun organisaation sekä kognitiiviset tulkinat että myös affektiiviset ilmaisut, sen eräänlainen tunnepuhe identiteetistään eli organisaation niille antamat merkitykset osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. (ks. Ahuja ym. 2019, 996). Tutkitun organisaation identiteettiä kuvaavat teemat muodostavat täten yhdessä kognitiivis-affektiivisen kokonaisuuden, kokemuksen ”meistä” organisaationa. Se, miten organisaatioidentiteetti ja tunteet liittyvät toisiinsa valitussa tutkimuskontekstissa saa tulkintojen kautta lisävalaistusta ja perusteluja. Tällöin vastataan tutkimuskysymykseen *”Minkälaisia kognitiivisia ja affektiivisiä merkityksiä liitetään organisaatioidentiteettiin yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa?”*. Erityisen kiinnostuneita ollaan organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ja sen ilmentymisen tarkastelusta.

Huomionarvoinen tämän väitöskirjatutkimuksen rakenteeseen ja sen esittämiseen liittyvä ratkaisu on, että tässä pääluvussa tuodaan esiin myös tutkimuskirjallisuutta, joka ei kuulu tutkimuksessa aiemmin hahmotettuun työn teoreettiseen viitekehykseen ja sen niin sanottuun kirjallisuusosuuteen. Tutkimuksen löydöksiä ei siten kytkeä suoraan aikaisemmin esitettyyn organisaatioidentiteettitutkimukseen, eikä siinä palata yritysoston kontekstiin. Koska tutkimusaineiston pohjalta on löydetty erilaisia organisaatioidentiteettiin ja sen affektiivisuuteen liittyviä sisällöllisiä kokonaisuuksia, esitellään niihin liittyvää tutkimuskirjallisuutta, jotta aihealueiden tie-teelliseen keskusteluun on mahdollista liittyä ja saavutettuja löydöksiä reflektoida.

Osana tutkimusaineiston tulkintaa käsitellään kuitenkin myös organisaatioidentiteetin affektiivisuuden olemusta ja sen merkitystä. Tällöin tutkimuksen löydöksiä on peilattu suhteessa tämän tutkimuksen kirjallisuusosiossa esiteltyyn aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tätä tutkimusta varten rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta. Sen myötä vastataan entistä

syvällisemmin tutkimusaineiston ja sen tulkinnan avulla tutkimuskysymykseen ”*Miten organisaatioidentiteetin voi jäsentää kognitiivis-affektiivisena ilmiönä?*”.

6.1.1 Tunnejohtaminen määrittelee organisaation identiteettiä

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkimuksessa organisaatiossa muun muassa tunnejohtamisen kautta. Siihen liittyen myös vahva johtajuus ja niin sanottu organisaatioidentiteetin sisäistänyt johtajuus olivat organisaatiolle ja sen identiteetille yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä. Näitä ilmiöitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa yrityksen johtajan tapa olla osa organisaatiotaan ja niin sanotusti tunnejohtaa sitä kohti yhdessä jaettuja myönteisiä organisaatioidentiteettitulkintoja ja tunteita on katsottavissa merkitykselliseksi osaksi tutkitun organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta. Tunnejohtaminen käsitetään tässä tutkimuksessa joksikin, mikä ei pelkisty vain yksittäisen henkilön emotionaalisiin kykyihin (tunneälykyys), vaan sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa tunteet otetaan huomioon johtamisen kokonaisuudessa. Lähtökohtana on tällöin ajatus, että ihmiset ovat tuntevia ja kokevia olentoja. (Linjakumpu 2008, 30–32.)

Johtajan tulisi tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella pyrkiä johtamaan organisaatiossa koettuja tunnesisältöjä siten, että ne ovat luonteeltaan organisaation toimintaan myönteisesti vaikuttavia ja samoin organisaatioidentiteetin myönteistä affektiivista sisältöä tukevia. Tällöin johtaja pyrkii oman johtajuutensa kautta minimoimaan kielteisten, organisaation toimintaa häiritsevien tunteiden leviämisen organisaatiossa ja sitä kautta nostamaan myös organisaationsa tuottavuutta tunteiden ohjatussa yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Tämän väitöskirjatutkimuksen kohdeorganisaatiossa yrityskaupan luoman omistajamuutoksen hallittua läpivientiä edisti yrityksen johtajan emotionaalinen kyky johtaa organisaatiotaan tavalla, joka vahvisti myönteisiä kokemuksia suhteessa kohdattuun muutokseen ja samalla säilytti organisaatioidentiteetin affektiivisuuteen liitettyjä myönteisiä tunteita. Tutkitussa organisaatiossa tunnejohtamisen katsotaan siten myös rakentaneen organisaatioidentiteetin affektiivisuutta.

Seo ym. (2012, 155) toteavat, että erityisesti muutosprosessin alussa koetuilla tunteilla on merkitystä muutoksen myöhempien vaiheiden kokemiselle ja siten myös näiden vaiheiden toteutuksen onnistumiselle. Johtajien tulisikin aktiivisesti pyrkiä generoimaan organisaatiossaan positiivisia tunnekokemuksia ja minimoida negatiivisia. Tämä nostaa todennäköisyyttä organisaation ja sen jäsenten pitkäkestoiselle ja kestäväälle sitoutumiselle organisaatioon ja organisaatiomuutoksen tukemiselle. Johtajien tulisi muutostilanteessa työskennellä lujasti sen eteen, että he voisivat

ymmärtää työntekijöidensä affektiivisiä kokemuksia, vahvistaa positiivisia ja lievittää negatiivisia tunteita.

Myös Goleman ym. (2013) toteavat johtajan perustavanlaatuisen, tärkeimmän tehtävän olevan luonteeltaan myönteiseksi koettujen tunteiden virittämisen niissä, keitä he johtavat. Tämä tapahtuu johtajan luodessa niin sanottua resonanssia eli hänen käyttäessä eräänlaista positiivisuuden varastoa, joka vapauttaa ihmisissä heidän parhaansa käyttöön. Johtajan emotionaalisen tunneälyn kautta organisaation ja sen jäsenten on mahdollista saavuttaa asioita ja menestystä. Täten johtajuus ja johtajan työ on katsottavissa perustaltaan emotionaaliseksi.

Hatfield ym. (1992) ovat luoneet käsitteen tunteiden tarttumisesta (engl. emotional contagion) ja määritelleet sen automaattiseksi ja tiedostamattomaksi tunteiden siirtymiseksi yksilöiden välillä. Myös Johnsonin (2008, 16) mukaan johtajuustutkimuksessa tunnistetaan ilmiö tunteiden tarttumisesta, jossa johtajan positiiviset ja negatiiviset tunteet ovat yhteydessä organisaation jäsenten tunteisiin. Näin voidaan katsoa tapahtuneen myös tämän väitöskirjan kohteena olleessa organisaatiossa. Yrityksen perustajan persoonalla ja hänen tunnejohtamisen elementtejä täyttävällä johtamistyyllillä katsottiin olevan vahva vaikutus suhteessa tutkitun organisaation identiteettiin ja sen affektiivisuuteen.

Kokemus myös niin sanotusta **vahvasta johtajuudesta** oli tutkitussa organisaatiossa keskeinen osa organisaation identiteettiä. Se määritteli omalta osaltaan organisaation identiteettiä ja siten myös tunnetta ”meistä”. Organisaatio oli tottunut yrityksen perustamisesta lähtien tulemaan johdetuksi: sen johtajalla odotettiin olevan selkeä suunta ja ymmärrys, jotka suuntaavat organisaatiota ja sen jäseniä kohti sille asetettuja tavoitteita. Johtajan myös luotettiin kommunikoivan organisaatiolleen, mikä oli organisaatiossa hyväksyttyä tai ei-hyväksyttyä toimintaa, ja huolehtivan vain yhteisesti hyväksytyyn käyttäytymisen toteutumisesta. Palkitsemalla arvojen mukaisesta toiminnasta ja käytöksestä yrityksen johtaja loi siten myös näkemystä ”meistä”.

Vahvan johtajuuden yhteydessä voidaan tuoda esille myös ajatus karismaattisesta johtajuudesta. Bono ja Ilies (2006, 331) katsovat, että johtajan tunneilmaisut näyttelevät tärkeätä roolia häntä seuraavien organisaation jäsenten käsityksissä johtajansa tehokkuudesta, vetovoimasta sekä hänen organisaationsa jäsenille luomassa mielialassa. Niin sanotun karismaattisen johtajuuden voidaan katsoa olevan yhteydessä organisaation menestykseen ainakin osittain, sillä karismaattiset johtajat mahdollistavat seuraajiansa positiiviset tunnekokemukset. Johtajien käyttäytymisellä on siten merkitystä myös organisaation jäsenten onnellisuuteen ja hyvinvointiin.

Boehm ym. (2014, 159) toteavat, että karismaattiset johtajat voivat omalta osaltaan luoda organisaatioonsa vahvaa tunnetta sen identiteetistä fasilitoimalla käyttäytymistä, joka edistää vahvan ja jaetun organisaatioidentiteettikokemuksen kehittymistä. Mitä vahvempi on johtajan karisma, sitä vahvempi on myös organisaation

kokemus identiteetistään. Heidän mukaansa karismaattisella johtajalla katsotaan olevan erilaisia tapoja vaikuttaa organisaationsa identiteettiin ja sen vahvaan kokemiseen. Johtaja määrittelee yhteisönsä rajat ja johtaa prosessia, jossa ihmisiä liittyy ja poistuu siitä tavalla, joka symboloi organisaation identiteetin edustamia arvoja. Johtaja myös korostaa johtamansa yhteisön historiaa ja kertoo tarinoita siitä sen jäsenille. Samoin hän jakaa identiteettiä visioissaan ja oikeuttaa ehdotetut muutokset niiden konsistenssilla suhteessa identiteettiin ja siinä jaettuihin keskeisiin arvoihin. Myös yhteisön erottuvuuden, omanarvontunnon ja ylivoimaisuuden korostaminen sekä erilaisten seremonioiden, rituaalien, sloganien, sisäisen kielen, vaatetuksen, logojen ja muiden symbolisten merkitysten käyttäminen edustaa ja vahvistaa identiteettiä johtajan toimesta. Johtajan tulee toimia myös roolimallina organisaation identiteetin, sen keskeisten piirteiden ja arvojen toteuttamisessa, eräänlaisena ryhmän jäsenen malliesimerkkinä (ks. Shamir ym. 1993; Van Knippenberg & Hogg 2003) ja henkilöityneenä symbolina organisaation identiteetille.

Neilimo (2012, 73) puolestaan puhuu vuorovaikutusjohtamisesta eli transformaatiivisesta johtamisesta johtamisen uutena doktriinina. Vuorovaikutusjohtamisessa on tultu ikään kuin uuteen johtamisen aikaan, karisman, visioiden ja merkitysten johtamismaailmaan. Vuorovaikutusjohtamisen katsotaan hänen mukaansa rakentuvan neljän perusperiaatteen varaan, joista ensimmäinen on luottamus ja karisma: johtajat katsotaan yhteisen tahdon henkilöitymiksi. He jäsentävät sotkuiselta näyttävältä tilanteet ikään kuin kirkkaiksi kuviksi ja antavat asioille merkityksen. Toisena perusperiaattina on motivointi: johtajalla on selkeä ja haasteellinen visio, jonka hän pystyy omalle henkilöstölleen välittämään inspiroivalla tavalla sekä saamaan johdettavat sitoutumaan siihen ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Kolmantena on älyllinen stimulointi: johtaja kyseenalaistaa vanhat ajattelu- ja toimintatavat sekä rohkaisee omaa henkilöstöään tekemään samoin ja käyttämään omaa luovuuttaan ongelmien ratkaisemiseen. Viimeisenä on yksilöllisyys: johtaja hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja ottaa sen huomioon sekä tukee jokaisen omaa kehittymistä vuorovaikutuksen ollessa johtajan ja johdettavien välillä runsasta ja yksilöllistä. Hyvän johtajan on siten saatava ote johdettavien ajattelusta ja mielistä, jopa persoonista. Vuorovaikutusjohtamisen katsotaan kehittävän yhteisen vision ja tavoitteet omaksuneita omatoimisia, itsenäisiä ja yritteliäitä johdettavia. Samoin sen katsotaan luovan vahvaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan työyhteisön.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevan yrityksen perustajalla, sen karismaattiseksi katsottavalla omistajajohtajalla, oli aina ollut hyvin suuri vaikutus niihin tulkintoihin ja tunteisiin, joita organisaatio jakoi suhteessa identiteettiinsä. (ks. Brännback ym. 2014, 37) Fiolia ja Romanellia (2012, 606) mukailen organisaatioiden muotoutumisessa karismaattisen johtajan kyvyllä toimia niin sanottuna keihäänkärkenä suhteessa organisaation identiteettiin ja kyvyllä ylläpitää sitä katsotaan olevan merkitystä. Organisaation omistajajohtaja oli vuosien saatossa

yhdessä organisaationsa kanssa luonut ja elänyt todeksi ryhmän itseensä liittämistä erilaisia merkityksiä, tulkintoja ja tunteita. Oertel ja Thommes (2018, 1718) katsovatkin yrityksen perustajan, yrittäjän, näyttelevän tärkeätä roolia organisaation identiteetin rakentumisessa: tällöin organisaatiolle on merkityksellistä, *kuka* hän on. Yrityksen perustaja liitetään paitsi yrityksen syntyyn, myös kokemukseen siitä, mikä tekee organisaatiosta erilaisen suhteessa muihin. Novis ja Glynn (2011, 479) toteavat, että myös yrityksen yrittäjämäinen identiteetti perustuu osaltaan yrityksen perustajaan liitettyihin identiteettiväittämiin, joilla on vaikutusta yrityksen uskottavuuteen muun muassa sijoittajanäkökulmasta.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatiota ei kuitenkaan nähdä vain passiivisena tunnejohtamisen kohteena, sille ei siten voida täysin yksipuolisesti määritellen luoda yritysjohton taholta tietynsisältöistä, yritysjohton toivomaa ja tavoittelemaa identiteettiä. Organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnallinen tutkimusparadigma mahdollistaa kuitenkin näkemyksen, jossa organisaation johtamisen kautta on mahdollista vaikuttaa organisaation identiteettiin. Tämä johtaminen voi luonnollisesti olla vaikutuksiltaan joko negatiivista tai positiivista suhteessa organisaatioon ja sen identiteettiin. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella sillä, kokeeko organisaatio johtajansa ja hänen tapansa johtaa esimerkiksi heikkona tai vahvana, itsevarmana tai epävarmana on merkitystä myös organisaatiotason kokemukselle ”meistä”.

Yrityskaupan luoman omistajamuutoksen toteuduttua hyvin keskeistä tutkitun organisaation ja yrityksen häiriöttömälle toiminnalle ja organisaatioidentiteetin stabiliteetille oli **organisaation identiteetin sisäistänyt uusi johtaja**. Myös yrityksen uuden toimitusjohtajan tuli siten tunnejohtaa organisaatiotaan tavalla, joka oli linjassa organisaation identiteettiinsä liittämien merkitysten kuten vahvan johtajuuden vaatimuksen kanssa. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa on siten pyrittävä löytämään yrityksen uusi, organisaation identiteetin sisäistänyt ja tunnejohtamiseen kykenevä johtaja ensisijaisesti organisaation sisältä. Tämä tietysti vain siinä tapauksessa, että yritys on aikaisemmin toiminut uuden omistajan toivomalla tavalla ja sen toiminnan toivotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa organisaation olemassa olevaa, nykyistä identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä tukevalla tavalla.

6.1.2 Yhteisöllinen tunneilmasto organisaatioidentiteetin voimavarana

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkitussa organisaatiossa muun muassa yhteisöllisen tunneilmaston kautta, missä sosiaalinen yhteenkuuluvuus, työhyvinvointi, hyvä yhteishenki sekä yhteinen tekemisen meininki olivat sille yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa keskeisiä. Näitä ilmiöitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella organisaation identiteetistä välittyvät luonteeltaan myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat väistämättä siihen, miten organisaatio itse ja sen sidosryhmät kokevat organisaation ja sen identiteetin. Koska organisaation identiteetin nähdään koostuvan kognitiivisten tulkintojen ohella luonteeltaan ja intensiteetiltään erilaisista tunteista, on mahdollista tarkastella myös kollektiivista tunneilmastoa. Niin sanotusti positiivisesti tunnerikkaiksi voidaan katsoa organisaatiot, joissa on runsaasti myönteisiksi koettuja tunteita kuten välittämistä, rakkautta, iloa ja avoimuutta.

ÖzÇelİK ym. (2000, 4, 17–18) kuvaavat organisaation myönteisellä **tunneilmastolla** organisaatioympäristöä, jossa organisaation jäsenten emotionaaliset tarpeet otetaan huomioon yrityksen omistajan taholta ja jossa yritysjohto rohkaisee myönteisten tunteiden tuottamiseen ja jakamiseen. Tällöin työnantajan tarkoitus ylläpitää positiivista tunneilmastoa organisaatiossaan on läheisessä yhteydessä yrityksen suoriutumiseen, sillä on positiivinen yhteys yrityksen tulokseen ja sen liikevaihdon kasvuun. Edellä mainitut asiat eivät heistä kuitenkaan tapahdu motivoimalla henkilöstöä materiaalisella palkitsemisella, vaan tehokkain tapa saada työntekijöistä enemmän irti on tarjota heille positiivinen emotionaalinen ympäristö. Organisaation emotionaalisista tarpeista huolehtiminen on tärkeä tekijä yrittäjän menestykselle ja tämän tulisikin tapahtua jo heti yrityksen toiminnan alusta lähtien. Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaation tunneilmasto nähdään yrityksen ja sen organisaation menestystekijänä tai menestyksen esteenä. Tutkitussa organisaatiossa se näyttäytyi menestystä luovana tekijänä.

Tämän väitöskirjan kohteena oleva organisaatio liitti identiteettiinsä kokemuksen vahvasta yhteisöllisyydestä. Organisaation identiteettiä määritteli eräänlainen **yhteisöllinen tunneilmasto**, jonka voidaan katsoa toimineen organisaation selkeänä voimavarana. Yhteisön olemassaolon ei kuitenkaan suoraan voida katsoa takaavan sen yhteisöllisyyttä, vaan siihen vaaditaan yhteisön jakamia tunteita. Yhteisöllisen tunneilmaston voidaan nähdä indikoivan myös yhteisön niin sanottua emotionaalista toimivuutta. Yhteisöllisyys tukee muun muassa organisaation oppimista ja haastavien tilanteiden käsittelyä. Tunteiden voidaan katsoa sävyttävän kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja toimintaa.

Tunneilmaston yhteydessä voidaan puhua myös organisaation niin sanotusta sosiaalisesta pääomasta, joka käsitetään yksilöiden ja yhteisöjen käytössä olevaksi hyväntahtoisuudeksi, jonka perustana on luottamus (Adler & Kwon 1992, 23). Puusan ja Tolvasen (2006, 29–30) mukaan organisaatioidentiteetti ja luottamus ovat yhteydessä merkityksiin, ymmärtämiseen ja tulkintaan. Niitä myös luodaan ja ylläpidetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Luottamus luo sitoutumista organisaatioon, mutta ei itse identifikaatiota siihen. Organisaatioidentiteetin taas voidaan katsoa vaikuttavan ihmisten identifikaation tasoon suhteessa organisaatioon, mikä puolestaan taas luo luottamusta. Luottamus organisaation tasolla viittaa kollektiiviseen sitoutumi-

seen ja yhteistyöhön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilötasolla luottamus vaikuttaa halukkuuteen sitoutua ja tehdä yhteistyötä esimerkiksi organisaation muutostilanteessa. Koivumäki (2008, 84–85) katsoo tällaisen eräänlaisen sosiaalisen pääoman hyötynä identifioitavan muun muassa solidaarisuuden, jossa sosiaaliset normit ja uskomukset sitouttavat yhteiseen toimintaan ja päämääriin ja luovat niin sanotun organisaatiokansalaisen käyttäytymistä (engl. organizational citizenship behavior). Tällöin työntekijä haluaa tehdä organisaation hyväksi enemmän kuin häneltä edellytettäisiin.

Tutkitussa organisaatiossa kokemukseen yhteisöllisestä tunneilmastosta liittyivät kiinteästi myös organisaatioidentiteettiilittämät tulkinnat ja tunteet muun muassa **sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta**. Organisaatio liitti identiteettiinsä tulkinnan ja tunnekokemuksen voimakkaasta sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta, ”meistä”, yksilökeskeisyyden sijaan. Tutkimushaastatteluissa organisaatio käytti useasti esimerkiksi perhe-metaforaa kuvaillessaan itseään organisaationa.

Edellä kuvattu organisaation kokemus vahvasta yhteisöllisyydestä oli yhteydessä myös tutkitun organisaation tulkintoihin ja tunteisiin itsestään hyvinvoivana yhteisönä. Organisaatio ilmaisi voitonsa hyvin ja katsoi tämän yhteisen, kollektiivisen **työhyvinvoinnin** olevan myös merkityksellinen osa sen identiteettiä. Yrityksen omistajajohtaja oli yrityksen alkuehkistä lähtien kiinnittänyt siihen erityistä huomiota, työhyvinvointi oli hänen eräänlainen johtoajatuksensa menestyvän yrityksen luomisessa: kun ihmiset voivat hyvin, he tekevät myös työnsä hyvin, mikä heijastuu myös asiakkaisiin ja siten yrityksen tulokseen. Yritys oli tehnyt historiansa aikana hyvin merkittäviä taloudellisia ja ajallisia investointeja työhyvinvoinnin luomiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa. Työhyvinvointi oli eräänlainen kaikenkattava filosofia organisaation tavasta olla ja työskennellä yhdessä, määritellä ja kokea ”me”. Organisaatio jakoi yhteisen vaatimuksen siitä, että kaikilla sen jäsenillä tuli olla työyhteisössään hyvä olla ja jokaisen organisaation jäsenen tuli siitä yritysjohdon kanssa yhdessä huolehtia.

Yhteisöllistä tunneilmastoa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja työhyvinvoinnin ohella kuvasivat myös tutkitun organisaation jakamat kokemukset organisaation **hyvästä yhteishengestä**. Hyvän yhteishengen luoman vahvan *me-hengen* katsottiin välittyvän myös tutkitun organisaation sidosryhmille kuten asiakkaille. Samoin yhteisöllisen tunneilmaston rakentumisessa huomionarvoiseksi osoittautui organisaation identiteettitulkinnoinaan jakama **yhteinen tekemisen meininki**. Tässä väitöskirjatutkimuksessa se on saanut aikaan pohdinnan yhtymäkohdista myös sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen (engl. intrapreneurship) ja erityisesti organisaatiotasoiseen näkemykseen siitä eli yrityksen, sen organisaation sisäiseen yrittäjyyteen (engl. corporate entrepreneurship) (ks. Koiranen & Pohjansaari 1994; Antoncic & Hisrich 2001; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Tutkitulla organisaatiolla oli kyky tehdä työtään yrittäjämäisesti, asetettuihin tavoitteisiin sitoutuen, onnistumista ja menestystä

tavoitellen ja vastuuta työstään kantaen. Tutkittavien taholta ei ilmiötä tuotu esille sisäisen yrittäjyyden termein, mutta organisaation tulkinnat ja tunteet organisaationa identiteettiin liitetystä yhteisen tekemisen meiningistä voidaan katsoa olevan yhteydessä käsitteelle annettuihin sisältöihin. Se kuvasti tutkitun organisaation sisäistä yrittäjyyttä ilmentävää tapaa ajatella ja toimia.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus, työhyvinvointi, hyvä yhteishenki ja yhteinen tekemisen meininki olivat siten tutkitun organisaation identiteettikuvailuja itsestään, sen myönteisesti kokemia yhdessä olemisen ja toimimisen tapoja, joista organisaatio katsoi olevansa tunnettu myös sidosryhmissään. Edellä mainitut omalta osaltaan yhteisöllistä tunneilmastoa rakentavat tekijät ilmenivät organisaatiossa käytännössä muun muassa myönteisyyttä korostavina kommunikaatio- ja vuorovaikutustapoina, konfliktien poissaolona tai niiden vähäisyytenä organisaatiossa sekä esimerkiksi erittäin korkeana osallistumisprosenttina yrityksen, myös työajan ulkopuolella toteutettuihin, henkilöstötapahtumiin. Edellä mainitut organisaation tulkinnat ja tunteet ”meistä” rakensivat siten välillisesti myös organisaatioon tehokkuutta ja palvelivat yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

6.1.3 Tunnekyvykäs organisaatio rakentaa identiteettiään

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkimuksessa organisaatiossa muun muassa tunnekyvykkään organisaation kautta, jossa yksilöistä yhteisöksi -ajattelu sekä organisaation jäsenyydelle asetetut kriteerit ja organisaation jäseniin liitetyt, myönteisiksi koetut tulkinnat ja tunteet kuten rentous, välittäminen sekä avuliaisuus olivat keskeisiä. Myös organisaation jakamat määrittelemät huumorista, hauskuudesta ja hulluudesta olivat organisaation identiteetille yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä. Näitä ilmiöitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Organisaation yhteisölliset tunnetaidot, sen **tunnekyvykkyys** (engl. emotional capability) (ks. Huy 1999) ilmeni tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevan organisaation kokemuksissa organisaation identiteetistä. Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden voidaan katsoa olevan yhteydessä myös organisaation tunnekyvykkyteen. Jotta organisaation identiteetistään jakamat tulkinnat ja tunteet muodostuisivat sen toimintaa tukeviksi eli sisällöltään myönteiseksi, vaatii se organisaatiolta siten myös tunnetaitoja. Tunnekyvykkyuden voidaan välillisesti katsoa johtavan organisaation kykyyn voida hyvin ja sitä kautta myös menestyä sille asetetuissa tavoitteissa.

Organisaation tunnekyvykkyys ilmeni tutkimuksessa organisaatiossa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden myönteisillä tunteilla ladattuna luonteena ja yhteisön eräänlaisena emotionaalisenä toimivuutena. Druskat ja Wolff (2001) ovat lähestyneet tunneälyä ryhmäperspektiivistä. Tunneälykäs ryhmä, tiimi tai organisaatio ei

ole heistä vain joukko tunneälykkäitä yksilöitä, vaan se vaatii toteutuakseen normeja, jotka luovat luottamusta ryhmän jäsenten kesken ja tunnetta ryhmäidentiteetistä ja ryhmän tehokkuudesta. Nämä edellä mainitut luovat heistä pohjan tehokkaalle yhteistyölle tiimissä. Edellä mainitut näkökulmat katsotaan tässä tutkimuksessa olevan johdettavissa myös organisaatiotasolle.

Myös Scheff (2003, 1) näkee tunteet merkittävinä ja voimakkaina vaikuttimina. Hän on tarkastellut muun muassa häpeää keskeisenä sosiaalisena tunteena, joka on yhteydessä myös sosiaaliseen kontrolliin. Hänen mukaansa voidaan puhua sosiaalisesta ja emotionaalisesta oppimisesta (engl. social and emotional learning), jossa opitaan tunteita. Samoin voidaan puhua organisaation tunnetaitavuudesta eli tunneosaaamisesta. Karman mukaan (2012, 29) sosiaalinen vuorovaikutus pitääkin sisällään muun muassa tutkittavan organisaation keskenään jakamat mallit siitä, miten tulee toimia organisaation identiteetin vaatimilla tavoilla, esimerkiksi minkälaisia palkkioita ja rangaistuksia sisältyy erilaisiin tapoihin toimia osana organisaatiota, mikä on organisaation taholta hyväksyttävää ja mikä ei. Hänestä tunne usein myös vahvistaa itse itsensä. Organisaatio siten peilaa ja vahvistaa sen jäsenten kokemia tunteita.

Tunnekyvykkään organisaation rakentuminen ei siten tutkitussa organisaatiossa ollut sattumaa. Yrityksen entinen omistajajohtaja oli määrätietoisesti luonut organisaatiota, jossa korostui pyrkimys kollektiiviseen tunnetaitavuuteen. Tätä oli edesautettu sekä tunnejohtamisen että myös yrityksessä noudatettujen rekrytointikriteerien avulla. Johtajan asettamien tavoitteiden ohella organisaatio rakensi kuitenkin myös itsenäisesti ja oma-aloitteisesti itsestään tunnekyvykästä yhteisöä. Organisaatio edellytti jäseniltään sellaisia tunnetaitoja, jotka takasivat organisaation identiteetin mukaisen käyttäytymisen ja sen affektiivisen sisällön säilymisen luonteeltaan yhtenäisenä ja myönteisillä tunteilla ladattuna.

Tunnekyvykkään organisaation rakentumista voidaan katsoa tukevan myös organisaatiossa tapahtuva automaattinen ja tiedostamaton tunteiden siirtyminen yksilöiden välillä eli tunteiden tarttuminen (engl. emotional contagion) (Hatfield ym. 1992), jonka on tässä tutkimuksessa edellä katsottu ilmiönä vaikuttavan myös tunnejohtamisen alueella. Ihmisillä on tendenssi jäljitellä toistensa kasvojen ilmeitä, äänellisiä ilmaisuja sekä asentoja ja sen seurauksena omaksua toistensa tunteita (Hatfield 1993, 96). Aivan kuten organisaation johtajan kokemat ja viestimät tunteet tarttuvat yksilöihin, tunteiden tarttumista tapahtuu Barsaden (2002, 644, 647) mukaan myös ryhmäkontekstissa. Positiivisten tunteiden tarttumisen on katsottu hänen mukaansa parantavan yhteistyötä, vähentävän konflikteja ja lisäävän suoriutumista annetuista tehtävistä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden muodostamat ryhmätunteet ja niiden kehittyminen määrittelevät organisaatiota ja sen identiteettiä erottaen sen joukosta yksilöitä. Ihmisten liittyessä organisaation he liittyvät hänestä siten myös sen jäsenten ilmaisemiin ryhmätunteisiin, jotka voivat olla luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia ja ilmaisun intensiteetiltä erilaisia.

Tutkitussa organisaatiossa tuli selkeästi esille myös organisaation itseensä liittäminen niin sanottu **yksilöistä yhteisöksi -ajattelu**. Tämä piti sisällään ajatuksen yhteisöön valikoituneista yksilöistä, organisaation liittyvistä jäsenistä, jotka yhdessä muodostivat tiiviin, tiettyjä ominaisuuksia ilmentävän yhteisön. Vaikka organisaatio ei synny vain summaamalla yksilöiden ominaisuuksia yhteen, huomionarvoista oli, että tutkimuskohteena olevaan organisaatioon pyrittiin tietoisesti valitsemaan tietyt **organisaation jäsenyydelle asetetut kriteerit** täyttäviä yksilöitä, jotka integroitui-
vat yhteisöön sosiaalisten prosessien tuloksena. Tämän väitöskirjatutkimuksen kan-
nalta merkityksellinen olikin se tapa, jolla organisaatio kuvaili yhteisönsä muodos-
tuneen valituista, yrityksen ja organisaation asettamat kriteerit täyttäneistä yksilöistä. Yritykseen palkatut ja organisaatioon sitoutuneet henkilöt katsottiin tietyiltä ominai-
suuksiltaan samankaltaisiksi, mikä mahdollisti lujan yhteisöllisyyden syntymisen or-
ganisaatioon jäsenten yksilöllisistä erilaisuuksista huolimatta.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohdeorganisaatio koki, että organisaatioon pääs-
tiin, sinne valikoiduttiin useiden halukkaiden joukosta ja vain tietynlaiset ihmiset
otettiin organisaation jäseniksi. Tutkittu organisaatio katsoi jakavansa organisaationa
tietyt ominaisuudet, joita se ajattelussaan ja toiminnassaan ilmensi ja jotka olivat
siten keskeisiä organisaation tulkinnoille sen identiteetistä ja jotka myös kuvailivat
”meitä” organisaationa. Samoin nuo jaetut ominaisuudet synnyttivät tunteita, jotka
ilmaisivat myönteisiä kokemuksia ”meistä”. Yrityksessä oli havaittu vuosien saa-
tossa, että siellä viihtyivät ja onnistuivat henkilöt, jotka jakoivat yritykselle tärkeät
arvot ja ilmaisivat kanssakäymisessään organisaatiossa yhteisesti hyväksytyjä omi-
naisuuksia, niin yrityksen sisällä kuin myös suhteessa sen sidosryhmiin. Tutkitun
yrityksen omistajajohtaja antoi organisaationsa uusille jäsenille runsaasti aikaa, jos-
kus jopa useita vuosia, kasvaa osaksi organisaatiota ja omaksua organisaation yh-
dessä jakaman identiteetin. Tämä luonnollisesti edellytti organisaation uudelta jäse-
neltä aitoa halua liittyä niin ajatus- kuin tunnetasollakin organisaatioon, jakaa sen
arvot, oppia ja kehittyä ammatillisesti ja sitoutua organisaatioon sekä sen tavoittei-
siin myös tulevaisuudessa.

Huomionarvoista tutkitussa organisaatiossa oli, että organisaatio liitti yhteisönsä
jäseniin myönteisiä tulkintoja ja tunteita. Organisaatio koki itseensä liittämät, or-
ganisaatiota ja sen jäseniä mielestään hyvin kuvaavat ominaisuudet tavoiteltavina.
Tutkittuun organisaatioon haettiin ja siihen haluttiin jäseniä, jotka omasivat tiettyjä
ominaisuuksia ja valmiuksia heiltä vaaditun ammattitaidon ohella. Mitä nämä tutki-
tun organisaation jäsenyyteen liitetyt kriteerit sitten olivat, millaisten yksilöiden kat-
sottiin muodostavan yhteisön, valikoituvan ja lopulta identifioituvan sekä sitoutuvan
organisaatioon, mitä ominaisuuksia heiltä odotettiin? Ensinnäkin organisaation jäse-
niltä ja siten koko organisaatiolta edellytettiin **rentoutta** kommunikaatiossa ja kans-
sakäymisessä, turhaa muodollisuutta haluttiin välttää. Organisaation itseensä liittä-
missä ominaisuuksissa korostui myös organisaation jakamien arvojen merkitys,

vaatimus niiden sisäistämisestä ja niiden mukaan toimimisesta. Näin ollen **välittäminen** arvona oli organisaation jäseniltään edellyttämä ominaisuus, tapa toimia ja tuntea. Toisista välittäminen, niin kollegoista, sidosryhmistä kuin asiakkaista, oli organisaatiolle keskeistä ja sitä edellytettiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Samoin organisaation tapaan lähestyä ihmisiä ja tilanteita liittyi yrityksessä jaettu arvo ja organisaatiota kuvaava ominaisuus eli **avuliaisuus** toisia ihmisiä kohtaan. Niin henkilökohtaisissa kuin ammatillisissa haasteissa kollegoita ja organisaation sidosryhmiä pyrittiin auttamaan.

Muita tutkitun organisaation jäsenyyden kriteereitä ja sen identiteettiä kuvaavia ominaisuuksia oli **huumori**. Organisaation koettiin muodostuvan huumorintajuisista ihmisistä, organisaatiossa naurettiin paljon yhdessä ja hyväntahtoista huumoria viljeltiin erilaisissa niin yrityksen sisäisissä kuin ulkoisissakin vuorovaikutustilanteissa. Organisaatio jakoi eräänlaisen yhteisen huumorintajun, josta myös asiakkaiden katsottiin organisaation tunnistavan. Näin ollen kokemus **hauskuudesta** oli organisaation identiteetille keskeistä, muista erottuvaa ja samoin jatkuvaa sen historian valossa. Samoin siihen liitetyt myönteiset tunnekokemukset olivat osa organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Edellä mainittuun liittyen tutkittu organisaatio liitti identiteettiinsä myös eräänlaisen **hulluuden**. Tällä tutkitussa organisaatiossa ymmärrettiin kykyä heittäytyä ja nauraa itselleen niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin, mihin myös liitettiin luonteeltaan myönteisiä tunteita.

6.1.4 Asiakkaan tunteet rakentavat organisaation identiteettiä

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkitussa organisaatiossa muun muassa asiakkaan kokemien tunteiden kautta, jolloin kokemukset asiakaskeskeisyydestä, henkilökohtaisuudesta asiakassuhteissa, paikallisuudesta, ammattitaidosta ja myynnillisyydestä olivat yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä. Näitä ilmiöitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella myös **organisaation sidosryhmien tunnekokemukset** suhteessa organisaatioon ovat keskeinen osa organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta. Sidoryhmien organisaatiosta kokemat tunteet ovat eräänlainen peili organisaatiolle sen omasta identiteetistä. Asiakkaan myönteiset tunteet organisaatiosta heijastavat osaltaan myönteistä ”me”-käsitystä ja kokemusta ”meistä”, ne resonoivat positiivisia merkityksiä suhteessa ”meihin”. Hatch ja Schultz (2000, 27) toteavatkin organisaatioidentiteetin muodostuvan myös organisaation ulkopuolisten tahojen näkemyksistä organisaatiosta. Heidän mukaansa sitä, ”keitä me olemme”, ei voida täysin erottaa siitä, minkälaisia tulkintoja muilla oletetaan ”meistä” olevan ja millaisia käsityksiä ”meillä” on organisaation ulkopuolisista tahoista. Sillince ja Golant (2018, 349–352) katsovat, että prosessissa, jossa organi-

saatioon identifioidutaan, erilaiset ulkoiset sidosryhmät, siten myös asiakkaat, ovat merkittävässä roolissa.

Vaikka tunteita on totuttu pitämään henkilökohtaisina, subjektiivisina ja henkilökohtaisina, niiden voidaan katsoa vaikuttavan myös muihin ihmisiin. Käyttäytymällä iloisesti voidaan tehdä toisesta iloisempi, mutta oma alakulo saa myös toiset alakuloisiksi. (Parkinson 2011, 428.) Juuti (2015) katsoo tunteiden ja organisaatiota koskevien kokemusten kuuluvan oleellisesti asiakaskokemukseen. Pughin (2001, 1018) mukaan asiakkaat ikään kuin sieppaavat organisaation työntekijöiden tunteet niin sanotussa tunteiden tarttumisen prosessissa. Työntekijöiden ilmaisemat positiiviset tunteet ovat siten yhteydessä asiakkaiden positiivisina kokemuksiin suhteessa heidän tekemiinsä arvioihin muun muassa palvelun laadusta. Myös Magids ym. (2015) ovat identifioineet tunteiden keskeisen roolin asiakkaan tuottavuudessa ja uskollisuudessa yritykselle. He puhuvat niin sanotuista emotionaalisista motivaattoreista, jotka ohjaavat asiakkaan käyttäytymistä. Samoin he viittaavat emotionaalisen yhteyden tärkeyteen suhteessa yritykseen, organisaatioon ja brändiin. Asiakkaan suhteen syvetessä brändiin myös hänen emotionaalinen yhteytensä vahvistuu. Tällä emotionaalisella siteellä on merkitystä liiketoiminnalle ja asiakassuhteiden jatkuvuudelle.

Organisaation erilaiset sidosryhmät, kuten asiakkaat, ovat siten merkityksellisiä sille, miten organisaation identiteettiä tulkitaan ja millaisia tunteita siitä koetaan. Laulainen (2005, 94) on todennut määritelmän ”meistä” syntyvän organisaatioissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sen eri yhteistyötahojen välillä. Sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan ja yksilöt määrittelevät itseään ja toisiaan jatkuvasti näissä sosiaalisissa suhteissa. Merkitykset vaikuttavat sekä ajatteluun että toimintaan ja erityisesti muutoksessa tärkeäksi tulee se, millaisissa yhteisissä prosesseissa näitä merkityksiä annetaan ja jaetaan. Organisaation identiteetti eli ”me” muodostuu, toteutuu ja ilmenee myös siinä, miten organisaation identiteetti näyttäytyy sen sidosryhmille.

Organisaatioidentiteetti on siten liitännäinen ilmiö myös yrityksen imagoon. Salzerin (1994, 7) mukaan yritysimage ikään kuin heijastaa organisaation identiteettiä. Tällöin organisaatioidentiteetti ilmaisee, mitä yritys todella on ja image taas viittaa siihen, miten ulkopuoliset näkevät yrityksen. Myös Puusa (2007) katsoo organisaatioidentiteetin lähikäsitteistä yritysimageolla olevan yhteys organisaatioidentiteettiin, erityisesti muutostilanteissa. Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatioissa sen sidosryhmien kautta heijastuva yrityksen image toimii organisaatioissa jaettuja identiteettitulkintoja ja tunteita muodostavana ja vahvistavana tekijänä.

Tutkitussa organisaatioissa organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö, jaetut ryhmätunteet, välittyivät siten myös organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Tämä tapahtui organisaation vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta, jossa muun muassa arvot näyttelivät tärkeitä roolia. Asiakkaan organisaatiosta kokemat tunteet

olivat osa tutkitun organisaation identiteettiä, ne olivat kiinteä osa organisaation käsitystä ja tunteita ”meistä”. Tutkitussa organisaatiossa asiakassuhteet vaikuttivat voimakkaasti organisaation identiteetille annettuihin merkityksiin ja siitä koettuihin tunteisiin. Organisaation identiteetti määrittyi siten myös ulkoa käsin, organisaation ulkopuolisten tahojen, esimerkiksi asiakkaiden ilmaisemista ja kommunikoiduista kokemuksista suhteessa siihen.

Erityisesti tunteet ovat siten tehokas keino organisaatioidentiteetin viestimiseen suhteessa organisaation sidosryhmiin kuten sen asiakkaisiin. Asiakaskokemus muodostuu pitkälti sen kautta, miten organisaatio toimii tunnetasolla suhteessa asiakkaaseensa. Asiakaskokemus on tunteilla ladattua, siihen liittyy hyvin erilaisia tunteita, jotka joko sitouttavat tai etäännyttävät asiakasta tunnetasolla yhteistyöyhteydestä. Wang ym. (2017) ovat tutkineet asiakkaiden positiivisten tunnekokemusten yhteyttä asiakasuskollisuuteen. Jotta voidaan ymmärtää asiakkaita, tulee ymmärtää myös heidän kokemiaan tunteita. Asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus on siten katsottavissa ennen kaikkea tunneviestinnäksi. Organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö ulottuu siten väistämättä myös organisaation sidosryhmiin asti. Organisaatioidentiteettiin liitetyillä tunteilla voidaan nähdä olevan muun muassa asiakkaiden kautta välillisesti vaikutusta myös yrityksen menestykseen.

Tutkitussa organisaatiossa asiakkaat ja erityisesti heidän ilmaisemat tunnekokemuksensa suhteessa tutkittuun organisaatioon olivat organisaation identiteetille merkityksellisiä, asiakkaat peilasivat organisaatiolle sen tulkintoja ja tunteita ”meistä”. **Asiakaskeskeisyys** määritteli organisaation identiteettiä, se oli organisaation tapa ajatella, toimia ja tuntea. Huolimatta organisaation sidosryhmän roolista, organisaation tulkinnoissa asiakas oli keskiössä, minkä merkitys organisaation olemassaololle oli organisaatiossa sisäistetty. Myös **henkilökohtaisuus asiakassuhteissa** oli keskeistä organisaation käsitykselle ja kokemukselle itsestään. Asiakassuhteet koettiin organisaation jäsenien taholta hyvin henkilökohtaisina ja asiakkaat tunnettiin nimeltä. Asiakkaat eivät olleet organisaation ulkopuolinen, sen identiteetistä irrallinen taho, vaan tulkinnoissa ja kokemuksissa siihen integroitunut, kiinteä osa organisaation identiteettiä.

Tutkitussa organisaatiossa muun muassa aktiivinen asiakaskontaktointi ja asiakastilaisuudet olivat tapa rakentaa organisaation identiteettiä. Myös kyky palvella asiakasta paikallisesti, **paikallisuus**, oli osa organisaation käsitystä omasta identiteetistään. Asiakkaita haluttiin palvella lähellä, paikalliset erityistarpeet tuntien ja kuullen. Organisaatio halusi tarjota asiakkailleen parasta mahdollista asiantuntemusta ja kokemusta siitä. Keskeisenä elementtinä organisaation identiteetissä olivatkin siten myös tulkinnat organisaation **ammattitaidosta** suhteessa sen asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Osaamisen koettiin olevan organisaatiossa korkealla tasolla ja asiakkaiden arvostavan sitä. Ammattitaito ja ammattiyhteisyys ilmenivät lähinnä asiakassuhteissa, asiakkaiden sitoutumisessa muun muassa hyvän osaamis- ja palvelutason vuoksi yrityksen organisaatioon sekä sen jäseniin. Kouluttautuminen ja jatkuva oppiminen

olivat asioita, joita kunnioitettiin ja joiden hyväksi tehtiin jatkuvasti organisaatiossa työtä. Organisaatio koki tunnetasolla ylpeyttä itsestään, ”meistä”, sen ammattitaidosta ja osaamisesta, joita se saattoi asiakkailleen tarjota.

Myös **myynnillisuus**, niin organisaation ajattelussa kuin toiminnassakin suhteessa sen asiakkaisiin ja myös muihin sidosryhmiin, oli tutkitun organisaation identiteettitulkintoille keskeistä, erottuvaa ja jatkuvaa. Myynnillisuus oli osa organisaation identiteettiä, sen tulkintoja ”meistä” ja se koettiin tunnetasolla myönteisenä asiana. Eri toimipisteiden liiketaloudellisilla tuloksilla oli yrityksessä kiinnostusarvoa ja niitä seurattiin säännöllisesti. Tämän ohella koko organisaatio tavoitteli yrityksen yhteistä tulosta ja menestystä, ja yksiköiden kannattavuuden ja taloudellisen tuloksen ohella organisaation jäsenet olivat siten kiinnostuneita yrityksen yhteisestä menestyksestä. Asiakastyö ja myynnillisuus olivat kietoutuneita toisiinsa, ne olivat toistensa edellytyksiä ja seurauksia. Myynnillisyyden avulla saavutettiin uusia asiakkuuksia ja muun muassa korkean ammattitaitotason myötä asiakkaat sitoutuivat organisaatioon ja sen palveluihin myös tulevaisuudessa. Asiakastyössä osaamisen ohella suurta merkitystä oli luonnollisesti myös sillä henkilökohtaisella vuorovaikutuksella, niillä tunteilla ja merkityksillä, joita organisaatio ja sen jäsenet välittivät asiakkailleen. Asiakaskeskeinen, henkilökohtainen, myynnillinen, ammattitaitoinen sekä paikallinen asiakassuhde loi tutkitulle organisaatiolle asiakassuhteita, joiden myötä myös asiakkaidensa organisaatiota kohtaan kokemat ja ilmaisemat tunteet tulivat kiinteäksi osaksi organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta.

6.1.5 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus rakentaa emotionaalista omistajuutta

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkimuksessa organisaatiossa muun muassa emotionaalisen omistajuuden kautta, missä myönteiset tulkinnat ja tunteet ”meistä”, yrityksen jäsenyys ”canoramalaisuus”, jaetut arvot eli tekemisen meininki, välittäminen, jatkuva oppiminen, reiluus ja avoimuus sekä muistot yhdessä vahvan sitoutuneisuuden kanssa olivat sille yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä. Näitä ilmiöitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa yhteisesti jaetuilla tunteilla ”meistä” näytti olevan suuri merkitys organisaation jakamalle todellisuudelle. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus näyttäytyi merkityksellisenä osana niin yrityksen sisäistä toimintaa kuin myös sen sidosryhmäsuhteita. Organisaation identiteetin viestittiin ja osoitettiin olevan niin sanotusti suurilla tunteilla ladattua, sillä oli tosiasiallista merkitystä organisaatiolle. Tutkitussa organisaatiossa luonteeltaan **myönteiset tulkinnat ja tunteet ”meistä”** rakensivat yhteiseen identiteettiin liitettyä vahvaa merkityksellisyyden kokemusta.

Yrityksen nimeen ja sen organisaatiojäsenyyteen pohjautuvalla nimityksellä viitattiin tutkitussa organisaatiossa koko yrityksen henkilökunnan kattavaan yhteiseen identiteettiin, ”**canoramalaisuuteen**”. ”Canoramalaisuudessa” ikään kuin kiteytyivät kaikki organisaation yhdessä jakamat tulkinnat ja tunteet ”meistä”. Yrityksen yhteisten niin sanottujen retoristen elementtien, jotka kertovat sen historiasta, voidaan katsoa auttavan organisaatiota rakentamaan identiteettiään (Oertel & Thommes 2018, 1709). Vaikka tutkimuskohteena olevan yrityksen kaikilla eri toimipisteillä oli erilaiset tarinat, maantieteelliset liiketoimintaympäristöt sekä tiimirakenteet, organisaation jäsenten organisaatioidentiteetilleen antamissa merkityksissä, niin tulkinnoissa kuin tunteissakin, ”canoramalaisuus” oli löydettävissä koko organisaation yhdistävänä, yhteisenä ja jaettuna identiteettinä. Yrityksessä vallitsi siten hyvin laajasti jaettu näkemys ”meistä”.

Pratt ja Dutton (2000, 121–125) näkevät tunteet ja identiteetin välttämättöminä, jotta yksilöille ja ryhmille voisi syntyä omistajuutta suhteessa organisaatioon ja sen toimintaan sekä tavoitteisiin. Kokemus ”canoramalaisuudesta”, organisaation identiteetin kognitiivisten ja affektiivisten merkitysten jakaminen, tuotti tutkitussa organisaatiossa omalta osaltaan vahvaa emotionaalista omistajuutta suhteessa yritykseen ja loi siten myös tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella erityisesti organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö on yhteydessä organisaation kokemaan emotionaaliseen omistajuuteen yrityksestä. Organisaatioidentiteetistä koetut myönteiset tunteet luovat tunnetta omistajuudesta, kun taas negatiiviset tunteet etäännyttävät tunteiden kohteesta. Todennäköistä on, että ellei organisaatio jaa tunnekokemusta ”meistä”, organisaatiolta puuttuu omistajuuden tunteen kautta rakentuva yhteinen toiminnan suunta eli se, mitä organisaatio tavoittelee ja millä tavoilla näiden tavoitteiden organisaatiossa odotetaan ja sallitaan tapahtuvan.

Brownin ja Humphreysin (2006) havainnot fyysisesti eri paikoissa toimivien organisaatioiden haasteista jakaa yhteisiä merkityksiä ei osoittautunut tutkitussa organisaatiossa kriittiseksi. Myöskään Kennyn ym. (2011, 136) kuvailemia organisaatiossa keskenään vastakkaisia tai ristiriitaisia organisaatioidentiteettejä eli organisaation jäsenten toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, ”keitä me organisaationa olemme”, ei tutkitussa organisaatiossa ilmaistu. Tässä tutkimuksessa edellä mainituilla seikoilla katsotaan olevan yhteys organisaatioidentiteetin affektiivisuuden luomaan emotionaaliseen omistajuuteen suhteessa organisaatioon (ks. Björnberg & Nicholson 2008). Organisaation jäsenten identifioitumisen organisaatioon affektiivisellä tasolla katsotaan tässä väitöskirjassa luovan kokemusta emotionaalisesta omistajuudesta suhteessa organisaatioon.

Rock ja Pratt (2002, 54) ovat todenneet identifioitumisen organisaatioon ja sen organisaatioidentiteettiin tilanteessa, jossa kaikki työntekijät eivät työskentele yrityksen päätoimipaikassa, olevan haasteellista, koska tällöin työntekijöiden sosiaaliset kontekstit muuttuvat. Heidän mukaansa tämä lisää mahdollisuutta tunnetason

arviointeihin suhteessa organisaatioon, mikä taas saattaa viedä organisaation epävaikautteen suhteessa organisaation identiteettiin. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella tältä voidaan kuitenkin suojautua, mikäli affektiivinen identifioituminen organisaatioon luo sellaisen sidoksen organisaation identiteettiin, jonka avulla myös emotionaalinen omistajuus yrityksestä on mahdollinen.

Myös Boros (2008, 17–18) toteaa organisaatioon liittymisessä affektiivisella identifioitumisella olevan suurin vaikutus käyttäytymiseen. Organisaatioon identifioituminen luo kiinnittymisen organisaatioon ja sen jakamaan identiteettiin. Johnson ja Morgeson (2005, 2) määrittelevät affektiivisen identifikaation ”tunteiksi, joita yksilöt kokevat itsestään suhteessa sosiaaliseen kohteeseen ja siksi arvoksi, jonka he tälle sosiaaliselle identiteetille antavat”. Samoin he toteavat affektiivisen identifikaation liittyvän positiivisiin tunteisiin yksilön jäsenyydestä sisältäen ylpeyden, innostuksen ja tunteen yhteydestä tai kuulumisesta toisiin. Meyerin ym. (2006) mukaan affektiivinen identifioituminen kehittyy niistä tunteista, joita yksilö kokee suhteessa ryhmäänsä ja siitä merkityksestä, jonka yksilö tälle ryhmän jäsenyydelle antaa. Albert ym. (1998) taas katsovat organisaatioon identifioitumisen affektiivisen dimensioin ilmenevän niissä positiivisissa tunteissa, joita yksilö kokee jäsenyydestään ryhmässä. Harquail (1998, 225) puolestaan on todennut, että organisaatioon identifioitunut yksilö ei ainoastaan ajattele, vaan hän myös tuntee itsensä organisaation jäseneksi. Organisaatioon identifioitumiseen osallistuvat näin ollen myös sydämet kognitiivisen ajattelun ohella.

Vaikka tässä väitöskirjatutkimuksessa ei olla kiinnostuneita tunteiden yksilötasoisesta merkityksestä organisaation yksittäisille jäsenille, vaan niistä ryhmätunteista, joita organisaatio liittää identiteettiinsä, edellä mainitut näkökulmat identifioitumiseen liittyen ovat tutkimukselle merkityksellisiä. Smithin ym. (2007, 431–432) toteamukset ryhmätason tunteiden olemuksesta todentuvat siten tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Ryhmätunteet liittyen organisaatioidentiteettiin olivat tutkitussa organisaatiossa riippuvaisia yksilön organisaatioon identifioitumisen tasosta. Tutkitut ilmaisivat olevansa voimakkaasti identifioituneita yritykseen ja sen organisaation. Organisaatio ja sen jakamat tulkinnat ja tunteet olivat mitä todennäköisimmin myös osa ihmisten henkilökohtaista minäkäsitystä. Organisaation tunteet itsestään muun muassa onnistuvana ja pidettynä vahvistivat halua identifioitua ryhmään. Organisaation jakamat tunteet olivat sosiaalisesti jaettuja organisaation sisällä, ja ne myös kontribuoivat motivointiin sekä sääntelyyn liittyen sisäryhmää ja ulkoryhmää koskeviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa korostui Smithin ym. (2007, 432) väite siitä, että ihmiset, jotka identifioivat itsensä vahvemmin kuin heitä heikommin identifioituvat, kokevat ja ilmaisevat laajemmin ryhmätunteita.

Merkittävän perustan organisaation yhtenäiselle identiteetille, yhteiselle kokemukselle ”meistä”, rakensivat tutkitussa organisaatiossa **jaetut arvot**. Arvojen

voidaan katsoa olevan keskeisessä asemassa organisaation muodostaessa ja ilmentäessä identiteettiään. Arvot rakentavat organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta. Stuart ym. (2000, 13–15) toteavat identiteetin olevan kriittinen sen kannalta, mitä arvoja tunnustetaan, samoin kuin siinä, miten ajatellaan, tunnetaan ja toimitaan sosiaalisessa piirissä. Identiteetin käsite selittää heistä myös sitä, miksi yksilöt haluavat toimia organisaation puolesta: siihen liittyy motivaatiota ja tunnetta, merkityksellisyyttä ja yhteyttä. Organisaatio tarvitseekin vastauksen siihen ”keitä me olemme”, jotta se voi toimia tehokkaasti ja arvonsa sisäistäneesti, myös muiden entiteettien kanssa.

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tutkijalle kommunikoidut ja organisaation toiminnasta välittyneet, myös tosiasiallisesti jaettuiksi osoittautuneet arvot olivat: **tekemisen meininki, välittäminen, jatkuva oppiminen, reiluus ja avoimuus**. Nämä organisaation jakamat arvot määrittelivät organisaation yhteistä toimintaa ja valintoja, niitä organisaatio odotti kunnioitettavan ja ilmennettävän toiminnassaan sekä kanssakäymisessään niin yrityksen sisällä kuin myös sen sidosryhmien kanssa. Yhteiset arvot olivat osa organisaation kokemusta yhdessä vuosien varrella rakennetusta ja edelleen muokkautuvasta organisaation identiteetistä. Tekemisen meininkiin liitettiin aktiivista ja innokasta otetta työhön, asiat haluttiin saattaa valmiiksi ja mahdolliset haasteet tehokkaasti ratkaistuksi niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Välittäminen arvona taas teki organisaatiosta korostuneen empaattisen ja helposti lähestyttävän. Organisaatio kommunikoi ja toimi tukea antaen niin yrityksen sisällä kuin suhteessa sen sidosryhmiin, kanssaihmisistä osoitettiin välitettävän ja valmius ja halu auttaa myös toiminnan tasolla olivat olemassa. Jatkuva oppiminen arvona loi organisaatiolle puolestaan vaatimuksen kehittää itseään, jotta se kykeni vastaamaan ongelmitta erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatiolle oli selviö, että omaa osaamista ja ammattitaitoa tuli jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Organisaation jäseniä myös koulutettiin aktiivisesti yrityksen taholta, oppimiseen investoitiin sekä aikaa että rahaa. Arvoista reiluus ilmeni lähinnä oikeudenmukaisuutena ja ystävällisyytenä. Reiluus ihmissuhteissa niin työyhteisön sisällä kuin myös sen sidosryhmien kanssa oli ehdoton vaatimus. Avoimuus oli tutkijalle kommunikoiduista arvoista ainoa, jota ei ollut yrityksen taholta kirjattu sen virallisiin arvoihin, mutta jonka organisaatio laajasti nimesi arvoihinsa kuuluvaksi. Avoimuus ihmisten välisessä kommunikaatiossa, avoin ja rehellinen informaation vaihto eri organisaatiotasojen välillä sekä vaikeidenkin asioiden käsitteleminen avoimesti oli organisaatiolle tunnusomaista ja luonteavaa.

Organisaatioidentiteetille merkityksellisten arvojen katsotaan tässä väitöskirjatutkimuksessa olevan yhteydessä myös organisaation jakamiin ryhmätunteisiin. Tutkittu organisaatio näki ja koki itsensä arvojensa mukaisesti toimivana: tekemisen meininki, välittäminen, jatkuva oppiminen, reiluus ja avoimuus olivat toiminnan

perustana. Näiden arvojen toteutuminen, yhteisesti hyväksytyjen arvojen mukainen ajattelu ja sitä kautta toiminta loivat omalta osaltaan organisaatiolle myönteisiä ryhmätunteita ”meistä”. Arvojen vastainen toiminta olisi ollut omiaan synnyttämään organisaatiossa sisällöltään kielteisiksi koettuja tunteita. Organisaatiossa jaettujen arvojen odotettiin siten toteutuvan organisaation toiminnassa, ilmentävän organisaation identiteettiä ja luovan tunteita ”meistä”. Tässä väitöskirjatutkimuksessa siten myös arvojohtamisen (ks. Kraemer, 2011, 2015) voidaan katsoa olevan väylä organisaation tulkintoihin ja tunteisiin itsestään. Organisaation yhteisesti jakamiin arvoihin perustuvalla johtamistyyllillä oli tutkitussa organisaatiossa voimakas vaikutus organisaation identiteettiin, organisaation jäsenten näkemyksiin ”meistä” ja koettuihin tunteisiin.

Tutkitussa organisaatiossa myös erilaiset emotionaaliset tapahtumat osoittautuivat tärkeiksi identiteetin sosiaalisessa rakentumisessa (Ross 2006). Organisaation historia tulee organisaation jäsenille merkitykselliseksi menneiden tapahtumien kytkeytyessä muistamisen ja muistikuvien kautta nykyisyyteen, mikä osaltaan kirkastaa myös sitä identifikaatiota, joka organisaation jäsenillä on suhteessa organisaatioonsa (Suddaby ym. 2016, 298). Tutkitun organisaation tutkimushetkellä tekemien tulkintojen kuin myös sen ilmaisemien tunteiden taustalla osoittautui olevan **organisaation jakamia muistoja**, joihin sisältyi myönteinen tunnejälki. Organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö välittyi niissä tutkijalle. Nämä organisaation muistot käsitelivät organisaation vuosien varrella yhdessä kokemia asioita, tilanteita ja sen tapamia ihmisiä, mikä omalta osaltaan loi tulkintoja ja tunnetta ”meistä”. Organisaatio jakoi siten muistojaan, yhteisiä kokemuksiaan ja rakensi niiden kautta organisaation identiteettiä tunteineen. Vaikka tunteet kohdistuvat aina tiettyyn kokemus- ja tutkimushetkeen, tunteiden voidaan katsoa elävän niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin muistoissa. Tutkitulla organisaatiolla oli myös yhteisiä rituaaleja kuten yrityksen vuotuisia tapahtumia, joissa ilmennettiin yhteisön yhteisesti jakamia tulkintoja ja tunteita ”meistä”. Organisaation jäseniltä voitiin odottaa niissä samansuuntaisia tunneilmaisuja, jotka olivat henkilökohtaisia, mutta kuitenkin myös sosiaalisesti konstruoituneita (Aaltio 2007, 87). Näitä muistoja jaettiin tutkitussa organisaatiossa erityisesti suullisesti muun muassa tarinoiden avulla, jotka antoivat menneille kokemuksille merkitystä myös suhteessa tulevaisuuden organisaatioidentiteettiin (Schultz & Hernes 2013, 2, 5).

Tutkitun organisaation identiteetin keskeinen osa ja myös edellä mainittujen asiantilojen seuraus oli **vahva sitoutuneisuus** organisaatioon. Organisaatioidentiteettitulkinnot ja niiden affektiivisuus mahdollistivat tunnesiteen organisaatioon, minkä seurauksena organisaatiossa vaihtuvuus oli todella vähäistä. Tämän väitöskirjatutkimuksen kannalta huomionarvoista on, että tutkitun yrityksen eri toimipisteiden historioiden kirjo voisi luoda ennako-oletuksen siitä, että yritykselle ei olisi ehtinyt muodostua yhteistä ja jaettua identiteettiä. Erityisesti yrityksen

organisaation vähäinen vaihtuvuus samoin kuin yrityksen vahva omistajajohtajuus, tunnejohtaminen ja yhteisöllinen tunneilmasto osaltaan selittävät organisaation yhtenäistä identiteettiä. Samoin merkitystä on ollut niillä toimilla, joissa ostetun yrityksen haltuunottoa on tuettu organisaatioidentiteetin sisäistäneiden yrityksen johdon henkilöiden avulla. Organisaation identiteettiä kuvasivat siten pitkäkestoinen luja sitoutuminen organisaatioon ja sen jäsenyyteen, eli se sisälsi tunnetason lojaaliteettia organisaatiota kohtaan.

Chand ja Koul (2012, 60) toteavat emotionaalisen omistajuuden olevan melko uusi käsite organisaatiokontekstissa ja sen juurien olevan perheyrytyksissä. Björnberg ja Nicholson (2008) ovat todenneet emotionaalisen omistajuuden olevan tunnetta läheisyydestä ja johonkin kuulumisesta, vahva emotionaalinen omistajuus luo tyytyväisyyttä. Ihmiset, joille on ominaista positiivinen ja proaktiivinen orientaatio elämään, ovat taipuvaisia kehittämään vahvaa emotionaalista omistajuutta. Carmichael (2015) toteaa emotionaaliseen omistajuuteen perheyrytyksessä liitetyn erilaisia tunteita: välitän liiketoiminnasta, jossa olen osana; välitän yrityksestä, jonka jäsen olen; koen yrityksen olevan tärkeä osa minua; identifioidun yritykseen ja sen liiketoimintaan; koen itselleni merkitykselliseksi sen, mitä yritykselle tapahtuu ja mitä sille tapahtuu, tapahtuu myös minulle.

Jotta voisi syntyä emotionaalista, tunnetason omistajuutta suhteessa ”meihin”, vaati se syntyäkseen kuitenkin myös psykologisen omistajuuden suhteessa organisaatioon ja sen identiteettiin. Psykologinen omistajuus on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistajuuden tunteita suhteessa kohteeseen (Dyne & Pierce 2004, 439). Psykologinen omistajuus voi ilmetä sekä yksilö- että kollektiivitasolla, jolloin siitä puhutaan kollektiivisena psykologisena omistajuutena (Luoma 2015, 56). Kollektiivista psykologista omistajuutta ovat tutkineet muun muassa Pierce ja Jussila (2010), jotka näkevät yksilöiden muodostavan kollektiivisen jaetun mielenlaadun, jossa kohteeseen liitetään omistajuutta kollektiivin taholta. Myös he katsovat psykologiseen omistajuuteen liittyvän termin emotionaalista omistajuudesta, jossa korostetaan tunnekokemusta suhteessa kohteeseen.

Pierce ym. (2003) katsovat psykologisen omistajuuden liittyvän tunteisiin, joita koetaan suhteessa psykologisen omistajuuden kohteeseen. Vahva psykologinen omistajuus on Rautamäen (2013, 113) mukaan yhteydessä myös koettuun työn iloon. Ceja ja Tàpies (2011, 1, 4–5) puolestaan näkevät psykologisen omistajuuden olevan positiivinen voimavara, joka vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja työsuoritusta. Koettaessa korkean tason psykologista omistajuutta suhteessa yritykseen on todennäköistä kokea yritys oman itsen laajennettuna osana. Täten psykologinen omistajuus on positiivisessa yhteydessä oletukseen vastuullisuudesta, sitoutumisesta, ylpeydestä, innostuksesta, välittämisestä ja suojelevasta käyttäytymisestä suhteessa omistajuuden kokemuksen kohteeseen.

6.1.6 Tarinat ilmentävät organisaatioidentiteetin affektiivisuutta

Organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden voidaan katsoa ilmentyneen tutkimuksessa organisaatiossa tarinoiden kautta: myönteiset tarinat, tarinat ystävydestä, yrittäjä- ja kasvutarinat sekä tarinat, joissa uuden omistajan vaikutus oli avoin, olivat sille yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä. Näitä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa on hyödynnetty tiedonkeruumenetelmää, jossa toimijoita on pyritty ymmärtämään myös heidän itse tuottamiensa tarinoiden avulla (Hirsjärvi ym. 2005, 20). Konstruktionismi korostaakin näkemystä, jossa ihmiset rakentavat tietonsa ja identiteettinsä kertomusten avulla (Heikkinen 2007, 145–146). Identiteetti on täten katsottavissa myös tarinalliseksi luomukseksi, minuita ei nähdä pysyvänä, vaan kulttuurisena prosessina, muuttuvana ja moniulotteisena (ks. Hänninen 1999, 60). Tarinat konstruoidut ihmisten mielissä, ne eivät siten todellisuudessa ole tapahtuneet oikeassa elämässä. Elämä ei siten ole erillinen kertomuksista, vaan muodostuu siksi, miten se tulkitaan ja uudelleen tulkitaan, kerrotaan ja uudelleen kerrotaan. (Bruner 2004, 691, 708.) Kerrotut tarinat tuottavat siten yhteistä tulkintaa todellisuudesta, yhteiset kertomukset tapahtumista ja asioiden välisistä suhteista luovat merkityksiä. Samoin syntyy mahdollisuus tutkia tarinoiden mahdollista eräänäisyyttä. Organisaatiot siirtävät tarinoiden avulla tärkeitä pitämiään asioita, ymmärrystä ja henkistä perintöään eteenpäin. (ks. Puutio 2002, 92.) Broussinen (2008, 25–26) mukaan luovien tutkimusmenetelmien kautta syntynyt data ottaa usein myös metaforan muodon. Hän katsoo metaforan tarjoavan kuvauksen jostakin asiasta tai ilmiöstä, jolla on todellisuudessa toinen muoto, mutta joka tavoittaa tuon toisen ilmiön ytimen ja aitouden. Tämä on hänestä erityisen arvokasta tutkittaessa organisaation kokemuksia, sillä metaforat voivat toimia emotionaalisen ja tiedostamattoman alueilla. Kyseinen aineisto on myös kuultavissa helpommin kuin rationaaliset selitykset, ja se ohjaa tutkijaa ja tutkittavaa vuorovaikutukseen, sillä symbolismi vaikuttaa luovalta, jopa leikkisältä. Tällöin tutkimusmenetelmä tarjoaa eloisia, muistiin painuvia ja tunteita herättäviä tulkintoja tutkituista kokemuksista.

Tarinat siten yhdistävät ihmisiä sosiaalisiin tapahtumiin ja organisaatioihin, myös tutkimuksessa organisaatiossa. Ihmiset ja organisaatiot rakentuvat ja rakentavat itsensä tarinoissa. Organisaatio on sosiaalinen rakennelma, joka on kaikille sen jäsenille interaktiivisesti merkityksellinen, ohjaava ja jossain määrin pakottava rakennelma, jota merkityksellistetään ja jossa haetaan merkityksiä. Narratiivit ovat myös tapa ymmärtää organisaatioiden historiaa ja tulevaisuutta. (Aaltonen 2001, 64, 74.) Niiden avulla voidaan yrittää rakentaa hyväksyntää myös strategiselle muutokselle organisaatiossa (Dalpiaz & Di Stefano 2015, 664). Tarinoilla on merkitystä myös organisaation identiteetille esimerkiksi sen pysyvyyden ja muutoksen näkökulmasta (Vaara ym. 2016). Menneen avulla voidaan siten rakentaa organisaation identiteettiä

(Wadhvani ym. 2018). Tarinat välittävät myös identiteettiin liitännäisiä merkityksiä uusille organisaation jäsenille (ks. Howard-Grenville ym. 2013, 114).

Narratiivisessa lähestymistavassa identiteetit katsotaan kulttuurisiksi resursseiksi; kertomalla tarinoita rakennetaan samalla identiteettiä. Tarinat sallivat pääsyn yksilöiden, tarinoiden ja organisaation yhtymäkohtaan. Tarinat auttavat tutkittua organisaatiota pukemaan ajatuksensa, tunteensa ja henkilökohtaiset näkemyksensä sanoiksi, ne osaltaan rakentavat tutkijalle välitettyä todellisuutta. (Kuusipalo 2008, 46, 48, 54, 69.) Vapaat assosiaatiot narratiiveissa paljastavat siten tutkijalle organisaation jäsenten tärkeitä henkilökohtaisia merkityksiä. Niiden voidaan myös katsoa seuraavan pikemminkin emotionaalisia tuntemuksia kuin kognitiivisesti johdettua logiikkaa. (ks. Hollway & Jefferson 2003, 39.) Sole ja Wilson (1999, 1–7) näkevät tarinankerronnan organisaatioissa mahdollistavan kokemusten jakamisen yhteisössä. Näiden kokemusten jakaminen kertomuksina rakentaa luottamusta, muokkaa normeja, siirtää hiljaista tietoa, fasilitoi poisoppimista ja luo emotionaalisia yhteyksiä.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkitun organisaation jakamat tunteet tulivat selkeästi esille organisaation luodessa **muutostarinoita** itsestään ja organisaationsa elinkaaresta, tulkintoja sen historiasta, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Nämä muutostarinat käsittelevät organisaation identiteettiä ja sen affektiivista sisältöä yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Tutkimuskontekstin näkökulmasta organisaation spontaanisti tuottamien tarinoiden voidaan nähdä tarjoavan eräänlaisia tarkasteluaukkoja organisaatioiden maailmoihin, joissa se elää. (Frost ym. 2000, 28.) Organisaatiossa jaetut tarinat ovat katsottavissa eräänlaisiksi ”ikkunoiksi”, jotka omalta osaltaan kykenevät ilmaisemaan organisaatiossa vallitsevia tunteita muun muassa muutostilanteissa (Van Buskirk & McGrath 1992, 9). Myös Gabrielin ja Griffithsin (2004, 114–123) mukaan organisaation elinkaarta ja sen identiteettiä kuvaavat, muutostilanteista vuoksi muutostarinoiksi kutsutut tarinat voivat toimia ”ikkunoina” organisaation emotionaaliseen ja symboliseen elämään. Tarinat antavat mahdollisuuden tuntea erilaisia tunteita yhdessä niiden kertojien kanssa. Tarinat tarjoavat pääsyn yksilöiden ja yhteisön toiveisiin sekä unelmiin, tunteisiin kuten myös symbolisiin ja kognitiivisiin konstruktioihin, joissa merkityksellistä ei ole tarinoiden tarkkuus, vaan niiden merkitys.

Organisaatioidentiteetti rakentuu siten myös organisaatiossa kerrottujen tarinoiden ja kertomusten välityksellä, jotka antavat merkityksellisiä vihjeitä organisaation kokemasta muutoksesta ja organisaation toiveista suhteessa sen identiteettiin ja sen affektiiviseen sisältöön tulevaisuudessa. Tarinat vastaavat omalta osaltaan organisaatiolle asetettuihin kysymyksiin ja kuvaavat organisaation vastauksia siihen, kuka se organisaationa kokee olleensa ennen muutosta, muutoshetkellä eli tutkimuksen toteuttamishetkellä ja kenties tulevaisuudessa. (ks. Heikkinen 2007, 144.)

Toisten luomien narratiivien kuunteleminen muokkaa myös yksilön omaa todellisuutta jatkuvasti. Organisaation erilaiset muutostarinat lisäävät siten omalta

osaltaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen merkityksestä organisaation identiteetille. (Kuusipalo 2008, 60.) Tarinassa on läsnä ajallinen ulottuvuus, joka sisältää alun, keskivaiheen ja lopun jäsentäen tapahtumia ja kokemuksia historialliseen järjestykseen (Valkonen 2002, 15). Näin ollen voidaan puhua esimerkiksi organisaation synty- ja tulevaisuustarinoista (Puutio 2002, 87). Inhimillisten emootioiden, tunteiden, tarinallisuus liittyy siten myös kokemusten ajallisuuteen, ne eivät heijasta vain vallitsevaa tilannetta, vaan tunteita herättävät myös menneisyyden muistot ja tulevaisuuden näkymät (Hänninen 1999, 69). Identiteetit rakentuvatkin merkittävästi kertomuksina, jotka omalta osaltaan suuntaavat toimijoita myös tulevaisuuteen (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189).

Tarinallisuus osoittautui myös tässä väitöskirjatutkimuksessa havainnolliseksi organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen sisällön ilmentäjäksi. Tutkitussa organisaatiossa kerrotut ja jaetut tarinat sisälsivät kognitiivisten tulkintojen ohella myös vahvoja tunnekokemuksia. Tutkitun organisaation keskenään jakamat tarinat ja niiden teemat ilmensivät siten omalta osaltaan myös organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Tutkimuksen omistajamuutoskontekstissa kerrotut muutostarinat antoivat tutkijalle mahdollisuuden organisaatioidentiteettiin liitettyjen tulkintojen ohella tarkastella niiden ilmentämää identiteetin affektiivisuutta. Muutostarinoiden tunneteemoissa korostuivat **myönteiset tarinat**. Niissä ilmentyivät organisaatioidentiteetin affektiivisuuden myönteiset tunnesisällöt, organisaatio katsoi kykenevänsä muutoksesta huolimatta säilyttämään myönteiset tulkinnat ja tunteet suhteessa identiteettiinsä, ”meihin”. Näin tapahtui myös **tarinoissa ystävydestä**. Tämä tarinatyyppejä kuvaavien mielle yhtymien kanssa loi affektiivisuudelle myönteisen sisällön. Samoin **yrittäjä- ja kasvutarinat** sisälsivät organisaation identiteettiin liittyen hyvin myönteisiä tunteita ja tulkintoja, tulevaisuus nähtiin valoisana myös organisaation identiteetin osalta. Yrittäjä- ja kasvutarinat kuvastivat positiivisiksi koettuja muutoksia tai myönteiseksi koettua pysyvyyttä suhteessa organisaation identiteettiin. Huomionarvoista on, että **tarinat, joissa uuden omistajan vaikutus katsottiin avoimeksi**, sisälsivät myös kielteisinä koettuja tunteita kuten pelkoa, surua ja epävarmuutta. Kokemuksen tutkitun organisaation identiteetin affektiivisuudesta oli kuitenkin totuttu olevan luonteeltaan myönteinen eli sisältävän pääasiassa positiivisia tunteita ”meistä”. Mahdollisesti myös siksi organisaation kertomissa muutostarinoissa ei selkeästi tuotu esille luonteeltaan hyvin kielteiseksi luokiteltuja tunteita yrityskaupan luomaa omistajamuutosta ja uutta omistajatahoa kohtaan.

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden voidaan siten katsoa ilmentyneen tutkitussa organisaatiossa muun muassa tarinoiden kautta, missä myönteiset tarinat, tarinat ystävydestä, yrittäjä- ja kasvutarinat sekä tarinat, joissa yrityksen uuden omistajan vaikutus oli vielä avoin, olivat sille yrityskaupan luomassa omistajamuutoskontekstissa keskeisiä.

6.2 Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden olemuksesta ja merkityksestä

Tämän väitöskirjatutkimuksen löydöksiä on peilattu suhteessa alueen aikaisempaan tutkimukseen ja tätä tutkimusta varten muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta, sen sisällöllisistä osa-alueista. Tällöin tutkimusaiheesta on kyetty luomaan uusia teoreettisia laajennuksia suhteessa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden olemukseen ja sen merkitykseen. Tällöin on pyritty todentamaan jotain sen perimmäisestä luonteesta ja ilmenemisestä osana organisaatioita. Kutakin viitekehyksen osa-aluetta on tarkasteltu erikseen jäljempänä.

6.2.1 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus muodostuu ryhmätunteista

Organisaatioidentiteetin affektiivisuus on organisaation kokemusta tietynsuuntaisista ja intensiteetiltään eri voimakkuuksilla ladatuista tunteista, jotka koetaan suhteessa ”meihin” organisaationa. Kognitiivisten tulkintojen ohella organisaatioidentiteetti myös tuntuu joltain, se herättää tunteita organisaatiossa. Tällöin organisaatioidentiteetti on tunnetta ”meistä” ja sisältää siten affektiivisen tavan lähestyä ilmiötä kognitiivisen ohella.

Myös tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tunteet olivat hyvin merkityksellinen osa tutkitun organisaation kokemusta ”meistä”. Organisaation identiteetissä ryhmätunteet (Smith 1993) osoittautuivat siksi ”liimaksi”, tunnesidokseksi, joka piti organisaatiota yhdessä ja sitoi sen jäseniä toisiinsa. Tunteet toimivat eräänlaisena organisaation affektiivisena sidoksena.

Samoin kuin tutkitun organisaation kognitiiviset identiteettitulkinnot myös identiteetin affektiivinen sisältö ilmeni luonteeltaan hyvin yhtenäisenä. Organisaatio ilmaisi siten sisällöltään **samansuuntaisia ryhmätunteita suhteessa ”meihin”**. Kaikille tutkitun organisaation jäsenille oli selvää, millaisia tunteita liitettiin organisaation jäsenyyteen ja mitä tunteita organisaatiossa oli sallittua ilmaista. Organisaation identiteettiinsä liittämät, tutkijalle ilmaistut ryhmätunteet olivat luonteeltaan paitsi **sosiaalisia**, myös hyvin **myönteisiä**. Organisaatioidentiteettiin liitetyillä myönteisillä tulkinnoilla ja siitä ilmaistuilla myönteisillä tunteilla osoittautuikin olevan hyvin vahva sidos kokemuksiin ”meistä”.

Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tarkastelussa organisaation identiteettiinsä liittämistä tunteita, positiivisia tai negatiivisia, ei tutkijan ole syytä sellaisenaan arvottaa. On myös huomioitava, että organisaation jakamat tunteet identiteetistään eivät aina ole luonteeltaan samansuuntaisia, ne voivat olla keskenään myös hyvin ristiriitaisia. Kaikilla tunteilla riippumatta niiden luonteesta on kuitenkin merkittävää informaatioarvoa pyrittäessä ymmärtämään tutkitun organisaation identi-

teettiä. Samoin arvioitaessa ja tutkittaessa organisaatioidentiteettiin liitettyjen ryhmätunteiden vaikutuksia, tunteiden laadulla ja niiden intensiteetillä on merkitystä.

Ryhmätunteet osoittautuivat tässä väitöskirjatutkimuksessa eräänlaiseksi ”ikkunaksi”, keinoksi tarkastella organisaation kypsyyttä ja kehittyneisyyttä. Tutkittu organisaatio näytti saavuttavan korkeat tavoitteensa muun muassa sen myötä, että se jakoi organisaationa hyvin myönteisiä ryhmätunteita. Organisaation jakamat tunteet ja tulkinnat liittyen sen identiteettiin oli siten ladattu toiveikkailla, iloisilla, lämpimillä ja ystävällisillä sävyillä. Näiden myönteisten tulkintojen ja tunteiden kautta organisaatio antoi itselleen ja omalle toiminnalleen merkityksiä, jotka saivat sen toimimaan yhteisesti jaettujen arvojen mukaisesti yhteistä hyvinvointia ja menestystä tavoitellen. Organisaatiolle edullista oli myös vaalia myönteisiä tulkintoja ja kokemuksia itsestään, ne olivat tuottaneet ja tuottivat edelleen tutkitulle organisaatiolle tavoiteltavia asioita kuten menestystä ja työhyvinvointia.

6.2.2 Sosiaalisesti jaetut tunteet osana organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivisuutta

Tässä väitöskirjatutkimuksessa kerätyn tutkimusaineiston perusteella organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö syntyy, ilmenee ja arvottuu sosiaalisesti. Luonteeltaan sosiaaliset ja sosiaalisesti ilmaistut ryhmätunteet osoittautuivat tunteiksi, joita yksilöt tunsivat tuloksena heidän jäsenyydestään organisaatiossa (Smith 1993). Tällöin todentuu ajatus siitä, että tunteet voivat perustua sosiaaliseen identiteettiin yksilöllisen identiteetin sijaan ja olla seurausta ryhmästä yksilöllisen arvion sijaan (Iyer & Leach, 2008; Yzerbyt ym. 2006).

Siten myös näkemykset organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden sosiaalisesta luonteesta todentuvat tässä väitöskirjatutkimuksessa. Tutkimusaineiston pohjalta organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö näyttäytyi osana ryhmän sosiaalisia käytänteitä (Harré 1995, 4–5). Tunteet osoittautuivat sosiaalisiksi ilmiöksi ja niitä syntyi lähinnä tilanteissa, jotka olivat tutkitulle organisaatiolle relevantteja (Smith 1993, 297–303). Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön voidaan siten katsoa muodostuvan seurauksena kokemuksista tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Bar-Tal ym. 2007, 442).

Organisaatioidentiteetti näyttäytyi tässä väitöskirjatutkimuksessa sosiaalisesti rakentuneina merkityksinä, jotka olivat sosiaalisesti jaettuja ja yhtenäisiä. Tutkitussa organisaatiossa ilmaistiin **sosiaalisesti jaettuja, yhtenäisiä kognitiivisia tulkintoja sekä tunteita ”meistä”**. Heckert (2019, 101) toteaaakin, että organisaatioissa, joissa on useita erilaisia identiteettejä ja jotka siten antavat useita erilaisia vastauksia kysymykseen siitä, ”keitä me olemme”, identiteetti on luonteeltaan pikemmin dynaaminen kuin pysyvä tai jatkuva. Tutkitussa organisaatiossa näkemykset siitä, mikä organisaatiolle oli keskeistä, erottuvaa ja jatkuvaa olivat jopa hämmäntävän yhden-

mukaisia. Kognitiivisten organisaatioidentiteettitulkintojen ohella myös tunteet organisaation identiteetistä olivat sisällöllisesti samansuuntaisia. Tutkitusta organisaatiosta oli siten löydettävissä yhtenäinen ja yhteisesti jaettu organisaation identiteetti niin siihen liitetyissä tulkinnoissa kuin myös siitä jaetuissa tunteissa.

6.2.3 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus sosiaalisesti säänneltyä

Izard ym. (1984, 5–8) ovat todenneet yksilötason tunteiden muodostavan yhdessä ryhmätason tunnekokonaisuuden, jossa tunteen ilmaisu on sosiaalisesti säänneltyä. Kuten todettua tämän väitöskirjan tutkimuskohteena olevan organisaation identiteetistään jakamien tunteiden myönteinen laatu viestittiin hyvin yhteneväisesti. Tämän voidaan katsoa olevan ainakin osittain seurausta myös organisaation jakamiin tunteisiin sisältyvästä normatiivisesta kontrollista.

Myös Barsaden ja Gibsonin (1998, 83–88) toteamus ryhmätunteiden voimallisuudesta ja niiden kyvystä muokata yksilöiden emotionaalisia vastineita todentui tässä väitöskirjatutkimuksessa. Organisaation identiteetin sisältämiin ryhmätunteisiin voidaan katsoa liittyvän tunteiden sosiaalista sääntelyä. Tähän osallistuvat kaikki ryhmän jäsenet, erottamatta organisaation johtoa ja sen jäseniä toisistaan. Ryhmätunteet sisälsivät tutkitussa organisaatiossa normeja siitä, mitä organisaatiossa oli sosiaalisesti hyväksyttyä tuntea. Esimerkiksi negatiivisia tunteita kuten esimerkiksi avointa vihaa ei ollut suotavaa ilmaista organisaation sisällä tai suhteessa sen ulkoryhmiin. Se olisi ollut vastoin organisaation identiteettiä, sen kokemusta ”meistä”.

Näin ollen myös Finemanin (1996, 556) ajatus organisaation tunnehistoriasta osoitautui tutkitussa organisaatiossa relevantiksi. Sosiaalinen konteksti ei vain määrittelyt tunteiden paikkaa ja merkitystä organisaatiossa, vaan se määritteli myös niiden oikeutuksen. Tutkitussa organisaatiossa vallitsi siten eräänlaisia tunnenormeja, jotka osaltaan määrittelivät ja säännöstelivät organisaatiossa koettuja tunteita ja niiden ilmaisuja.

6.2.4 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus pyrkii konvergenssiin ja stabiliteettiin

Dutton ja Dukerich (1991, 517) toteavat organisaation identiteetin kuten myös sen imagon näyttelevän avainroolia siinä, miten organisaatiossa rajoitetaan tulkintoja, tunteita ja myös toimintaa. Tämän väitöskirjan tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa olisi ollut vaikeata kuvitella tilannetta, jossa organisaation jäsen olisi toiminut konfliktinhakuisesti ilman organisaation reagointia, väliintuloa siihen. Tutkitun organisaation taholta ei sallittu negatiivista, muun muassa työhyvinvointia vaarantavaa kommunikointia, toimintaa tai tunteenilmaisua. Tällaisissa tilanteissa organisaatio kontrolloi itse itseään, se vaali identiteettiään ja siihen liittämään

tunteita. Samalla tässä väitöskirjassa todentui ajatus organisaation pyrkimyksestä kohti organisaation identiteettiin liitettyjen ryhmätunteiden konvergenssia. Organisaatio pyrki kokemaan ja ilmaisemaan samansuuntaisia tunteita liittyen identiteettiinsä, mikä lisäsi muun muassa sen yhteneväisyyttä ja sitä kautta myös toimintakykyä.

Tutkitussa organisaatiossa todentui myös organisaation tarve organisaatioidentiteettiin liitettyjen ryhmätunteiden stabiliteettiin. Organisaation jakamien tunteiden ei tutkitussa organisaatiossa toivottu vaihtelevan tai muuttuvan hallitsemattomasti, vaan niitä pyrittiin ylläpitämään organisaation toimesta.

6.2.5 Organisaatioidentiteetin emotionaalinen merkityksellisyys organisaatiolle

Foremanin ja Whettenin (2002, 618–632) pohdinta siitä, onko olemassa tietynlaisia organisaatioidentiteettejä, jotka herättävät vahvempaa emotionaalista vastakaikua kuin toiset, osoittautui tässä väitöskirjatutkimuksessa mielenkiintoiseksi. Vaikka tunteiden intensiteettiä on hyvin haastavaa tutkimuksellisesti arvioida, tässä tutkimuksessa organisaation identiteetin voidaan katsoa merkityksellistyneen organisaation jäsenille tunteiden kautta. Organisaatioidentiteetin merkityksellisyys ei siten synny vain jakamalla kognitiivisia tulkintoja ryhmän kesken.

Tämän väitöskirjan kohdeorganisaatiossa todentui myös Huyn (2011, 9) oletamus siitä, että identiteetit, jotka merkitsevät eniten ovat sidoksissa tunteisiin. Tutkitun organisaation identiteettiinsä liittämät tunteet toimivat perustana myös yhteisötasoiselle merkityksellisyyden kokemiselle. Erityisesti organisaatioidentiteetin affektiivisuus, joka on katsottavissa voimakkaiden ja yhteisesti jaettujen tunteiden täyttämäksi, osoittautui tässä väitöskirjatutkimuksessa myös tunnetasolla hyvin merkitykselliseksi tutkitulle organisaatiolle.

6.2.6 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus organisaation emotionaalinen arvostelma identiteetistään

Tässä väitöskirjatutkimuksessa todentui Harquailin (1998, 225) näkemys siitä, että tunteet indikoivat sitä arvoa, jonka yksilö antaa organisaatioidentiteetilleen. Tämän väitöskirjan perusteella voidaan katsoa, että tunteet kertovat myös siitä arvosta, jonka organisaatio identiteetilleen antaa, kuinka tärkeä organisaation identiteetti organisaatiolle itselleen on.

Tämän väitöskirjan kontekstina toimiva omistajamuutos toi tehokkaasti esille yksilöiden ja lopulta organisaation kokemukset identiteettiinsä merkityksestä sen menneisyydelle, nykyisyydelle ja tulevaisuudelle. Organisaatio toivoi mahdollisuutta säilyttää myönteiset kokemukset identiteetistään. Myös Harquailin (1998,

225) viittaus siihen, että jo Tajfel (1978) katsoi tunteen, affektin, ilmaisevan muun muassa organisaatioidentiteetin emotionaalista merkityksellisyyttä yksilölle, tuli käytännössä näkyväksi organisaatiotasolla. Tutkitussa organisaatiossa oli nähtävissä, että mitä vahvempia tunteita organisaatioidentiteettiä kohtaan tunnettiin ja ilmaistiin, sitä merkityksellisempänä sen identiteetti myös koettiin. Samoin tunteet indikoivat tuota evaluaatiota, tutkitussa organisaatiossa positiivista arvostelmaa, joka yksilöillä ja sitä kautta myös yksilöiden muodostamalla organisaatiolla identiteetistään oli.

6.2.7 Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella vaikutusta organisaation toimintaan

Vuori ja Huy (2015, 31–32) ovat todenneet emootioiden, muun muassa pelon, vaikuttavan kognitioiden ohella organisaation toimintakykyyn, esimerkiksi sen innovointiprosesseihin. Organisaatioidentiteetillä ja siihen liitetyillä tunteilla on oletettavasti vaikutusta myös organisaation toimintaan eli sen suoriutumiseen sille asetetuissa tavoitteissa ja siten myös yrityksen menestykseen.

Organisaation onnistuminen sille asetetuissa ja sen itse itselleen asettamissa tavoitteissa on siten sidottu tunteiden yksilöllisen luonteen ohella myös muihin ihmisiin ja sosiaalisiin maailmoihin (ks. Rafaeli & Worline 2001, 95–97). Organisaatio muodostuu myös tunteista ja näiden tunteiden sosiaalinen luonne voi täten määrittellä, onnistuuko vai epäonnistuuko organisaatio tavoitteissaan. Myös tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkitun organisaation identiteettiinsä liittämien tunteiden laadulla on todennäköinen yhteys tutkitun organisaation toimintaan. Pääomasijoittajan näkökulmasta sillä olisi siten vaikutusta myös yrityksen tuottavuuteen.

Tutkittu organisaatio jakoi pääasiallisesti myönteisiksi koettuja tunteita kuten välittämistä. Voidaan esittää oletus, että tutkittu organisaatio onnistui selviytymään nimenomaan organisaatioidentiteettiinsä liittämien myönteisten tulkintojen ja tunteiden avulla yhä uudelleen sille asetetuista vaativistakin haasteista. Se, mitä merkityksiä ”meihin” organisaationa liitetään, voisi siten ratkaista myös organisaatioiden menestymisen ja eloonjäämisen esimerkiksi kilpailluissa liiketoimintaympäristöissä. Tulkinnot ja tunteet organisaation identiteetistä vaikuttavat tällöin siihen, miten organisaatiossa palvellaan, suojellaan ja edistetään sekä organisaation että sen sidosryhmien kuten asiakkaiden intressejä. Organisaatiosta ja sen identiteetistä välittyvät luonteeltaan myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat väistämättä siihen, miten organisaatio kokee itsensä ja miten sidosryhmät sen kokevat. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus ja sen luonne voidaan siten välillisesti katsoa organisaation menestystekijäksi tai menestyksen esteeksi.

7 Tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi

7.1 Tutkimuksen kontribuutiot

Tässä väitöskirjatutkimuksessa on tuotu esille, teoretisoitu ja empiirisesti tutkittu ajatusta organisaatioidentiteetin affektiivisesta luonteesta yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Identifioitu tutkimusvaje on siten täytetty ensin teoretisoimalla tunteet osaksi organisaatioidentiteetin ilmiötä ja sen jälkeen empiirisesti tutkimalla ja ymmärtämällä organisaatioidentiteetin affektiivisuutta osana organisaatioidentiteettiä omistajamuutostilanteessa. Tässä pääluvussa, jossa siirrytään kontribuutioiden ja tutkimuksen teoreettisten ja tieteellisten löydösten kautta tutkimuksen johtopäätösten kiteytettyyn esittelyyn vastataan lopulta myös tutkimukselle asetettuun pääkysymykseen ”*Mikä on organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa?*”. Tämän vastauksen yhteydessä tutkimuksen teoreettinen kehä sulkeutuu, kun teoreettinen keskustelu palaa yrityskauppakirjallisuuteen. Empiirisen aineiston tulkinnan yhteydessä, pääluvussa 6, teoreettinen keskustelu tehtiin peilaten tuloksia myös organisaatioidentiteetti- ja tunnekeskusteluihin. Tulokset keskustelutetaan tarkoituksellisesti eri pääluvuissa väitöskirjan a) lähikirjallisuuden, eli yrityskauppakirjallisuuden, sekä b) metateorioiden eli organisaatioidentiteetti- ja tunnekirjallisuuden suhteen. Tämä ratkaisu samalla kiteyttää tämän tutkimusprosessin kehityskaaren ja luonteen.

Lähtötilanteessa tutkija on ollut ensisijaisesti kiinnostunut organisaatioidentiteetistä ja sen suhteesta tunteisiin ja halunnut tutkia sitä pääomasijoitteisessa yrityskauppakontekstissa. Kuten väitöskirjoissa on tapana, aiheen käsittely on vaatinut laajempaa, perusteellisempaa ja ennako-oletusta haastavammaksi koettua työskentelyä tutkimuskohteen teoreettisten perusteiden rakentamisen parissa. Organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet ja niiden tarkastelu mielenkiintoiseksi ja ainutlaatuisiksi koetussa tutkimusasetelmassa valitulla tutkimusmetodiyhdistelmällä oli tutkijan ensisijainen innostuksen ja kiinnostuksen kohde. Tutkimustyön alkaessa valittu tutkimusaihe vaati tutkijaa perehtymään organisaatioidentiteetin affektiivisuuden itsenäisen teoretisoinnin ja teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen, jotta valittua aihetta on pystytty tutkimuksellisesti lähestymään. Tutkimusaiheesta ja kiinnos-

tuksenkohteina olleista tutkimuskysymyksistä ei siis tutkimusprosessin kuluessa luovuttu, vaikka tutkimuksen syvä painopiste siirtyi väistämättä käsitteellisen ja teoreettisen pohjan rakentamiseen organisaatioidentiteetin affektiivisuudelle valitun aihealueen vähäisen tutkimuksen takia. Tätä taustaa vasten tutkimuksesta on haluttu tuoda lukijalle esille kaikki uusi tutkimustieto, jota on jo edellä esitelty. Samoin tästä syystä tutkimuskysymystä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkityksestä yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa lähestytään vasta tässä väitöskirjan viimeisessä luvussa. Sille löytyy ikään kuin ”oikeutus” vasta muun saavutetun tutkimustiedon esittelyn jälkeen. Tämä tutkimus seuraa siten rakenteeltaan tutkimusprosessia, sen vaiheita ja painotuksia. Seuraavassa esitellään tarkemmin tämän väitöskirjan kontribuutiot sekä sen käytännön johtopäätökset. Samoin suoritetaan kokonaisarviointia itse tutkimuksesta ja esitellään tutkimuksen pohjalta nousseet mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

Tämän väitöskirjan oleellisin kontribuutio, eli tieteellinen uutuusarvo, on **organisaatioidentiteetin affektiivisen luonteen kirjallinen ja empiirinen todentaminen**. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella esitetään väite, että ymmärrys organisaatioidentiteetistä muuttuu ja syvenee, kun siihen lisätään affektiivisuuden käsite. Tämä väitöskirja lisää näin ollen kiinnostusarvoa organisaatioidentiteetin affektiivisuutta kohtaan, laajentaa näkemystä siitä ja auttaa tieteellisen keskustelun kautta syventämään teoreettista ymmärrystä organisaatioidentiteetin myös affektiivisesta perusolemuksesta. Aikaisempaa organisaatioidentiteetin affektiivisuuteen ja sen syvälliseen tutkimiseen fokuoitunutta tutkimusta ei ole saatavilla. Tämä tutkimus tuottaa siten organisaatioidentiteetti-ilmiöstä aikaisempaa syvällisempää ja laajempaa ymmärrystä myös tunteisiin liittäenäänä ilmiönä ja avaa siten keskustelua tunteiden ilmentymisestä suhteessa organisaatioidentiteettiin tuoden affektiivisuuden ilmiönä osaksi organisaatioidentiteettitutkimusta.

Näin tehdessään tämä tutkimus tuo uutta näkemystä organisaatioidentiteetin käsitelmääritykseen. Tarkoitus ei ole kumota jo olemassa olevaa tutkimusalueen ymmärrystä, vaan herättää näkemään, ajattelemaan ja kokemaan, että yleisesti hyväksytty organisaatioidentiteetin käsitelmääritys on rajoittunut ilman ymmärrystä organisaatioidentiteetin myös affektiivisesta luonteesta. Kuten tämän väitöskirjan kirjallisuuskatsauksessa on todettu, olemassa oleva ja alueen tutkimuksissa laajasti jaettu organisaatioidentiteetin käsitelmääritys ei sisällä affektiivista ulottuvuutta. Tässä tutkimuksessa ei organisaatioidentiteetin käsitettä ole määritelty uudelleen; sen sijaan pyrkimyksenä on ollut osoittaa, että nykyisessä, laajasti tunnustetussa muodossaan se ei ole riittävä kuvaamaan organisaatioidentiteetin ilmiötä ilman ymmärrystä sen affektiivisuudesta.

Vaikka tapaustutkimuksen sisällöt organisaatioidentiteettitulkinnoista ja niihin liittyvistä tunteista ovat lähtökohtaisesti tapauspesifejä, tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiivisuutta ilmiönä on kartoitettu sekä aihealueen

uuden teoretisoinnin varaan luodun teoreettisen viitekehyksen pohjalta että empiirisen todentamisen myötä tavalla, joka mahdollistaa niiden tarkastelun myös muissa tutkimuskonteksteissa. Vaikka itse tutkittu ilmiö ei esittäydy sisällöllisesti samanlaisena eri tutkimuskonteksteissa, niin tässä tutkimuksessa toteutettu ilmiön konseptualisoiminen ja mallintaminen antavat mahdollisuuden tarkastella ja tutkia organisaatioita ja niiden identiteettejä myös affektiivisina konstruktioina sekä niiden merkitystä osana organisaatioidentiteettitutkimusta.

Toisena tämän väitöskirjan tärkeistä kontribuutioista on **organisaatioidentiteetin affektiivisen komponentin tuominen mukaan muun muassa private equity -tyyppiseen omistajamuutostilanteeseen**. Samoin tutkimus tuo kontribuutionsa pääomasijoitteisten omistajamuutosten ohella myös M&A-tyyppisiin omistajamuutostilanteisiin. Keskeistä on, ettei organisaatioidentiteettiä ja tunteita ole aikaisemmin käsitelty ilmiöinä yhdessä, ei M&A- eikä siten myöskään private equity -kirjallisuudessa.

Tämän väitöskirjan kolmas kontribuutio on luonteeltaan menetelmällinen, sen voidaan katsoa rakentavan menetelmällistä uutuusarvoa. Tässä väitöskirjatutkimuksessa **organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivisuutta on tutkittu aktiivisessa, tutkimushetkellä käynnissä olevassa muutostilanteessa, jossa tutkija on myös itse ollut osa muutosta**. Tällöin tutkimuksen uutuusarvo rakentuu ensinnäkin vähän tutkitun pääomasijoitteisen tutkimusympäristön liittämistä tutkijaan, joka on samalla yksi omistajamuutoksen aktiivisista osapuolista omassa ammattiroolissaan. Tämä tutkimusasetelma poikkeaa private equity -kentästä, joka pitkälti omaa kvantitatiivisen perinteen, sekä M&A-kentästä, jossa laadullisissakin tutkimuksissa tutkija on useimmiten ulkopuolinen, ei yrityskaupan osapuoli (Meglio & Risberg 2010; Cartwright ym. 2012; Teerikangas & Reynolds 2018; Teerikangas & Colman 2020). Tässä väitöskirjatutkimuksessa käytetty **haastattelujen, ryhmätyöskentelyiden ja valokuvatyöskentelyn toisiaan täydentävä yhdistäminen** voidaan katsoa monipuoliseksi tutkimukselliseksi ratkaisuksi, jonka avulla on voitu tuottaa uutta tietoa organisaatioidentiteetin ja erityisesti sen affektiivisuuden alueella. Erityisesti valokuvatyöskentelyn toimivuus empirian keräämisessä on tuottanut muun muassa tuleville organisaatioidentiteettitutkimuksille todistusvoimaa menetelmän toimivuudesta ja ilmaisuvoimasta erityisesti puutteellisesti tutkittuilla organisaatioidentiteetin affektiivisella alueella. Monipuolinen aineistonkeruu tuo lisäarvoa sekä private equity- että M&A-tutkimuskenttiin, joissa laadullisen tutkimuksen aineiston usein muodostavat haastattelut tai tekstiaineistot (Teerikangas & Colman 2020). Seuraavissa luvuissa perehdytään tämän väitöskirjan kontribuutioihin tarkemmin.

7.2 Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden luonne ja merkitys osana organisaatioidentiteetin ilmiötä

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tämän väitöskirjan ensimmäistä kontribuutiota. Tämä väitöskirjatutkimus tuottaa uutta tutkimustietoa, jossa tutkimuksellinen uutuusarvo ja tutkimukselliset saavutukset syntyvät organisaatioidentiteetin affektiivisuuden sekä teoreettisen että empiirisen tutkimisen kautta. Tämän väitöskirjan tuloksia on pyritty hahmottamaan toisaalta olemassa olevaa tutkimustietoa vahvistavana ja toisaalta osoittamaan tämän väitöskirjatutkimuksen tuottama lisäarvo aiempaan tutkimukseen nähden, koska organisaatioidentiteetin affektiivisuus on tässä väitöskirjassa identifioitu organisaatioidentiteettitutkimuksen tutkimusaukkona.

Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkimiselle osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta

Tässä väitöskirjatutkimuksessa on luotu teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkityksen tutkimiselle osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Tämä viitekehys pitää sisällään niin organisaatioidentiteetti- kuin myös tunnetutkimuksen näkemykset ja siinä organisaatioidentiteetin affektiivisuus on sijoitettu organisaatioidentiteetti-ilmiön keskiöön. Tällöin luonteeltaan kognitiivisiksi katsottuja tulkintoja on lähestytty organisaatioidentiteettitutkimuksen tulkinnallisen tutkimusparadigman näkemysten mukaisesti. Organisaatioidentiteetin affektiivisuutta taas on lähestytty omaksuen tunnetutkimuksen ja siinä sosiaalisen konstruktionismin tutkimusparadigman näkemykset. Yrityskaupan luoman omistajamuutoksen katsotaan ”lävistävän” organisaatioidentiteetin, sekä tulkinat että tunteet siitä.

Tämän väitöskirjan löydökset tuovat esille jo olemassa olevan organisaatioidentiteettitutkimuksen mahdollisuudet syventyä ja laajentua organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ymmärtämisen kautta. Tämä väitöskirjatutkimus siten vahvistaa aikaisempien tutkijoiden havainnot organisaatioidentiteetin myös tunteisiin liitännäisestä olemuksesta (ks. Harquail 1998, 225–226; Stuart 1998, 11–12; Albert ym. 2000, 3; Pratt & Dutton 2000, 105, 121–122, 125; Foreman & Whetten 2002, 618–632; Hatch & Schultz 2004, 3; Jack & Lorbiecki 2007, 93; Huy 2011, 9).

Aiemmasta tutkimuksesta eroten tässä väitöskirjassa affektiivisuus on nostettu organisaatioidentiteettitutkimuksen keskiöön. Teoreettisen ja empiirisen aineistonsa avulla tämä väitöskirjatutkimus auttaa ymmärtämään aikaisempaa syvällisemmin affektiivisuutta organisaatioidentiteetin ilmiössä. Sen lisäksi, että tämä väitöskirja todentaa olemassa olevan organisaatioidentiteettikirjallisuuden havainnot organisaatioidentiteetin liitännäisyydestä tunteisiin, se myös vastaa alueen aikaisempaa

syvällisempään tutkimustarpeeseen. Tämä väitöskirjatutkimus tuottaa uutuusarvoa suhteessa organisaatioidentiteettitutkimukseen vieden organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkimisen pidemmälle kuin olemassa oleva organisaatioidentiteettitutkimus. Tässä väitöskirjassa organisaatioidentiteettiin liittyvät tunteet on nostettu tutkimuksen ja siten myös teoreettisen keskustelun ytimeen (ks. Harquail 1998; Puusa 2007, 214–215).

Affektiivisuus osaksi organisaatioidentiteetin ilmiötä ja käsitettä

Tämä väitöskirja on tuonut mukanaan organisaatioidentiteetin traditionaalisen, kognitiivisen käsitelmärittelyn rinnalle organisaatioidentiteetin käsitteeseen erottamattomasti kietoutuvan tunnedimension. Tämä tutkimus käsitteellistää organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet aikaisempaa tutkimusta syvällisemmin nimeten ne organisaatioidentiteetin affektiivisuudeksi. Tämä tutkimus alkaa siten täyttää aikaisempien organisaatioidentiteettitutkijoiden esittämät toiveet tunteiden integroimisesta organisaatioidentiteetin määritelmiin ja malleihin (ks. Albert ym. 1998, 223). Tämän väitöskirjan perusteella affektiivisuus on kiinteä osa organisaation identiteettiä.

Tämä väitöskirjatutkimus näkee organisaatioidentiteettikirjallisuudessa Albertin ja Whettenin (1985) laajasti käytetyn organisaatioidentiteetin käsitelmärittelyn siten sisällöllisesti riittämättömänä, sillä se ei huomioi affektiivisuutta osana ilmiötä. Organisaatioidentiteetin käsite on silti osoittautunut tässä väitöskirjassa hyödylliseksi määritelmäksi tutkittaessa organisaation identiteettiin liitettyjä kognitiivisia tulkintoja. Organisaatioidentiteetin jatkuvuus on kuitenkin myös tämän väitöskirjatutkimuksen empirian kautta todentunut pysyvyyttä soveltuvammaksi määreeksi suhteessa tutkitun ilmiön luonteeseen ja sen tutkimiseen. Erottuvuuden ja keskeisyyden rinnalla ajatus organisaatioidentiteettitulkintojen pysyvyydestä on siten perusteltua myös jatkossa korvata näkemyksellä jatkuvuudesta (Hatch & Schultz 2004, 3–4; Whetten 2006; ks. Puusa 2007, 15–25, 80).

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisointi ja sen jäsentely

Tämä väitöskirja luo organisaatioidentiteettitutkimuksen alueella uutta tutkimustietoa teoretisoimalla organisaatioidentiteetin affektiivisuuden poikkitieteellisen, organisaatioidentiteetti- ja tunnetutkimusta yhdistävän lähestymistapansa avulla. Siten se luo teoreettisen pohjan organisaatioidentiteetin kognitiivis-affektiivisen luonteen tutkimiselle myös jatkossa. Samoin tässä väitöskirjatutkimuksessa on luotu teoreettinen jäsentely ja määrittely organisaatioidentiteetin kognitiivisen ulottuvuuden ohella myös sen affektiivisen ulottuvuuden keskeisimmät osa-alueet. Näitä osa-alueita ovat muun muassa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ympärille luotu ongelmanasettelu,

sille luotu määritelmä, alueen tutkimuksellisen tarkoituksen määrittely sekä oletukset tutkittavasta ilmiöstä kuin myös sitä kuvaava metaforamuoto. Tällöin on esitelty ne sisällölliset määritelmät, joihin organisaatioidentiteetin affektiivisuuden katsotaan sen kognitiivisen luoteen ohella kytkeytyvän. Näin ollen organisaatioidentiteetin kognitiivisen ymmärryksen rinnalle on luotu uusi, lähtökohdiltaan affektiivinen tutkimusasettelu. Tämä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoreettinen jäsentely ja siihen liittyvien osa-alueiden sisällöllinen määrittely luovat uutta ymmärrystä organisaatioidentiteetin affektiivisen ulottuvuuden tutkimiselle myös jatkossa (ks. Bouchikhi ym. 1998, 42–43).

Merkityksellistä on siten huomioda ja tunnistaa tuntemisen rooli ja merkitys osana organisaatioidentiteettiä ajattelun rinnalla. Tunteet antavat merkityksellistä informaatiota organisaation identiteetistä, ilman niitä sitä voidaan lähestyä vain puutteellisesti. Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella on siten yhteys organisaation kognitiivisiin tulkintoihin identiteetistään. Organisaation kognitiivinen käsitys siitä, ”keitä me olemme”, vaatii rinnalleen myös affektiivisuuden, organisaation jäsenten tunnepitoisen kokemuksen organisaation identiteetistä. Organisaatioidentiteetin hahmottaminen myös tunnetason ilmiönä paljastaa jotain sen perimmäisestä olemuksesta. Affektiivisuus rakentaa siten omalta osaltaan organisaatioidentiteetin ilmiötä luoden siihen sisällöllistä syvyyttä ja laajuutta.

Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle teoreettinen viitekehys

Tässä väitöskirjassa myös organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle luodaan teoreettinen viitekehys. Siinä määritellään, mistä organisaatioidentiteetin affektiivisuus muodostuu. Tämä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoreettinen mallintaminen mahdollistaa ilmiön koettelemisen suhteessa empiriaan myös jatkossa. Kyseisessä viitekehyksessä organisaatioidentiteetin affektiivisuus nähdään sosiaalisena konstruktiona, tunteet katsotaan sosiaalisiksi konstruktioiksi. Tässä väitöskirjatutkimuksessa todentuu siten näkemys organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden sosiaalisesti konstruoidusta luonteesta (ks. Ashforth & Mael 1996, 53; Burr 2004, 37, 61, 87; Hatch & Schultz 2004, 3–4). Tämä väitöskirja osaltaan todentaa, että sosiaalisesti jaetut tulkinnat ja tunteet muodostavat organisaation identiteetin.

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisoinnissa keskeistä on ollut tämän väitöskirjan tapa hahmottaa organisaatioidentiteettiin liitettyjen tunteiden luonne yhteisöä koskevana. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkimiselle tässä väitöskirjassa luodussa viitekehyksessä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden sisältämät tunteet nähdään luonteeltaan ryhmätunteina. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden katsotaan muodostuvan ryhmätunteista, joita yksilöt tuntevat

tuloksena heidän jäsenyydestään tietyssä ryhmässä ja yhteisössä (Smith 1993), ja joita voidaan kokea myös organisaatiotasolla (Menges & Kilduff 2015). Tämä väitöskirjatutkimus omalta osaltaan vahvistaa tutkimukset, joissa katsotaan, että yksilöt voivat kokea tunteita myös reaktiona kollektiivisiin tai sosiaalisiin kokemuksiin, joihin he ryhmän jäsenenä ottavat osaa. Yksilöt kokevat ryhmätunteita ryhmäänsä ja sen kanssajäseniin identifioitumisen seurauksena. (Bar-Tal ym. 2007, 441–442.) Näillä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden muodostamilla ryhmätunteilla katsotaan luodussa viitekehyksessä olevan myös selkeä yhteys organisaation kognitiivisiin tulkintoihin identiteetistään. Organisaatioidentiteetti sisältää niin affektiivisen kuin kognitiivisen ulottuvuuden, joista kumpikaan ei yksinään kykene määrittelemään organisaatioidentiteetin ilmiötä kokonaisuudessaan (ks. Koiranen & Ruohotie 2001, 104).

Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön tutkimiselle luodun teoreettisen viitekehysten mukaisesti organisaatioidentiteetin affektiivisuus näyttäytyy sosiaalisesti säänneltyinä (mm. Izard ym. 1984, 5–8). Ryhmätunteiden ilmaisu sisältää siten myös normatiivista kontrollia. Organisaatioidentiteetin affektiivisuudella on pyrkimys konvergenssiin ja stabiliteettiin. Tämä pyrkimys ryhmätunteiden stabiliteettiin ja konvergenssiin edistää organisaation kokemusta ”meistä” erityisesti muutostilanteissa. (ks. Dutton & Dukerich 1991, 517.)

Edellä mainittujen näkökohtien ohella tämä väitöskirja lisää organisaatioidentiteettitutkimuksen ymmärrystä siitä, miten myös organisaatioidentiteetin emotionaalinen merkityksellisyys organisaatiolle on osa organisaatioidentiteetin affektiivisuutta. Organisaatioidentiteetillä on siten aina emotionaalista merkityksellisyttä ryhmälle (ks. Huy 2011, 9). Samoin organisaatioidentiteetin affektiivisuus näyttäytyy tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaation emotionaalisena arvostelmana identiteetistään, mikä tämän väitöskirjan pohjalta näyttää osaltaan rakentavan myös kokemusta ”meistä” organisaationa (ks. Harquail 1998, 225).

Samoin organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkimiselle luodun viitekehysten mukaisesti organisaatioidentiteetin affektiivisuudella on myös vaikutusta organisaation käyttäytymiseen. Tämän väitöskirjan perusteella organisaatioidentiteetin affektiivisuudella on siten oma käytännön kontribuutionsa. (ks. Vuori & Huy 2015, 31–32.)

Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden todentuminen empirian pohjalta

Tämä väitöskirja todentaa myös empiirisen tutkimusaineistonsa avulla organisaatioidentiteetin tunteisiin liitännäiseksi ilmiöksi. Kerätty tutkimusaineisto vahvistaa organisaatioidentiteetin affektiivisen ulottuvuuden olemassaolon ja sen merkityksen osana organisaatioidentiteetin ilmiötä, mikä myös konkretisoituu tämän väitöskirjatutkimuksen myötä. Tutkimusaineistosta muodostetut uudet ja erilaiset organisaatio-

identiteettiä ja sen affektiivisuutta kuvaavat teemat edustavat tässä tutkimuksellisessa kontekstissa esimerkkejä siitä, miten organisaatioidentiteetin affektiivisuus ilmenee osana organisaation identiteettiä. Näistä tutkimuksellisista löydöksistä on rakentunut kokonaiskuva organisaatioidentiteetin affektiivisuuden ilmentymisestä tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatioissa. Sitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa ja organisaatioidentiteetin affektiivisuutta käsittelevissä tutkimuksissa.

Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentyminen osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta

Tämä väitöskirja tuo organisaatioidentiteettikeskusteluun uutta ja konkreettista tutkimustietoa organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentymisestä osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Siinä muun muassa tunteiden johtamisella on oma selkeä roolinsa, sillä se määrittelee organisaation identiteettiä (ks. Linjakumpu 2008; Seo ym. 2012; Goleman ym. 2013; Boehm ym. 2014) Samoin yhteisöllinen tunnelmasto osoittautui toimivan muutoksessa organisaatioidentiteetin voimavarana. Se vaalii organisaatioissa yhteenkuuluvuutta synnyttäviä identiteettitulkintoja ja hyvinvointia rakentavia tunteita, jotka osaltaan tukevat organisaatiota muutoksessa (ks. ÖzÇelİK ym. 2000, 4, 17–18).

Tämä väitöskirjatutkimus myös osoittaa, että organisaation tunnekyvykkyydellä on yhteys sen identiteettiinsä liittämiin tunteisiin (ks. Huy 1999). Organisaatio kykenee vaikuttamaan organisaatioidentiteettiinsä affektiiviseen sisältöön hyödyntämällä tunnetaitojaan. Organisaation tunnekyvykyys ilmeni tutkitussa organisaatioissa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden myönteisillä tunteilla ladattuna luonteena ja yhteisön eräänlaisena emotionaalisenä toimivuutena.

Keskeistä organisaatioidentiteetille ja sen affektiivisuudelle on myös, että organisaatioidentiteetin affektiivisuus rakentaa emotionaalista omistajuutta suhteessa organisaatioon. Emotionaalinen omistajuus luo myönteistä tunnesidettä yrityksen, sen organisaation ja sen jäsenten välille muun muassa jaettujen arvojen ja yhteisten muistojen kautta. (ks. Pratt & Dutton 2000, 121–125.) Samoin organisaatioidentiteetin affektiivisuuden tutkimisen kannalta mielenkiintoista on tämän väitöskirjan todentama tarinoiden kyky ilmentää organisaatioidentiteetin affektiivisuutta, sillä ne vievät tutkijan suoraan tunteiden täyttämään kerrontaan ja ilmaisuun (mm. Puutio 2002, 92).

Edellä mainittujen organisaation sisäisten tosiasioiden ohella myös organisaation ulkoisten sidosryhmien tunteet osoittautuivat tässä väitöskirjassa kiinteäksi osaksi organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta. Muun muassa Pughin (2001, 1018) mukaan asiakkaan tunteet rakentavat organisaation identiteettiä, niitä ei voi erottaa organisaation jakamista määritelmistä, tulkinnoista ja tunteista.

Alla on havainnollistettuna myös kuvion muodossa gioialaista perinnettä (ks. Gioia ym. 2013, 21) mukaillen datarakenteen perusteella luotu konseptuaalinen hahmomalli organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentymisestä omistajamuutostilanteessa osana organisaation identiteettiä.

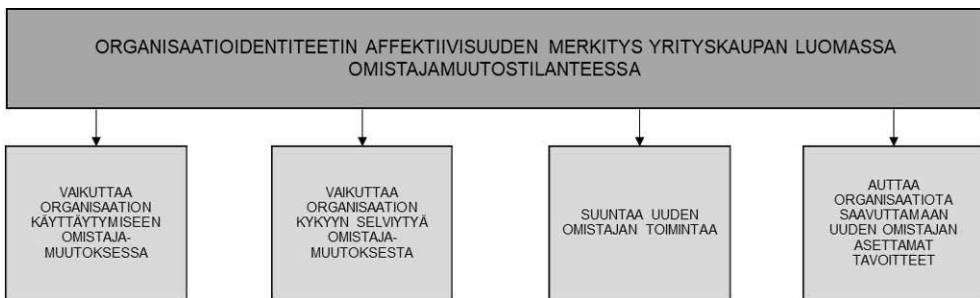


Kuvio 8. Organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentyminen omistajamuutostilanteessa

Tämän väitöskirjan perusteella organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön ilmentyminen osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta on organisaatioiden todellisuuteen liitännäinen asia, jolla on todennäköisesti vaikutusta organisaatioiden toimintaan myös muutostilanteiden ulkopuolella. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus voidaan tämän väitöskirjan perusteella nähdä eräänlaisena tunnevarastona, josta organisaatio ammentaa syvimmit kokemuksensa identiteetistään. Nämä taas ohjaavat sen toimintaa, mikä jälleen osaltaan määrittää organisaation tunnekokemuksia itsestään. Organisaation identiteetin affektiivisuuden voidaan siten katsoa toimivan myös eräänlaisena organisaation itse itseään toteuttavana kehänä, jossa tunne ”meistä” rakentuu yhä uudelleen myös toiminnan tasolla. Tällöin organisaatioidentiteetin affektiivisen sisällön eri ilmentymät heijastuvat toinen toisiinsa ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa.

7.3 Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa

Tässä luvussa käsitellään yksityiskohtaisemmin tämän väitöskirjan tuottamaa uutta ymmärrystä organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkityksestä osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Omistaja- ja organisaatiomuutoksissa muutos saa aikaan monenlaisia tunteita (Kaski & Kiander 2005, 66–67), samanaikaisesti omistajamuutokset kyseenalaistavat organisaatioidentiteetin (esim. De Bernardis 2011; Langley ym. 2012). Aikaisempi yrityskauppakirjallisuus on kuitenkin käsitellyt nämä käsitteet erillisinä ilmiöinä. Tässä väitöskirjassa luodaan käsitystä organisaatioidentiteetin affektiivisesta luonteesta yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Tämä väitöskirjatutkimus vahvistaa tunteiden merkityksellisen roolin osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta, jota on kuvattu alla ja esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 9. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa

Tämän luvun kontribuutiot liittyvät private equity -tyyppisiin omistajamuutostilanteisiin, mutta ne ovat sovellettavissa M&A-kentälle laajemminkin. Tässä luvussa käsitellään organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta saavutetun ymmärryksen merkitystä osana yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta. Tässä väitöskirjassa saavutetun uuden tiedon tulisi johdattaa myös ammattisijoittajat etsimään syvällistä ymmärrystä yritysten organisaatioista ja niiden kognitiivisista sekä affektiivisistä kokemuksista suhteessa identiteettiinsä.

7.3.1 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen omistajamuutostilanteessa

Tämän väitöskirjan löydös on, että organisaatioidentiteetin affektiivisuuden voidaan katsoa vaikuttavan organisaation käyttäytymiseen yrityskaupan luomassa muutostilanteessa. Organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet ovat nähtävissä organisaatiolle tyypillisenä tunteiden joukkona, jolla organisaatio lähestyy muun muassa organisaation ulkopuolisia tapahtumia. Organisaation identiteettiinsä liittämät tunteet myös ennustavat organisaatiolle tyypillistä affektiivista reagointia suhteessa sen muutoksessa kohtamiin asioihin ja ilmiöihin. Tämän väitöskirjan perusteella tunteet ovat jatkuvasti läsnä organisaation jakamissa kokemuksissa identiteetistään. Täten ne muodostavat organisaatiolle myös muista organisaatioista erottuvan, omaleimaisen tavan reagoida organisaationa erilaisiin muutostilanteisiin.

Organisaatioidentiteettiä ja muutostilanteita on mahdotonta tarkastella ottamatta tunteita huomioon. Erityisesti radikaaleissa muutostilanteissa organisaation jäsenet kiinnittävät enemmän huomiota muutoksen emotionaalisiin kuin rationaalisiin seuraamuksiin. (Illia 2009, 173–176.) Muutostilanne saa aikaan konfliktin sosiaalisen konstruktion prosessissa, millä nähdään olevan vaikutusta organisaatiossa tunnepuolella, muun muassa yrityskauppojen jälkeen (Peters ym. 2008, 1). Muutokset organisaatioissa ja esimerkiksi yritysten yhdentymisen jälkeinen integraatioprosessi saavat aikaan organisaatioidentiteetin rakentumiseen liittyvän identiteettityön organisaation jäsenissä. Organisaation jäsenet alkavat vertailla nykyistä asiantilaa syvällisesti siihen, miten asiat olivat ennen. (Alvesson & Empson 2008, 2–3, 14.) Yrityskauppa luo siten uhan organisaation identiteetille ja täten myös työntekijöiden sosiaaliselle identifikaatiolle suhteessa organisaatioonsa (Van Dick ym. 2006, 69–70).

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla oli voimakas tarve säilyttää organisaatioidentiteettinsä ja sen affektiivinen sisältö mahdollisimman muuttumattomina, säilyttää sen luonteeltaan myönteiset tunteet ilman, että kielteiset tunteet olisivat vallanneet niiltä muutostilanteessa sijaa. Yrityskaupan luoman omistajamuutoksen tapahduttua yrityksen uusi omistaja haluttiin saattaa viivytyksettä osaksi organisaation itsestään jakamia merkityksiä, tulkintoja ja tunteita. Yrityskauppaan ja omistajamuutokseen haluttiin organisaatiossa sopeutua mahdollisimman kivuttomasti, niiden ei haluttu aiheuttavan merkittävää organisaatioidentiteetin uudelleenneuvottelua ja sen affektiivisen sisällön muuttumista.

Muutostilanteessa organisaation jäsenten näkemykset siitä, ”kuka organisaatio on” ja ”kuka siitä on tulossa”, voivat erota toisistaan. Organisaatioidentiteetti ja muutos ilmenevät eri tavoin eri organisaation hierarkiatasoilla. (Corley 2004, 1145, 1168.) Tutkitun organisaation identiteettiin liitettiin kuitenkin hyvin samansuuntaisia tulkin-toja ja tunteita riippumatta organisaatiohierarkian tasosta. Koska tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ei vallinnut keskenään vastakkaisia tai

ristiriitaisia organisaatioidentiteettejä, yhtenäinen ja jaettu organisaatioidentiteetti teki yrityskauppa- ja muutostilanteessa organisaation kokemukset muutoksesta yhtenäisemmiksi kuin mitä ne olisivat olleet yrityksessä, jossa vallitsee useita toisistaan poikkeavia organisaatioidentiteettejä. Samoin sen katsotaan tehneen tutkitun organisaation käyttäytymisen ennustettavammaksi, sillä organisaatio jakoi yhtenäisen kokemuksen organisaationsa affektiivisuudesta myös osana muutostilannetta. Tämän väitöskirjan perusteella yhtenäisen organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisen sisällön samansuuntaisuuden katsotaan välillisesti auttavan organisaatiota sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa muutoskohteena olevassa organisaatiossa.

On todettu, että organisaatioissa ihmisten täytyy omaksua erilaisia ”yrityspersonia” (ks. Watson 2008, 122) ja että heidän tulee kyetä muuttamaan muun muassa suhteessa organisatorisiin muutoksiin. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tulkinnat lähikohtaisesti yksilötasoisien ominaisuuksien muotoutumisesta organisaatiotasoisiksi ja niille organisaatiossa annetut kollektiiviset merkitykset osana organisaation identiteettiä synnyttivät ajatuksen myös niin sanotusta kollektiivisesta organisaation persoonallisuudesta (ks. Ashforth, Schinoff & Brickson 2020, 29). Ryhmätunteiden tapaan, organisaatio voisi siten omata kollektiivisiä luonteenpiirteitä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan esimerkiksi muutostilanteessa.

7.3.2 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä yrityskaupan luomasta omistajamuutoksesta

Tämän väitöskirjan myötä on saatu lisäselvyyttä siihen, miten organisaatioidentiteetitulkinnat ja erityisesti organisaatioidentiteetin sisältämät tunteet vaikuttavat yrityskaupan luoman omistajamuutoksen kohtaamiseen ja siitä selviytymiseen organisaationa. M&A-tyyppisissä yrityskauppatilanteissa tunteiden merkitys on ilmeinen, negatiiviset tunteet vaarantavat yrityskaupan onnistumisen (Hogg & Terry 2000, 133). Tämän väitöskirjan löydöksenä on, että organisaatioidentiteetti, jossa jaetaan myönteisiä tulkintoja ja tunteita, toimii muutostilanteissa yrityksen voimavarana. Organisaatioidentiteetin luonteeltaan myönteiset käsitykset ja tunteet ”meistä” ikään kuin voimaannuttavat organisaation luottamaan sen selviytymiseen sitä kohdanneesta muutoksesta. Luonteeltaan myönteisiä tunteita jakavalla organisaatiolla voidaan tämän väitöskirjan perusteella katsoa olevan poikkeuksellisen hyvä kyky käsitellä muutosta ja sen aiheuttamia erilaisia tunteita ja tulkintoja (ks. Achor 2010; Achor 2012). Myös organisaatioon identifioituminen on voimakkaampaa olosuhteissa, joissa organisaation identiteettiin kohdistuu positiivisia tunteita, ja vähäisempää negatiivisten tunteiden myötä. Organisaation identifioituminen toimii siten suojana stressaavissa tilanteissa ja emotionaaliset ristiriidat ovat vähäisempiä vahvassa identifikaation tilanteessa. (Wegge ym. 2012, 123.)

Tämän väitöskirjatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa hämmästytti sen valmius sopeutua omistajamuutokseen hyvin nopeasti, ainakin kommunikaation ja toiminnan tasoilla. Myös muutoksesta ilmaistut tunteet olivat hyvin positiivisia ja toiveikkaita. Yritysosotekontekstissa organisaation identiteetti rakentuu useiden eri sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa (Hämäläinen (2007)). Tutkitun organisaation kokemaan muutokseen erityishaasteensa toivat muun muassa pääomasijoittamisen melko tuntematon omistamisen muoto, entisen omistajajohtajan merkittävä rooli osana organisaation historiaa ja hänen siirtymisensä organisaatiosta pois lyhyen siirtymäajan jälkeen. Huolimatta edellä mainituista asianteiloista, organisaatio suojeli myönteistä käsitystä itsestään muutostilanteen aikana, se piti kiinni myönteiseksi kokemastaan ”me”-käsityksestä ja halusi mahdollisimman nopeasti sopeutua sitä kohdanneisiin muutoksiin. Organisaatio ilmaisi tutkijalle itsevarmuutta ja luotti menestykseensä sekä onnistumisiinsa myös tulevaisuudessa. Tutkitun organisaation identiteetti sisälsi siten tulkintoja ja tunteita, jotka tukivat organisaation selviytymistä omistajamuutostilanteessa.

Tämän väitöskirjan perusteella organisaation jakama, yhtenäinen ja myönteinen kokemus itsestä toimii yrityskauppatilanteessa eräänlaisena kollektiivisena suojana suhteessa omistajamuutoksen luomaan epävarmuuteen. Siinä missä yksilötasoinen positiivinen tunnepääoma vaikuttaa yksilön kykyyn kohdata muutoksia (ks. Avey ym. 2008, 48–65), myös ryhmätasolla jaettujen ryhmätunteiden ja niiden muodostaman kollektiivisen tunnepääoman voidaan katsoa vaikuttavan organisaation valmiuksiin selviytyä sen kohtaamista muutoksista. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella organisaation myönteiset tulkinnat identiteetistään ja sen sisältämät luonteeltaan positiiviset tunteet suojelevat organisaatiota muutoksen herättämiltä, muutostavastarintaa sisältäviltä tunteilta. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus nähdään siten organisaation identiteetin perustavanlaatuisena, sen olemista määrittelevänä tunteiden joukkona, joka vaatii muutostilanteessa toistuvasti sen vastaisia tekoja ja viestintää, jotta se voisi täysin muuttua. Luonnollisesti tilanne, jossa organisaatio on itse halukas muuttamaan esimerkiksi negatiivisilla tulkinnoilla ja tunteilla ladattua identiteettiään, on erilainen. Tällöin organisaatiossa on olemassa jo heti muutoksen tapahduttua tarve uudensisältöisille tulkinnoille ja tunteille ”meistä”.

Tämän väitöskirjan perusteella organisaatioidentiteetin affektiivisuudella voidaan nähdä olevan ennustearvoa suhteessa siihen, miten organisaatio selviytyy kohtaamastaan muutoksesta. Organisaation identiteetistään jakamien myönteisten tunteiden nähdään tuovan organisaatiolle valmiuksia kohdata muutostilanteita, joissa myös sen identiteetti joutuu uudelleenarvioinnin kohteeksi. Bartels ym. (2006) ovat todenneet, että mitä positiivisempia työntekijöiden odotukset yrityskaupan hyödyistä ovat, sitä vahvemmin he identifioituvat yrityskaupan jälkeiseen organisaatioon. Tämän väitöskirjan perusteella hyvin myönteisen ”me”-käsityksen omaava organisaatio ei välttämättä koe identiteettiään muutoksessa uhatuksi. Organisaation identi-

teettiinsä liittämät myönteiset tunteet luovat sille tunnetta olemassa olevan organisaatioidentiteetin jatkuvuudesta myös omistajamuutoksen jälkeen. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus suojaaa organisaatiota tunnetasolla luoden esimerkiksi turvallisuuden tunnetta ja tulevaisuususkoa muutoksesta huolimatta. Tämä puolestaan ohjaa organisaation toimintaa ja ylläpitää muutoksesta selviytymiseen vaadittavaa ryhmätasosta tunnetilaa, jotta organisaatio voi siirtyä muutostilanteen alun usein kielteisistä tunnetiloista myönteisempiin, organisaation toimintaa tukeviin tunnekokemuksiin. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus on siten välillisesti liitännäinen myös kykyyn hyödyntää organisaation niin sanottua emotionaalista pääomaa (engl. emotional capital) (ks. Gendron 2004). Yrityskauppatilanteessa uusi omistaja voi nähdä tämän muun muassa organisaation jäsenten emotionaalista kompetensseista (engl. emotional competencies) muodostuvan emotionaalisen pääoman myös eräänlaisena yrityksen emotionaalisenä varallisuuseränä (engl. emotional assets), organisaation voimavarana osana muutosta (ks. Abeysekera 2004).

7.3.3 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus suuntaa yrityskaupassa uuden omistajan toimintaa

Tämä väitöskirja osoittaa, että se, millaisia merkityksiä organisaatio jakaa identiteetistään osana yrityskauppatilannetta on riippuvainen myös yrityksen uuden omistajan toiminnasta. Yritys ja sen organisaatio voivat menettää parhaan kykynsä suorittaa ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet uuden omistajan organisaation identiteettiin ja sen affektiivisuuteen liittyvän ymmärtämättömyyden takia. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella organisaation tuottavuus saattaa heikentyä, mikäli ostetulla organisaatiolla on vaikeuksia selviytyä omistajamuutoksen aiheuttamasta organisaatioidentiteetin uudelleentulkintaprosessista tavalla, joka tukee sen myönteisiä tulkin-toja ja tunteita ”meistä”. Tässä prosessissa yrityksen uudella omistajalla ja sen toiminnalla on merkittävä rooli.

Organisaatioidentiteetin yhteyttä muutoksiin yrityskauppatilanteissa kuten yritysostoissa ja fuusioissa on tutkittu ja omistajan on todettu voivan olla selkeytymättömän organisaatioidentiteetin aiheuttaja. Tällä on vaikutusta myös ihmisten käyttäytymiseen. (De Bernardis 2011, 3–4.) Organisaation identiteettiä voidaan viestiä monilla eri tavoin, esimerkiksi kertomalla siitä sanoin (ks. Schinoff ym. 2016, 222–223). Tämän väitöskirjan perusteella myös tunteiden avulla voidaan viestiä organisaation identiteettiä niin organisaation sisällä kuin siitä ulospäin suhteessa sen sidosryhmiin. Tunteet viestivät organisaation identiteetin ytimen. Organisaatioidentiteetin tunnedimension voidaan katsoa paljastavan organisaatiosta sen, kuka se syvimmiltään kokee olevansa. Yhteisö on siten kohdattava myös tunnetasolla. Yrityskaupassa uuden omistajan tulisi omata herkkyyttä suhteessa tilanteeseen, sen tulisi osata kuunnella ja kohdata yritys sekä sen organisaatio tunteineen. (Kaski & Kiander 2005, 57.)

Tämä väitöskirja osoittaa, että organisaatioidentiteetin affektiivinen sisältö joko vahvistaa tai asettaa kyseenalaiseksi organisaation kognitiivisten tulkintojen avulla itsestään kommunikoiman identiteetin. Jos kommunikoidut kognitiiviset tulkinnat ovat sisällöltään myönteisiä, mutta organisaation identiteetistään ilmaisemat tunteet luonteeltaan kielteisiä, on saatu lisäymmärrystä tutkitun organisaation niin sanotusta tosiasiallisesta identiteetistä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuus voidaan siten nähdä eräänlaisena ”aitoustakuuna” suhteessa organisaation itsestään viestimään identiteettiin. Organisaatioidentiteettiä eletään organisaation taholta todeksi tunnetasolla. Tunteet ikään kuin vahvistavat organisaation identiteetistään kognitiivisesti tuottamien ja kommunikoimien tulkintojen todenmukaisuuden. Tämän tutkimusformaation hyödyntäminen erityisesti yrityskauppatilanteessa on keskeistä, kun uusi omistaja pyrkii tutustumaan ostokohteena olevaan yritykseen, sen organisaatioon ja identiteettiin.

Yrityskauppatilanteet vaativat siten myös omistajataholta nöyryyttä organisaation identiteetin ja sen affektiivisen sisällön edessä. Tämän väitöskirjan löydös on, että yrityksen uuden omistajan kyky aistia ja eläytyä organisaation kokemuksiin myös tunnetasolla on yrityskaupassa merkityksellistä organisaation ja omistajatahon toimivan vuorovaikutuksen syntymisen ja onnistuneen yhteistyön kannalta.

Organisaatioidentiteettiä ja arvонуontia on tutkittu myös yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa. Tutkimuksessa tulisi huomioida sekä ostavan että ostetun yrityksen kyvykkyydet, kompetenssit ja organisaatioiden identiteetit (Colman 2008). Tämän väitöskirjan löydös on, että yrityskauppatilanteessa organisaatioidentiteetin affektiivisuuden syvälinen ymmärtäminen lisää myös uuden omistajan valmiuksia selviytyä onnistuneesti muutostilanteen läpiviennistä ostetussa yrityksessä. Omistajamuutoksessa organisaation toimintaa joko tehostavan tai heikentävän vaikutuksen voidaan katsoa olevan riippuvainen yrityskauppatilanteessa muun muassa siitä, kuinka kauan niin sanottuun muutosvastarintaan liitetyt negatiiviset tunteet vallitsevat organisaatiossa omistajamuutoksen tapahduttua. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella myönteisten tunteiden täyttämän identiteetin omaava organisaatio haluaa suhtautua muutokseen ja sen mahdollisuuksiin muutostilanteessa siten, että organisaation muutosasenteet ja -reaktiot ovat tukemassa jo olemassa olevan organisaatioidentiteetin säilymistä ja vahvistamassa sen tunnekokemusta itsestään. Tällöin ratkaisevaksi tekijäksi muutoksen onnistumisen kannalta tulee yrityskauppatilanteessa ostajan toiminta. Jos esimerkiksi pääomasijoittaja tunnistaa organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden oikeansisältöisesti ja toimii niiden vaatimalla tavalla, vahvaa muutosvastarintaa ei organisaatioon todennäköisesti synny.

Tämä väitöskirja asettaa yrityksen uudelle omistajalle vaatimuksen lähestyä organisaatioidentiteetin kognitiivis-affektiivista luonnetta ammattitaitoisesti osana yrityskaupaprosessia. Organisaatioidentiteetin näkökulmasta yrityksen onnistuneeksi haltuunotoksi yrityskaupassa uuden omistajan näkökulmasta nähdään tilanne, jossa

organisaation tulkinnat ja tunteet identiteetistään tukevat organisaation tehokasta ja tuottavaa toimintaa, eivätkä sisällöltään toimi sitä vastaan. Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella uuden omistajan tulee yrityskaupassa tutustua mahdollisimman syvästi ostetun organisaation identiteettiin, sen kognitiiviseen ja affektiiviseen sisältöön. Yrityskauppojen aiheuttamissa muutostilanteissa uuden omistajan pyrkimys yksipuolisesti luoda uusia, sen tavoitteita tukevia organisaatioidentiteettitulkintoja ja tunteita johtaa epäonnistumisiin yrityskaupoille asetetuissa tavoitteissa.

Organisaatioidentiteetin rakentumiselle on leimallista prosessuaalisuus, organisaatioidentiteettiä voidaan pitää organisaation sisäisenä kehitysprosessina. Organisaatioidentiteetti siis rakentuu, sitä ei varsinaisesti rakenneta, joten mahdollisuus johtaa organisaatioidentiteettiä voidaan myös kyseenalaistaa. Yritysjohdon ja muun organisaation tulkintessa organisaatioidentiteettiä samansuuntaisesti se voi kuitenkin rakentua yhtenäiseksi. (Puusa 2007, 19–25, 200–201, 214.) Organisaation jäseniä ei voida siten pelkistää passiiviseksi johtamisen kautta luotaviksi identiteetin kuluttajiksi (Alvesson & Willmott 2002, 621). Uuden omistajan tulee pikemminkin pyrkiä ymmärtämään, miten organisaatio haluaa tulla nähdyksi; mitä asioita tai tunteita se kykenee tai ei kykene liittämään osaksi identiteettiään ja mitä odotuksia sillä on suhteessa tulevaisuuden organisaatioidentiteettiinsä. Tämä väitöskirja osoittaa, että mahdolliset uudet organisaatioidentiteettiin liitetyt merkitykset syntyvät vain aitojen tunnekokemusten myötävaikutuksella ja että kognitiivisten tulkintojen muodostumiseen vaaditaan myös organisaatioidentiteetin affektiivista ulottuvuutta.

Joskus organisaation jakamat, luonteeltaan kielteiset määritelmät ja kokemukset siitä, ”keitä me organisaationa olemme”, synnyttävät organisaatiossa tarpeen organisaatioidentiteetin muutokselle osana yrityskauppaa. Tällöin organisaation kohtaama omistajamuutos voidaan nähdä mahdollisuutena luoda aikaisempaa positiivisempia tulkintoja ja tunteita ”meistä”. Tällainen on esimerkiksi yrityskauppatilanne, jossa ostaja ottaa haltuun huonosti menestyvän yrityksen ja organisaation, joissa nähdään toteutumaton potentiaalia. Tällöin organisaatio voi lähestyä uutta omistajaa eräänlaisena ”uudistajana” uskoen sen kykyyn parantaa yrityksen menestystä ja muuttaa sen kenties negatiivissävytteisiä käsityksiä itsestään organisaationa. Tällaisessa yrityskauppatilanteessa uuden omistajan voimakas ohjaava rooli ja johtajuus suhteessa organisaation identiteettiin voidaan nähdä perusteltuna. Tällöin myös itse organisaatio on mahdollisesti avoimempi uusille, yritysjohdon sille kommunikoiduille identiteettitulkinnoille.

Yrityskauppatilanteissa on kuitenkin huomioitava myös organisaation mahdollisuus kieltäytyä yhteistyöstä uuden omistajan kanssa. Vaikka organisaatio ei suoriutuisi yritykseltä vaaditulla tasolla ja vaikka se jakaisi hyvin negatiivisia tulkintoja itsestään, se ei kuitenkaan välttämättä halua antaa mahdollisuutta uudelle omistajalle ja myönteisille, uusille organisaatioidentiteettimerkityksille suhteessa itseensä. Kennyn ym. (2011, 141) mukaan identifikaatio voikin olla organisaatioille johtamis-

ongelma, mikäli organisaation jäsenet eivät identifioitu organisaatioon ja sen identiteettiin, sillä se tekee sitoutumisesta ja motivoitumisesta organisaation tavoitteisiin epätodennäköistä. Samoin identifioituminen voi olla ongelma, jos organisaation jäsenet ovat identifioituneet niin vahvasti identiteettinsä ilmentymiin, että kieltäytyvät jättämästä muutostilanteessa uskomuksiaan siitä.

Tämän väitöskirjan perusteella yrityskauppatilanteissa ostavan tahon tulee ymmärtää ostamansa yrityksen identiteettiä; sen on tiedettävä ja myös tunnettava kenen kanssa se on rakentamassa yhteistyötä. Syvällinen ymmärrys organisaation identiteetistä ja organisaation jakamista tunteista siihen liittyen antaa yrityksen uudelle omistajalle tietoa siitä, miten muutoksen eri osapuolet voivat myötävaikuttaa muutoksen onnistuneeseen toteutumiseen sekä yritystä että organisaatiota palvelevalla tavalla. Muutostilanteessa toimivan ostajatahon, esimerkiksi yrityskauppatilanteessa pääomasijoittajan, tulisi kyetä arvioimaan ostetun yrityksen organisaation kanssa yhdessä tilanteeseen sopiva toimintamalli. Tästä luottamuksen mahdollistavasta organisaatioidentiteettiin liittyvien tulkintojen ja tunteiden niin sanotusta vuorovaikutuksellisesta oppimisprosessista katsotaan tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella muodostuvan yrityskaupassa ostaja- ja sijoittajatahon muutostilanteen ydinosaaminen, joka ratkaisee pitkälti myös omistajamuutoksen onnistumisen. Yrityskauppatilanteissa toimivien ostajatahojen tulee kunnianhimoisesti tavoitella ymmärrystä organisaatioidentiteetistä ja sen affektiivisuudesta, sillä se on välttämätön ”avain” onnistuneeseen eli ammattimaiseen yrityksen haltuunottoon ja lopulta yrityksen tulevaisuuden menestykseen.

7.3.4 Organisaatioidentiteetin affektiivisuus auttaa organisaatiota saavuttamaan yrityskaupalle asetetut tavoitteet

Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella yrityskauppatilanteissa yrityksen organisaatioidentiteetillä voidaan katsoa olevan vaikutusta myös uuden, muodostetun organisaation toimintoihin (ks. Akerlof & Kranton 2005, 11, 27–28). Yrityskauppojen epäonnistumisten taustalla on usein tunneperäisiä syitä. Ostettavan yrityksen henkilöstön tunteet jäävät usein vaille riittävää huomiota. (Teerikangas 2006.) Tämän väitöskirjan löydös on, että myös itse organisaation identiteetti muodostuu tunteista ja näiden tunteiden sosiaalinen luonne voi määritellä, onnistuuko vai epäonnistuuko organisaatio tavoitteissaan. Organisaatioidentiteetillä ja siihen liitetyillä tunteilla katsotaan olevan suora vaikutus organisaation suoriutumiseen yrityksenä. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden nähdään vaikuttavan siten organisaation performanssiin kuten esimerkiksi yrityksen tuottokehitykseen.

Dramaattiset organisatoriset muutokset kuten M&A-tilanteet aiheuttavat usein työntekijöiden melko alhaista identifikaatiota organisaatioon, mikä taas

vaarantaa yrityskauppojen taloudelliset ja strategiset tavoitteet (Giessner 2012, 2). Yrityskaupan jälkeisessä integraatiossa ja organisaatioon identifiointumisessa uhat identiteettiä kohtaan voivat joskus luoda myös odottamatonta arvoa ja hyötyjä (Colman & Lunnan 2010, 2, 18). Tämä väitöskirjatutkimus tuo uutta ymmärrystä siitä, että yrityskauppatilanteessa organisaatioidentiteetin affektiivisuus merkitsee niin organisaatiolle kuin myös yrityksen uudelle omistajalle organisaation jakamien tunteiden toimimista joko organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista tukevana tai sitä estävänä tekijänä. Muutostilanteessa organisaatioidentiteetin affektiivisuus, organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet joko edistävät muutoksen tavoitteita tai toimivat niitä vastaan. Organisaation jakamien tunteiden luonne vaikuttaa siten organisaation onnistumiseen tai epäonnistumiseen tavoitteissaan.

Yrityskauppatilanteessa yhteys tunteiden ja organisaation tuottavuuden välillä on luonnollisesti yksi keskeisimpiä muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen mittareita. Näin on silloin, kun yrityksen uuden omistajan on tarkoitus jatkaa yrityksen toimintaa ja saada sijoitukselleen mahdollisimman hyvä tuotto. Erityisesti pääomasijoittajan intressi yritysostoille syntyy tästä tavoitteesta; organisaatiosta pyritään rakentamaan aikaisempaa tuottavampi yksikkö, jotta se voidaan myydä seuraavalle omistajalle ostohetkeä korkeammalla arvostuksella johtuen sen tuottavuuden kasvusta ja/tai tulevaisuuden potentiaalisten tuotto-odotusten vuoksi. Muutosprosessissa yhteys tunteiden ja tuottavuuden välillä katsotaan ilmeiseksi (ks. Brundin 2002, 20).

Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella organisaatioidentiteettiin liitetyt tunteet ovat katsottavissa eräänlaisiksi organisaation emotionaaliseksi resurssiksi, joiden avulla se tavoittelee itselleen asettamiaan yhteisiä päämääriä. Tunteet voivat siten näyttäytyä organisaation identiteettiin sisältyvinä voimavaroina, mikäli organisaatio haluaa valjastaa ne palvelemaan yhteisiä tavoitteita ja intressejä. Organisaatioidentiteetin affektiivisella sisällöllä on ratkaiseva merkitys yrityksen menestymiselle tai epäonnistumiselle tavoitteissaan osana muutosta. Tunteita voidaan siten käyttää välineenä selviytyä kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta organisaation kokemus itsestä säilyisi koherenttina, organisaatio säilyttäisi tehokkuutensa ja sille asetetut tavoitteet tulisivat saavutetuiksi. (ks. Vuori & Huy 2015, 31–32.) Tässä väitöskirjassa organisaation identiteettiinsä liittämien tulkintojen ja tunteiden ”meistä” katsotaan siten olevan yhteydessä organisaation kykyyn tuottaa yritykselle liiketaloudellista menestystä.

Tämän väitöskirjan löydökset edellyttävät, että yrityskauppatilanteessa ostavan tahon tulee huomioida organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden merkitys myös yrityksen kilpailukyvyille. Tässä väitöskirjatutkimuksessa vahvistuu siten organisaatioidentiteetin kyky toimia yrityksen kilpailuedun lähteenä ja sen ylläpitäjänä (ks. Barney & Stewart 2000, 36–39). Organisaatioidentiteetin voidaan katsoa luovan kilpailuetua yritykselle ja auttavan yritysjohtoa kiinnittämään huomiota kaikkein tärkeimpiin strategisiin asioihin. Se voi luoda organisaation jäsenille merkityksen

tunnetta ja innostusta, jotka taas luovat sitoutumista organisaatioon. Täten organisaation identiteetillä on suora yhteys myös organisaation tehokkuuteen, sillä organisaatioidentiteetti voi toimia motivaation lähteenä ja motivoida sekä yksilöitä että ryhmiä tiettyihin tavoitteisiin ja niihin sitoutumiseen. (Stimpert ym. 1998, 83, 87–91.) Tässä väitöskirjatutkimuksessa organisaatioidentiteetin affektiiviseen luonteeseen linkittyvät erityisesti näkemykset tunteiden roolista organisaatioiden ja niitä kohdanneiden muutosten strategisena kilpailutekijänä (ks. Juuti 2007, 157–162). Yrityskauppatilanteessa, jossa uusi omistaja tulee muutoksen kautta osaksi organisaation sosiaalista konstruointia ”meistä”, kaikille osapuolille paras vaihtoehto on säilyttää organisaation identiteetti mahdollisimman muuttumattomana ja vaalia sen affektiivista sisältöä, mikäli organisaatio toimii tuottavasti ja organisaatio voi hyvin.

7.4 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tämän väitöskirjan käytännöllinen kontribuutio syntyy sen kyvystä luoda välillisiä käytännön hyötyjä. Tämän väitöskirjan aihealue ja tutkimuskonteksti tukevat esimerkiksi liike-elämän ja johtamisen tavoitteita. Saavutetuilla tutkimustuloksilla organisaatioidentiteetistä ja erityisesti sen affektiivisuudesta voidaan katsoa olevan arvoa erityisesti yrityksille, mutta myös muun tyyppisille organisaatioille.

Tässä väitöskirjassa saavutettu aikaisempaa laajempi ja syvempi ymmärrys organisaatioidentiteetistä ja sen affektiivisuudesta mahdollistaa uuden tiedon hyödyntämisen osana pääomasijoitteisia ja muita yrityskauppatilanteita. Samoin tässä väitöskirjatutkimuksessa rakentuneella uudella tiedolla on käytännön merkitystä organisaatioidentiteettiin liittyvissä yhteyksissä laajemminkin. Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden teoretisointi ja sen eri osa-alueiden hahmottaminen antaa siten käytännön toimijoille kuten yritysten ja muun tyyppisten organisaatioiden johdolle, esimiehille sekä liikkeenjohdon konsulteille tiedollista lisäymmärrystä siitä, miten lähestyä tunteita osana organisaation identiteettiä. Tämän väitöskirjatutkimuksen luoma teoreettinen kokonaiskuva organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta antaa siten erilaisille organisaatioille ja yrityksille sekä erityisesti erilaisille yrityskauppoihin osallistuville tahoille aikaisempaa yksityiskohtaisempaa tietoa, aihealueen kattavan viitekehyksen, jota hyödyntää osana yritysten ja niiden organisaatioiden toimintaa. Tämän väitöskirjan käytännöllisenä kontribuutiona on siten sellaisen uuden tiedon tuottaminen, joka auttaa yritysjärjestelyjen osapuolia ymmärtämään myös organisaatioidentiteettiin liittyviä strategisia ja operatiivisia haasteista. Erilaisissa yrityskauppatilanteissa toimivat tahot voivat huomioida tämän väitöskirjatutkimuksen löydökset ja hyödyntää sen puitteissa tuotettua uutta tutkimustietoa sekä saavuttaa sen avulla menestystä erilaisissa omistajamuutostilanteissa.

Tämä väitöskirjatutkimus tuo myös lisäymmärrystä yrityskauppatilanteisiin osallistuvien kokemuksista suhteessa organisaation identiteettiin. Samoin tämä

väitöskirja auttaa organisaatioita ymmärtämään identiteettiään ja haastaa olemassa olevia näkemyksiä sen olemuksesta ja merkityksestä osana muutostilannetta. Edellä mainitun ohella tämän väitöskirjatutkimuksen empiria luo ymmärrystä siitä, mitä organisaation identiteetti ja sen affektiivisuus ilmentävät yrityskauppatilanteessa.

Uuden omistajan on tunnettava mahdollisimman hyvin ostettavan yrityksen itsestään organisaationa jakamat tulkinnat ja tunteet, jotta muutoksen onnistunut läpivienti yrityskauppakohteessa olisi mahdollista. Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivisuus ovat siten keskeinen ilmiö yrityskaupan luoman omistajamuutoksen onnistumisen kannalta. Tämän väitöskirjan päätelmät organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta ovat hyödynnettävissä käytännön johtamisessa ja tukevat siten myös yrityskauppa- ja omistajamuutostilanteiden ammattimaista ja siten hallittua toteutumista. Tämän väitöskirjatutkimuksen empirian pohjalta luotu kokonaisnäkemys siitä, mitä organisaatioidentiteetin affektiivisuus pitää sisällään tutkitussa organisaatiossa ja kyseisessä tutkimuskontekstissa on myös hyödynnettävissä erityisesti yrityskauppojen ostajatahon toimesta sen yrittäessä ymmärtää ja seurata muutoksen vaikutuksia ostamassaan yrityksessä. Näin ollen se, mikä auttaa yrityskauppatilanteissa yritysten uusia omistajia toimimaan tilanteessa ammattimaisemmin, tukee välillisesti myös yrityskauppojen kohteina olevia yrityksiä ja niiden henkilöstöä.

Edellä mainitun ohella tämä väitöskirja tuottaa uutta ja käytännöllistä tietoa ja ymmärrystä erityisesti yrityskauppatilanteista, joissa yrityksen uutena omistajana on private equity -tyyppinen pääomasijoittaja. Ymmärrys organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkityksestä yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa on tämän väitöskirjan perusteella keskeinen osa pääomasijoittajan ammattitaitoa. Se mahdollistaa organisaation ammattimaisen eli syvällisen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun yrityskaupan toteuttavan pääomasijoittajan taholta. Käytännön liike-elämä ja erityisesti pääomasijoittajat hyötyvät organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden ammattimaisesta ja jäsentyneestä tarkastelusta.

Tämän väitöskirjan avulla on voitu luoda myös ennustearvoa siitä, minkälaisia haasteita ostetun yrityksen uusi omistaja tulee kohtaamaan organisaatioidentiteettiin ja sen affektiivisuuteen liittyen. Uuden omistajan huomio kohdistuu yrityskaupprosessissa silloin myös siihen, ”ketä” ollaan ostamassa sen sijaan, että keskitytään pääasiallisesti tutkimaan vain sitä, ”mitä” ostetaan. Myös tunteilla voidaan katsoa olevan sija tuossa pohdinnassa (ks. Ashforth ym. 2020). Tällöin kartoitetaan sitä organisaatioidentiteettiin affektiivista pääomaa ja sen laatua, joka yrityskaupassa ostettavalla yrityksellä on käytettävissään osana tulevaisuuden menestyksen rakentamista. Onnistunut omistajamuutos on mahdollinen vain organisaatiossa olemassa olevista tulkinnoista ja tunteista, merkityksistä käsin. Niiden mukaisesti suunnattu ja mukautettu johtaminen sekä toiminta osana yrityskaupan luomaa omistajamuutosta ja sen ammattimaista haltuunottoa katsotaan tässä väitöskirjassa ratkaisevimaksi asiaksi pääomasijoittajan tavoitteleman muutoksen onnistumisen kannalta.

Tämän väitöskirjan käytännön seurauksena on myös saavutetun tiedon hyödyntäminen osana niin sanottua ammattimaista due diligence -prosessia. Yritysmailman painottaessa due diligence -arvioiteja, niiden tulisi sisältää myös muuta kuin juridiset ja taloudelliset aspektit (Kotter 1996, 3–5, 12–15, 22). Tämän väitöskirjan perusteella myös organisaation identiteetti ja sen affektiivisuus tulisi nostaa yhdeksi keskeisistä yrityskaupan due diligence -prosessissa tutkittavista osa-alueista. Tämä tähtää omalta osaltaan onnistuneeseen yrityskauppapäätökseen ja hallittuun yrityksen haltuunottoon prosessiin uuden omistajan taholta. Tämän väitöskirjan tuloksena syntyneitä malleja ja sisältöjä voi siten hyödyntää myös käytännön due diligence -työssä osana yrityskauppaprosessia.

7.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Seuraavassa esitellään niitä arviointiperusteita ja perusteluja, joiden myötä tämän väitöskirjatutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkastella. Samoin käsitellään objektiivisuuden merkitystä tässä väitöskirjatutkimuksessa. Tämän jälkeen esitellään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita, jotka on nostettu esiin tämän väitöskirjan pohjalta.

Tutkimuksen luotettavuudella (reliaabeliudella) viitataan yleensä mittaustulosten toistettavuuteen, sen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tämä väitöskirjatutkimus on laadullinen eli sen luotettavuuden tarkastelu on lähtökohtaisesti ongelmallista, sillä luotettavuuskriteerit on alun perin laadittu kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuviksi. Koska kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät eivät ole yhteismitallisia, myöskään niiden luotettavuuden tarkastelun ei tulisi olla samanlaista. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla ei puhutakaan aina yleisesti sen luotettavuudesta, vaan esimerkiksi Lincolnin ja Guban (1985) mukaan, sen uskottavuudesta (engl. trustworthiness). (Soininen 1995, 122–123.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden keskeisimmäksi kriteeriksi voidaan katsoa tutkija itse (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tämän väitöskirjan tutkimusaineiston hankinta voidaan nähdä mahdollisimman vapaaksi satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Aineistonkeruu on tapahtunut systemaattisesti ja kurinalaisesti etukäteen valittuja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen sekä tutkimusprosessin etenemistä seuraten. Aineiston hankinnassa on haluttu käyttää harkittuja, perusteltuja ja selkeitä metodeja, jotka on toistettu mahdollisimman samanluonteisina eri tutkimustilanteissa. Aineistonkeruuvaiheessa on tehty tutkijan taholta kaikki mahdollinen, jotta tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisivat saaneet keskenään samankaltaisen tutkimustilanteen ja kokemuksen siitä. Luonnollisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa jokainen tutkijan ja tutkittavan kohtaaminen on kuitenkin ollut oma ainutlaatuinen tapahtumansa.

Tämän väitöskirjatutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on haluttu käyttää useampia aineistonkeruumenetelmiä, jotta saavutettu tutkimusaineisto olisi mahdollisimman kattava. Usean eri tutkimusmenetelmän avulla kerätty tutkimusaineisto on yleensä rikasta ja se omalta osaltaan vahvistaa tämän väitöskirjan tulkintoihin johtaneiden jaettujen merkitysten monipuolisuutta. Tutkimusmenetelmien monipuolisen hyödyntämisen eli valokuvatyöskentelyn ja ryhmäkeskustelujen toteuttamisen haastatteluiden ohella voidaan katsoa tuottaneen tässä väitöskirjassa monipuolisempaa ja syvällisempää ymmärrystä ja tutkimustietoa tutkitusta kohteesta kuin mitä olisi saavutettu pelkkien haastatteluiden avulla. Tämän väitöskirjatutkimuksen luotettavuuden kannalta erilaiset tavat kerätä tutkimusaineistoa osoittautuivat siten merkityksellisiksi. Haastatteluissa saavutettu ymmärrys tutkitun organisaation identiteetistä ja sen affektiivisuudesta vahvistui ja täydentyi valokuvien ja ryhmäkeskusteluiden myötä.

Tässä väitöskirjassa keskeistä on ollut erilaisten tutkimusmenetelmien tuottaman aineiston mahdollisimman neuvokas hyödyntäminen. Samoin tärkeänä on koettu erityyppisten aineistojen tutkimuksellisesti intensiivisen keskinäisen vuorovaikutuksen varmistaminen. Valittujen, keskenään hyvin erilaisten tutkimusmetodien hyödyntäminen on siten vaatinut tutkijalta kykyä ymmärtää, mitä kaikkia mahdollisuuksia saavutetulla aineistolla tutkimukselle on.

Tämän väitöskirjan tutkimusaineiston voidaan katsoa tavoittelevan ja myös täyttävän tutkimuksen luotettavuudelle asetettuja kriteereitä. Tutkimusaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tutkimuskohteena olevan organisaation kaikki jäsenet on haastateltu ja kerättyjen tallenteiden kuuluvuus on ollut erittäin hyvä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Toteutetut haastattelut ovat ajankäytöltään olleet pitkäkestoisia eli mitään tutkimuksellisesti relevanttia ymmärrystä ei ainakaan kiireisen tutkimustilanteen takia ole jäänyt tutkijalle välittymättä. Kvalitatiivisen haastattelun luotettavuustarkastelu koskee kuitenkin koko prosessia, ei siten pelkästään haastatteluja. Merkitystä tässä väitöskirjassa on annettu myös tutkijan subjektiiviselle arviolle havaintojen ja todellisuuden välisestä vastaavuudesta. (Vanhala 1985, 86, 88.)

Mainittakoon, että luotettavuuden tarkastelu on tässä väitöskirjassa koskenut luonnollisesti kaikkia tutkimuksessa käytettyjä aineistokeruumenetelmiä, myös valokuvatyöskentelyä ja ryhmäkeskusteluita. Valokuvatyöskentelyssä esimerkiksi valokuvien suuri määrä ei takaa tai ole edellytys tutkimuksen laadukkaalle toteuttamiselle. Tärkeintä on tutkijan ja tutkittavan valokuvien parissa tapahtuva työskentely, vuorovaikutus ja merkitysten tuottamisen prosessi.

Tämän väitöskirjan tutkimusaineiston rajaamisessa on pyritty huolelliseen aineiston käsittelyyn ja sen tarkkaan läpikäymiseen sekä teemoitteluun. Tutkimuksen etenemisessä on pyritty johdonmukaisuuteen. Tämä väitöskirjatutkimus on ollut koko tutkimusprosessin ajan tutkijan huolellisen arvioinnin kohteena ja siten mahdollisten satunnaisuuksien on lähtökohtaisesti haluttu karsiutuvan pois tutkimusaineistosta. Myöskään aineistonhankinnassa, esimerkiksi haastatteluissa, ei voida

katsoa tapahtuneen sellaisia tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusta heikentäviä suoranaisia virheitä, jotka olisivat pakottaneet tutkijan korjaamaan aineiston luotettavaksi esimerkiksi uudella aineistonhankinnalla. (Varto 1992, 104, 119.)

Tämän väitöskirjan aineisto on arvioitu tutkijan taholta riittäväksi ja kattavaksi tulkintojen tekemiselle. Tapaustutkimuksen pääasiallinen kritiikki on yleensä kohdistunut siihen, että tapaustutkimusta on hankala toistaa samassa muodossa (Vanhala 1985, 36). Tämän väitöskirjan menetelmät ovat lähtökohtaisesti hyödynnettävissä ja toistettavissa myös muissa tutkimuskohteissa, luonnollisesti vain siinä tapauksessa, että tutkija itse katsoo ne tutkimuskysymystensä ratkaisemiseen soveltuviksi. Tutkijan rooli ja siten myös tämä väitöskirjatutkimus on aina henkilösidonnanainen eikä siten ole sellaisenaan samanlaisena toistettavissa, sillä siihen sisältyy aina ajattelun ja toiminnan subjektiivisuutta.

Tutkimusasetelman avoimuus ja sen prosessiluonteen korostaminen ovat omalta osaltaan tukeneet tämän väitöskirjatutkimuksen luotettavuutta. (Kiviniemi 2007, 81.) Luotettavuuden arviointi tapaustutkimuksessa mahdollistuu myös siten, että tutkija tekee näkyväksi itse tutkimusprosessin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186). Tutkimuksen kokonaisvaltaisessa arvioinnissa on kyse koko tutkimustyön valintojen arvioinnista, kokonaisuuden kriittisestä tarkastelusta. Tämän väitöskirjan luotettavuuden osalta on myös huomioitava, että tässä väitöskirjassa käytetyt keskeisimmät käsitteet nousevat tutkijan valitsemista teoreettisista lähtökohdista. Niistä on tässä väitöskirjassa luotu myös käsittekartta, jossa käsitteiden keskinäiset suhteet ja luonne on avattu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187).

Tässä väitöskirjassa tutkimuksen kulku ja sen eri vaiheet on pyritty kuvailemaan aukottomasti, jotta tulkinta aina tutkimuksen johtopäätöksiin asti olisi lukijalle mahdollisimman avoin ja selkeä. Samoin on tuotu tutkijan parhaan kyvyn mukaan esille ne vaiheet, joissa tulokset on saavutettu ja koko tutkimuskokonaisuus on kuvattu. (Varto 1992, 114.) Väitöskirjassa noudatetut litterointikäytänteet suoriine lainauksineen ovat olleet yhdenmukaiset läpi tutkimuksen kulun ja niiden luokittelu on perustunut tarkkaan ja huolelliseen tarkasteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Tässä tutkimuksessa on pyritty aineiston toistuvan lukemisen ja analyysin kautta, tutkimusaineistoon ja tutkimuskohteeseen syvällisesti perehtyen sellaisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin, jotka ovat selkeästi nähtävissä ja ”polku” niihin perusteltavissa.

Tutkimuksen pätevyydellä (validiudella) tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tämä väitöskirjatutkimus pyrkii vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus ei ole pätevä, mikäli se vastaa eri kysymykseen kuin mikä sille on asetettu. Samoin yleistyksen, joita tutkimuksessa tehdään, edellyttävät, että sekä väitöskirjatutkimuksen kulku että siinä saadut päätelmät ovat syntyneet vain kokonaisuudesta, eivät muualta. (Varto 1992, 103.)

Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista, eivät siis tutkijasta johtuvista kiinnostuksen kohteista ja näkökulmasta (Soininen 1995, 34). Tässä väitöskirjassa on toteutettu kriittistä ja reflektiivistä tarkastelua siitä, miten tutkijan oma esiyymmärrys asiasta on voinut mahdollisesti vaikuttaa tehtyihin tulkintoihin. Tässä väitöskirjatutkimuksessa on pyritty olemaan mahdollisimman tietoisia tutkijan omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdista. (Laine 2007, 34–35.)

Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivisuus tutkimuskohteena vaatii tutkijaltaan ensisijaisesti kykyä antaa tutkitulle organisaatiolle tilaa tulla nähdyksi. Tutkimuskohteen rinnalla eläminen ja tutkimuskohteen aistiminen ovat taitoja, joissa tutkijan tulee kyetä jättämään omat ennako-oletuksensa taustalle. Tutkimuskohteen kuuleminen ja kokeminen mahdollisimman aidosti ratkaisee myös tutkimustavoitteiden saavuttamisen tai niiden saavuttamatta jäämisen. Liian usein tehdään johtopäätöksiä tutkitusta kohteesta tiedostamatta omaa rajallisuutta tutkijana. Kuvitellaan tilanne tutkitun ilmiön aukottomasta ymmärtämisestä tai selittämisestä, vaikka todellisuudessa ilmiön ymmärtämisessä on saavutettu korkeintaan käsitys sen niin sanotuista pintakerroksista.

Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole käytettävästä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä täysin irrallisia. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on subjektiivista, tutkijan oman ymmärryksen tuottamaa. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 19, 71.)

Tässä väitöskirjassa tutkija on itse ollut osa tutkimaansa ilmiötä myös ammatillisen roolinsa kautta. Tällaista roolia voidaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 59) mukaan nimittää eräänlaiseksi sisäpiiriläisyydeksi, jossa tutkija työskentelee tutkimassaan organisaatiossa ja tuntee tutkimaansa asiaa jo ennalta. Sen etuna on pääsy tutkimaan organisaatiota ja mahdollisuus luoda läheisiä suhteita tutkittaviin. Tämän väitöskirjatutkimuksen erityispiirteenä on siten tutkijan rooli, jossa tutkija ei osallistu tutkitun yrityksen arkeen sen työntekijänä, mutta kykenee kuitenkin käyttämään päätösvaltaansa suhteessa yritykseen ja sen henkilöstöön oman ammattiroolinsa kautta. Evered ja Louis (1981, 388–389) katsovat yrityksen niin sanotusti sisältä käsin tehdyn tutkimuksen sisältävän äärimmillään ajatuksen eräänlaisesta organisaationaalista toimijuudesta, jossa tutkijan rooli on olla ja elää osana tutkimaansa ilmiötä. Brannick ja Coghlan (2007, 72) katsovat tällaisen sisältä käsin tehdyn tutkimuksen sisältävän monenlaisia haasteita, joita tulee kyetä refleктоimaan. Näitä ovat muun muassa tutkijan omat ennakkokäsitykset suhteessa tutkittavaan kohteeseen kuin myös oma kaksoisrooli organisaation jäsenenä ja sen tutkijana.

Tässä väitöskirjassa uuden tiedon tuottaminen organisaatioidentiteetistä ja sen affektiivisuudesta on tapahtunut niin tutkijan henkilökohtaisen itsenäisen työskenteelyn kuin myös tutkimuskohteena olevan organisaation jäsenten myötävaikutuksella. Huolimatta edellä mainitusta tutkijan kaksoisroolista sen mahdolliset haitat itse tutkimustilanteeseen tai tutkimuksessa kerättyyn aineistoon on pyritty estämään.

Tutkittu organisaatio ja sen jäsenet ovat ilmaisseet avoimuutta ja vapautuneisuutta suhteessa tutkijaan ja tutkimustilanteisiin. Tutkittava yhteisö otti tutkijan ennakkoluulottomasti ja avoimesti vastaan väitöskirjatutkimuksen eri vaiheissa ja osallistui aktiivisesti tutkimusaineiston tuottamiseen. Tutkimukseen osallistuneiden käytöksessä ei ole ollut havaittavissa suurta varauksellisuutta suhteessa siihen, mitä tutkijan kanssa on voitu keskustella. Luonnollisesti tämä on tutkijan itsensä tekemä arvio ja tosiasiassa lähtökohta tutkimustilanteelle on joidenkin haastateltavien kohdalla ollut epäilemättä myös kysymyksiä herättävä.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tutkija on myös itse halunnut edesauttaa ja turvata tutkittavien ja tutkimustilanteiden vapautuneisuutta ja avointa, varaukseton kommunikaatiota osana sitä. Tutkijalla ei kuitenkaan ole tosiasiallista mahdollisuutta täysin autenttisesti arvioida jokaisen yksittäisen tutkittavan motiiveja ja käyttäytymistä. Samoin on selvää, että tutkimusasetelma, jossa tutkija kykenee pääomasijoittajan ammattiroolissa käyttämään myös välillistä omistajavaltaa suhteessa tutkittaviin, vaatii kriittistä reflektiota. Käsillä olevassa väitöskirjatutkimuksessa, jossa tutkija on osa tutkimaansa kohdetta, keskeistä on tarkastella asetelman vahvuuksia ja haasteita. Siinä missä esimerkiksi pääsy tutkimuskohteeseen on helppoa, niin toisaalta vaaditun etäisyyden puute tai mahdolliset rooliristiriidat voivat luoda haasteita tutkimukselle. Tutkijan on siten kyettävä kriittisesti arvioimaan omaa rooliaan tutkimustulosten muodostumisessa. (Karra & Phillips 2008, 557.)

Alustava tutkimusasetelmaan liittyvä huoli tässä väitöskirjatutkimuksessa oli, että aidot ja luontevat aineistonkeruuvaiheet vaarantuisivat tutkijan kaksoisroolin takia. Väitöskirjan luotettavuuden kannalta tutkijan oli tärkeätä toistuvasti tutkimuksen kuluessa reflektoida omia uskomuksiaan ja ennako-oletuksiaan sekä analysoida niiden mahdollista syntymistä (Eriksson & Kovanen 2016, 60). Näin ollen myös tässä väitöskirjassa tutkijan itsereflektiivisyys, kyky reflektoida omaa rooliaan erilaisten merkitysten tuottamisessa osana tutkimusta, kertoo osaltaan tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkijan on tunnistettava oma ”äänensä” tutkimusprosessissa eli tutkijan omien arvojen ja oletusten mahdollinen vaikutus osana tutkimusta. (Cunliffe 2003, 985, 996.) Erityisesti tilanteessa, jossa tutkitun organisaation identiteetti ja sen affektiivisuus näyttyi sisällöllisesti hyvin yhtenäisenä ja myönteisten tunteiden täyttämänä, kaksoisroolissa tehdyn tutkimuksen luotettavuuden osoittamisen on erityisen tärkeätä.

Tämän väitöskirjan ja sen tutkimusaineiston kriittisestä tarkastelusta huolimatta, saavutettua ymmärrystä organisaation identiteetistä ja sen affektiivisuudesta tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa voidaan kokonaisuutena arvioiden pitää sen jakamina aitoina merkityksinä, tulkintoina ja tunteina suhteessa tutkittuun kohteeseen. Ei ole perusteita nähdä, että tutkijalle ja siten myös yrityksen omistajaedustajalle olisi tietoisesti haluttu välittää virheellinen tai vääristelty kokonaiskuva tutkitusta kohteesta. Mainittakoon, että tutkijan mahdollisuus myös aineistonkeruuvaiheen jälkeen hyvin pitkäkestoisesti, useiden vuosien ajan, reflektoida myös omassa

ammattiroolissaan tutkimuksessa saavutettua ymmärrystä, on ollut kiinnostava tutkimuksellinen etuoikeus. Tutkittu organisaatio on siten myös arjessaan ilmentänyt väitöskirjatutkimuksessa välittämäänsä kuvaa organisaationsa identiteetistä ja sen affektiivisuudesta.

Jatkotutkimusehdotuksia tämän väitöskirjatutkimuksen pohjalta

Tämän väitöskirjan osalta tutkimusprosessin kesto ja samoin tutkijan kaksoisrooli olisivat tarjonneet ainutlaatuisen mahdollisuuden myös pitkäkestoiselle seurantatutkimukselle. Tällöin tässä väitöskirjassa toteutettu tutkimusasetelma olisi toistettu pidemmän ajan kuluttua samassa kohdeorganisaatiossa. Näin olisi mahdollista saavuttaa ymmärrystä organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden mahdollisesta muuttumisesta ajan myötä.

Samoin mielenkiintoinen olisi tutkimusasetelma, jossa pääomasijoittaja on jo myynyt ostamansa yrityksen sen seuraavalle omistajalle. Tällöin tutkimuksellisesti mielenkiintoista olisi, kuinka organisaation identiteetti, siihen liitetyt tulkinnat ja tunteet säilyvät tai muuttuvat uuden omistajan myötä. Keskeistä olisi tällöin tutkia, onko yrityksen uuden omistajan toiminta linjassa ostetun yrityksen organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden kanssa. Kykeneekö yrityksen uusi omistaja tunnistamaan ostamansa yrityksen organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden menestystekijöinä ja sisäistämään niiden merkityksen osana yrityksen arvонуluontia? Tällöin olisi mahdollista analysoida, onko tässä väitöskirjassa saavutettua ymmärrystä osattu hyödyntää osana yrityskaupan ja sen luoman omistajamuutoksen jälkeistä yrityksen ja sen organisaation haltuunottoa. Onko yrityksen uusi omistaja ollut kykenevä ammattitaitoisesti analysoimaan, ymmärtämään, sisäistämään, kunnioittamaan, kokemaan ja sitä kautta välillisesti myös hyödyntämään ostetun organisaation identiteettiä ja sen affektiivisuutta osana yrityksen menestyksen luontia?

Kiinnostavina jatkotutkimusaiheina tämän väitöskirjan pohjalta näyttäytyy myös ammattimaisten sijoittajien kokemusten ja näkemysten tutkiminen suhteessa yritysten organisaatioidentiteettiin ja sen affektiivisuuteen. Tämä tutkimusalue olisi tarpeellinen ja hyödyllinen väylä kehittää sijoitusalan toimintaa ja välillisesti myös lisätä tavoitteissaan onnistuneita yrityskauppoja. Erityisesti sijoittajan näkökulmasta tehty ja ostettavaan kohdeyritykseen liitetty organisaatioidentiteettitutkimus olisi jatkotutkimusaiheena mielekäs niin pääomasijoittajien kuin muidenkin yrityskauppatilanteissa toimivien sijoittajatahojen, esimerkiksi teollisten sijoittajien osalta.

Myös organisaatioidentiteettiin liitettyihin tunteisiin kohdistuvan tutkimuksen merkitys ymmärryksen lisääjänä sijoituskohteena olevissa yrityksissä olisi kiistaton. Näin ollen esimerkiksi yrityskauppatilanteessa ostokohteena olevan yrityksen ja sen henkilöstön itseymmärrys organisaatioidentiteetistään ja siihen liittyvistä tunteista toisi tarvittavaa lisäymmärrystä henkilöstölle, mikä auttaisi omalta osaltaan

jäsentämään käsillä olevaa yrityskaupan luomaa omistajamuutostilannetta uudesta, kenties aikaisempaa syvällisemmästä näkökulmasta. Samoin organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden jatkotutkiminen erilaisten muutostilanteiden kontekstissa toisi strategisiin muutostilanteisiin lisävalaistusta niin muutosten käynnistäjien kuin myös niiden kohteena olevien osalta.

Tutkimuksellisesti mielenkiintoista olisi myös lähestyä organisaatioidentiteettiä ja sen affektiivista ulottuvuutta tässä väitöskirjatutkimuksessa valittuja tutkimusmenetelmiä modifioiden. Valokuvien herättämistä tunteista ja kokemuksista olisi mahdollista kirjoittaa esimerkiksi vapaamuotoisia tekstejä (Hokkanen-Kontkanen 1994, 183). Narratiivisena aineistona olisivat tällöin myös tutkittavien kirjalliset vastaukset, joiden kautta heille annettaisiin mahdollisuus kertoa tutkittavasta aiheesta omin sanoin (Heikkinen 2007, 147). Valokuvaan liittyvä luova kirjallinen tuotos saattaisi mahdollisesti lisätä kuvan ymmärrystä ennen siihen liittyvien merkitysten tulkintaa. Jatkotutkimuksissa kuvista olisi mahdollista kirjoittaa muun muassa assosiaatiotekstiä, dialogia, satuja, tarinoita, runoja ja metaforia (Rankanen ym. 2007, 153).

Myös tulevaisuuden yritysten, organisaatioiden ja johtajien voidaan katsoa hyötyvän organisaatioidentiteetin ja sen affektiivisuuden tutkimuksesta. Erityisesti uuden sukupolven työntekijät vaativat entistä enemmän työnantajaltaan ja johtamiselta. He haluavat työpaikkansa tukevan omaa identiteettiään, arvojaan ja elämäntapaansa. Pääkysymys organisaatioidentiteetin perspektiivistä on tällöin: keitä me haluamme olla ja miten haluamme olla erilaisia muista (Karlsen & Karlsen 2007, 12). Tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella myös organisaatioidentiteetin affektiivisuudella ja sen tutkimisella on tarjottavaa tässä uudessa kontekstissa ja sen luomissa odotuksissa. Tämä väitöskirja on omalta osaltaan rakentanut luottamusta siihen, että organisaation identiteetti ja sen affektiivisuus kykenevät ilmiöinä vastaamaan moniin tulevaisuuden yritysten, organisaatioiden ja yksilöiden itselleen esittämiin perustavalaatuisiin kysymyksiin suhteessa niiden olemukseen ja elinpiiriin – niin tietämisen kuin tuntemisenkin tasoilla.

Lopuksi on todettava, että tämän väitöskirjan tutkimusaihetta on lähestytty nöyryydellä; kaiken uuden ymmärryksen lisääntymisen organisaatioidentiteetin affektiivisuudesta on uskottu avaavan uusia, merkityksellisiä teitä organisaatioidentiteetin ja tunteiden suhteen tutkimiselle tulevaisuudessa. Huolimatta tämän väitöskirjan tuomista tutkimuksellisista edistysaskeleista, organisaation identiteetti ja sen affektiivisuus on siten tutkimusalue, jota voidaan tutkia kunnianhimoisesti yhä lisää. Yksi tutkimus voi valottaa vain rajattua osaa tutkimuskohteestaan. Tarvitaan lisää ennakkoluulotonta aihealueen tutkimusta, jotta kokonaiskuva organisaatioidentiteetistä, sen affektiivisuudesta ja niiden sisältämistä merkityksistä laajenee ja syvenee. Tässä väitöskirjassa organisaatioidentiteetin affektiivisuus on osoittautunut tutkijalle palkitsevaksi tutkimuskohteeksi. Ilmiönä se on luonteeltaan rehellisempää kuin sanat, aidompaa kuin kirjoitettu, äänekkäämpää kuin puhe.

Lähteet

- Aaltio, Iris (2007) Tunteet ja johtajuus. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 85–93. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Aaltola, Juhani (2007) Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 12–27. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Aaltonen, Mika (2001) Arbnorin ja Bjerken näkemys sosiaalisesta konstruktionismista. Teoksessa: *Johdaminen sosiaalisena konstruktiona*, toim. Mika Aaltonen – Anne Kovalainen, s. 25–28. Forskningsrapporter 52, Svenska Handelshögskolan, Helsinki.
- Aaltonen, Mika (2001) Todellisuuden rakentaminen tarinoissa. Teoksessa: *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*, toim. Mika Aaltonen – Anne Kovalainen, s. 64–75. Forskningsrapporter 52, Svenska Handelshögskolan, Helsinki.
- Aarnos, Eila (2007) Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 170–183. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Abeysekera, Indra (2004) The role of emotional assets and liabilities in a firm. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 8, No. 1, s. 35–44.
- Achor, Shawn (2010) *The Happiness advantage: The Seven principles that fuel success and performance at work*. Random House Inc.
- Achor, Shawn (2012) Positive intelligence. *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 1–2, s. 100–153.
- Adler, Paul S. & Kwon, Seok-Woo (2002) Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, s. 17–40.
- Ager, David, L. (2011) The Emotional impact and behavioral consequences of post M&A integration: An Ethnographic case study in the software industry. *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 40, No. 2, s. 199–230.
- Ahmed, Sara (2004) Collective feelings: Or, the impressions left by others. *Theory Culture & Society*, Vol. 21, No. 2, s. 25–42.
- Ahmed, Sara (2004) *The Cultural politics of emotion*. Routledge, New York.
- Ahola, Anja (1992) *Haastattelukysymysten ymmärtämisestä*. Keskustelumuistioita 1/92. Tilastokeskus, Helsinki.
- Ahuja, Sumati, Heizmann, Helena & Clegg, Stewart (2019) Emotions and identity work: Emotions as discursive resources in the constitution of junior professionals' identities. *Human Relations*, Vol. 72, No. 5, s. 988–1009.
- Akerlof, George A. & Kranton, Rachel E. (2005) Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 1, s. 9–32.
- Alasuutari, Pertti (1993) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Albert, Stuart, Ashforth, Blake E., Barker, James R., Dukerich, Janet M., Elsbach, Kimberly D., Glynn, Mary Ann, Harquail, Celia V., Kramer, Roderick & McLean Parks, Judi (1998) Identification with organizations. Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 209–273. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Albert, Stuart, Ashforth, Blake E. & Dutton, Jane E. (2000) Introduction to special topic forum. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, s. 13–17.
- Albert, Stuart & Whetten, David A. (1985) Organizational identity. Research in organizational behavior, Vol. 7. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 89–118. Oxford University Press, Oxford.
- Albrecht, Kristoffer (2001) Creative reproduction. A Practical study on ink-printed photographs, their history of production and aesthetic identity. University of Art and Design Helsinki, Department of Photography, Helsinki.
- Albrow, Martin (1997) *Do Organizations Have Feelings?* Routledge, London.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John. P. (1990) The Measurement and antecedents of affective and continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, s. 1–18.
- Altman, Elizabeth J. & Tripsas, Mary (2014) Product to platform transitions: Organizational identity implications. Teoksessa: *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, toim. Christina E. Shalley – Michael A. Hitt – Jing Zhou. Oxford University Press, New York.
- Alvesson, Mats (1990) Organization: From substance to image? Organization Studies, Vol. 11. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 161–182. Oxford University Press, Oxford.
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*. Sage, London.
- Alvesson, Mats (2003) Beyond neopositivists, romantic, and localists: A Reflective approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, s. 13–33.
- Alvesson, Mats & Empson, Laura (2008) The Construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, s. 1–16.
- Alvesson, Mats, Hardy, Cynthia & Harley, Bill (2008) Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 3, s. 480–501.
- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002) Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5, s. 619–644.
- Anteby, Michel & Molnár, Virág (2012) Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, s. 515–540.
- Antila, Elina M. (2007) The Role of HR managers in international mergers and acquisitions: A Multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 6, s. 999–1020.
- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, s. 495–527.
- Appelbaum, Steven H., Gandell Joy, Shapiro, Barbara T. & Hoeven, Eugene (2000) Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post stages (part 2). *Management Decision*, Vol. 38, No. 10, s. 674–684.
- Ashforth, Blake E. & Humphrey, Ronald H. (1995) Emotion in the workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, s. 97–125.
- Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H. & Corley, Kevin G. (2008) Identification in organizations: An Examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, s. 325–374.
- Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1996) Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, s. 19–64.
- Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 134–160. Oxford University Press, Oxford.

- Ashforth, Blake E., Rogers, Kristie M. & Corley, Kevin G. (2011) Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, s. 1144–1156.
- Ashforth, Blake E., Schinoff, Beth S. & Brickson, Shelley L. (2020) “My company is friendly, “Mine is rebel””: Anthropomorphism and shifting organizational identity from “What” to “Who”. *Academy of Management Review*, Vol. 45, No. 1, s. 29–57.
- Ashkanasy, Neal M. (2013) Emotions in organizations: A multi-level perspective. *Research in Multi-Level Issues*, Vol. 2, s. 9–24.
- Ashkanasy, Neal M. (2015) Emotions in organizational behavior. <<http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0041.xml>> Luettu 10.9.2016.
- Ashkanasy, Neal M. & Dorris, Alana D. (2017) Emotions in the workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, s. 67–90.
- Ashkanasy, Neal M., Humphrey, Ronald H. & Huy, Qui (2017) Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 2, s. 175–189.
- Ashkanasy, Neal M., Härtel, Charmine E. J. & Zerbe, Wilfred J. (2012) Experiencing and managing emotions in the workplace. Teoksessa: *Research on Emotion in Organizations*, toim. Neal M. Ashkanasy – Charmine E.J. Härtel – Wilfred J. Zerbe, s. 1–10. Emerald, Bingley, U.K.
- Averill, James R. (1975) A Semantic atlas of emotional concepts. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 5(330), No. 1103. University of Massachusetts, MA.
- Averill, James R. (1980) A Constructivist view of emotion. Teoksessa: *Emotion: Theory, research and experience*, Vol 1, toim. Robert Plutchik – Henry Kellerman, s. 305–339. Academic Press, New York.
- Averill, James R. (1984) The Acquisitions of emotions during adulthood. Teoksessa: *Affective processes in adult development*, toim. C.Z. Malatesta – Carroll Izard, s. 23–43. Sage, Beverly Hills.
- Avey, James, Wernsing, Tara S. & Lusthans, Fred (2008) Can positive employee help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behaviour Science*, Vol. 44, No. 1, s. 48–70.
- Backer, Lise (2004) *The Production of green identities in garbage can decision-making processes*. Working paper No. 2004. 10. Institut for Organisation og Arbejdssociologi. Handelshøjskolen i København, København.
- Balmer, John M. T. & Dinnie, Keith (1999) Corporate identity and corporate communications: The Antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No 4, s. 182–192.
- Balmer, John M. T. & Gray, Edmund R. (2000) Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, No. 7, s. 256–261.
- Balmer, John M. T. & Stotvig, Snorre (1997) Corporate identity and private banking: A Review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, No. 5, 169–184.
- Banks, Marcus (1995) Visual research methods. *Social Research Update*, Issue 11. The Department of Sociology, University of Surrey, Guilford.
- Banks, Marcus (2001) *Visual methods in social research*. Sage, London.
- Bar-Tal, Daniel, Halperin, Eran & de Rivera, Joseph (2007) Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, Vol. 63, No. 2, s. 441–460.
- Bardy, Marjatta (1995) Kuinka tiedetään? Teoksessa: *Kaivolla – taide tiedon lähteenä*, toim. Marjatta Bardy, s. 11–14. Raportteja / Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes, Helsinki.
- Bardy, Marjatta (1998) Esipuhe. Teoksessa: *Taide tiedon lähteenä*, toim. Marjatta Bardy, s. 3–4. Atena, Jyväskylä.
- Barney, Jay B. & Stewart, Alice C. (2000) Organizational identity as moral philosophy: Competitive implications for diversified corporations. Teoksessa: *The Expressive organization. Linking*

- identity, reputation and the corporate brand*, toim. Majken Schultz – Mary Jo Hatch – Mogens Holten Larsen, s. 36–47. Oxford University Press, Oxford.
- Barret, Lisa Feldman (2006) Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10, No. 1, s. 20–46.
- Barsade, Sigal G. (2002): The Ripple effect emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4. s. 644–675.
- Barsade, Sigal G. & Gibson, Donald E. (1998) Group emotion: A View from top and bottom. Teoksessa: *Research on managing in groups and teams*, Vol. 1, toim. Deborah Gruenfeld – Margaret Neale – Elizabeth Mannix, s. 81–102. JAI Press, Greenwich, CT.
- Barsade, Sigal G. & Gibson, Donald E. (2007) Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*. Vol. 21, No. 1, s. 36–59.
- Barsade, Sigal G. & Gibson, Donald E. (2012) Group Affect: Its influence on individual and group outcomes. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 21, No. 2, s. 119–123.
- Bartels, Jos, Douwes, Rynke, de Jong, Menno & Pruyn, Ad (2006) Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, Vol. 17, s. 49–67.
- Batchen, Geoffrey (2004) *Forget me not: photography and remembrance*. Princeton Architectural Press, New York.
- Beck, Julie (2015) Hard feelings: Science's struggle to define emotions. <<http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/02/hard-feelings-sciences-struggle-to-define-emotions/385711/>> Luettu 22.9.2016.
- Bednar, Jeffrey S., Galvin, Benjamin M., Ashforth, Blake E. & Hafermalz, Ella (2019) Putting identification in motion: A Dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, Vol. 31, No. 1. s. 200–222.
- Bergami, Massimo, & Bagozzi, Richard P. (2000) Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, s. 555–577.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966) *The Social construction of reality. A Treatise in the sociology of knowledge*. Penguin, London.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1995) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus, Helsinki.
- Biganante, Elisa (2009) The use of photo-elicitation in field research. Exploring Maasai representations and use of natural resources. *EchoGéo*, Vol. 11.
- Björnberg, Åsa & Nicholson, Nigel (2008) Emotional ownership: The Critical pathway between the next generation and the family firm. Institute for Family Business, London. <<https://www.uvm.edu/sites/default/files/2000-emotional-ownership-reportifb.pdf>> Luettu 9.9.2016.
- Boehm, Stephan A., Dwertmann, David J.G, Bruch, Heike, Shamir, Boas (2014) The Missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, s. 156–171.
- Bolton, Sharon C. (2005) *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan, London.
- Bono, Joyce E. & Ilies, Remus (2006) Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, s. 317–334.
- Boros, Smaranda (2008) Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Romanian Association for Cognitive Science*, Vol. 12, No.1, s. 1–27.
- Boros, Smaranda, Curseu, Petru L. & Miclea, Mircea (2011) Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology*, Vol. 42, s. 111–123.
- Bouchikhi, Hamid, Fiol, C. Marlene, Gioia, Dennis A., Golden-Biddle, Karen, Hatch, Mary Jo, Rao Hayagreeva “Huggy”, Rindova, Violina & Schultz, Majken (1998) The Identity of organizations.

- Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A Whetten – Paul Godfrey, s. 33–80. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Brannick, Teresa & Coghlan, David (2007) In defence of being “native”. The Case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, Vol. 10, No. 1, s. 59–74.
- Branscombe, Nyla R., & Wann, Daniel L. (1994) Collective self-esteem consequences of outgroup derogation when a valued social identity is on trial. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 24, s. 641–57.
- Brewer, Marilynn B. & Gardner, Wendi (1996) Who is this “We”? Levels of collective identity and selfrepresentations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, No. 1, s. 83–93.
- Brewer, Marilynn, B. & Gardner, Wendi (1996) Who is this “We”? Levels of collective identity and selfrepresentations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 66–80. Oxford University Press, Oxford.
- Brief, Arthur P., Butcher, Ann Houston & Roberson, Loriann (1995) Cookies, disposition and job attitudes: The Effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 62, No.1, s. 55–62.
- Brief, Arthur P. & Weiss, Howard, M. (2001) Affect at work: A Historical perspective. Teoksessa: *Emotions at work: Theory, research and applications in management*, toim. Roy L. Payne – Cary L. Cooper, s. 133–172. Wiley, Chichester.
- Broussine, Mike (2008) Underlying theory and principles. Teoksessa: *Create methods in organizational research*, toim. Mike Broussine, s. 11–32. Sage, London.
- Brown, Andrew D. & Humphreys, Michael (2006) Organizational identity and place: A Discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 2, s. 231–257.
- Brown, Andrew D. & Starkey, Ken (2000) Organizational identity and learning: A Psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, s. 102–120.
- Brown, Rubert, Condor, Susan, Mathews, Audrey, Wade, Gillian, & Williams, Jennifer (1986) Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 59, s. 273–286.
- Brundin, Ethel (2002) *Emotions in motion. The Strategic leader in a radical change process*. Jönköping International Business School Ltd, Jönköping.
- Bruner, Jerome (2004) Life as narrative. *Social Research*, Vol. 71, No. 3, s. 691–710.
- Brännback, Malin, Carsrud, Alan L. & Kiviluoto, Niklas (2014) *Understanding the myth of high growth firms. The Theory of the greater fool*. Springer, New York.
- Buchanan, David A. (2001) The role of photography in organization research: A Reengineering case illustration. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10, No. 2, s. 151–164.
- Burr, Vivien (1995) *An Introduction to social constructionism*. Routledge, London.
- Burr, Vivien (2004) *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Vastapaino Oy, Tampere.
- Butler, Emily A. & Gross, James J. (2009) Emotion and emotion regulation: Integrating individual and social levels of analysis. *Emotion Review*, Vol. 1, No. 1, s. 86–87.
- Cameron, James E. (2004) A Three-factor model of social identity. *Self and Identity*, Vol. 3, No. 3, s. 239–262.
- Cameron, James E. & Lalonde, Richard N. (2001) Social identification and gender related ideology in women and men. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 40, s. 59–77.
- Cannon, Sheila M. & Kreutzer, Karin (2018) Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. *Human Relations*, Vol. 71, No. 9, s. 1234–1263.
- Carlsson, Britta (2001) Depicting experiences. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 45, No. 2, s. 125–143.
- Carmichael, Jesse (2015) Emotional ownership and why its important. <[https://businessfamilies.org/read/emotional-ownership-and-why-its-important./](https://businessfamilies.org/read/emotional-ownership-and-why-its-important/)> Luettu 10.9.2016.

- Carroll, Brigid & Levy, Lester (2008) Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, Vol. 15, No. 1, s. 75–96.
- Cartwright, Susan (2012) Individual response to mergers and acquisitions. Teoksessa: *The Handbook of mergers and acquisitions*, toim. David Faulkner – Satu Teerikangas – Richard J. Joseph, s. 372–391. Oxford University Press, Oxford.
- Cartwright, Susan, Teerikangas, Satu, Rouzies, Audrey & Wilson-Evered, Elisabeth (2012) Methods in M&A – A look at the past and to future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, s. 95–106.
- Ceja, Lucía & Tàpies, Josep (2011) A Model of psychological ownership in next-generation members of family-owned firms: A Qualitative study. Working paper, WP-929. July 2011. IESE Business School, University of Navarra.
- Chand, Piar & Koul, Hemange (2012) Organizational emotional ownership, workplace spirituality and job satisfaction as moderators of job stress. *International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS)*, Vol. 1, No. 2.
- Cheney, George & Christensen, Lars T. (2001) Organizational identity: Linkages between internal and external communication. The New handbook of organizational communication, toim. Jablin, F.M. & Putnam, L.L. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 510–557. Oxford University Press, Oxford.
- Chmiel, Anna, Sienkiewicz, Julian, Thelwall, Mike, Paltoglou, Georgios, Buckley, Kevan, Kappas, Arvid & Holyst, Janusz A. (2011) Collective emotions online and their influence on community life. *PLoS One*, 6(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0022207>.
- Cho, Insu, Park, Heejun & Dahlgaard-Park, Su Mi (2017) The impacts of organizational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management*, Vol. 28, No. 9, s. 989–1002.
- Chreim, Samia, Langley, Ann, Reay, Trish, Comeau-Vallée, Marline & Huq, Jo-Louise (2020) Constructing and sustaining counter-institutional identities. *Academy of Management Journal*, Vol. 63, No. 3, s. 935–964.
- Clark, Margaret S. (toim.) (1992) *Emotion and social behavior*. Review of Personality and Social Psychology, v. 14. Sage, London.
- Clark, Shawn M., Gioia, Dennis A., Ketchen Jr., David, J & Thomas, James B. (2010) Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, No. 3, s. 397–438.
- Clark-Ibáñez, Marisol (2004) Framing the social world with photo-elicitation interviews. *The American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 12, s. 1507–1527.
- Cloutier, Charlotte & Ravasi, Davide (2020) Identity trajectories: Explaining long-Term patterns of continuity and change in organizational identities. *Academy of Management Journal*, Vol. 63, No. 4, s. 1196–1235.
- Cole, Michael S. & Brunch, Heike (2006) Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, Vol 27, No. 5, s. 585–605.
- Collier, John Jr. (1967) *Visual anthropology: Photography as a research method*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Collier, John Jr. & Collier, Malcolm (1986) *Visual anthropology: Photography as a research method*. University of New Mexico Press, Albuquerque, NM.
- Colman, Helene Loe (2008) The Spiralling interaction of the target’s contributive and the acquirer’s absorptive capacities. Series of Dissertations 7/2008. BI Norwegian School of Management, Department of Strategy and Logistics, Nordberg.
- Colman, Helene Loe & Grøgaard, Birgitte (2013) Integration vacuum: Creating action space for global strategy implementation in international acquisitions. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, No. 4, s. 405–418.

- Colman, Helene Loe & Lunnan, Randi (2010) Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 3, s. 839–860.
- Cooley, Charles H. (1902) Society and the individual. Human nature and the social order. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 16–29. Oxford University Press, Oxford.
- Corlett, Sandra, McInnes, Peter, Coupland, Christine & Sheep, Mathew (2017) Exploring the registers of identity research. *International Journal of Management Review*, Vol. 19, No. 3, s. 261–272.
- Corley, Kevin G. (2004) Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, Vol. 57, No. 9, s. 1145–1177.
- Corley, Kevin G. & Gioia, Dennis A. (2003) Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning. Teoksessa: *Handbook of organizational learning and knowledge management*, toim. Mark Easterby-Smith – Marjorie A. Lyles, s. 621–636. Wiley, Chichester.
- Corley, Kevin & Gioia, Dennis A. (2004) Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, s. 173–208.
- Corley, Kevin G., Harquail, Celia V., Pratt, Michael G. Glynn, Mary Ann, Fiol, C. Marlene and Hatch, Mary Jo (2006) Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15. No. 2, s. 85–99.
- Cornelissen, Joep P., Akemu, Ona, Jonkman, Jeroen G. F. & Werner, Mirjam D. (2020) Building character: The Formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise. *Journal of Management Studies*, 29 September 2020.
- Cornelissen, Joep P., Halsam, S. Alexander & Balmer, John M. T. (2007) Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 1–16.
- Cornelius, Randolph R. (1996) *The Science of emotion: Research and tradition in the psychology of emotions*. Prentice Hall.
- Cornelius, Randolph R. (2000) Theoretical approaches to emotion. ISCA Tutorial and Research Workshop (ITRW) on Speech and Emotion. Newcastle, Northern Ireland, UK. ISCA Archive, September 5-7, 2000. <http://www.isca-speech.org/archive_open/archive_papers/speech_emotion/spem_003.pdf> Luettu 2.10.2016.
- Cunliffe, Ann L. (2003) Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, Vol. 56, No. 8, s. 983–1003.
- Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Czarniawska, Barbara (2004) Narratives of individual and organizational identities. Communication Yearbook 17. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 407–435. Oxford University Press, Oxford.
- Dalko, Viktoria (2012) Leveraged buyouts. *The Handbook of mergers and acquisitions*, toim. David Faulkner – Satu Teerikangas – Richard J. Joseph, s. 303–319. Oxford University Press, Oxford.
- Dalpiatz, Elena & Di Stefano, Giada (2018) A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, s. 664–696.
- Damasio, Antonio (2001) *Descartesin virhe. Emootio, järki ja ihmisen aivot*. Terra Cognita, Helsinki.
- Darwin, Charles (1872) *The Expression of the emotions in man and animal*. Murray, London. <<http://darwinonline.org.uk/content/frameset?pageseq=1&itemID=F1142&viewtype=text.>> Luettu 6.10.2013.
- Deaux, Kay (1996) Social identification. Teoksessa: *Social psychology: Handbook of basic principles*, toim. Tory E. Higgins – Arie Kruglanski, s. 777–798. Guilford Press, New York.
- De Bernardis, Luigi (2011) Sensemaking and organizational identities in M&A. How to support sense-making process about new multiple organizational identities after an M&A using cognitive maps. LAB LAMBERT, Academic Publishing.

- De Bernardis, Luigi & Giustiniano, Luca (2015) Evolution of multiple organisational identities after an M&A event. A case study from Europe. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, No. 3, s. 333–355.
- Demaria, Cyril (2010) *Introduction to private equity*. John Wiley & Sons, London.
- Dempsey, John V. & Tucke, Susan A. (1991) *Using photo-interviewing as tool for research and evaluations*. U.S. Department of Education. Educational Resources Information Center (ERIC).
- Doosje, Bertjan, Ellemers, Naomi, & Spears, Russell (1995) Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 31, s. 410–436.
- Dranitsaris, Anne & Dranitsaris-Hilliard, Heather (2013) The Role of emotions in organizations. <<http://www.theleadershiphub.com/vault/blogs/role-emotions-organizations>> Luettu 22.9.2016.
- Drori, Israel, Wrzesniewski, Amy & Ellis, Shmuel (2013) One Out of Many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. *Organization Science*, Vol. 24, No. 6, s. 1717–1741.
- Druskat, Vanessa Urch & Wolff, Steven B. (2001) Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, s. 80–90.
- Dukerich, Janet M., Kramer, Roderick & McLean Parks, Judi (1998) The Dark side of organizational identification. Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 245–256. Sage, Thousand Oaks, CA.
- 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, No. 3, s. 517–554.
- Dutton, Jane E. & Dukerich, Janet M. & Harquail, Celia V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, s. 239–263.
- Dutton, Jane E., Roberts, Laura Morgan, & Bednar, Jeffrey (2009): Positive identities and organizations: An introduction and invitation. Teoksessa: *Exploring positive identities and organizations*, toim. Laura Morgan Roberts – Jane E. Dutton., s. 3–20. Routledge, New York.
- Edwards, Martin R., Lipponen, Jukka & Edwards, Tony (2017) Trajectories and antecedents of integration in mergers acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*, The Tavistock Institute, Vol. 70, No. 10, s. 1258–1290.
- Ekman, Paul (1997) Expression or communication about emotion. Teoksessa: *Uniting psychology and biology: Integrative perspectives on human development*, toim. Nancy L. Segal – Glenn E. Weisfeld – Carol C. Weisfeld, s. 315–338. American Psychological Association, Washington, DC.
- Ekman, Paul (1997) Should we call it expression or communication? *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 10, No. 4, s. 333–344.
- Ekonen, Marianne (2006) *Narratiivisuus uratutkimuksen uudistajana*. Working paper N:o 308/2006. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.
- Ekonen, Marianne (2007) *Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Licensiaatintutkimus. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 170/2007. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Ellemers, Naomi, Kortekaas, Paulien & Ouwerkerk, Jaap W. (1999) Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 29, s. 371–389.
- Ellemers, Naomi & van Rijswijk, Wendy (1997) Identity needs versus social opportunities: The Use of group-level and individual-level identity management strategies. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 60, s. 52–65.
- Elsbach, Kimberly D., & Bhattacharya, C. B. (2001) Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, Vol. 12, s. 393–413.
- 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. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 469–509. Oxford University Press, Oxford.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Ernst, Jette & Schleiter, Astrid Jensen (2019) Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies* <https://doi.org/10.1177/0170840619854484>.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2007) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 25–43. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Evered, Roger & Louis, Meryl Reis (1981) Alternative perspectives in the organizational sciences: “Inquiry from the inside” and “Inquiry from the outside”. *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3, s. 385–395.
- Faucher, Luc (2013) Comment: Constructionisms? International Society for Research on Emotion. *Emotion Review*, Vol. 5, No. 4, s. 374–378.
- Faulkner, David, Teerikangas, Satu, Joseph, Richard J. (2012) *The Handbook of mergers and acquisitions*. Oxford University Press, Oxford.
- Fineman, Stephen (1993) *Emotion in organizations*. Sage, London.
- Fineman, Stephen (1996) Emotion and organizing. Teoksessa: *Handbook of organization studies*, toim. Stewart R. Clegg – Cynthia Hardy – Walter R. Nord, s. 543–564. Sage, London.
- Fineman, Stephen (2003) *Understanding emotion at work*. Sage, London.
- Fineman, Stephen (2008) Introducing the emotional organization. Teoksessa: *The Emotional organization. Passions and power*, toim. Stephen Fineman, s. 1–11. Blackwell, Malden.
- Fiol, Marlene (2002) Capitalizing on paradox: The Role of language in transforming organizational identities. *INFORMS. Organizational Science*, Vol. 13, No. 6, s. 653–666.
- Fiol, Marlene C. & Connor, Edward, J. (2005) Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, s. 19–32.
- Fiol, Marlene C., Hatch, Mary Jo & Golden-Biddle, Karen (1998) Organizational culture and identity: What’s the difference anyway? Teoksessa: *Identity in organizations, building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 56–59. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Fiol, Marlene C., Romanelli, Elaine (2011) Before identity: The Emergence of new organizational forms. *Organization Science*, Vol. 23, No. 3, s. 597–611.
- Fisher, Cynthia, D. & Ashkanasy, Neal M. (2000) The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 2, s. 123–129.
- Flick, Uwe (2008) *Managing quality in qualitative research*. Sage, London.
- Foreman, Peter & Whetten, David A. (2002) Members identification with multiple-identity organizations. *Organizational Science*, Vol. 13, No. 6, s. 618–635.
- Foreman, Peter & Whetten, David A. (2016) Measuring organizational identity. Taking stock and looking forward. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 39–64. Oxford University Press, London.
- Fraser-Sampson, Guy (2010) *Private equity as an asset class*. John Wiley & Sons, London.
- Frijda, Nico H. (1986) *The Emotions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Frijda, Nico H. (1988) The Laws of emotion. *American Psychologist*, Vol. 43, No 5, s. 349–358.
- Frijda, Nico H. (2009) Emotion experience and its varieties. *Emotion Review*, Vol. 1, No. 3, s. 264–271.
- Frijda, Nico H., Kuipers, Peter & ter Schure, Elisabeth (1989) Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, s. 212–228.
- Frost, Peter J., Dutton, Jane E., Worline, Monica C. & Wilson, Anette (2000) Narratives of compassion in organizations. Teoksessa: *Emotion in organizations*, toim. Stephen Fineman, s. 25–45. Sage, London.

- Gabriel, Yiannis & Griffiths, Dorothy S. (2004) Stories in organizational research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, s. 114–126. Sage, London.
- Gendron, Bénédicte (2004) Why emotional capital matters is education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management. *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, série rouge, n° 113. Université Panthéon-Sorbonne, Paris.
- George, Jennifer M. (1989) Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, s. 317–324.
- George, Jennifer M. (1990) Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 2, s. 107–116.
- George, Jennifer M. (1991) State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, s. 299–307.
- George, Jennifer M. (2000) Emotions and leadership: The Role of emotional intelligence. The Tavistock Institute. *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, s. 1027–1055.
- Giessner, Steffen R. (2011) Is the merger necessary? The Interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. The Tavistock Institute. *Human Relations*, Vol. 64, No. 8, s. 1079–1098.
- Giessner, Steffen R., Ullrich, Johannes & van Dick, Rolf (2012) A Social identity analysis of mergers and acquisitions. Teoksessa: *The Handbook of mergers and acquisitions*, toim. David Faulkner – Satu Teerikangas – Richard J. Joseph, s. 474–495. Oxford University Press, Oxford.
- Ginzel, Linda E., Kramer, Roderick M. & Sutton, Robert I. (1993) Organizational impression management as a reciprocal influence process: The Neglected role of the organizational audience. Research in organizational behavior, Vol. 15. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 223–261. Oxford University Press, Oxford.
- Gioia, Dennis A. (1998) From individual to organizational identity? Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 17–31. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Gioia, Dennis A., Corley, Kevin G. & Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 15, s. 15–31.
- Gioia, Dennis A. & Hamilton, Aimee L. (2016): Great debates in organizational identity Study. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 21–38. Oxford University Press, London.
- 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, No. 1, s. 1–47.
- Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, Vol. 25. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 349–376. Oxford University Press, Oxford.
- Gioia, Dennis A., & Thomas, James B. (1996) Identity, image and, issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, s. 370–403.
- Goffman, Erving (1959) The Arts of impression management. The Presentation of self in everyday life. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 35–55. Oxford University Press, Oxford.
- Golant, Benjamin D., Sillince, John A., Harvey, Charles, Maclean Mairi (2015) Rhetoric of stability and change: The Organizational identity work of institutional leadership. *Human Relations*, Vol. 68, No. 4, s. 607–631.
- Golden-Biddle, Karen & Rao, Hayagreeva (1997) Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organizational Science*, Vol. 8.

- Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 313–345. Oxford University Press, Oxford.
- Goleman, Daniel (1996) Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ? Bloomsbury, London.
- Goleman, Daniel (1998) What Makes a leader? Harvard Business Review 1998, uusi painos *Harvard Business Review*, January 2004, s. 82–91.
- Goleman, Daniel (1999) *Tunneäly työelämässä*. Otava, Helsinki.
- Goleman, Daniel (2000) Känslans intelligens och arbetet. Emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2013) *Primal leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Goodwin, J. & Pfaff, S. (2001) Emotion work in high risk social movements: Managing fear in the U.S. and East German civil rights movements. Teoksessa: *Passionate politics: Emotions and social movements*, toim. Jeff Goodwin – James M. Jasper – Francesca Polletta, 282–302. University of Chicago Press, Chicago.
- Gopinath R. (2011) Employees' emotion in workplace. *Research Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 1, s. 1–15.
- Gross, James J. (1999) Emotion and emotion regulation. Teoksessa: *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.), toim. Lawrence A. Pervin – Oliver P. John, s. 525–552. Guilford Publications, New York.
- Grönfors, Martti (2007) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 151–167. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Guerrero, Laura K., Andersen, Peter A. & Trost, Melanie R. (1998) Communication and emotion: Basic concepts. Teoksessa: *Handbook of communication and emotion. Research, theory, applications, and contexts*, toim. Peter A. Andersen – Laura K. Guerrero, s. 3–27. Academic Press, San Diego.
- Guimond, Serge (2006) Social comparison Processes and Levels of analysis: Understanding cognition, intergroup relations and culture. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hakala, Juha T. (2007) Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 12–24. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Hannula, Mika (2007) Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 73–84. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Harikkala-Laihinen, Riikka (2020) *Managing emotions in organizations: Positive employee experiences following acquisitions*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Harper, Douglas (2002) Talking about pictures: A Case for photo elicitation. *Visual Studies*, Vol. 17, No. 1, s. 13–26.
- Harquail, Celia V. (1998) Organizational identification and the “whole person”: Integrating affect, behavior, and cognition. Teoksessa: *Identity in Organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 223–231. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Harquail, Celia V. & Wilcox, King (2010) Construing organizational identity: The Role of embodied cognition. *Organizational Studies*, Vol. 31, No. 12, s. 1619–1648.
- Harré, Rom (1986) An Outline of the social constructionist viewpoint. Teoksessa: *The Social construction of emotions*, toim. Rom Harré, s. 2–14. Blackwell, Oxford.
- Harrison, Christopher S. (2016) *Make the deal: Negotiating mergers and acquisitions*. Bloomberg Press, New Jersey.
- Hartley, Jean (2004) Case atudy research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, s. 323–333. Sage, London.
- Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B. (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. The Free Press, New York.

- Hatch, Mary Jo (1997) Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford UP, New York.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2000) Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. Teoksessa: *The Expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*, toim. Majken Schultz – Mary Jo Hatch – Mogens Holten Larsen, s. 11–35. Oxford University Press, Oxford.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2002) The Dynamics of organizational identity. *Human Relations*, Vol. 55, No. 8. s. 989–1018.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2002) The Dynamics of organizational identity. *Human Relations*, Vol. 55, No. 8. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 377–403. Oxford University Press, Oxford.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2004) Introduction. Teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz, s. 1–6. Oxford University Press, Oxford.
- Hatfield, Elaine, Cacioppo, John T. & Rapson, Richard L. (1992) Primitive emotional contagion. *Emotion and social behavior. Review of personality and social psychology*, toim. Margaret S. Clark, Vol. 14, s. 151–177. Sage, London.
- Hatfield, Elaine, Cacioppo, John T. & Rapson, Richard L. (1993) Emotional contagion. *Current directions in psychological sciences*, Vol. 2, No. 3, s. 96–99.
- Heckert, Robert (2019) Challenges for a multiple identity organization: A Case study of the Dutch Blood Supply Foundation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 22, No. 3, s. 101–119.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2007) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa: Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 142–158. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma (2002) *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu, menesty*. Talentum, Helsinki.
- Hennink, Monique M. & Leavy, Patricia (2014) *Focus group discussions: Understanding qualitative research*. Oxford University Press.
- Hidén, Paulus & Tähtinen, Jyrki (2005) *Pääomarahastot ja niiden sijoitustoiminta*. Talentum, Helsinki.
- Hietaharju, Mikko (2006) Valokuvan voi repiä. Valokuvan rakenne-elementit, käyttöympäristöt sekä valokuvatulkinnan syntyminen. *Jyväskylä Studies in Humanities* 60. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Hietaharju, Mikko (2010) Kuuntele kuvaa - näkökulmia valokuvan tulkintaan. Docendo, Jyväskylä.
- Hinkle, Steve, Taylor, Laurie A., Fox-Cardamone, D. & Crook, Kimberly F. (1989) Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 28, s. 305–317.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Liikanen, Pirkko, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1995) *Tutkimus ja sen raportointi*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja Kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Hofstede, Geert (1993) Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. WSOY, Helsinki.
- Hogg, Michael A. & Terry, Deborah, J. (2000) Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, s. 121–140.
- Hokkanen, Arja & Kontkanen, Reija (1994) Psykiatrisen avohoidon asiakkaan kohtaaminen ja luovat terapeutiset toiminnot. Teoksessa: *Taide psykososiaalisen työn välineenä*, toim. Heidi Ahonen-Eerikäinen, s. 175–186. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, julkaisusarja B: Selosteita ja opetusmateriaalia 2, Joensuu.

- Hollway, Wendy & Jefferson, Tony (2003) *Doing qualitative research differently, free association, narrative and the interview method*. Sage, London.
- Howard-Grenville, Jennifer, Metzger, Matthew L., & Meyer, Alan D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 1, s. 113–136.
- Huebner, Bryce (2011) Genuinely collective emotions. *European Journal for Philosophy of Science*, Vol. 1, s. 89–118.
- Hurworth, Rosalind (2003) *Photo-interviewing for research. social research update*. Department of Sociology, University of Surrey, Guildford.
- Huy, Quy (1999) Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, Vol. 24, s. 325–345.
- Huy, Quy (2011) How collective emotions and social identities influence strategy execution. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, s. 1387–1410.
- Hytti, Ulla (2003) Stories of entrepreneurs: Narrative construction of identities. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja/Series A-1:2003, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, toim. Johanna Ruusuvaari – Liisa Tiittula, s. 189–222. Vastapaino, Tampere.
- Hämäläinen, Virpi (2007) *Struggle over "who we are" – A Discursive perspective on organizational identity change*. Doctoral Dissertation Series 2007/4. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership, Helsinki.
- Hänninen, Vilma (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiaali-psykologia, Tampere.
- Ikäheimonen, Reijo & Vakkuri, Kai (1999) *Tunneäly tervettä järkeä: tunne äly – älyä tunne*. Posternet, Helsinki.
- Illia, Laura (2009) Changing organizational identity. Understanding difficulty to change and member's concerns. VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrücken.
- Isokorpi, Tia (2004) *Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Isokorpi, Tia (2003) *Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessien avulla*. Väitöskirja, Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus & Hämeen ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Isokorpi, Tia & Viitanen, Päivi (2001) *Tunnevoimaa*. Tammi, Helsinki.
- Iyer, Aarti & Leach, Colin Wayne (2008) Emotion in inter-group relations. *European Review of Social Psychology*, Vol. 19, s. 86–125.
- Izard, Carroll E. (1984) Emotion-cognition relationships and human development. Teoksessa: *Emotions, cognition & behavior*, toim. Carroll E. Izard – Jerome Kagan – Robert B. Zajonc, s. 17–37. Cambridge University Press, Cambridge.
- Izard, Carroll E., Kagan, Jerome & Zajonc, Robert B. (1984) Introduction. Teoksessa: *Emotions, cognition & behavior*, toim. Carroll E. Izard – Jerome Kagan – Robert B. Zajonc, s. 1–14. Cambridge University Press, Cambridge.
- Jack, Gavin & Lorbiecki, Anna (2007) National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 79–94.
- Jackson, J. (2002) Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity*, Vol. 1, No. 1, s. 11–33.
- Jacobs, Gabriele, Christe-Zeyse, Jochen, Keegan, Anne & Pólos, László (2008) Reactions to organizational identity threats in times of change: Illustrations from the German Police. *Corporate Reputations Review*, Vol. 11, No. 3, s. 245–261.
- Jalovaara, Esko (2005) *Tunnetaidot tiedon rinnalle kasvatuksessa*. Pilot-kustannus, Tampere.
- James, William (1890) Principles of psychology. <<http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/>> Luettu 6.10.2013.
- Jemison, David B. & Sitkin, Sim B. (1986) Corporate acquisitions: A Process perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, s. 145–163.

- Jenkins, Jennifer M., Oatley, Keith & Stein, Nancy L. (1998) Introduction. Teoksessa: *Human emotions: A Reader*, toim. Jennifer M. Jenkins – Keith Oatley – Nancy L. Stein, s. 1–3. Blackwell, Malden (Mass.).
- Johnson, Michael D. & Morgeson Frederik P. (2005) Cognitive and affective identification in organizational settings. Michigan State University. 64th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu.
- Johnson, Michael D., Morgeson Frederik P. & Hekman David R. (2012) Cognitive and affective identification: exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 33, No. 8, s. 1142–1167.
- Jenkins, Neil K., Woodward, Rachel & Winter, Trish (2008) The emergent production of analysis in photo elicitation: Pictures of military identity. *Qualitative Social Research*, Vol. 9, No. 3.
- Johnson, Phil & Duberley, Joanne (2000) *Understanding management research. An Introduction to epistemology*. Sage, London.
- Johnson, Stefanie, K. (2008) I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* Vol. 19, s. 1–19.
- Johnson-Laird, P. N., & Oatley, Keith (1992) Basic emotions, rationality and folk theory. *Cognition and Emotion*, Vol. 6, s. 201–223.
- Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli (2007) Johdanto: Strategia ja tunteet. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 13–28. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Juuti, Pauli (2007) Lopuksi: Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 151–163. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Juuti, Pauli (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeksyyteen*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Järveläinen, Petri (2003) *Tunteet ja järki*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, s. 499–517.
- Karlsen, Hanne & Karlsen, Jan Erik (2007) To define or to be defined? Organisational identity as a strategic change enabler. The merger of Statoil-Hydro versus BI - Norwegian School of Management. The 19th Nordic Academy of Management Conference. Bergen August 9-11, 2007.
- Karma, Markku (2012) *Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä*. Sarja/Series A-6:2012. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A, Turku.
- Karra, Neri & Phillips, Nelson (2008) Researching "back home". International management research as autoethnography. *Organizational Research Methods*, Vol. 11, No. 3, s. 541–561.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula (2005) *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita, Helsinki.
- Kekarainen, Pertti (2007) Valokuva tässä ja nyt. Teoksessa: *Toisaalta tässä. Valokuva teoksena ja tutkimuksena = Here then: The photograph as work of art and as research*, toim. Pertti Kekarainen et.al. Taideteollinen korkeakoulu, Helsinki.
- Kelly, Janice R. & Barsade, Sigal G. (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 86, No. 1, s. 99–130.
- Keltner, Dacher, Ellsworth, Phoebe C. & Edwards, Kari (1993) Beyond simple pessimism: Effects of sadness and anger on social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, s. 740–752.
- Kemper, Theodore D. (1981) Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 2, s. 336–362.
- Kemper, Theodore D. (1990) *Research agendas in the sociology of emotions*. State University of New York Press, Albany.
- Kemper, Theodore D. (1993) Research agendas in the sociology of emotions. *American Ethnologist*, Vol. 20, No. 1, s. 192–193.
- Kenny, Kate, Whittle, Andrea & Willmott, Hugh (2011) *Understanding identity & organizations*. Sage, Los Angeles, CA.

- Keskinen, Jouni (2003/4) Valokuvan käyttö historiantutkimuksessa. Historiatieteen laitos. Tampereen yliopisto. <<http://www.uta.fi/laitokset/historia/sivut/esittelyt/kuvat/kuva-essee.pdf>> Luettu 22.7.2011.
- Kilpeläinen-Hauru, Annika (2001) Tunteet koulussa – oppimisen este vai kohde. Luokanopettajien näkemyksiä tunteista ja tunnekasvatuksesta koulussa. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B7:2001, Helsinki.
- King, Nigel (2004) Using interviews in qualitative research. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, s. 11–22. Sage, London.
- Kinnunen, Tommi (2007) Tunnejohtaja - työyhteisön sydän. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 94–103. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Kirchner, Stefan (2010) Organizational identities and institutions. Dynamics of the organizational core as a question of path dependence. MPIfG Working paper 10/4. Max Planck Institute for the Study of Societies, Köln.
- Kiviniemi, Kari (2007) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 70–85. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Knights, David & Clarke, Caroline Anne (2017) Pushing the boundaries of amnesia and myopia: A Critical review of the literature in identity in management and organization studies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, No. 3, s. 337–356.
- Koironen, Matti (2007) Psykologinen omistajuus – yritteliäisyys – työn ilo. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 46–57. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Koironen, Matti & Pohjansaari, Tuija (1994) *Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Konetuumat, Valkeakoski.
- Koironen, Matti & Ruohonen, Pekka (2001) *Yrittäjyyskasvatus: analysejä, synteesejä ja sovelluksia*. Aikuiskasvatus 2/2001, s. 102–111.
- Koivumäki, Jaakko (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä valtion muuttuvissa asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampere.
- Kotter, John P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor, Helsinki.
- Kovalainen, Anne (2001) Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa: *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*, toim. Mika Aaltonen – Anne Kovalainen, s. 19–24. Svenska Handelshögskolan, Helsinki.
- Kraemer, Harry M., Jansen Jr. (2011) From values to action: The Four principles of value-based leadership. John Wiley & Sons, New York.
- Kraemer, Harry M., Jansen Jr. (2015) *Becoming the best: Build a world-class organization through value-based leadership*. John Wiley & Sons, New York.
- Kreiner, Glen E., & Ashforth, Blake E. (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, s. 1–27.
- Kreiner, Glen E., Hollensbe, Elaine, Sheep, Mathew L., Smith, Brett R. & Kataria, Niyati (2015) Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 4, s. 981–1011.
- Kreiner, Glen E. & Murphy, Chad (2016) Organizational identity work. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 276–293. Oxford University Press, London.
- Kuhn, Annette (1988) Laitonta katselua. Teoksessa: *Kuvista sanoin 4. Ajatuksia valokuvasta*, toim. Martti Lintunen, s. 24–59. Suomen valokuvataiteen museon säätiö, Helsinki.
- Kuppens, Toon & Yzerbyt, Vincent Y. (2012) Group-based emotions: The Impact of social identity on appraisals, emotions, and behaviors. *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 34, s. 20–33.
- Kusstascher, Verena & Cooper, Cary L. (2005) *Managing emotions in mergers and acquisitions*. *New Horizons in Management*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

- Kuusipalo, Jaana T. (2008) *Identities at work – Narratives from a post-bureaucratic ICT organization*. Väitöskirja, Acta Univ Oul. G 35. University of Oulu, Faculty of Economics, Department of Management & Entrepreneurship, Oulu.
- Kärreman, Dan & Rylander, Anna (2008) Managing meaning through branding - the Case of a consulting firm, *Organization Studies*, Vol. 29, No. 1, s. 103–125.
- Laakso, Harri (2003) *Valokuvan tapahtuma*. Väitöskirja. Taideteollinen korkeakoulu. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Laine, Timo (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 28–45. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Langley, Ann, Golden-Biddle, Karen, Reay, Trish, Denis, Jean-Louis, Hébert, Yann, Lamothe, Lise & Gervais, Julie (2012) Identity struggles in merging organizations: Renegotiating the sameness-difference dialectic. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 48, No. 2, s. 135–167.
- Larsson, Rikard & Finkelstein, Sydney (1999) Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A Case survey of synergy realisation. *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, s. 1–21.
- Latvala, Johanna, Peltonen, Eeva & Saresma, Tuija (2004) *Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Laulainen, Sanna (2005) Organisaatiot ja identiteetti. Teoksessa: *Sosiologia. Muuttuvan maailman koordinaatit*, toim. Ilkka Pirttilä – Sanna Laulainen – Mikko Saastamoinen, s. 85–102. Unipress, Kuopio.
- Lauriala, Jari (2004) *Pääomasijoittaminen*. Edita, Helsinki.
- Lazarus, R.S. (1991) Emotion and adaptation. Teoksessa: *Human emotions: A Reader*, toim. Jennifer M. Jenkins – Keith Oatley – Nancy L. Stein, s. 38–43. Blackwell, Malden (Mass.).
- Lee, Jean, Chiang, Flora F. T., Van Esch, Emmy & Cai, Zhenyao (2018) Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: The Mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 6, s. 1178–1207.
- Lehtinen, Jani, Lehtinen, Matti & Oksanen, Mikko (2007) Pääomasijoituskapasiteetti. Teoksessa: *Kasvuyritystoiminta Keski-Suomessa. Teknologialiiketoiminnan opiskelijoiden näkökulma*, toim. Marko Seppä – Mari Suoranta – Mia Häkkinen, s. 52–53. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Lerpold, Lin, Ravasi, Davide, van Rekom, Johan & Soenen, Guillaume (2007) Introduction. Teoksessa: *Organizational identity in practice*, toim. Lin Lerpold – Davide Ravasi – Johan van Rekom – Guillaume Soenen, s. 1–11. Routledge, London.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage, Beverly Hills CA.
- Linjakumpu, Aini (2008) Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? Tieteessä tapahtuu 7/2008, s. 27–36. <<https://journal.fi/tt/article/view/688/568>> Luettu 28.12.2020.
- Lipponen, Jukka (2001) *Organizational identifications. Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Väitöskirja. University of Helsinki, Social psychological studies, Department of Psychology, Helsinki.
- Loeffler, T. A. (2004) A Photo elicitation study of the meanings of outdoor adventure experiences. *Journal of Leisure Research*, Vol. 36, No. 4, s. 536–556.
- Lord, Robert & Hall, Rosalie (2003) Identity, leadership categorization, and leadership schema. Teoksessa: *Leadership and power. Identity processes in groups and organizations*, toim. Daan van Knippenberg – Michael A. Hogg, s. 48–64. Sage, London.
- Luoma, Jenni J. M. (2015) Understanding change management through the psychological ownership framework: Examination of antecedents of successful change. Väitöskirja. Jyväskylä University, Jyväskylä Studies in Business and Economics, Jyväskylä.

- Luoma, Mikko (2007) Esipuhe. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta. Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 11–12. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Luoma, Mikko (2007) Strategiayön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 29–45. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Luukkonen, Terttu (2006) Venture Capital Industry in Finland – Country Report for the Venture Fun Project. Keskustelunaiheita – Discussion papers No. 1003. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija (2001) Tunteiden ja järjen liitto organisaatio- ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*, toim. Anna-Maija Lämsä – Pasi Sajasalo, s. 181–199. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Mackie, Diane M., Devos, Thierry & Smith, Eliot R. (2000) Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 4, s. 602–616.
- Mackie, Diane M., Silver, Lisa A., & Smith, Eliot R. (2004) Intergroup emotions: Emotion as an intergroup phenomenon. Teoksessa: *The Social life of emotions*, toim. Larissa Z. Tiedens – Colin W. Leach, s. 227–245. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mackie, Diane M. & Smith, Eliot R. (1998) Intergroup relations: Insights from a theoretically integrative approach. *Psychological Review*, Vol. 105, No. 3, s. 499–529.
- Mahajan, Anuroopa (2019) Relationship of talent management with organizational culture: A Discussion paper. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 3, s. 471–481.
- Magids, Scott, Zorfas, Alan & Leemon, Daniel (2015) The New science of customer emotions. *Harvard Business Review*, s. 66–76.
- Margolis, Sheila L. & Hansen, Carol D. (2002) A Model for organizational identity: Exploring the path to sustainability during change. Theory and conceptual articles. *Human Resource Development Review*, Vol. 1, No. 3, s. 277–303.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999) Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. WSOY, Helsinki.
- Martelius-Louniala, Tiina (2007) *Naisjohtajien kokemuksia tunteista ja johtajuudesta*. Lisensiaatintutkimus. Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Mason, Jennifer (2002) *Qualitative researching*. Sage, London.
- Mead, George H. (1934) The Self. Mind self and society. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 30–34. Oxford University Press, Oxford.
- Meglio, Olimpia & Risberg, Annette (2010) Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, s. 87–95.
- Menges, Jochen I. & Kilduff, Martin (2015) Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *The Academy of Management Annals*, Vol. 9, No. 1, s. 845–928.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1984) Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, s. 372–378.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991) A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, s. 61–89.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997) Commitment in the workplace: Theory, research and application. Sage, Thousand Oaks.
- Meyer, John P., Becker, Thomas E. & van Dick, Rolf (2006) Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, s. 665–683.
- Moilanen, Pentti & Rähkä, Pekka (2007) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 46–69. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Moore, Fiona (2011) Holistic ethnography: Studying the impact of multiple national identities on post-acquisition organizations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, s. 654–671.

- Morris, J. Andrew & Feldman, Daniel C. (1996) The Dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, s. 986–1010.
- Mowday, Richard, T., Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1979) The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, s. 224–247.
- Mumby, Dennis K. & Putnam, Linda L. (1992) The Politics of emotions: A Feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, Vol. 17, s. 465–486.
- Määttä, Kaarina (2006) Johdanto tunteiden tutkimusmatkalle. Teoksessa: *Tunteiden rakkaus ja rikkaus. Avaimia tunteiden tulkintaan*, toim. Kaarina Määttä, s. 7–11. Finn Lectura, Helsinki.
- 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, No. 4, 821–847.
- Napier, Nancy K. (1989) Merger and acquisitions, human resource issues and outcomes: A Review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 3, s. 271–289.
- Navis, Chad & Glynn, Mary Ann (2010) Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, s. 479–499.
- Neilimo, Kari (2012) Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa: *Kokemus johtaa!* toim. Johanna Kujala – Päivi Myllykangas – Erika Sauer, s. 67–76. Tampere University Press, Tampere.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha (1980) Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Niiniluoto, Ilkka (1996) Tunne ja tieto. Teoksessa: *Tunteet*, toim. Ilkka Niiniluoto – Juha Räikkä, s. 110–117. Yliopistopaino, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1996) Tunne-kollokvion avausanat. Teoksessa: *Tunteet*, toim. Ilkka Niiniluoto – Juha Räikkä, s. s. 5–10. Yliopistopaino, Helsinki.
- Nummenmaa, Lauri (2017) Mistä puhumme, kun puhumme tunteista? Tieteessä tapahtuu 2/2017, s. 35–39. <<https://journal.fi/tt/article/view/61791/23399>> Luettu 24.11.2020.
- Nummenmaa, Lauri (2006) *Orienting of social attention*. Väitöskirja. Department of Psychology, University of Turku, Turku.
- Nummenmaa, Lauri, Höynä, Jukka & Calvo, Manuel G. (2006) Eye movement assessment of selective attentional capture by emotional pictures. *Emotion*, Vol. 6, No. 2, s. 257–268.
- Näsänen, Jaana (2008) Näppäilyvalokuva verkossa. Teoksessa: *Kuva ja Konteksti/Image and Context*, toim. Yrjänä Levanto – Pia Sivenius – Susann Vihma – Kristoffer, Albrecht – Johanna Pentikäinen, s. 35–39. University of Art and Design, Helsinki.
- Obst, Patricia L. & White, Katherine M. (2005) Three-dimensional strength of identification across group memberships: A Confirmatory factor analysis. *Self and Identity*, Vol. 4, No. 1, s. 69–80.
- Oertel, Simon & Thommes, Kirsten (2018) History as a source of organizational identity creation. *Organization Studies*, Vol. 39, No. 12, s. 1709–1731.
- Oliffe, John L. & Bottorff, Joan L. (2007) Further than the eye can see? Photo elicitation and research with men. *Qualitative Health Research*, Vol. 17, No. 6, s. 850–858.
- Oliver, David & Roos, Johan (2007) Beyond text: Constructing organizational identity multimodally. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 342–358.
- Oliver, David & Roos, Johan (2003) Studying organization identity empirically: A Review. Working paper 31. Imagination Lab Foundation.
- Oliver, David, Statler, Matthew & Roos, Johan (2010) A Meta-ethical perspective on organizational identity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, s. 427–440.
- Oskamp, Stuart (2000) *Reducing prejudice and discrimination*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Paasonen, Susanna (2017) Affekti suhteina ja intensiteettinä. Tieteessä tapahtuu 2/2017, s. 42–43. <<https://journal.fi/tt/article/view/62067/23612>> Luettu 24.11.2020.
- Parke, Michael R. & Seo, Myeong-Gu (2017) The Role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 2, s. 334–360.

- Parkinson, Brian (2011) Interpersonal emotion transfer: Contagion and social appraisal. Blackwell Publishing Ltd. *Social and personality psychology compass*, Vol. 5, No.7, s. 428–439.
- Parkinson, Brian, Fischer, Agneta H. & Manstead, Antony S. R. (2005) *Emotion in social relations. Cultural, group, and interpersonal processes*. Psychology Press, New York.
- Peters, Jaap, Hogeweg, Henk, Janssen, Harold & Wijnstra, Fokke (2008) Organizational photography. New lenses of OD, photography as an instrument of intervention. *New Lenses for OD. OD Sea-soning*, Vol. 5, No. 2.
- Petersen, Nicole, Jacoby & Ostergaard, Sille (2003) *Organisational photography as a research method: What, how and why*. Department of Management, Politics and Philosophy, Business School, Copenhagen.
- Petriglieri, Jennifer L. & Devine, Beth A. (2016) Mobilizing organizational action against identity threats. The Role of organizational members' perceptions and responses. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 239–256. Oxford University Press, London.
- Piening, Erk P., Salge, Torsten Oliver, Antons, David & Kreiner, Glen E. (2020) Standing together or falling apart? Understanding employees' responses to organizational identity threats. *Academy of Management Review*, Vol. 45, No. 2, s. 325–351.
- Pierce, Jon L. & Jussila, Iiro (2010) Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 6, s. 810–834.
- Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana & Dirks, Kurt T. (2001) The State of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, Vol. 7, No.1, s. 84–107.
- Pilarczyk, Joanna & Kuniecki, Michael (2014) Emotional content of an image attracts attention more than visually salient features in various signal-to-noise ratio conditions. *Journal of Vision*, Vol. 14.
- Pink, Sarah (2011) *Doing visual ethnography. Images, media and representation in research*. Sage, London.
- Porter, Lyman W., Crampon, William J. & Smith, Frank J. (1976) Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational behavior and human performance, organizational commitment* 17, Vol. 15, s. 87–98.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T. & Boulian, Paul V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, s. 603–609.
- Prati, Melita L., McMillan-Capehart, Amy & Karriker, Joy H. (2009) Affecting organizational identity: A Manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No. 4, s. 404–415.
- Pratt, Michael G. (1998) To be or not to be? Central questions in organizational identification. Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 171–208. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pratt, Michael G. (2016) Hybrid and multiple organizational identities. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 106–120. Oxford University Press, London.
- Pratt, Michael G. & Dutton, Jane E. (2000) Owning up or opting out: The Role of emotions and identities in issue ownership. Teoksessa: *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*, toim. Neal M. Ashkanasy – Charmine E. J. Heartel – Wilfred J. Zerbe, s. 103–129. Quorum Books, Westport, CT.
- Pratt, Michael G. & Foreman, Peter (2000) Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, s. 18–42.
- Pratt, Michael G. & Foreman, Peter (2002) Members' identification with multiple- identity organizations. *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, s. 618–635.

- Pratt, Michael G. & Rafaeli, Anat (1997) Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, s. 862–898.
- Pugh, Douglas S. (2001) Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, s. 1018–1027.
- Pullen, Alison (2006) *Managing identity*. Palgrave Macmillan, New York.
- Puolimatka, Tapio (2004) *Kasvatus, arvot ja tunteet*. Tammi, Helsinki.
- Puusa, Anu (2005) *Organisaatioidentiteetin tarkastelu käsitteellisenä*. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 153/2005. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Puusa, Anu (2007) *Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä "Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?"* Väitöskirja, Joensuun yliopiston kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Puusa, Anu & Tolvanen, Ulla (2006) Organizational identity and trust. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 2.
- Puutio, Risto (2002) *Merkitysmysteeri: organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Odeco, Jyväskylä.
- Pälviranta, Harri (2008) Valokuvataiteen vastaanotto viestinnällisestä näkökulmasta. Teoksessa: *Kuva ja Konteksti/Image and Context*, toim. Yrjänä Levanto – Pia Sivenius – Susann Vihma – Kristoffer, Albrecht – Johanna Pentikäinen, s. 16–25. University of Art and Design, Helsinki.
- Pääomasijoittajat (2017) Pääomasijoittajien kohdeyhtiöiden liikevaihto kasvoi yli 11 % ja henkilöstön määrä Suomessa 13 %. <<http://paaomasijoittajat.fi/paaomasijoittajien-kohdeyhtioiden-liikevaihtokasvoi-yli-11-ja-henkiloston-maara-suomessa-13/>> Luettu 20.5.2018.
- Pääomasijoittajat (2019) Pääomasijoittaminen Suomessa. Buyout. Tilastoja varainkeruusta, sijoituksesta ja irtautumisista. <<https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Buyout-Suomessa-2018-FINAL-irtautumiset-muokattu.pdf>> Luettu 25.1.2021.
- Pääomasijoittajat (2020) Pääomasijoitusalan markkinakatsaus ja tie ulos koronaviruksesta. <<https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/Paaomasijoittajat-ry-Markkinakatsaus.pdf>> Luettu 22.11.2020.
- Pääomasijoitusyhdistys (2003) *Pääomasijoitus, avain yrityksen kasvuun*. Pääomasijoitusyhdistys ry & PricewaterhouseCoopers.
- Rafaeli, Anat & Sutton, Robert I. (1987) Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, s. 23–37.
- Rafaeli, Anat & Sutton, Robert I. (1989) The Expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, Vol. 11, s. 1–42.
- Rafaeli, Anat & Worline, Monica (2001) Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, Vol. 40, No.1, s. 95–123.
- Raitis, Johanna, Harikkala-Laihin, Riikka, Hassett, Melanie & Nummela, Niina (2017) Finding positivity during a major organizational change: In search of triggers of employees' positive perceptions and feelings. Teoksessa: *Emotions and Identity. Research on Emotion in Organizations*, Vol. 13, s. 3–16.
- Rankanen, Mimmi, Hentinen, Hanna & Mantere, Meri-Helga (2007) *Taideterapian perusteet*. Duodecim, Helsinki.
- Rautamäki, Hannele (2013) "Omassa firmassa ei tunteja lasketa": Psykologinen omistajuus ja työnilo matkailun perheyrittäjien kertomana. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- 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, s. 185–204.
- Ravasi, Davide & van Rekom, Johan (2003) Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, s. 118–132.
- Ravasi, Davide, Rindova, Violina & Stigliani, Ileana (2019) The Stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, Vol. 62, No. 5, s. 1523–1555.

- Ravasi, Davide & Schultz, Majken (2006) Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, s. 433–458.
- Reichers, Arnon E. (1985) A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, s. 465–476.
- Reid, Scott A. & Ng, Sik Hung (2003) Identity, power, and strategic social categorizations: Theorizing the language of leadership. Teoksessa: *Leadership and power. Identity processes in groups and organizations*, toim. Daan van Knippenberg – Michael A. Hogg, s. 210–223. Sage, London.
- Riketta, Michael & van Dick, Rolf (2005) Foci of attachment in organizations: A Meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, s. 490–510.
- Rindova, Violina P. & Schultz, Majken (1998) Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 46–51. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rink, Floor & Ellemers, Naomi (2007) Diversity as a basis for shared organizational identity: The Norm congruity principle. *British Journal of Management*, Vol. 18, S17–S27.
- Rock, Kevin W. & Pratt, Michael G. (2002) Where do we go from here? Predicting identification among dispersed employees. Teoksessa: *Corporate and organizational identities. Integrating strategy marketing, communication and organizational perspectives*, toim. Bertrand Moingeon – Guillaume B. Soenen, s. 51–71. Routledge, London.
- Roland, Filep (2019): Examining organizational culture with OCAI among employees of a service company. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, Tom XXVIII 2019, No. 2., s. 272–279.
- Ross, Andrew A.G. (2006) Coming in from the cold: Constructivism and emotions. *European Journal of International Relations*, Vol. 12, No. 2, s. 197–222.
- Rousseau, Denise, M. (1998) Why workers still identify with organizations? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, s. 217–223.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori – Pirjo Nikander – Matti Hyvärinen, s. 9–36. Vastapaino, Tampere.
- Ryen, Anne (2007) Ethical issues. Teoksessa: *Qualitative research practice* (concise paperback ed.), toim. Clive Seal, s. 218–235. Sage, London.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2007) Tapaus ja tutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 184–195. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Saarinen, Mikael (2001) *Tunne älysi, älyä tuntevasi*. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WSOY, Helsinki.
- Saarinen, Mikael (2007) *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Helsinki University of Technology, Espoo.
- Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli (2007) *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Kirjapaja, Helsinki.
- Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja (2003) *Tunneäly. Kohti KOKOnaista elämää*. WSOY, Helsinki.
- Salk, Jane E. & Shenkar, Oded (2001) Social identities in an international joint venture: An Exploratory case study, *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, s. 161–178.
- Salmela, Mikko (2001) Tunteiden filosofiaa. Luentorunko. Helsingin yliopisto Filosofian laitos. <<https://www.helsinki.fi/filosofia/k2001/salmela.htm>> Luettu 28.1.2009.
- Salovey, Peter & Mayer, John D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, Vol. 9, No. 3, s. 185–211.
- Salzer, Miriam (1994) *Identity across borders. A Study in the "Ikea-world"*. Lindköping Studies in Management and Economics, Dissertations No. 27. Lindköping University, Lindköping.

- Sarala, Riikka M., Vaara, Eero & Junni, Paulina (2019) Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, Vol. 54, s. 307–321.
- Saraste, Päivi (2010) *Valokuva: muisto – viesti – taide*. Musta taide, Helsinki.
- Saraste, Päivi (1996) *Valokuva tradition ja toden välissä*. Musta taide, Helsinki.
- Sarjala, Jukka (2003) Tunteiden sosiaalisuudesta. Turun Akatemian väitöskirjojen näkökulma. Teoksessa: *Tunteet ja sympatia: Turun Akatemian väitöskirjoja 1700-luvulta*, toim. Sari Kivistö – Jukka Sarjala, s. 7–30. Faros, Turku.
- Sasaki, Innan, Kotlar, Josip, Ravasi, Davide, Vaara, Eero (2020) Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 41, No. 3, 590–623.
- Sauer, Erika (2005) *Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble*. Väitöskirja. Department of Management Studies. School of Economics and Business Administration. University of Tampere, Tampere.
- Scheff, Thomas, J. (2003) Shame in self and society. *Symbolic Interaction*, Vol. 26, No. 2, s. 239–262.
- Schein, Edgar H. (1965) *Organizational psychology. Foundations of modern psychology series*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schinoff, Beth S., Rogers, Kristie M. & Corley, Kevin G. (2016): How do we communicate who we are? Examining how organizational identity is conveyed to members. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 219–238. Oxford University Press, London.
- Schmidt, Klaus (1997) Corporate identity: an evolving discipline. *Corporate Communications*, Vol. 2, No. 1, s. 40–45.
- Schultz, Majken (2016) Organizational identity change and temporality. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 93–105. Oxford University Press, London.
- Schultz, Majken, & Hernes, Tor (2013) A Temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, Vol. 24, No. 1, s. 1–21.
- Schwartz, Howard S. (2004) Anti-social actions of committed organizational participants: An Existential psychoanalytic perspective. Teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz, s. 119–133. Oxford University Press, Oxford.
- Scott, Susanne G. & Lane, Vicky R. (2000) A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, s. 43–62.
- Seo, Myeong-Gu, Taylor, Susan M., Hill, Sharon N., Zhang, Xiaomeng, Tesluk, Paul E. & Lorinkova, Natalia M. (2012) The Role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, Vol. 65, No. 1, s. 121–165.
- Seppä, Marko (2000) Strategy logic of the venture capitalist. Understanding venture capitalism – the business within – by exploring linkages between ownership and strategy of venture capital companies, over time, in America and Europe. Väitöskirja. Studies in Business and Economics 3. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Seppä, Marko (2001) Muutoksista pääomasijoittajan strategialogiikassa (2001). Teoksessa: *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*, toim. Anna-Maija Lämsä – Pasi Sajasalo, s. 58–77. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja No. 124/2001. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Seppänen, Janne (2002) *Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa*. Nuorisotutkimusverkosto julkaisuja 17. Vastapaino, Tampere.
- Seppänen, Marko (2001) *Valokuvaa ei ole*. Musta taide, Helsinki.
- Shamir, Boas, House, Robert J. & Arthur, Michael B. (1993) The Motivational effects of charismatic leadership: A Self-concept based theory. *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, s. 577–594.

- Sharma, Devika & Tygstrup, Frederik (2015) Introduction. Teoksessa: *Structures of Feelings. Affectivity and the Study of Culture*, toim. Devika Sharma – Frederik Tygstrup, s. 1–19. Walter de Gruyter GmbH, Berlin.
- Sillince John A., Golant Ben D. (2018) Making connections: A Process model of organizational identification. *Human Relations*, Vol. 71, No. 3, s. 349–374.
- Silverman, David (2006) Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction. Sage Publications, London.
- Silverman, David (2010) *Doing qualitative research. A Practical handbook*. Third edition. Sage Publications Ltd, London.
- Simola, Mari (2013) Ei pelkällä järjellä - Tunnetutkimus näkökulmana yliopistoyhteisön hallinnan dynamiikkaan. *Tiedepolitiikka* 1/2013, s. 39–46.
- Sintonen, Teppo (2008) *Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylän University Studies in Business and Economics 64. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Sirén, Jukka (2009) Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi. Organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Smircich, Linda (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, s. 339–358.
- Smith, Craig A. & Ellsworth, Phoebe C. (1985) Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 4, s. 813–838.
- Smith, Eliot R. (1999) Affective and cognitive implications of a group becoming part of the self: New models of prejudice and of the self-concept. Teoksessa: *Social identity and social cognition*, toim. Dominic Abrams – Michael A. Hogg, s. 183–196. Blackwell, Oxford.
- Smith, Eliot R. (1993) Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice. Teoksessa: *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception*, toim. Diane M. Mackie – David Lewis Hamilton, s. 297–315. Academic Press, San Diego, CA.
- Smith, Eliot R., Seger, Charles R. & Mackie, Diane M. (2007) Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 3, s. 431–446.
- Soininen, Marjaana (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopisto, Turku.
- Sole, Deborah & Wilson, Daniel Gray (1999) Storytelling in organizations: The Power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Training and Development*, Vol. 53, No. 3, s. 1–12.
- Stanley, Robb O. & Burrows, Graham D. (2001) Varieties and function of human emotion. Teoksessa: *Emotions at work: Theory, research and applications in management*, toim. Roy L. Payne – Cary L. Cooper, s. 3–21. Wiley, Chichester.
- Staw, Barry M., Bell, Nancy E., & Clausen, John A. (1986) The Dispositional approach to job attitudes: A Lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No.1, s. 56–77.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007) *Muutosta johtamassa*. Edita, Helsinki.
- Stephan, Walter G., & Stephan, Cookie White (2000) An integrated threat theory of prejudice. Teoksessa: *Reducing prejudice and discrimination*, toim. Stuart Oskamp, s. 225–246. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Steyaert & Bouwen (2004) Group methods of organizational analysis. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, s. 140–153. Sage, London.
- Stiles, David R. (2004) Pictorial representation. Teoksessa: *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, toim. Catherine Cassell – Gillian Symon, s. 127–139. Sage, London.
- Stimpert J.L. “Larry”, Gustafson Loren T. & Sarason Yolanda (1998) Organizational identity within the strategic management conversation, contributions and assumptions. Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 83–98. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Strati, Antonio (2000) Theory and method in organization studies paradigms and choices. Sage, London.
- Stuart, Paul C. (1998) The Definition and metadefinition of identity. Teoksessa: *Identity in organizations: Building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey, s. 1–13. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Suddaby, Roy, Foster, William M & Quinn Trank, Christine (2016) Re-Membering. Rhetorical history as identity work. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 297–316. Oxford University Press, London.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö (2017) PK-YRITYSBAROMETRI – SYKSY 2017. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2017.pdf> Luettu 20.5.2018.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö (2019) PK-YRITYSBAROMETRI – KEVÄT 2019. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevat2019.pdf> Luettu 22.11.2020.
- Sutton, Robert I. (1991) Maintaining norms about expressed emotions. The Case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, s. 245–268.
- Sutton, Robert I. & Rafaeli, Anat (1988) Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The Case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, s. 461–487.
- Syrjälä, Leena (1988) Tapaustutkimuksen määrittelyä. Teoksessa: *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*, toim. Leena Syrjälä – Merja Numminen, s. 5–11. Oulun yliopisto, Oulu.
- Syrjälä, Leena (1995) Tapaustutkimus opettaja ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: *Tutkimuksen työtapoja*, toim. Eija Syrjäläinen – Sirkka Ahonen – Seppo Saari – Leena Syrjälä, s. 9–66. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Syrjälä, Leena (2007) Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, s. 229–243. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Tajfel, Henri (1972) Social categorisation. English manuscript of 'La categorisation sociale. Teoksessa: *Introduction a la psychologie sociale*, Vol. 1, toim. Serge Moscovici, s. 272–302. Larousse, Paris.
- Tajfel, Henri (1978) Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations. Academic Press, London.
- Tajfel, Henri (1981) Human groups and social categories: Studies in social psychology. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tajfel, Henri (1982) *Social identity and intergroup relations*. European Studies in Social Psychology. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tajfel, Henri & Turner, John (1979) An Integrative theory of intergroup Conflict. The Social psychology of intergroup relations, toim. William G. Austin – Stephen Worchel, s. 38–43. Jälkipainos teoksessa: *Organizational identity. A Reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz (2004), s. 56–65. Oxford University Press, Oxford.
- Tajfel, Henri & Turner, John (1986) The Social identity theory of intergroup behavior. Teoksessa: *Psychology of intergroup relations*, toim. Stephen Worchel – William G. Austin, s. 7–24. Nelson-Hall, Chicago.
- Talouselämä (2017) Yrityskaupoissa rajuihin neljännes vuosiin – kauppaja hierottiin kiivaasti vielä joulunalusviikollakin. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/yrityskaupoissa-rajuin-neljannes-vuosiin-kauppaja-hierottiin-kiivaasti-viela-joulunalusviikolla/de3e45a4-c002-3b8c-8bef-3e5647dda922>> Luettu 20.5.2018.
- Talouselämä (2021) Yrityskaupat vähenivät selvästi koronavuonna, mutta sokka voi pian irrota – kriisi johtanee lähikuukausina myös pakon sanelemaan yritysjärjestelyihin sanovat asiantuntijat. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/yrityskaupat-vaheivat-selvasti-koronavuonna-mutta-sokka-voi-pian-irrota-kriisi-johtanee-lahikuukausina-myos-pakon-sanelemaan-yritysjarjestelyihin>>

- sanovat-asiantuntijat/a829f62e-dfcd-47a5-87aa-4973289a1266.>
Luettu 25.1.2021.
- Teerikangas, Satu (2006) *Silent forces in cross-border acquisitions – an integrative perspective on post-acquisition integration*. Väitöskirja. Department of Industrial Engineering and Management. Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertation Series 2006/1. Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Teerikangas, Satu (2012) Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. *Journal of Management*, Vol. 38, No. 2, s. 599–639.
- Teerikangas, Satu & Colman, Helene Loe (2020) Theorizing in the qualitative study of mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 36.
- Teerikangas, Satu, Joseph, Richard J. & Faulkner, David (2012) Mergers and acquisitions: A Synthesis. Teoksessa: *The Handbook of mergers and acquisitions*, toim. David Faulkner – Satu Teerikangas – Richard J. Joseph, s. 661–686. Oxford University Press, Oxford.
- Teerikangas, Satu & Junni, Paulina (2019) Pre-Deal phase human dynamics in private equity buyouts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol. 2019, No. 1.
- Teerikangas, Satu & Reynolds, Noelia-Sarah (2018) Reflecting on the use of ethnographic methods in the study of mergers. *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 17, s. 1–29.
- Teerikangas, Satu & Thanos, Ioannis C. (2018) Looking into the “black box” –unlocking the effect of integration on acquisition performance. *European Management Journal*, Vol. 36, No. 3, s. 366–380.
- Teerikangas, Satu & Very, Philippe (2006) The Culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, Vol. 17, s. 31–48.
- Thoits, Peggy A. (1990) Emotional deviance: Research agendas. Teoksessa: *Research agendas in the sociology of emotions*, toim. Theodore D. Kemper, s. 180–203. State University of New York Press, Albany.
- Tienari, Janne & Vaara, Eero (2016) Identity construction in mergers and acquisitions. A discursive sensemaking perspective. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational identity*, toim. Michael G. Pratt – Majken Schultz – Blake E. Ashforth – Davide Ravasi, s. 455–473. Oxford University Press, London.
- Tiensuu, Vesa, Partanen, Väinö & Aaltonen, Jarno (2004) *Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Edita, Helsinki.
- Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005) Johdanto. Teoksessa: *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, toim. Johanna Ruusuvuori – Liisa Tiittula, s. 9–2. Vastapaino, Tampere.
- Tinkler, Penny (2013) Using photographs in social and historical research. Sage, London.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Turner, John C. (1982) Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa: *Social identity and intergroup relations*, toim. Henri Tajfel, s.15–39. Cambridge University Press, Cambridge.
- Turner, John C., Hogg, Michael A., Oakes, Penelope J., Reicher, Stephen D. S. & Wetherell, Margaret S. (1987) *Rediscovering the social group: A Self-categorization theory*. Basil Blackwell, New York.
- Turner, John C., Oakes, Penelope J., Haslam S. Alexander, McGarty, Craig (1994) Self and collective: Cognition and social context. *Society for personality and social psychology*, Vol. 20, No. 5, s. 454–463.
- Turunen, Kari E. (2004) *Tunne-elämä*. Atena, Jyväskylä.
- Tähtinen, Juhani & Kaljonen, Anne (1996) Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Turun yliopisto, Turku.
- Ulkuniemi, Seija (2005) *Valotetut elämät. Perhevalokuvan lajityyppiä pohtivat tilateokset dialogissa katsojien kanssa*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Acta Universitatis Lapponiensis 80. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

- Ullrich, Johannes, Wieseke, Jan & van Dick, Rolf (2005) Continuity and change in mergers and acquisitions: A Social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 8, s. 1549–1569.
- Uusi-Rauva, Erkki (2007) Tunteet ja tuottavuus. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 58–72. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Vaara, Eero, Sonenshein, Scott & Boje, David (2016) Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, No.1, s. 495–560.
- Vaara, Eero, Tienari, Janne & Säntti, Risto (2003) The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, Vol. 56, No. 4, s. 419–451.
- Valkonen, Jukka (2002) *Kuntoutus, tarinat ja soveltava sosiaalipsykologia*. Kuntoutussäätiö, Helsinki.
- Valtonen, Anu (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, toim. Johanna Ruusuvuori – Liisa Tiittula, s. 223–241. Vastapaino, Tampere.
- Valtonen, Pertti & Bouix, Jérôme (1997) *Pääomasijoitustoiminta ja julkinen sektori: kansainvälisiä kokemuksia*. Kauppa- ja teollisuusministeriö, teollisuusosasto, Helsinki.
- Van Auken, Paul M., Frisvoll, Svein J. & Stewart, Susan I. (2010) Visualising community: using participant-driven photo-elicitation for research and application, *Local Environment*, Vol. 15, No. 4, s. 373–388.
- Van Buskirk, William & McGrath, Dennis (1992) Organizational stories as a window on affect in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 5, No. 2, s. 9–24.
- Van Dick, Rolf, Ullrich, Johannes & Tissington, Patrick A. (2006) Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, Vol. 17, s. 69–79.
- Van Dick, Rolf & Wagner, Ulrich (2002) Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 2, s. 129–149.
- Van Dyne, Linn & Pierce, Jon L. (2004) Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 4, s. 439–459.
- Van Knippenberg, Daan & Hogg, Michael A. (2003) A Social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, s. 243–295.
- Van Knippenberg, Daan & Van Schie, E. C. M. (2000) Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, s. 137–147.
- Van Knippenberg, Daan & Sleebos, Ed (2006) Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, s. 571–584.
- Vanhala, Sinikka (1985) *Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteet*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Varila, Juha (1999) Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 74. Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Varila, Juha & Viholainen, Taija (2000) Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön ja organisaation kehittämiseen? Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 79. Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Vesterinen, Pirkko (2007) Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, s. 104–127. JTO-palvelut, Oitmäki.
- Virrankoski, Pentti (1994) *Haastattelumenetelmien käyttö historian tutkimuksessa*. Turun yliopiston historian laitoksen julkaisuja 30. Turun yliopisto, Turku.
- Voronov, Maxim & Vince, Russ (2012) Integrating emotions into the analysis of institutional work. *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, s. 58–81.

- Vuori, Timo & Huy, Quy (2015) Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 1, s. 1–43.
- Wadhvani, Daniel R., Suddaby, Roy, Mordhorst, Mads & Popp, Andrew (2018) History as organizing: Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, Vol. 39, No. 12, s. 1663–1683.
- Wang, Ze, Singh, Surendra N., Li, Yexin Jessica, Mishra, Sanjay, Ambrose, Maureen & Biernat, Monica (2017) Effects of employees' positive affective displays on customer loyalty intentions: On emotions-as-social-information perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 1, s. 109–129.
- Warren, Samantha (2002) "Show me how it feels to work here"; Using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera: Theory and politics in organization*, Vol. 2, No. 3, s. 224–245.
- Warren, Samantha (2008) Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. *Organization Studies*, Vol. 29, No. 4, s. 559–580.
- Watson, Tony, J. (2008) Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, Vol. 15, No. 1, s. 121–143.
- Wegge, Jürgen, Schuh, Sebastian C. & Van Dick, Rolf (2010) "I feel bad, "We feel good?" – Emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving unfriendly customers. *Stress and Health*, Vol. 28, s. 123–136.
- Wei, Tian & Clegg, Jeremy (2017) Effect of organizational identity change on integration approaches in acquisitions: Role of organizational dominance. *British Journal of Management*, Vol. 00, s. 1–19.
- Weiss, Howard M. & Cropanzano, Russell (1996) Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Teoksessa: *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, toim. Barry M. Staw – L.L. Cummings, 1–74. JAI Press, London.
- Wetherell, Margaret (2012) *Affect and Emotion: a new social science understanding*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Whetten, David A. (2006) Albert & Whetten Revised. Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, No. 3, s. 219–234.
- Whetten, David A. & Godfrey, Paul C. (1998) *Identity in organizations, building theory through conversations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Whetten, David A. & Mackey, Alison (2002) A Social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, Vol. 41, No. 4, s. 393–414.
- Winkler, Ingo (2018) Identity work and emotions: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, s. 120–133.
- Wood, Geoffrey & Wright, Mike (2010) Private equity and human resource management: An emerging agenda. *Human Relations*, Vol. 63, No. 9, s. 1279–1296.
- Yanow, Dvora (2000) Writing organizational tales: Four authors and their stories about culture. Teoksessa: *Talking about organization science. Debates and dialogue from crossroads*, toim. Peter J. Frost – Arie Y. Lewin – Richard L. Daft, s. 179–181. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ybema, Sierk (2010) "We've completely lost our bearings": Articulating a crisis of identity. Second International Symposium on Process Organization Studies. Theme: Constructing Identity in and around Organizations 11–3 June 2010, Greece. Department of Culture, Organization and Management. Faculty of Social Science. VU University Amsterdam.
- Yueh-Ysen, Lin (2004) Organizational identity and its implication on organization development. Online submission, Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, Mar 3–7, 2004), s. 803–810 (Symp. 37–2).
- Yzerbyt, Vincent Y., Dumont, Muriel, Mathieu, Bernard, Gordijn, Ernestine H. & Wigboldus, Daniel (2006) Social comparison and group-based emotions. Teoksessa: *Social comparison processes and levels of analysis: Understanding cognition, intergroup relations, and culture*, toim. Serge Guimond, s. 174–205. Cambridge University, Cambridge.

ÖzÇelik, Hakan, Langton, Nancy & Aldrich, Howard (2001) Does intention to create positive emotional climate matter? A Look at revenue, strategic and outcome growth. Academy of Management Proceedings, Meeting Abstract Supplement, August 1.

Liitteet

HAASTATTELUTEEMOJA JA -KYSYMYKSIÄ:

Henkilötausta ja näkemyksiä organisaatiosta

- Tehtävänkuva ja työhistoria organisaatiossa?
- Työnantajayritys ja sen organisaatio?
- Onko organisaatio yhtenäinen vai jakautunut erilaisiin ihmisryhmiin (millaisiin/miksi)?
- Millaista sosiaalista käyttäytymistä ihmisiltä organisaatiossa odotetaan?
- Millaiset ihmiset viihtyvät organisaatiossa ja millaiset eivät?
- Millainen on yrityksen johtamiskulttuuri, miten organisaatiota johdetaan?
- Mikä organisaatiossa on parasta ja mitä kehitettävää?

Organisaatioidentiteetti ja sen affektiivinen sisältö

- ”Keitä olette tällä hetkellä organisaationa? Millainen organisaatioidentiteetti organisaatiolla on?
- Miltä organisaatioidentiteetti tuntuu? Mitä ja millaisia tunteita se herättää?
- Mikä tekee organisaatiosta sen, mikä se on? Mikä on sen sydän? Ovatko jotkin asiat keskeisiä ja tärkeitä juuri tälle yritykselle ja sen organisaatiolle? (mahdollinen keskeisyys)
- Mitkä ja millaiset asiat eivät kuulu yrityksen organisaatioidentiteettiin?
- Ketkä ovat organisaatioidentiteetille erityisen tärkeitä henkilöitä? Kuka tai ketkä tekevät organisaatiosta sen, keitä olette?
- Onko joitain asioita, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista? (mahdollinen erottuvuus)

- Mitkä ja millaiset asiat ovat paremmin kuin muilla organisaatioilla?
- Mitkä ja millaiset asiat ovat huonommin kuin muilla organisaatioilla?
- Ovatko jotkin asiat organisaatiossa muuttumattomia, pitkäaikaisia tai jatkuvia? (mahdollinen jatkuvuus)

Mahdollinen muutos organisaatioidentiteetissä ja sen affektiivisessä sisällyksessä (pääomasijoittajan mukaantulo yrityksen omistajapohjaan)

- Keitä te olitte organisaationa ennen pääomasijoittajan mukaantuloa yrityksen omistajaksi? Miltä organisaatioidentiteetti silloin tuntui? Mitä tunteita se herätti?
- Mitkä asiat ovat muuttuneet?
- Mitkä ja millaiset asiat ovat organisaatiossanne säilyttämisen arvoisia?
- Mitkä ja millaiset asiat tulisi organisaatiossanne muuttaa tai hylätä?
- Kaipaako jotain asioita takaisin?

Tulevaisuuden tavoiteorganisaatioidentiteetti

- Keitä haluaisitte olla? Mitä tunteita se herättää?
- Keitä ette haluaisi olla? Mitä tunteita se herättää?
- Keitä te tulette olemaan tulevaisuudessa? Millainen on tulevaisuuden organisaatioidentiteetti? Miltä organisaatioidentiteetti silloin mahdollisesti tuntuu? Mitä tunteita se kenties herättää?



**TURUN
YLIOPISTO**

ISBN 978-951-29-8340-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8341-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkojulkaisu/Online)