

# **VERKOSTON ORGANISAATIOIDENTITEETTI**

**Seinäjoen yliopistokeskus toimijoiden kokemana**

**Maiju Pellinen  
Pro gradu-tutkielma  
Sosiologia  
Yhteiskuntatieteiden  
ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
syksy 2007**

# TIIVISTELMÄ

Verkoston organisaatioidentiteetti.  
Seinäjoen yliopistokeskus toimijoiden kokemana.  
Maiju Pellinen  
Sosiologia  
Pro gradu-tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Ohjaajat: Jyrki Jyrkämä ja Seppo Raiski  
Syksy 2007  
68 sivua + 2 liitettä

Verkostot ja erilaiset yhteistyön muodot ovat olleet suosittuja politiikan, organisaatiotutkimuksen ja sosiologian alueilla jo pitkään. Verkostojen hyötyjä ja haittoja on tarkasteltu runsaasti, mutta vähemmän huomiota ovat saaneet verkostossa työskentelevien käsitykset verkostosta. Näitä käsityksiä tarkastellaan tässä tutkielmassa.

Tutkielmassa perehdytään verkoston jäsenten käsityksiin verkostosta organisaatioidentiteetin näkökulmasta. Organisaatioidentiteetin käsitteen katsotaan vastaavan kysymyksiin keitä me olemme, mikä on meidän tehtävämme, ja mitä haluaisimme olla.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään verkostomuotoisen organisaation rakennetta, haasteita ja hallintaa, sekä tarkastellaan organisaatioidentiteetin käsitettä, tutkimusparadigmoja ja tehdään katsaus aikaisempiin organisaatioidentiteetin tutkimuksiin. Teorian avulla luodaan pohja verkoston organisaatioidentiteetin tutkimiselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Seinäjoen yliopistokeskus, joka koostuu viiden yliopiston toiminnasta. Organisaatioidentiteetin luonnetta selvitetään tarkastelemalla kohdeorganisaation jäsenten tulkintoja ja käsityksiä kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Kysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation jäsenille, joista 24 prosenttia vastasi. Haastateltavina oli yhdeksän kohdeorganisaation henkilöstön jäsentä, joiden joukossa oli eri tehtävien ja yksiköiden edustajia. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia.

Kerätyn aineiston ja teoriapohjan avulla pohditaan miten kohdeorganisaation jäsenet hahmottavat organisaationsa, ovatko siitä syntyneet tulkinnat yhdenmukaisia ja millaiseksi he kokevat oman yksikkönsä suhteen verkostoon. Tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että kohdeorganisaation jäsenet hahmottavat organisaation pääpiirteet hyvin yhtenäisesti. Tulosten perusteella Seinäjoen yliopistokeskusta luonnehditaan pääasiassa sen perustamisen taustalla olevilla syillä, ja se koetaan vahvasti alueellisena toimijana. Monille yliopistokeskus on kuitenkin jäänyt vielä vieraaksi, eikä sen katsota näkyvän omassa työssä. Vaikka yliopistokeskus mielletään vielä kehittyvänä toimijana, katsotaan sen tuottavan lisäarvoa yksiköilleen.

Avainsanat: verkostot, yliopistokeskukset, organisaatio, identiteetti, organisaatiotutkimus

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tutkielman taustaa.....	3
1.2 Tutkimusraportin jäsentely .....	4
<b>2 VERKOSTOT .....</b>	<b>5</b>
2.1 Vuorovaikutus .....	6
2.2 Luottamus .....	7
2.3 Sitoutuminen.....	8
2.4 Verkoston hallinta .....	9
2.5 Verkostojen haasteet ja arviointi .....	10
<b>3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI.....</b>	<b>13</b>
3.1 Kolme tutkimusparadigmaa.....	15
3.2 Aikaisempi tutkimus.....	16
3.3 Organisaatioidentiteetin merkitys.....	20
3.4 Organisaatioidentiteetin suhde imagoon ja organisaatiokulttuuriin....	21
3.4.1 Organisaatioidentiteetti ja imago .....	21
3.4.2 Organisaatioidentiteetti ja organisaatiokulttuuri .....	22
<b>4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....</b>	<b>24</b>
4.1 Taustalla korkeakoulupoliittiset päätökset .....	24
4.2 Seinäjoen yliopistokeskus .....	27
4.2.1 Yliopistokeskuksen toimintamalli .....	28
4.2.2 Yliopistokeskuksen tehtävät ja tavoitteet .....	29
4.2.3 Yliopistokeskuksen yhteistyömuodot.....	30
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>32</b>
5.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	32
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	33
5.3 Tutkimusaineistot .....	34
5.3.1 Kysely .....	35
5.3.2 Teemahaastattelu .....	37
5.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	38
5.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	39

## **6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....42**

6.1 Seinäjoen yliopistokeskuksen luonnehdintaa.....	42
6.1.1 Yliopistokeskuksen ominaispiirteitä.....	42
6.1.2 Yliopistokeskuksen tehtävät .....	46
6.1.3. Yliopistokeskuksen omaleimaisuus.....	48
6.1.4 Yhteenveto yliopistokeskuksen luonnehdinnoista .....	49
6.2 Viiden yliopiston toimintaa .....	50
6.2.1 Yksikön ja yliopistokeskuksen suhde.....	50
6.2.2 Yliopistokeskuksen ja yksiköiden tehtäväjako.....	53
6.2.3 Yhteenveto yksikön ja yliopistokeskuksen suhteista .....	54

## **7 POHDINTA .....56**

7.1 Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetti.....	56
7.2 Yliopistokeskus ja yksiköt.....	58
7.4 Tutkimuksen arviointia.....	60
7.5 Jatkotutkimusaiheita .....	61

## **LÄHTEET .....63**

## **LIITTEET**

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Verkostot ja verkostomaiset toimintatavat ovat yleistyneet niin yritysmaailmassa kuin julkisella sektorilla. Verkostot on nähty ratkaisuna työelämän yhä lisääntyviin haasteisiin, sillä niissä on katsottu yhdistyvän joustavuus, sosiaalisten suhteiden hyödyntäminen ja luovuuden mahdollisuus. Verkostojen ja erilaisten yhteistyön muotojen suosio on näkynyt myös politiikan, organisaatiotutkimuksen ja sosiologian alueilla jo pitkään.

Usein verkostokeskusteluissa keskitytään verkostoitumisen hyötyihin ja sen tuottamaan lisäarvoon. Nämä keskustelut herättivät kysymyksen verkostojen arjesta. Mitä verkostoihin kuuluvat työntekijät ajattelevat verkostojen toimivuudesta tai miten he hahmottavat verkoston? Entä miten työntekijän oma organisaatio suhteutuu verkostoon? Nämä mietinnät johdattelivat minut tarkastelemaan verkoston toimivuutta organisaatioidentiteetin näkökulmasta, joka toimii siltana yksilö- ja organisaatiotason välillä.

Organisaatioidentiteetin käsitetään vastaavan kysymyksiin ”keitä me olemme?” ja ”mikä on tehtävämme?”. Organisaatioidentiteetissä katsotaan olevan kyse nimenomaan organisaation jäsenten tulkinnoista organisaation olemuksesta vastakohtana ulkopuolisten käsityksille organisaatiosta eli imagolle.

Organisaatioidentiteetin näkökulma vaikutti mielenkiintoiselta myös toisesta syystä. Verkostot koostuvat useasta eri yksiköstä, jotka jo sinällään ovat itsenäisiä organisaatioita. Verkostoon kuuluvilla organisaatioilla on siis tavallaan kaksi identiteettiä: organisaation oma identiteetti, sekä verkoston yhteinen organisaatioidentiteetti. Millainen verkoston organisaatioidentiteetti voi olla? Ovatko eri yksiköiden edustajien käsitykset yhtenäisiä yksikön sisällä ja verkoston sisällä?

## 1.2 Tutkimusraportin jäsentely

Tutkielmani rakentuu seuraavasti: Luvun kaksi tehtävä on tutustuttaa lukija keskusteluun verkostomallisista organisaatioista. Luvussa esitellään verkostojen rakennetta ja niihin liitettyjä erityispiirteitä. Luvussa kolme perehdytään organisaatioidentiteettiin ja luvun tarkoituksena on johdatella lukija tarkastelemaan organisaatioidentiteetin parissa tehtyjä aikaisempia tutkimuksia, eri koulukuntia ja tapoja määritellä organisaatioidentiteetti sekä pohtimaan organisaatioidentiteetin merkitystä. Luvussa kolme esittelen myös organisaatioidentiteetin lähikäsitteet, organisaatiokulttuurin ja imagon, sekä tarkastelen käsitteiden suhteita toisiinsa. Luvussa neljä perehdytään tutkimuksen kohdeorganisaatioon ja sen taustoihin. Luvussa viisi esittelen tutkimustehtävät, tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet. Myös tutkimusaineiston keruussa käytetyt menetelmät sekä aineiston analyysitapa kuvataan luvussa viisi. Tärkeimmät tutkimustulokset analyyseineen löytyvät myös luvusta kuusi. Tutkimuksen johtopäätökset jatkotutkimusehdotuksineen olen koonnut lukuun seitsemän.

## 2 VERKOSTOT

Verkostot yhdistetään usein yhteiskunnassa tapahtuneisiin suuriin muutoksiin kuten globalisaatiokehitykseen, politiikan ja hallinnon rakenteiden hajauttamiseen, julkisen ja yksityisen välisen eron hämärtymiseen ja tietoverkkojen nopeaan kasvuun. Verkoston käsite on tarjonnut tavan käsitellä näitä muutoksia, mutta samalla on hämärtynyt mistä verkostoissa oikeastaan on kyse. (Mattila & Uusikylä 1999, 7-18.)

Perustaltaan verkosto muodostuu rajatusta joukosta toimijoita ja niitä yhdistävistä suhteista. Verkostojen katsotaan olevan organisaatiomuoto, jolla voidaan optimoida toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 25). Verkoston ajatellaan olevan tiettyä tehtävää varten muodostettu kokonaisuus, jonka jokaisella toimijalla on oma strategisesti määritelty tehtävänsä (Varamäki & Järvenpää 2004, 23). Verkostoituneen toiminnan on kahden tai useamman osapuolen välistä 1) tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä, 2) yhteistyötä ydinprosesseissa, 3) vuorovaikutteista ja luottamuksellista ja 4) osapuolien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 7.)

Eri osapuolten välinen molempia hyödyttävä yhteistyö ei sinällään ole uusi keksintö, mutta verkostoitumisen katsotaankin olevan normaalia yhteistyötä syvempää ja sen katsotaan tapahtuvan monella tasolla. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 6-7.) Verkostojen synnyn käsitetään liittyvän siirtymiseen moderneista organisaatioista postmoderneihin organisaatioihin. Kun moderneja organisaatioita luonnehtivia sanoja ovat pysyvyys, hierarkkisuus, valvonta ja tehokkuus, luonnehtivat postmoderneja organisaatioita sanat tilapäisyys, verkostoituminen ja innovatiivisuus. (Juuti 2001, 123-4.)

Cleggin (1990) mukaan postmodernit organisaatiot ovat joustavia verkostoja, joissa pyritään monitaitoisuuteen ja tiimityöhön. Ne ovat matalia ja demokraattisia, ja missä kumppanuuden säilyminen edellyttää molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta. Verkostot perustuvat valtuuttamiseen ja omatoimisuuteen. (Clegg 1990, 176-204, Juutin 2001, 169 mukaan.)

Bourdieu (1986, 249) on tarkastellut verkostoja erilaisten sijoitusstrategioiden tuotoksina, jotka syntyvät siksi, että halutaan synnyttää tai tuottaa uudelleen tietynlaisia sosiaalisia suhteita, jotka ovat hyödyllisiä pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Yhteistä verkostojen määritelmille ovat niiden sosiaalinen luonne ja sitä kautta saatavat hyödyt.

Keskeinen syy verkostoitumiseen on yleensä kilpailuedun tavoittelu markkinoilla. Strategisia syitä verkostoitumiseen voivat olla uuden tietotaidon tai teknologian hyödyntäminen, mittakaavaedut ja riskien jakaminen. Näiden lisäksi yhteistyö voi perustua muilta oppimiseen, jolloin verkostoja tarkastellaan oppivina ja uutta tietoa luovina rakenteina. (Khanna 2000; Powell 1996, Teollisuus ja Työnantajat 2001, 6 mukaan.)

Vaikka verkostoitumisen tarkoituksena on tehdä yhteistyötä, on tärkeää, että sen jäsenet eivät toimi jokaisella verkoston alueella. Verkosto-organisaatiossa on tärkeää, että jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja kehittää sitä. Mikäli verkoston osapuolet ovat toisiaan täydentäviä, syntyy synenergiaetuja. (Linkola 1996, 25-31.) Lähtökohtana verkostossa onkin, että kukin sen jäsen on liittynyt verkostoon omista lähtökohdistaan, ja katsoo sen tuovan lisäarvoa toiminnalleen. Verkoston resurssit takaavat neuvotteluvoimaa ja uskottavuutta suhteessa asiakkaisiin, rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin. Verkosto mahdollistaa kullekin sen jäsenelle keskittymisen ja erikoistumisen omaan ydinosaamiseen, josta katsotaan seuraavan yleisemmin laadun paranemista ja ajan säästymistä oheistoimintojen vähentyessä. (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 7.)

## **2.1 Vuorovaikutus**

Verkosto-organisaatioita koskevassa kirjallisuudessa korostuu monimuotoinen vuorovaikutus eri sidosryhmien välillä, ja se nähdään tärkeänä verkoston toimivuuden kannalta. Vuorovaikutuksen katsotaan tuottavan uusia innovaatioita ja asettavan ratkaistavaksi uudennlaisia haasteita. Verkoston jäsenillä on erilainen tausta, joiden vuorovaikutuksessa syntyy uusia innovaatioita. Verkosto-organisaatiossa tiedon jakaminen ja välittäminen on keskeisessä roolissa. Tietynlaisen vuorovaikutuksen on siis käsitetty aina tuottavan arvonlisäystä. (Juuti 2001, 171.)



Verkostoitumisen katsotaan häivyttävän perinteisiä organisaatioiden rajoja ja muuttavan organisaatioiden sisäisen työnjaon organisaatioiden väliseksi. Yhteistyö voi ulottua moniin toimintoihin. Verkostossa, joka koostuu toisiaan täydentävistä tuotteista tai palveluista, voidaan tehdä horisontaalista yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa. Yhteismarkkinoilla voidaan saada keskitetysti parempi näkyvyys ja kattavampien kokonaisuuksien avulla asiakasta voidaan palvella paremmin. (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 11-12)

Yhteistyö pitää sisällään tiedon ja osaamisen yhdistämisen, joka edellyttää, että yritysten avainhenkilöt saadaan sitoutumaan verkostoyhteistyöhön. Henkilöstön sitouttamisen yhteydessä puhutaan usein verkoston sosiaalisesta pääomasta. Verkostoyrityksissä sosiaalinen pääoma muodostuu kolmen ulottuvuuden kautta. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa niihin tapoihin, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteiden luonnetta kuvaava ulottuvuus ilmaisee uskottavuutta ja luotettavuutta verkoston osapuolten välillä. Kolmas ulottuvuus on kognitiivinen taso, joka sisältää verkostosuhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 6-7.)

Vuorovaikutuksella on suuri rooli kaikkien sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien kannalta. Mitä kehittyneempää ja tiiviimpää vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset on luottamuksen synnylle. Molemmat osapuolet ovat tietoisia toisen toiminnasta ja tavoitteiden eteen tehdään yhdessä töitä. Vuorovaikutus tehostaa tiedon siirtymistä ja oppimista, jolloin sosiaalinen pääoma kasvaa. Vuorovaikutus on edellytys sille, että verkoston toimijat mieltävät yhteistyön sisällön ja arvot samalla tavoin. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 7.)

## **2.2 Luottamus**

Toimivan verkoston jäsenillä tulee olla yhtenevät tavoitteet ja yhteiset arvot, mutta keskinäinen luottamus pitää verkoston kasassa (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 13). Verkostojen käsitetään perustuvan luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Luottamuksella tarkoitetaan osapuolten vastavuoroista uskoa siihen, että toinen osapuoli toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ilman luottamusta, osapuolet suhtautuvat toisiinsa epäilevästi, ja

pyrkivät pitämään tiukasti kiinni omista näkemyksistään, jolloin yhteistyön onnistuminen on heikolla pohjalla. (Ruuskanen 2003, 91.)

Luottamuksessa on kyse sosiaalisesta mekanismista, joka tekee tulevaisuuteen suuntautumisen mahdolliseksi. Luottamus voi kohdistua henkilöihin tai instituutioihin, jonka toiminnalle kohdistetaan odotuksia, ja jotka joko tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttavat toimijan päätöksiin oman toimintansa suunnasta. (Ruuskanen 2003, 216.)

Hakanen (1998, 25) jakaa luottamuksen yleiseen ja erityisluottamukseen. Yleinen luottamus riippuu yleisesti tunnetuista toisen osapuolen ominaisuuksista, kun taas erityisluottamus perustuu varsinaisiin kokemuksiin toisen toiminnasta. Hakasen mukaan yleinen luottamus on tarpeen, kun osapuolet ovat aloittamassa yhteistyötä. Yhteistyön kehittymiselle ratkaisevaa on erityisluottamus. Luottamus helpottaa yhteistyötä ja helpompi yhteistyö puolestaan lisää luottamusta (Jarillo & Stevenson 1991, Komppula 2000, 63 mukaan). Yksi tärkeimmistä kriteereistä tutkittaessa yhteistyökumppaneiden valintaa verkostoituuessa oli luottamus (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 38).

Luottamuksen rakentuminen on vaativa ja pitkäjänteinen prosessi. Rakentumisen välineitä ovat avoimuuden jatkuva lisääminen ja se, että molemmat menestys ja vastoinkäymiset jaetaan yhdessä. (Lehto & Valkokari 2003, 6.) Yhteistyöverkostoissa jäsenten toimet vaikuttavat aina joltain osin myös muihin verkoston jäseniin (Ruuskanen 2003, 92), ja verkostossa toimimiseen liittyy aina tietty epävarmuuden ja haavoittuvuuden mahdollisuus.

## **2.3 Sitoutuminen**

Luottamuksen lisäksi sitoutuminen on olennainen verkoston toimivuuteen vaikuttava tekijä. Sitoutumisella tarkoitetaan osapuolen halua sitoutua toisiinsa ja panostaa verkoston päämääriin, arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutumisessa voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta: toiminnallinen sitoutuminen ja asenteellinen sitoutuminen. Toiminnallisella sitoutumisella tarkoitetaan, että molemmat osapuolet panostavat aktiivisesti suhteeseen ja tasapuolisesti. Asenteellinen sitoutuminen puolestaan viittaa siihen, kuinka osapuolet uskovat organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja haluavat ponnistella niiden eteen. Jäsenillä tulisi olla

myös yhteiset käsitykset siitä mitkä tavoitteet, toiminnot ja toimintatavat ovat tärkeitä, sopivia ja oikeita. (Komppula 2000, 56-58.)

Hakanen (1998, 27) on jakanut sitoutumisen aktiiviseen ja passiiviseen sitoutumiseen. Passiivinen sitoutuminen on samaa kuin lojaalisuus, mutta se ei yksin ole riittävä tae yhteistyön onnistumiselle. Aktiivinen sitoutuminen voi tarkoittaa joko samaistumista, johon sisältyy organisaation arvojen ja päämäärien omaksuminen, tai taloudellisia tai muita panostuksia.

Håkanssonin ja Snehotan (1995) mukaan luottamus on sitoutumisen edellytys. Useissa tutkimuksissa sitoutumisen on katsottu kehittyvän asteittaisena prosessina, joka yhteistyön ja koko suhteen kehittyessä vahvistuu. (Komppula 2000, 54-55.)

Se, sitoutuuko organisaatio yhteistyöhön, riippuu pitkälti siitä nähdäänkö tarvetta tehdä yhteistyötä. Mikäli tarvetta yhteistyöhön ei nähdä, sitoutumista yhteistyöhön ei voida perustella organisaation kannalta mielekkääksi. Se nähdäänkö organisaatiossa yhteistyöhön sitoutumisen tarpeellisuus, riippuu siitä, millaisia kokemuksia yhteistyöstä on, ja millaisia asenteita sitä kohtaan on. (Komppula 2000, 59.)

## **2.4 Verkoston hallinta**

Erilaiset yhteistyösopimukset, keskinäinen luottamus ja hyvä tiedonkulku ovat toimivan verkoston edellytyksiä. Verkoston johtamisen tai ohjaamisen tehtävänä on määritellä verkoston tavoitteet, luoda toimiva viestintäjärjestelmä ja luoda verkostossa toimiville edellytykset omien tavoitteiden toteuttamiseen verkoston yhteisten tavoitteiden rinnalla. (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 12.)

Verkostoja ei hallitse mikään ulkopuolinen tai muiden yläpuolella oleva taho, vaan verkostojen hallinta on erilaisten toimijoiden toisiinsa ja itseensä kohdistama vaikutus. Verkostoissa ei perinteisessä mielessä ole johtajia, vaan verkostojen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään vuorovaikutusprosessien edistämiseen, erilaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa välittäjänä toimimiseen ja toiminnan

suuntaamiseen kohti päämäärien etsintää. Verkostojen johtamista voidaan pitää toimijoiden toisiinsa kohdistamana vaikutuksena, jolloin on mahdollista, että johtajia on useita.. (Kickert ym., 1997, Linnamaan & Sotaraudan 2000, 37 mukaan.) Monesti verkostoista puhuttaessa ei edes käytetä sanaa johtaminen, vaan puhutaan mieluummin verkostojen hallinnasta.

Vaikka verkostossa yksikään toimijoista ei lähtökohtaisesti ole muiden yläpuolella, ei käytännössä tarkoita sitä, että kaikilla toimijoilla olisi yhtäläinen valta verkostossa. Joidenkin toimijoiden painoarvo voi käytännössä olla suurempi ja hallitsevampi kuin toisten esimerkiksi kokemuksen, motivaation, käytössä olevien resurssien tai verkostoissa toimimisen taitojen vuoksi. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 37.) Niinpä haasteena johtamisessa voi olla verkostosuhteiden monimutkaisuus. Eri toimijoiden intressit on sovitettava yhteen ja tasapainoon kokonaisuuden suhteen, luottamusta ja yhteistyötä on jatkuvasti rakennettava, on nähtävä yhdessä toimimisen mahdollisuudet suhteessa ympäristön mahdollisuuksiin sekä toimittava yhteistyön edellytysten luoja ja jäsenorganisaatioiden että henkilöstön välillä. (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 12.)

## **2.5 Verkostojen haasteet ja arviointi**

Suosioistaan huolimatta verkostomainen toimintamalli ei ole kaikissa tilanteissa paras ratkaisu. Verkosto ei ole staattinen tila, johon voisi tuudittautua, vaan prosessi, joka etenee ja jota on arvioitava jatkuvasti. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 8.) Verkostomainen yhteistyö ei automaattisesti takaa yhteistyön laatua (Linnamaa & Sotarauta 2000, 12), tai tuota olemassaolollaan lisäarvoa, vaan se tulisi käsittää mahdollisuutena niiden saavuttamiseen.

Verkostoitumisen onnistumisen edellytyksinä on kyky omatoimiseen työskentelyyn ja toisaalta myös korkeatasoiseen tiimityöskentelyyn, halua vaihtaa joustavasti tehtäviä tarpeen mukaan ja valmiutta erilaisille organisaatio- ja työmuodoille. Verkostoitumisen esteitä voivat olla keskinäinen kateus, epäluulo, luottamuksen puute, väärä kilpailuhenki, näköalattomuus (innovaatioiden puute) ja avoimuuden puute. (Linkola 1996, 25-31, 77-89.)

Verkoston jokaisen osapuolen katsotaan tuottavan lisäarvoa koko verkostolle, ja verkostossa toimimisesta tulee olla etua myös jokaiselle yksittäiselle toimijalle. Jos toimija ei tuo verkostoon lisäarvoa, vaan pyrkii vain hyödyntämään verkostoja omassa toiminnassaan, niin verkostojen toimivuudelle olennainen vastavuoroisuuden periaate ei toteudu, eikä verkostojen rakenne ole tällöin yleensä kestävä (Linnamaa & Sotarauta 2000, 36 mukaan). Jos taas toimija ei katso hyötyvänsä verkostosta millään lailla, on verkostossa mukana olo turhaa.

Verkostoista puhuttaessa korostuu yhteisten tavoitteiden merkitys ja niiden löytymisen oletetaan usein olevan helppoa. Resurssien kokoaminen ja voimien yhdistäminen on hyvä lähtökohta, mutta se voi myös olla haastavaa ja vaikeaa. Yhteisten tavoitteiden ja visioiden löytäminen voi olla hankalaa, jos ihmiset tai organisaatiot eivät ole asioista samaa mieltä tai yhdessä luodut tavoitteet ovat niin yleisellä tasolla, ettei sen yhteyttä käytäntöön enää tiedetä, jolloin yhteistyö voi jäädä symboliselle tasolle. Vaikka verkostot nähdään usein positiivisessa valossa, tarjoaa monien toimijoiden yhteistyö paljon haasteita. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 12.)

Juuri tavoitteiden yhteensovittaminen voi olla haastavaa, koska mitä laajempi verkosto on, sitä monipuolisemmat ovat myös käsitykset siitä, mitkä asiat ovat olennaisia päämäärän kannalta. Näkökulmien yhteensovittamisessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja kärsivällisyyttä. Joskus päätöksenteko voi venyä ja olla siksi tehotonta. Myös toiminnan suuntaa voi olla vaikea ohjata. (Rhodes 2000, 81.)

Yhteisten tavoitteiden etsimisen sijaan Linnamaa ja Sotarauta (2000) ovat ehdottaneet, että verkostossa pyrittäisiin tunnistamaan erilaiset tavoitteet. Heidän mukaansa tällä tavalla on mahdollista löytää yhteisiä tavoitteita todennäköisemmin kuin lähtemällä liikkeelle yhteisten visioiden etsinnästä.

Verkostoituneessa toimintamallissa yritykset joutuvat myös tekemään kompromisseja. Osapuolten on sitouduttava yhteisiin pelisääntöihin ja yhteisiin tavoitteisiin, ja hyväksyttävä tietty itsenäisyyden menetys. Koko verkoston menestys tai epäonnistuminen vaikuttaa kaikkiin verkoston osapuoliin. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 25.)

Verkostosuhteet edellyttävät keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34).

Verkostoja voidaan arvioida niiden ydintoimintojen mukaan ja miten merkittävää yhteistoiminta on suhteessa kunkin yrityksen omiin resursseihin. Yhtä tärkeää on tarkastella miten yhteistoiminta on verkostossa organisoitu ja millaisia koordinaatiomekanismeja niiden välille on rakennettu. Verkostoituminen vaatii omat organisatoriset puitteensa, joilla verkoston osapuolet sidotaan yhteen. Käytännössä yhteen nivominen tapahtuu sopimusten, tavoitteiden ja arvojen kautta. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 9.)

Verkostojen konkreettisten hyötyjen tarkastelun lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota toimijoiden tulkintoihin. Van der Hejdenin (1996, Linnamaan & Sotaraudan 2000, 39 mukaan) mukaan tulkinnoilla on verkostojen tarkastelussa keskeinen sija. Tulkinnoilla hän viittaa erilaisuuksiin ja samanlaisuuksiin toimijoiden arvoissa, tavoitteissa ja näkökulmissa. Tulkintojen huomioiminen verkostojen tarkastelussa perustuu siihen, että toimijat eivät reagoi todellisuuteen vaan sisäisesti konstruoituihin tulkintoihin todellisuudesta.

Toimijoilla voi olla erilaisia tulkintoja verkostoon liittyvistä ongelmista ja mahdollisista ratkaisuksista, muista toimijoista, riippuvuussuhteista sekä yhdessä työskentelyn eduista ja haitoista. Nämä tulkinnat ovat vaikeasti muutettavissa, mutta ne muotoutuvat ja rakentuvat vähitellen uudelleen yhteistoiminnassa. Erilaisten tulkintojen huomioiminen auttaa luomaan yhteistä pohjaa yhteisille päätöksille hyväksyen ja kunnioittaen toimijoiden omia asemia ja tulkintoja. Tosin aina toimijat eivät ole kykeneviä tai halukkaita mukauttamaan tulkintojaan. Tällaisissa tilanteissa kehittämisprosessi voi olla hyvin haastavaa. Tulkintojen esiin tuominen helpottaa verkoston toiminnan suunnittelussa, kun tiedossa on toimijoiden taustalla vaikuttavat tulkinnat, jotka voisivat muuten aiheuttaa ristiriitoja, jos niitä ei tunnistettaisi. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 39-40.)

### 3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Organisaatioidentiteetin ensimmäinen määritelmä syntyi vuonna 1985, kun Albert ja Whetten (1985, 90) määrittivät organisaatioidentiteetin kuvaavan organisaatioiden niitä piirteitä, jotka ovat keskeisiä, pysyviä ja muista erottavia. Heidän mukaansa organisaatioidentiteetti tulee näkyväksi, kun kysytään 'keitä me olemme?', 'mikä on tehtävämme?' ja 'mitä haluaisimme olla?'.

Suurin osa organisaatioidentiteetin tutkimuksista pohjaa ainakin lähtökohtaisesti Albertin ja Whettenin (1985) määritelmään. Vaikka alkuperäinen määritelmä ei ole säästynyt kritiikiltä, on se kuitenkin säilynyt vähintäänkin taustavaikuttajana organisaatioidentiteetin tutkimuksissa. Tutkijat ovat kuitenkin soveltaneet käsitettä omista lähtökohdistaan hyvin eri tavoin.

Voimakkain organisaatioidentiteetin määrittelyn kritiikki on koskenut sen pysyvyyttä. Gioia, Schultz ja Corley (2000, 63-64) katsovat organisaatioidentiteetin olevan dynaaminen, ja sen pysyvyyden olevan lähinnä kuvitteellista. He katsovat, että vaikka identiteetti ei ole pysyvä, sillä on silti jatkuvuutta. Organisaatioidentiteetin pysyvyys sijaitsee Gioian ym.(2000, 64) mukaan organisaation jäsenten käyttämissä nimityksissä organisaatiosta, mutta niiden merkitykset ja tulkinnat vaihtuvat.

Organisaatioidentiteetin määritelmiä voidaan sanoa olevan melkein yhtä paljon kuin sen tutkijoita. Elsbach ja Kramer (1996, 442) käsittävät organisaatioidentiteetin organisaation keskeisinä ja muista erottavina piirteinä, sisältäen sen keskeiset arvot, organisaatiokulttuurin, toimintatavat ja tuotteet. Duttonin ja Dukerichin (1991) mukaan organisaatioidentiteetti viittaa siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät organisaationsa. Organisaatioidentiteetti voidaan käsittää myös kollektiivisena ja jaettuna ymmärryksenä organisaation muista erottavista arvoista ja piirteistä (Hatch & Schultz 1997, 357). Ashforth ja Mael (1989) katsovat organisaatioidentiteetin määrittävän työntekijöiden suhteen organisaatioonsa. Uimonen ja Ikävalko (1996, 181) käsittävät identiteetin koostuvan arvoista, ominaisuuksista, toimintatavoista, ihmisistä, tuotteista ja palveluista, ja katsovat sen syntyneen ajan ja tapahtumien myötä ja tuloksena.

Suuri osa organisaatioidentiteetin tutkijoista katsoo käsitteen olevan suhteellinen käsite, ja rakentuvan vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Albert & Whetten 1985; Ashforth & Mael 1989; Dutton & Dukerich 1991).

Tutkijat eivät ole onnistuneet kehittämään yhtä yksiselitteistä määritelmää, eivätkä myöskään päässeet yhteisymmärrykseen, siitä onko käsitteen määrittelemisen ylipäätään tarpeellista. Selkeän määrittelyn puuttuminen on haastavaa organisaatioidentiteettiä tutkivalle, ja on tärkeää, että jokainen tutkija tuo selkeästi ilmi miten hän katsoo organisaatioidentiteetin syntyvän, ketkä ovat sen kantajia, mikä on sen merkitys, kuinka pysyvä se on, ja kaiken kaikkiaan mitä sillä halutaan ilmaista. (Scott & Lane 2000.) Käsitteen käyttö on siis hyvin sopimuksenvaraista, eikä vakiintunutta käyttöyhteyttä ole, joten käsitteenä organisaatioidentiteetti on hyvin kontekstisidonnainen. Organisaatioidentiteetin tarkka määrittely auttaa tutkijaa rajaamaan tavoitteitaan, tunnistamaan tutkittavan ilmiön sekä ymmärtämään mihin hänen tutkimuksensa sijoittuu aikaisempien organisaatioidentiteettien kentällä. (Puusa 2007, 47-50.)

Organisaatioidentiteetin määrittely on tärkeää myös toisesta syystä. Identiteetin käsite on vahvasti arkikielessä käytetty käsite, ja arkikielen ilmaukset ovat usein monimielisiä ja epätäsmällisiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 148). Organisaatioidentiteetti on kuitenkin enemmän kuin arkikielen identiteetti liitettynä organisaatiokontekstiin. Teoreettiset käsitteet pyrkivät tavoittamaan asioiden tai ilmiöiden olemuksen ja tunkeutuvat välittömän havainnon taakse. Käsitteiden määrittely on tärkeää tutkimuksen onnistumiseksi. Tutkijan tulee esittää peruskäsitteet ja niiden suhteet valitussa teoriakontekstissa, ja määritellä käsitteiden välisiä suhteita. Käsitteiden moniselitteisyys tai abstraktisuus ei ole este tutkimuksen teolle. (Hirsjärvi ym. 1998, 148-152.)

Vaikka vakiintunutta käyttöyhteyttä ei ole, ovat tutkijat kuitenkin samaa mieltä siitä, että tutkimuskohteena organisaatioidentiteetti on rikas, hyödyllinen ja analyttisesti paljastava, ja se tuntuu tarjoavan yhä lisää organisaatioidentiteettiä koskevia tutkimusaiheita.



### 3.1 Kolme tutkimusparadigmaa

Organisaatioidentiteettiä on tutkittu monesta eri näkökulmasta monien eri tutkijoiden voimin. Eräs tapa tarkastella näitä tutkimuksia on jakaa identiteettiä kuvaileva kirjallisuus kolmen eri näkökulman mukaan. Nämä tutkimusparadigmat ovat funktionalistinen, tulkinnallinen ja postmoderni tutkimusparadigma (Oliver & Roos 2003, 5.)

Funktionalistista näkökulmaa edustavat tutkimukset, joissa organisaatioidentiteetti mielletään tutkittavaksi objektiksi ja yhdeksi organisaation resurssiksi. Identiteettiä tutkitaan positivistisista lähtökohdista, ja organisaatioidentiteetin katsotaan olevan kohtalaisen yhtenäinen, rationaalinen ja tunnistettava. Funktionalistiselle lähestymistavalle on ominaista johdon näkökulman korostaminen, identiteetin välinearvo ja objektiivisuus, sekä käsitys identiteetistä mitattavana konstruktiona. Organisaatioidentiteetti nähdään vakaana ja hallittavana, ja tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan identiteettiä suhteessa organisaation menestymiseen. Organisaatioidentiteettiä tarkastellaan kaikin puolin johdon näkökulmasta: organisaatioidentiteetti on johdon luoma, ylläpitämä sekä tulkitsema. (Puusa 2007, 99-100.)

Postmodernit tutkijat tarkastelevat organisaatioidentiteettiä fragmentoituneena, ja he keskittyvät sen pirstaloituneisuuteen ja eroavaisuuksien tarkasteluun. Diskurssianalyysi on menetelmänä postmoderniin lähestymistapaan sopiva. Postmodernille lähestymistavalle käsitteen määrittely ei ole tarpeellista, sillä organisaatioidentiteetti koostuu organisaation jäsenten diskursseista ja tarinoista, jotka muuttuvat jatkuvasti. Postmodernit tutkijat keskittyvät identiteetin ristiriitaisiin merkityksiin, ja keskittyvät tarkastelemaan nimenomaan poikkeavia tapauksia. (Puusa 2007, 99-101.)

Tulkinnallisessa paradigmassa lähtökohtana on perusoletus organisaatioidentiteetin käsitteen tulkinnanvaraisuudesta ja ilmiön kontekstisidonnaisuudesta. Organisaatioidentiteettiä tarkastellaan enemmän kysymyksenä kuin objektiivisena konstruktiona. Oleellista tulkinnallisessa lähestymistavassa on se, kuinka organisaation jäsenet konstruoivat käsityksensä siitä, keitä he organisaationa ja sen jäseninä ovat. (Albert 1998, 2-3, Puusan 2007 mukaan.) Tulkinnallinen lähestymistapa on siis hermeneuttinen ja subjektiivinen (Oliver & Roos 2003, 5). Organisaatioidentiteettiä ei tarkastella

hyötynäkökulmasta vaan sen päätarkoitus on kuvailla identiteettiä ja pyrkiä saavuttamaan ymmärrys sen olemuksesta, jotta ymmärrettäisiin sen merkitys organisaation jäsenille. Tulkinnallisessa lähestymistavassa ajatellaan mittaamisen oleman mahdollista, mutta vain pidempiaikaisen empiirisen tutkimuksen jälkeen. (Albert 1998, 2-3.)

Vaikka tulkinnallisessa lähestymistavassa ei organisaatioidentiteetin katsota olevan pysyvä, on organisaation jäsenillä silti tarve jonkinasteiseen merkityksen vakauteen. Sosiaaliset ryhmät tavoittelevat aina jonkinlaista yhteisymmärrystä tai yhteneväistä näkökantaa koskien identiteettiä. (Fiol 1998, 35).

Organisaatioidentiteetin tutkimuksessa on pitkään ollut vallalla funktionalistinen lähestymistapa, kun taas postmoderneista lähtökohdista tutkimusta ei ole tehty juuri ollenkaan. Tulkinnallinen paradigma ei ole saanut paljon huomiota, mutta sen tuotokset ovat olleet sisällöltään hyvin hedelmällisiä ja ne ovat tuottaneet runsaasti uusia näkökulmia organisaatioidentiteetin tutkimukseen. (Puusa 2007, 101.)

### **3.2 Aikaisempi tutkimus**

Organisaatioidentiteetin tutkimuksessa on aikaisemmin painottunut johdon näkökulma, identiteetin kollektiivisuus, organisaatioidentiteetin merkitys muutoksessa sekä useiden yhtäaikaisten identiteettien olemassaolo. Esittelen tiivistetysti näiden tutkimusten keskeisimpiä näkemyksiä.

Identiteetin johtamisen näkökulmaan liittyy olennaisesti käsitys identiteetistä liikkeenjohdon välineenä. Identiteetin käsitetään olevan johdon luoma ja ylläpitämä, ja sitä voidaan myös ohjata eri johtamistoimenpiteillä. (Markkanen 1999, Puusan 2007, 85-86 mukaan.) Usein tarkasteltaessa organisaatioidentiteettiä johdon näkökulmasta, ovat tutkimuksessa korostuneet juuri heidän kokemuksensa ja tulkintansa organisaatiosta (Puusa 2007, 19).

Johdon näkökulmaa on perusteltu tutkijoiden keskuudessa sillä, että johto suunnittelee ja panee alulle organisaation strategiset muutokset. Tästä syystä on tärkeää kartoittaa kaikki

mahdolliset välineet muutoksen läpiviemiseksi, ja koska organisaatioidentiteetin katsotaan olevan yksi näistä välineistä, on sen luonteen ja vaikutuksen ymmärtäminen tarpeellista ja perusteltua. (Puusa 2007, 86.)

Keskustelu organisaatioidentiteetin johdettavuudesta on usein liitetty yritysten väliseen kilpailuun ja markkinoilla tapahtuvaan jatkuvaan muutokseen. Monet tutkijat ovat todenneet, ettei organisaatioidentiteetti sinällään toimi kilpailukyvyn lähteenä, vaan organisaation kyky johtaa sitä haluamaansa suuntaan. Kuitenkaan siitä, miten ja missä määrin identiteettiä voidaan johtaa, tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen. Käsitteet organisaatioidentiteetin johdettavuudesta ovat riippuneet tutkijoiden taustaoletuksista. Funktionalistisen näkökulman mukaan organisaatioidentiteetillä on välinearvoa, jolla voidaan vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan tai organisaation imagoon. Tulkinallisen lähestymistavan mukaan identiteettiä ei voida suoranaisesti johtaa, mutta johto voi asemansa takia vaikuttaa identiteettiin. Postmodernin lähestymistavan mukaan identiteetti on vallankäytön väline, josta johto pyrkii pitämään yllä todenvastaista illuusiota, ja sen kautta vaikuttamaan jäsenten ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Puusa 2007, 86.)

Uimonen ja Ikävalko (1996, 181) katsovat, että identiteettiä ei voi tietoisesti muuttaa, mutta se muuttuu ihmisten ja toiminnan mukana. Esimerkkeinä tällaisista identiteettiin vaikuttavista muutoksista he mainitsevat yrityksen pilkkoutumisen osiin, yhdentymisen muihin organisaatioihin tai muunlaisen laajentumisen, uusien innovaatioiden tulon tai sukupolvenvaihdoksen. Myös yhteiskunnalliset muutokset voivat vaikuttaa organisaation identiteettiin.

Organisaatiot joutuvat jatkuvasti muuntautumaan ja sopeutumaan vastatakseen ympäristön haasteisiin. Juuri muutostilanteissa organisaatioidentiteetti nousee helposti esille, kun ympäristön tai organisaation muutokset herättävät uudelleen kysymyksen keitä me olemme? Monet muutokset vaativat, että myös organisaation keskeiseksi ajatellut piirteet muuttuvat, jolloin kyky konstruoida organisaatioidentiteetti uudelleen on tarpeen. (Puusa 2007, 95.) Onnistuneessa muutosprosessissa on korostettu yhtenäisten näkemysten ja tavoitteiden merkitystä (Valpola 2004; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004).

Monet tutkijat ovat lähteneet siitä oletuksesta, että organisaatioissa on yksi hallitseva, kollektiivinen identiteetti. Kuitenkin organisaation eri yksiköt voivat olla hyvinkin itsenäisiä. Eri yksiköillä voi niiden historiasta ja johtamiskulttuurista johtuen olla omanlaisensa identiteetti. Erilaisen identiteetin syntyyn voi myös vaikuttaa yksikköjen maantieteellinen sijainti, sen henkilöstön ominaisuuksista sekä toimialan ominaisuudet. Ikävalko (1996, 182) on kysynyt onko järkevää määritellä yhteinen identiteetti erilaisille yksiköille, vai onko parempi, että yksiköt säilyttävät identiteettinsä. Todennäköisesti päällekkäiset identiteetit eivät ole ongelma, jos ne eivät ole ristiriitaisia. (Ikävalko 1996, 182.)

Organisaatioidentiteetin tutkimusten lähtökohtaoletusten monipuolistuttua on ymmärretty, että organisaatiolla voi olla useita identiteettejä, jotka ilmenevät eri tilanteissa riippuen siitä minkä sidosryhmän kanssa ollaan tekemisissä. Monet tutkijat (Ashforth & Mael 1996; Foremann 1998) käsittävät, että organisaatiolla voi olla ”useat kasvot”, jolloin voimassa voi olla yhtä aikaa useampia identiteettejä. Pratt ja Foremann (2000, 141-143) ovat huomanneet, että usein kysyttäessä ”keitä me olemme?” ei saada vastaukseksi yhtä tarkkaa kuvausta, vaan tyypillisempää on, että kuvaukset ovat erilaisia. Heidän mukaan identiteettien ei tarvitse olla vastakkaisia, tietoisesti ylläpidettyjä tai jaettuja.

Prattin ja Foremanin (2000) mukaan useamman organisaatioidentiteetin olemassaolo auttaa huomioimaan paremmin eri organisaation sisäisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset. He katsovat organisaatioidentiteetin olevan johdettavissa, mutta johtaminen on sitä haastavampaa mitä useampia identiteettejä on olemassa. Lisäksi organisaatiossa, jossa identiteettejä on useampia, on myös todennäköisesti enemmän konflikteja kuin organisaatiossa, jossa näkemykset identiteetistä ovat hyvin yhtenäisiä. Tällöin usean identiteetin olemassaolo vaikuttaa organisaation resurssien käyttöön epäedullisella tavalla, sillä ylimääräisiä voimavaroja joudutaan uhraamaan neuvottelemiseen ja sopimiseen sellaisten ryhmien kesken, joiden käsitys identiteetistä poikkeaa toisistaan. Usean identiteetin olemassaolo voi aiheuttaa ristiriitoja ja epävarmuutta. Pratt ja Foreman (2000) tiivistävätkin, että organisaatiolla voi hyvin olla useita identiteettejä, mutta organisaatiolla olisi hyvä olla myös yksi hallitseva metaidentiteetti, jonka suurin osa organisaation jäsenistä tunnistaa ja tulkitsee kollektiivisesti. (Pratt ja Foreman 2000, 141-143.)

Useiden erilaisten tulkintojen ilmeneminen ei varsinaisesti ole uusi huomio, sillä jo Albert ja Whetten (1985) huomasivat tutkimuksissaan, että jäsenten kannanotot voivat olla keskenään ristiriitaisia. He kuitenkin tulkitsevat erilaisten ja sopusointuisten tulkintojen riippuvan niistä olosuhteista, joissa kannanottoja pyydetään. Niinpä tutkijan tulee huomioida myös tilannetekijät tehdessään johtopäätöksiä organisaatioidentiteetistä. (Gioia 1998, Puusan 2007, 101-103 mukaan.)

Monissa organisaatioidentiteetin määrittelyissä on korostunut identiteetin kollektiivisuus. Identiteetin käsitetään pitävän organisaation jäseniä yhdessä ja luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaunismaan (1997) mukaan identiteetissä ei ole kyse samanlaisuudesta sinällään, vaan ryhmän tulkinnoista samanlaisuudesta. Kollektiivinen identiteetti ei siis välttämättä viittaa ryhmään, joka sisältää samanlaisia ihmisiä. Ryhmä saattaa olla erittäin heterogeeninen, mutta jos se eroaa riittävästi muista ryhmistä ja ympäristöstään, samanlaisuudesta vaatimus täyttyy. (Kaunismaa 1997, 222-227.) Myös Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) ovat esittäneet, että oleellista ei ole se onko organisaatiolla todellisuudessa kollektiivista, sen sijaan he pitävät tärkeänä muista erottavaa identiteettiä, vaan se, että organisaation jäsenet itse uskovat erilaisuuteensa ja sitä kautta pyrkivät luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan yhteisesti jaettua ajatusta kollektiivisesta, erilaistavasta identiteetistä. Samuuden ja eroavuuden kautta organisaatioidentiteetti luo ymmärrystä siihen, kuka voi liittyä organisaatioon (Kaunismaa 1997, 227).

Vahvan ja heikon identiteetin määrittäminen liitetään yleensä organisaatioidentiteetin kollektiivisen luonteen asteeseen eli siihen kuinka yhtenäisesti ja samansuuntaisesti organisaatioidentiteetti on jäsenten kesken tulkittu. Organisaatioidentiteetin merkitys ja hyödyt yhdistetään juuri vahvan identiteetin yhteydessä. Vahvan identiteetin avulla on katsottu muodostuvan organisaatioon tapa toimia ja viestiä toiminnastaan (Hiltunen & Markkanen 1994, 205). Se auttaa organisaatiota tunnistamaan sille asetetut haasteet ja vastaamaan niihin. Vahva identiteetti sisältää tiedon siitä mitkä ovat organisaation sisäiset vahvuudet ja vahvuuksien toteutumisen edut ja toisaalta toteutumisen mukanaan tuomat vastuut eri organisaation eri yksiköille. Vahva identiteetti tekee henkilöstöstä itseohjautuvan ja auttaa yritystä menestymään, toisaalta se voi johtaa tilanteeseen jossa organisaatio ei enää seuraa ympäristöään ja ole valmis sopeutumaan siinä esiintyviin muutoksiin. (Puusa 2007, 54.)

Suomessa organisaatioidentiteetin tutkimus on ollut vähäistä. Eniten pinnalla on viime aikoina ollut Anu Puusan (2007) väitöstutkimus organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä. Organisaatioidentiteettiä sivuavia tutkimuksia on tehty viestinnän parissa Suomessakin useita, mutta ne ovat keskittyneet tutkimaan organisaatioidentiteettiä viestinnän näkökulmasta (sisäinen yhteisökuva) tai organisaatioidentiteettiä yrityksen johdettavana resurssina. Kaiken kaikkiaan tutkimus on vielä pitkälti keskittynyt kollektiivisen identiteetin kehittämiseen ja ylläpitämiseen tai johdon näkökulman tarkasteluun.

Aikaisempaa tutkimusta on kritisoitu juuri Albertin ja Whettenin määritelmässä pysymisestä sekä menetelmien ja lähestymistapojen yksipuolisuudesta (Puusa 2007, 25.), ja tutkimuksen keskittymistä pitkälti teorian tutkimukseen varsinaisen empirian jäädessä vähemmälle huomiolle (Oliver & Roos 2003, 7).

### **3.3 Organisaatioidentiteetin merkitys**

Erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista huolimatta tutkijat ovat nähneet yhteisesti jaetun organisaatioidentiteetin arvokkaana organisaatiolle monista eri syistä (Oliver & Roos 2003).

Organisaatio-identiteetin on käsitetty liittyvän organisaation jäsenten sitoutumiseen ja motivaation tasoon. Uimosen ja Ikävalkon (1996, 181) mukaan organisaatioon sitoutuminen mahdollistuu vasta, kun organisaation jäsenet tietävät mihin he sitoutuvat. Collins ja Porras (1994) uskovat, että organisaatioissa, joissa vallitsee vahva ja vaikuttava organisaatioidentiteetti, yksilöt kokevat vahvemmin työnsä tarkoituksen. Tämä taas osaltaan lisää organisaation jäsenten sitoutumista ja halua toimia yhteisten päämäärien hyväksi. (Puusan 2007, 22 mukaan.)

Yhteisesti jaettu organisaatioidentiteetti on tärkeää myös organisaation menestymisessä tulevaisuudessa (Collins ja Porras 1996, Oliver & Roos 2003 mukaan). Organisaatioidentiteetillä on oma roolinsa myös organisaation päätöksenteossa; mitä

selkeämpi organisaatioidentiteetti sitä nopeampi päätöksentekoprosessi (Lehtonen 1997, 27).

Albertin, Ashforthin ja Duttonin (2000) mukaan organisaatioidentiteetin käsite auttaa tunnistamaan organisaation perusolemusta ja keskeistä tehtävää sekä sitä, miten organisaatio erottuu muista organisaatioista. Sen avulla sidosryhmien on helppo ymmärtää, mitä organisaatio edustaa ja kuinka se eroaa muista organisaatioista. Samansuuntaisesti ovat ajatelleet myös Uimonen ja Ikävalko (1996, 181), jotka uskovat, että ennen organisaation imagon pohtimista ja viestimistä, on organisaation tunnettava identiteettinsä.

### **3.4 Organisaatioidentiteetin suhde imagoon ja organisaatiokulttuuriin**

Pelkän organisaatioidentiteetin lähtökohtien määrittelemine ei yksistään riitä, sillä organisaatioidentiteetin käsitettä on melkein mahdoton ymmärtää määrittelemättä sen lähikäsitteitä organisaatiokulttuuria ja organisaatioimagoa. Organisaatioidentiteetin määrittelyt tutkijoiden parissa ovat niin monimuotoisia ja päällekkäisiä näiden lähikäsitteiden kanssa, että kunkin tutkijan on syytä selvittää omat lähtökohtansa. (Puusa 2007, 28.)

Nämä kolme käsitettä kytkeytyvät toisiinsa. Tämä vuorovaikutus toimii Puusan (2007, 82) mukaan siten, että ”organisaation jäsenet peilaavat imagoa suhteessa identiteettiin ja reflektoinnin tuloksena tehtyyn tulkintaan vaikuttaa organisaatiossa vallitseva kulttuuri”. Puusan (2007, 82) mukaan henkilöstö tulkitsee organisaatiota ja sen perustehtävää imagon kautta. Näin siis organisaation imago voi joko tukea tai horjuttaa organisaatioidentiteettiä.

#### **3.4.1 Organisaatioidentiteetti ja imago**

Organisaation imago määritellään usein mielikuvaksi, jonka jokin yksilö tai yhteisö muodostaa tietystä organisaatiosta. Mielikuva voi koostua muun muassa kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista ja tunteista. Imagolla voidaan myös viitata siihen mielikuvaan, jonka yritys haluaa kohderyhmän muodostavan itsestään. (Pitkänen 2001,

15.) Imagoa on jonkun verran käytetty kuvaamaan organisaation jäsenten mielikuvaan organisaatiosta, mutta useimmiten sillä tarkoitetaan nimenomaan organisaation ulkopuolisten ryhmien mielikuvaa organisaatiosta (Puusa 2007, 81).

Organisaation imago syntyy kaikesta siitä, mitä se tekee, mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat. Organisaation jäsenet vaikuttavat imagoon omalla toiminnallaan ja puheillaan siitä, millaisia arvoja organisaatiossa on ja miten se toimii. (Juholin 2001, 149.) Yritys voi yrittää vaikuttaa imagon syntymiseen, mutta siihen vaikuttavat myös vastaanottajan asenteet, ennakkoluulot, aikaisemmat kokemukset sekä muutokset kilpailuympäristössä ja yhteisössä (Pohjola 2003, 22). Tavoite-imagon käsitettä käytetään kuvaamaan juuri organisaation niitä piirteitä, joita johto haluaisi sidosryhmien liittävän organisaatioon (Puusa 2007, 82).

Organisaatioidentiteetti kuvaa organisaation jäsenten mielikuvia ja kokemuksia organisaatiostaan, jota he viestivät muille sidosryhmille, jotka muodostavat organisaatiosta oman mielikuvan eli imagon. Imago vaikuttaa myös toisin päin. Dutton ja Dukerich (1991, 548) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisaation jäsenet peilaavat omia käsityksiään organisaatiosta muiden käsityksiin siitä. Identiteetin ja imagon suhteen määrittely ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen. Organisaatiolla voi olla erilainen suhde eri sidosryhmiin (vertaa esimerkiksi asiakkaat vs. sijoittajat), jolloin myös sidosryhmien mielikuvat vaihtelevat (Fombrun 1996, 63, Puusan 2007, 76 mukaan). Vaikka tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen imagon ja identiteetin yhteyden suoraviivaisuudesta tai tulkinnanvaraisuudesta, on todettu, että yhteys on olemassa. Tärkeimpinä vaikuttajina riippuvuussuhteessa on pidetty johdon viestejä sidosryhmille ja organisaation muiden jäsenten panosta, osaamis- ja sitoutumistasoa (Fombrun 1996, 66, Puusan 2007, 77 mukaan).

### **3.4.2 Organisaatioidentiteetti ja organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuurilla viitataan yhteisesti hyväksytyihin tai sovittuihin käyttäytymismalleihin, jotka muodostuvat arvoista, artefakteista eli ulkoisista tunnusmerkeistä ja uskomuksista, joiden avulla ja joihin uskoen yhteisö pysyy hengissä ja



menestyy. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation tapoja ja käytäntöjä: ”näin meillä on aina tehty”. (Juholin 1999, 62.)

Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä samalla kentällä. Yhteistä käsitteille on se, että molempia pidetään organisaation jäsenten yhteisesti jaettuina ja niiden rakentuminen vuorovaikutuksessa yksilöiden ja ryhmien välillä. Lisäksi yhteistä on se, että käsitteille ei ole pystytty löytämään yhtä ja yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Molemmat käsitteet ovat myös historiallisesti rakentuneita, ja molempien katsotaan vaikuttavan siihen, millainen mielikuva ulkopuolisille organisaatiosta syntyy. Ymmärtämisen ja tulkinnan käsitettä käytetään myös yleisesti molempien ilmiöiden hahmottamisessa. Molempien katsotaan myös olevan kontekstisidonnaisia. (Puusa 2007, 80-81.)

Erojakin käsitteiden välillä löytyy. Organisaatiokulttuurin katsotaan tarjoavan organisaation jäsenille normit, joiden mukaan toimia, kun taas identiteetin katsotaan tuottavan ymmärrystä noista normeista ja niiden merkityksistä (Puusa 2007, 81). Erimielisyyttä on esiintynyt siitä, kumpi on ollut olemassa ennen toista.

## 4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Seinäjoen yliopistokeskus. Luvussa tarkastellaan ensin yleisemmin yliopistokeskuksia ja niiden taustalla vaikuttavia ilmiöitä, jonka jälkeen edetään Seinäjoen yliopistokeskuksen, sekä sen toimintatapojen, tehtävien ja tavoitteiden kuvailuun.

### 4.1 Taustalla korkeakoulupoliittiset päätökset

Yliopistokeskukset ovat suhteellisen uusi organisoitumisen muoto Suomen korkeakoulujärjestelmässä: Keskeiset päätökset yliopistokeskustoiminnan käynnistämiseksi tehtiin vuonna 2003 ja ensimmäiset yliopistokeskukset aloittivat toimintansa 1.1.2004. Yliopistokeskusten perustamisen taustalla oli opetusministeriön korkeakoulujen alueellisen kehittämisen eli ns. Markku Linnan työryhmän ehdotus (OPM 28:2001). Linnan työryhmä esitti yliopistojen alueellisen toiminnan sateenvarjoorganisaatioiden kehittämistä eli yliopistokeskusten perustamista.

Yliopistokeskukset toimivat verkostomaisina organisaatioina, joihin on koottu alueen yliopistollinen toiminta niin, että yksiköt toimivat alueen näkökulmasta yhtenä kokonaisuutena. Kunkin yliopistokeskuksen toimintaa koordinoi yksi sen emoyliopistoista. Emoyliopistot vastaavat yliopistokeskusten tutkimuksen ja koulutuksen laadusta. Yliopistokeskusjärjestelmän perustaminen ei suoranaisesti tuonut mukanaan uutta toimintaa, vaan sen tarkoituksena oli jäsentää ja strukturoida olemassa olevia toimintoja aiempaa selkeämmin. (Poranen 2006, 9.)

Yliopistokeskukset ovat sijoittuneet paikkakunnille, joilla on monen yliopiston toimintaa, mutta ei omaa yliopistoa. Yliopistokeskusten perustamisen taustalla oli tarkoitus levittää yliopistojen osaamisen vaikutuksia lisäämättä yliopistojen määrää. Yliopistokeskuspaikkakuntia ovat Mikkeli, Kokkola, Pori, Lahti, Kajaani ja Seinäjoki. Lähes kaikki Suomen yliopistot ovat mukana jonkun yliopistokeskuksen toiminnassa, ja

monet ovat mukana useammassa kuin yhdessä yliopistokeskuksessa. Kukin yliopisto tuo toimintaansa omaa keskeisintä osaamistaan alueen tarpeista lähtien. (Poranen 2006, 17.) Vaikka kaikkien yliopistokeskusten tehtävä on toteuttaa yliopistollista tutkimusta, koulutusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta, ovat yliopistokeskukset erilaisia, sillä niiden tutkimus ja opetus painottuvat kunkin yliopistokeskuksen toimintaprofiilin mukaisesti. (Poranen 2006, 14-17.)

Yliopistokeskusten tehtävänä on toteuttaa yliopistojen kolmatta tehtävää, eli edistää tarjoamansa koulutuksen ja harjoittamansa tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, sekä laajentaa yliopistotoiminnan rahoituspohjaa. Tavoitteena on synergian saavuttaminen ja vaikuttavuuden vahvistaminen. (Poranen 2006, 9, 17.)

Yliopistokeskusten toiminnan rahoituspohja koostuu useasta eri lähteestä ja niiden osuudet vaihtelevat. Valtion budjettirahoituksen ja ulkopuolisen eli täydentävän rahoituksen osuudet vaihtelevat yliopistokeskusten mukaan, mutta pääosan rahoituksesta tullessa aina ulkopuolisesta rahoituksesta. Ulkopuolisen rahoituksen lähteitä voivat olla muun muassa kaupungit, kunnat, yritykset, EU, TE-keskukset, osaamiskeskusohjelmat ja säätiöt. Rahoitussopimukset voivat olla pitkä- tai lyhytkestoisia yhteistyösopimuksia. Rahoitus on koettu jossain määrin ongelmaksi, mutta enemmän johtuen sen määräaikaaisuudesta ja lyhytjänteisyydestä kuin rahoituslähteiden moninaisuudesta. Rahoituksen määräaikaaisuudesta seuraa toiminnan ennakkoinnin ja kehittämisen vaikeutuminen, sekä määräaikaisten palvelussuhteiden suosiminen. Nämä luovat helposti epävarmuutta ja vaikeuttavat henkilöstön sitoutumista. Määräaikaisuus voi siis lisätä järjestelmän haavoittuvuutta ja rekrytointiongelmia. Vuonna 2005 määräaikaisen henkilöstön osuus oli yliopistokeskuksissa keskimäärin noin 60 %, määrän vaihdellessa kunkin yliopistokeskuksen rahoituslähteiden mukaan. (Poranen 2006, 18 - 23.)

Parhailtaan Suomessa on käynnissä korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen, jonka yhtenä kehittämisen välineenä on korkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistäminen. Opetusministeriön tavoitteena on kehittää korkeakoulujen profiileja ja painoaloja, sekä koota korkeakouluverkkoa suuremmiksi kokonaisuuksiksi yhteistyön ja instituutioiden yhdentymisen kautta. ([http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen\\_rakenteellinen\\_kehittaminen/index.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=fi).) Yliopistokeskukset voidaan nähdä eräänlaisena ensi askeleena korkeakoulujen yhteistyön tiivistämisessä alueellisella tasolla,

mutta yhteistyön tiivistäminen on yliopistokeskuksissa vielä suhteellisen pientä verrattaessa kokonaisten yliopistojen tai ammattikorkeakoulujen yhdistymiseen (vrt. Metropolia ja Innovaatioyliopisto).

Tällä hetkellä korkeakoulukenttä koostuu pääosin kahdesta eri sektorista eli yliopistoista ja ammattikorkeakouluista, joilla molemmilla on omat tehtävät ja profiilit. Yliopistojen toiminnassa korostuu tieteellinen tutkimus ja siihen pohjautuva koulutus, kun taas ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuvat työelämälähtöisyys sekä alueen ja pk-sektorin tarpeet. Korkeakoulujen rakennetta pyritään kehittämään siten, että uudet korkeakoulurakenteet koostuisivat yliopistoista ja ammattikorkeakouluista, sekä niiden välisistä yhteistyösopimuksiin perustuvista yhteenliittymistä. Uusien korkeakoulurakenteiden tulisi olla pääosin käytössä vuonna 2012. ([http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen\\_rakenteellinen\\_kehittaminen/index.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=fi).) Yliopistokeskuksissa rajat yliopistokeskusten ja ammattikorkeakoulujen välillä ovat jo hämärtyneet yliopistokeskuksissa tapahtuvan runsaan yhteistyön näiden kahden välillä kasvaessa. Yliopistokeskuksissa alueen tarpeet on huomioitu tarkemmin kuin varsinaisissa emoyliopistoissa, ja tässä mielessä yliopistokeskukset ovat menneet ammattikorkeakoulujen suuntaan.

Korkeakoulujen yhteistyön syventämistä voidaan tarkastella sekä korkeakoulupoliittisena välineenä, että korkeakoulujen strategisena välineenä. Korkeakoulupoliittisena tavoitteena yhteistyön syventämisellä on yleensä pyritty lisäämään korkeakoulutuksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta, karsimaan korkeakoulujen määrää ja päällekkäisiä toimintoja, korostamaan resurssien tarkoituksenmukaisempaa käyttöä ja kustannussäästöjä, kokoamaan korkeakouluja suuremmiksi kokonaisuuksiksi, lisäämään korkeakoulujen sisäistä monipuolisuutta sekä integroimaan kansakunnan, yhteiskunnan ja alueiden intressit paremmin korkeakoulutukseen ja sen tavoitteenasetteluun. Korkeakoulupoliittiset tavoitteet ovat olleet taloudellisia, strategisia, akateemisia ja yhteiskuntapoliittisia. (Nokkala, Tirronen ja Hölttä 2007, 11.)

Korkeakoulut pyrkivät konsortion yhteisten toimintojen avulla tehostamaan toimintaansa, etsimään kustannushyötyjä, löytämään synergiaetuja ja edistämään strategista asemaa osana korkeakoulujärjestelmää. Korkeakoulujen tavoitteet yhteistyön syventämisessä ovat yleensä olleet yleensä strategisia, taloudellisia ja sisällöllisiä. (Tirronen 2006, 5.)

## 4.2 Seinäjoen yliopistokeskus

Seinäjoen yliopistokeskus sijaitsee Seinäjoella, noin 37 000 asukkaan kaupungissa Etelä-Pohjanmaalla. Yliopistokeskuksen lisäksi Seinäjoella koulutuksen ja tutkimuksen saralla toimivat ammattikorkeakoulu ja osaamiskeskus. Ammattikorkeakoulu toimii pääasiassa koulutuksen puolella ja Seinäjoen seudun osaamiskeskukseen kuuluvat elintarvikealan sekä älytekniikan osaamisalat. Ammattikorkeakoulu, yliopistokeskus ja osaamiskeskus ovat koulutuksen, soveltavan tutkimuksen ja kehittämistoiminnan avaintoimijoita. Kaikkien kolmen toimintaan sisältyy yhteistyötä seudun yritysten ja toimijoiden kanssa, joten alueen osaamistarpeet ja kehittämistoiveet tulevat toiminnassa esiin. ([http://www.seinajoki.fi/kaupunkitieto/huippuosaamista\\_seinajoella.html](http://www.seinajoki.fi/kaupunkitieto/huippuosaamista_seinajoella.html).)

Ennen yliopistokeskuksen tuloa alueella oli yliopistotoimintaa, mutta varsinaista omaa yliopistoa ei ollut. Yliopistokeskus onkin nähty keinona saada haluttua yliopistotason tutkimusta ja koulutusta Seinäjoelle. Asiaa kuvaili Seinäjoen entinen kaupunginjohtaja Mikko Pukkinen: ”Jo monta kymmentä vuotta täällä on ollut tavoitteena saada jos ei nyt yliopistoa niin ainakin korkea-asteista maisterikoulutusta. Tätä on tavoiteltu eri muodoissa. Kaupungin kannalta katsottuna tällä polulla yliopistokeskuksen tulo koettiin tietynlaisena tavoitteen saavuttamisena” (UCS -tiedotuslehti 1/2005).

Seinäjoen yliopistokeskuksessa ovat mukana Tampereen yliopisto, Helsingin yliopisto, Sibelius-Akatemia, Vaasan yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Yliopistokeskuksen toiminta perustuu siihen kuuluvien yliopistojen sopimukseen yhteistyöstä, joka uusittiin viimeksi joulukuussa 2006 ja on voimassa toistaiseksi. Toimintaa Seinäjoen yliopistokeskuksessa koordinoi Tampereen yliopisto. Seinäjoen yliopistokeskus on vielä suhteellisen nuori, sillä se aloitti toimintansa vuonna 2004. Yliopistotoimintaa on Seinäjoella ollut kuitenkin jo vuodesta 1981 lähtien, jolloin Tampereen yliopisto aloitti ensimmäisenä toimintansa Seinäjoella. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaan kytkeytyy tiiviisti Epanet-korkeakouluverkosto, jonka toiminta käynnistyi virallisesti jo vuonna 1999. Epanet-korkeakouluverkostoa toteutetaan Helsingin, Tampereen ja Vaasan yliopistojen, Sibelius-Akatemian, Tampereen

teknillisen yliopiston ja Seinäjoen Ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Verkoston ytimen muodostavat määräaikaisten tutkimusprofessorit, jotka kokoavat ympärilleen tutkijaryhmän. Professorit sijoittuvat pääasiassa sopimuksen allekirjoittaneisiin viiteen yliopistoon, ja ovat siten merkittävä osa yliopistokeskusta. Epanet-verkosta hallinnoi Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys ry, jonka Epanet-toiminnasta vastaavat työntekijät työskentelevät palveluyksikön yhteydessä. (Kinnunen, Eskelinen, Lehto & Karjalainen-Jurvelin 2004.)

Vuoden 2006 lopussa päätoimista henkilökuntaa yliopistokeskuksessa oli 108, professoreita ja tutkimusjohtajia oli 17. Henkilökuntaan kuuluu professoreiden lisäksi tutkijoita, suunnittelijoita, projektipäälliköitä, opettajia ja tukipalveluiden tuottajia. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

#### **4.2.1 Yliopistokeskuksen toimintamalli**

Yliopistokeskuksen yhteisiä toimintaelimiä ovat rehtorien kokous ja johtoryhmä. Ylintä päätösvaltaa käyttää rehtorien kokous, ja sen rooli on pääosin strateginen. Rehtorien kokous koostuu nimensä mukaisesti Tampereen, Helsingin ja Vaasan yliopistojen, Sibeliuksen Akatemian sekä Tampereen teknillisen yliopiston rehtoreista. Rehtorien kokous kokoontuu noin kolme kertaa vuodessa ja sen tehtävänä on hyväksyä yliopistokeskuksen strategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma. Rehtorien kokous voi käsitellä myös normaalisti johtoryhmälle kuuluvia asioita, mikäli johtoryhmä katsoo niiden tärkeytensä tai laajuutensa vuoksi kuuluvan rehtorien kokouksen käsiteltäväksi.

Johtoryhmä koostuu mukana olevien yliopistojen edustajista ja kahdesta palveluyksikön jäsenestä. Sen tehtävänä on huolehtia strategian valmistelusta ja toteuttamisesta sekä ohjata operatiivista toimintaa. Johtoryhmä kokoontuu noin kerran kuukaudessa. Yliopistokeskuksen ja alueen välisenä vuorovaikutuskanavana toimii alueellinen neuvottelukunta, jossa tehdään ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Neuvottelukunta koostuu julkisen sektorin, elinkeinoelämän sekä yliopistojen edustajista, ja se kokoontuu suunnilleen kerran vuodessa. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.) Koordinoiva yliopisto vastaa yhteisistä hallintoasioista, käytännössä yhteisten tehtävien

hoidosta huolehtii palveluyksikkö, joka on palvelusuhteessa koordinoivaan yliopistoon. Palveluyksikkö myös toteuttaa yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelmaa.

Yliopistoyksikköjen ja emoyliopistojen toiminta Seinäjoella on itsenäistä suhteessa yliopistokeskukseen. Yksiköt toimivat toiminnan ja talouden suunnittelun suhteen itsenäisesti. Yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelma puolestaan keskittyy kaikille yliopistoille yhteisten asioiden käsittelyyn ja toiminnallisten painopisteiden suunnitteluun. Yliopistot ovat organisoituneet Seinäjoelle eri tavoin. Esimerkiksi Tampereen teknillisen yliopiston toiminta on monen ainelaitoksen toimintaa Seinäjoella, kun taas Vaasan yliopisto on puolestaan organisoinut toimintansa Seinäjoella erillislaitokseksi.

Yliopistokeskuksen rahoitus perustuu opetusministeriön Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaan myöntämästä rahoituksesta ja kunkin yliopiston omaan toimintaan osoittamista varoista. Tämän lisäksi toimintaa rahoitetaan eri lähteistä haettavan täydentävän rahoituksen turvin. Vuonna 2006 yli puolet (53%) rahoituksesta tuli projekteista, lähes neljäsosa (23%) tuli yliopistoilta, 14 prosenttia koostui opiskelijamaksuista ja muista tuloista, ja valtion ja kuntien osuus rahoituksesta oli 11 prosenttia. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

#### **4.2.2 Yliopistokeskuksen tehtävät ja tavoitteet**

Kaikkien yliopistokeskusten yleisenä ja yhteisenä tehtävänä on edistää yliopistollisen tutkimuksen ja koulutuksen alueellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta maakunnissa, joissa omaa yliopistoa ei ole. Seinäjoen yliopistokeskuksen yliopistojen välisessä sopimuksessa tehtäväksi on kirjattu emoyliopistojen perustehtävien eli tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen palvelutehtävän toteuttaminen.

Yliopistokeskuksen toiminta on viiden yliopiston toimintaa tutkimus- ja kehittämistyössä sekä koulutuksessa. Tutkimus on painottunut neljälle eri osa-alueelle, jotka ovat informaatioteknologia, liiketoimintaosaaminen, elintarvikeala ja materiaalitekniikka sekä alueet ja hyvinvointi. Tutkimustoiminta on pyritty keskittämään uusille ja kasvaville aloille siten, että yliopistokeskuksella on vahva kytkentä alueen elinkeinoelämään ja sen

innovaatiojärjestelmiin. Vuonna 2006 tutkimus- ja kehittämistyötä tehtiin tutkimusryhmissä 17 professorin tai tutkimusjohtajan johdolla, joissa tutkijoita oli yhteensä 105. Tutkimus- ja kehittämishankkeita käynnissä on runsas 100. Tutkimusryhmien vetäjien, professoreiden ja tutkimusjohtajien rahoituksessa hyödynnetään julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä ja rahoitukseen on osallistunut noin 100 yksityistä yritystä, mukaan lukien kaikki eteläpohjalaiset kunnat sekä alueen kehittäjäorganisaatiot. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

Koulutustarjonta yliopistokeskuksessa keskittyy aikuiskoulutukseen, jota toteutetaan avoimena yliopisto-opetuksena, tutkintotavoitteellisena maisteri- ja tohtorikoulutuksina sekä täydennyskoulutuksena. Opiskelijoita yliopistokeskuksessa on vuosittain noin 2500. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

Kehittämishankkeet liittyvät kiinteästi tutkimukseen tai koulutukseen. Vuonna 2007 kehittämistoiminnan painopisteitä olivat tutkimustyön jatkuvuus ja vaikuttavuus, aikuiskoulutuksen tehostaminen, tiedonsiirto pk-yrityksiin ja yhteistyö korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kanssa. Kehittämishankkeet tehdään asiakaskohtaisena tilaustyönä tai julkisen kehittämisrahoituksen turvin tai näiden yhdistelmänä. Vuosina 2004-2007 yliopistokeskuksen yhteisiä kehittämishankkeita oli yhteensä 134 kappaletta. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

Yliopistojen välisen sopimuksen mukaan yliopistokeskuksen tavoitteita ovat yliopistollisen tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen palvelutehtävän koordinointi sekä kehittäminen Etelä-Pohjanmaalla. Yliopistokeskuksen tulisi tiivistää yliopistoyksiköiden välistä yhteistyötä ja saada aikaan korkeatasoisia tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeita. Yliopistokeskuksen tulee edistää yhteistyötä ja työnjakoa yliopistojen ja ammattikorkeakoulun välillä, sekä toteuttaa korkea-asteen tutkimuksen ja koulutuksen aluestrategiaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa Etelä-Pohjanmaalla.

### **4.2.3 Yliopistokeskuksen yhteistyömuodot**

Yliopistokeskuksen yksi tavoite on tiivistää yliopistoyksiköiden välistä yhteistyötä. Pääasiassa yhteistyötä tapahtuu eri kehittämishankkeiden yhteydessä, joita on niin



tutkimuksen kuin koulutuksen yhteydessä. Hankkeissa on mukana yksi tai useampi yksikkö. Hankkeet ovat aina yhden nimetyn yksikön vastuulla.

Pysyviä ja hankkeista tai projekteista riippumattomia vuorovaikutuksen ja yhteistyön muotoja ovat rehtorien kokouksen ja johtoryhmän lisäksi eri työryhmät, joita ovat kehittämishankkeiden seurantaryhmä, koulutusryhmä, talousryhmä sekä markkinointiryhmä. Näissä työryhmissä on mukana edustajat jokaisesta yliopistosta ja ne kokoontuvat ryhmästä riippuen 1- 10 kertaa vuodessa. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006.)

Yliopistokeskuksessa järjestetään vuosittain yliopistokeskuspäivä, joka on yhteisen tapahtuma henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille. Yliopistokeskuksessa julkaistaan myös UCS-tiedotuslehti kaksi kertaa vuodessa, jolla pyritään lisäämään yhteistä tietoa. Tämän lisäksi käytössä on Webanet-multimediakanava, joka tarjoaa tietoa tutkimuksesta, Epanet-professoreista, kehittämishankkeista ja yliopistokeskuksen tapahtumista. (<http://ucs.fi/>.)

Suurin osa yksiköistä sijaitsee samoissa tiloissa yhteisen yliopistokäytävän varrella. Yksiköitä on pyritty sijoittamaan fyysisesti toisiaan lähelle, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman esteetöntä.

Yhteistyötä ja edunvalvontaa tehdään myös yhteistyössä muiden yliopistokeskusten kanssa. Yliopistokeskusten koordinaattorit tapaavat säännöllisesti ja yliopistokeskuksilla on oma yhteistyöfooruminsa ja vuosittain järjestetään kaksi toiminnan kehittämisseminaaria.

Seinäjoen yliopistokeskus tekee yhteistyötä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa alueellisen korkeakoulupolitiikan suunnittelussa, tutkimuksen kehittämisessä (Epanet-yhteistyö), e-oppimiskeskuksen kehittämisessä, virtuaalilaboratorion toiminnassa, tietoverkoissa, tutkintotavoitteellisen koulutuksen suunnittelussa sekä opiskelijoiden tietopalveluissa. Vuonna 2007 yhteistyö sai entistä konkreettisemmän muodon, kun yhteistyö Seinäjoen yliopistokeskuksen ja ammattikorkeakoulun välillä koottiin kirjalliseksi yhteistyösopimukseksi, jossa sovittiin yhteistyöstä niin koulutuksen suunnittelun kuin tutkimuksen saralla. (<http://ucs.fi/>.)

## **5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaiset tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät sekä aineistot, ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **5.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Halusin selvittää tutkimuksen teoriataustan avulla, millaisena työntekijät kokevat Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetin, minkä he katsovat olevan sen ydintehtävä, ja millainen suhde yksiköllä ja yliopistokeskuksella heidän mielestään on. Tutkimuksen jälkeen tulisi kyetä vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

#### **1. Millainen on Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetti?**

- Miten yliopistokeskuksen jäsenet käsittävät yliopistokeskuksen?
- Mitkä ovat jäsenten mielestä sen keskeiset piirteet?
- Vastaavatko käsitykset yleisesti verkostoihin liitettyjä ominaisuuksia?

#### **2. Millainen suhde yksiköillä on Seinäjoen yliopistokeskukseen?**

- Miten vastaajat suhtautuvat yliopistokeskukseen suhteessa omaan yksikköönsä?
- Onko organisaatioidentiteetissä eroja eri yksiköiden tai ryhmien välillä?
- Millainen tehtäväjako yliopistokeskuksella ja yksiköillä tulisi olla?

Tutkielmani tarkoituksena on perehtyä yksittäisen organisaation, Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteettiin. Tutkielmassani keskityn tarkastelemaan organisaation jäsenten käsityksiä yliopistokeskuksesta. Teoriaosion olen rajannut käsitteiden määrittelyn osalta sen laajuiseksi, mikä on tutkimustehtävän kannalta oleellisinta. Tavoitteeni on selvittää miten verkoston työntekijät kokevat verkoston ja millaisia tulkintoja he tekevät verkoston identiteetistä tapausorganisaatiossa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani on tapauksellinen arviointitutkimus. Monesti arviointitutkimus mielletään jonkin toiminnan lopputuloksen arvioinniksi, mutta myös muunlaista arviointitutkimusta tehdään. Arviointitutkimus on jaoteltu kahteen eri tyyppiin: summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Summatiivisen arvioinnin tarkoituksena on tarkastella jonkun ohjelman tai toimenpiteen lopputulosta, kun taas formatiivisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida käynnissä olevaa prosessia. (Mäntysaari 1999, 10.) Formattiivinen arviointi on rajoittunut tiettyyn kontekstiin, jolla ei ole suoranaista yleistettävyyttä muihin konteksteihin. Arviointitutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä arvioinnin kohteesta, jonka avulla voidaan esimerkiksi kehittää organisaation toimintaa. Formattiivinen tutkimus on siis yleensä luonteeltaan tapaustutkimuksellista. (Nyqvist 2007.)

Arvioinnin kohteena voivat olla työmuodot, projektit, toiminta-ajatus, organisaatiot, palvelut ja yksilöt. Näkökulman valinnasta riippuu millaiseksi arviointitutkimus muodostuu metodologian ja tutkimusmenetelmien osalta (Nyqvist 2007). Tässä tutkimuksessa on kyseessä formatiivinen arviointi, jonka kohteena ovat Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetti sen jäsenten tulkitsemana. Tarkoituksena on arvioida miten yliopistokeskuksen jäsenet käsittävät verkoston, minkä käsitetään olevan sen ydintehtävä, miten he suhtautuvat siihen, ja millaiseksi yliopistokeskuksen ja yksikön suhteen halutaan muodostuvan. Organisaatioidentiteetti on jo luonteeltaan dynaaminen, joten ei ole mahdollista arvioida mitään pysyvää lopputulosta. Seinäjoen yliopistokeskus on myös varsin nuori organisaatio, joten voidaan olettaa, että organisaatioidentiteetti on vasta muotoutumassa. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus selvittää organisaation jäsenten näkemyksiä yliopistokeskuksesta, jotta sen toimintaa voidaan suunnata ja kehittää edelleen.

Arviointitutkimuksessa on useita suuntauksia, jotka ovat osittain päällekkäisiä. Suuntaukset voidaan jakaa Kazin (2000) mukaan neljään eri luokkaan. Lähestymistavat ovat (1) empiiris-positivistinen suuntaus (2) pragmaattinen malli tai metodologinen pluralismi (3) tulkinnalliset lähestymistavat ja (4) postpositivistinen lähestymistapa. Oma tutkimukseni sijoittuu näistä tulkinnallisen lähestymistavan alle. Käytännössä tämä

tarkoittaa, että tutkimukseni lähtökohtana on sosiaalinen konstruktioismi, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä objektiivista todellisuutta. (Kuusela 2004, 106-109.) Organisaatioidentiteetin käsite noudattaa sosiaalisen konstruktioismin periaatteita, sillä organisaatioidentiteetin käsitetään rakentuvan henkilöstön mielikuvien perusteella. Se ei siis ole jotain mikä voitaisiin ylhäältä päin määritellä tai olisi pysyvää tai muuttumatonta.

Tulkinnallinen suuntaus on suhteellisen uusi, ja se perustuu responsiiviseen arviointiin, jossa on korostettu kaikkien osallisten tietoa ja osallistumista arviointiprosessiin. Yhteisenä nimittäjänä tämän suuntauksen tutkimuksille on laadullisen kuvailun ja tiedon korostaminen. Tulkinnallinen suuntaus lähtee liikkeelle sosiaalisen maailman ontologisesta rakentumisesta arkielämän merkitysrakenteiden ja vuorovaikutuksen välityksellä. Epistemologisessa mielessä tieto nähdään relativistisesti tiettyyn kehykseen sidoksissa olevaksi, eikä objektiiviseksi ilmiöksi. Metodologisessa mielessä tulkinnallinen suuntaus kuvaa laadullisesti osallisten merkitysrakenteita. Yhteiset konstruktiot eivät ole ehdottomia selityksiä vaan neuvoteltavissa olevia konstruktioita. Osallistujien rooli on tutkimuksessa tärkeä, sillä koko tutkimusprosessi perustuu heidän tulkinnallisiin näkemyksiinsä. (Kuusela 2004, 110-111.) Omassa tutkimuksessani tämä näkyy siten, että aineistoni koostuu yksinomaan yliopistokeskuksen jäsenten näkemyksistä ja mielipiteistä.

### **5.3 Tutkimusaineistot**

Organisaatioidentiteetin katsotaan rakentuvan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja heidän tulkinnoistaan (Puusa 2007, 18): Näihin tulkintoihin on siis päästävä käsiksi organisaatioidentiteetin tutkimiseksi.

Tulkintojen selvittämiseksi hankittiin kaksi erityyppistä aineistoa kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön käsityksiä organisaatioidentiteetistä, ja sen jälkeen syventää ja täydentää jo saatuja tuloksia teemahaastattelulla. Kysely tehtiin kirjallisuuskatsauksen perusteella hyödyntämällä erilaisia kysymystyyppisiä eri näkökulmien esiintuomiseksi. Tämän jälkeen kyselyn tulokset analysoitiin ja tehtiin vielä katsaus kirjallisuuteen, jonka jälkeen laadittiin teemahaastattelussa käytetty kysymysrunko. Kyselyn osalta tutkimus oli kokonaistutkimus,

kun taas haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Tavoitteena oli saada mukaan henkilöitä, jotka ovat eri yksiköistä, ja joilla on eripituinen työsuhde ja erilaiset työtehtävät.

### **5.3.1 Kysely**

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin sähköpostitse lähetetyllä kyselyllä. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä hyvinkin laaja aineisto, ja siihen voidaan sisällyttää monia eri asioita. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, tiedoista, arvoista ja asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 1998, 193). Kysely onkin ennen kaikkea tehokas aineistonkeruumenetelmä, jossa vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. Lisäksi aineistoa on helppo käsitellä, kun lomake on suunniteltu huolella. Kyselyn aikataulu ja kustannukset on mahdollista arvioida hyvinkin tarkkaan. Kyselyn suurimpia haasteita on kato: kyselyyn on helppo jättää vastaamatta vähäisen kontrollin takia. (Hirsjärvi ym. 1998, 191.) Erityisesti kato tuntuu olevan haasteena sähköisesti suoritettavissa kyselyissä. Sähköpostitse lähetetty viesti saattaa unohtua muiden viestien sekaan, eikä se ollut silmien alla muistuttamassa olemassaolostaan.

Kyselyn osalta tutkimus on kokonaistutkimus, sillä tarkoituksena oli kattaa Seinäjoen yliopistokeskuksen henkilöstön mielikuvia ja mielipiteitä hyvin kattavasti. Kokonaistutkimuksen valinnalla varauduttiin myös kyselyille tyypillisen suureen katoon. Ennen kyselyn lähettämistä se testattiin kahdella henkilöllä. Kysely lähetettiin yhteensä 109 henkilölle, joista kolme ilmoitti, ettei kuulu enää kohderyhmään, ja yhtä ei tavoitettu. Varsinaisen vastausajan päätyttyä lähetettiin vielä kaksi uusintakyselyä, joiden jälkeen vastausprosentiksi tuli 24.

Kysely koostui kolmesta eri osiosta: ensimmäisenä tiedusteltiin yliopistokeskukseen, yksikköön ja työskentelemiseen liitettyjä metaforia, toiseksi selvitettiin vastaajien mielipiteitä yliopistokeskuksen ja yksiköiden suhteesta ja rooliasta avoimilla kysymyksillä, kolmantena kysyttiin semanttisen differentiaalimenetelmällä vastaajien kuvia yliopistokeskuksesta. Lopuksi tiedusteltiin vielä vastaajien taustatietoja.

Metafora-kysymyksissä tehtävänantona oli tuottaa metaforia Seinäjoen yliopistokeskuksesta, omasta yksiköstä sekä työskentelemisestä Seinäjoen yliopistokeskuksessa. Tehtävänantona oli täydentää lauseet, ja selittää, mitä vertauskuvalla haluaa ilmaista. Lauseet olivat: Seinäjoen yliopistokeskus on kuin..., yksikköni on kuin..., ja Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskenteleminen on kuin... Kyselyn tuloksena metaforia syntyi Seinäjoen yliopistokeskuksesta, yksiköstä ja työnteosta yhteensä 69. Seinäjoen yliopistokeskustat luonnehtivia metaforia muodostettiin yhteensä 25 kappaletta, yksikköä kuvaavia metaforia syntyi 23, vähiten metaforia syntyi yliopistokeskuksessa työskentelemisestä, yhteensä 19. Työskentelemistä koskevia metaforia selitettiin myös määrällisesti vähiten ja lyhyiten.

Vaikka vastauksissa pyydettiin perustelemaan luotu metafora, osasta vastauksista perustelu puuttui. Vastaajien metaforat ja perustelut on tutkielmassa merkitty kursiiivilla. Metaforien tuottamistehtävä antoi henkilöstölle vapaan kanavan tuoda esiin asenteita ja tunteita organisaatiota kohtaan, niin kuin myös organisaation keskeisimpiä piirteitä. Metaforien tuottaminen estää vastaajia luettelemasta opittuja luonnehdintoja tai vastaamalla sen mukaan, minkä katsotaan olevan yleisesti sopivaa/hyväksyttyä. Syntyneet metaforat ja selitykset teemoiteltiin ja tyypiteltiin niiden yhteyksien ja erojen mukaan. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, käyttivätkö henkilöt yhden yksikön sisällä samankaltaisia metaforia.

Metaforakysymysten jälkeen kyselyssä sijaitsivat avoimet kysymykset, joissa selvitettiin vastaajien käsityksiä yliopistokeskuksen ydintehtävästä ja sen roolista suhteessa yksiköihin, sekä eroista muihin yliopistokeskuksiin. Avoimet kysymykset eivät anna suoria vaihtoehtoja, ja mahdollistavat siten uusien näkökulmien ilmenemisen. Toisaalta avoimissa kysymyksissä vaarana voi olla suuri kato verrattuna strukturoituihin kysymyksiin.

Seuraavassa kysymyksessä käytettiin semanttisen differentiaalimenetelmää, jossa vastaajaa pyydetään arvioimaan organisaatiota kahden eri vastinparin välillä 5 portaisella asteikolla (joista yksi on ”en osaa sanoa”/neutraali). Semanttista differentiaalia käytetään mittaamaan merkityksiä, joita ihmiset liittävät tiettyyn kohteeseen. Semanttisen differentiaalimenetelmä valittiin kyselyyn täydentämään saatuja vastauksia, ja tukemaan metaforien tulkintaa. Semanttisen differentiaalimenetelmän analyysissa keskityttiin moodien tarkasteluun, jota omalta osaltaan puolsi alhainen vastausprosentti. Moodin tarkastelemisen

lisäksi selvitettiin vastausten jakaantumista positiivisiin ja negatiivisiin adjektiiveihin, yhdistämällä kaksi ensimmäistä ja viimeistä vierekkäin olevaa vastausluokkaa. Tämän jälkeen tarkasteltiin kumpi adjektiiveista kuvasi yliopistokeskusta vastaajien mielestä paremmin. Vastausluokiksi jäi siis kolme luokkaa, joista yksi oli 'en osaa sanoa'.

Taustatietoja kartoittavissa kysymyksissä tiedusteltiin vastaajan yksikköä, työtehtävää, työvuosia ja työpaikan sijaintia.

Kyselyä on hankintamenetelmänä kritisoitu pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi. Kyselytutkimuksessa ei vastausolosuhteita voi kontrolloida. On mahdotonta tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eli ovatko vastaukset rehellisiä ja onko niihin paneuduttu. Epävarmaa on myös se ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset keskenään samalla tavalla. Kyselyssä on vaikea arvioida millaisella tietoperustalla vastaajat ovat vastanneet tai onko heillä ylipäättään mielipidettä kysyttävästä asiasta. (Hirsjärvi ym. 1998, 191.) Tässä tutkimuksessa pääosassa eivät kuitenkaan olleet vastaajien tiedossa olevat faktat, vaan kiinnostuksen kohteena olivat verkostoon liitetyt mielikuvat.

### **5.3.2 Teemahaastattelu**

Tutkimuksen toisena aineistonhankintamenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu vaatii tutkijalta esiyymmärryksen tutkimuksen kohteesta, joka tässä tutkielmassa oli hankittu perehtymällä tutkimuskirjallisuuteen ja suoritettujen kyselytuloksista. Haastattelun tarkoituksena oli täydentää ja syventää kyselyä jo ilmenneitä teemoja ja näkökulmia. Yhteensä haastatteluja kertyi yhdeksän. Haastateltavat valittiin siten, että aineisto olisi edustava yksikön koon, sijainnin, työtehtävän ja työsuhteen keston suhteen. Lähtökohtana haastateltavien valinnassa oli, ettei sama henkilö joutunut vastaamaan sekä kyselyyn ja olemaan haastateltavana. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta tämä toteutui.

Haastattelut suoritettiin haastateltavan työpaikalla, jossa tarkemman paikan sai haastateltava valita itse. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun teemoja olivat keskeisyys, toimivuus, yksiköt, vuorovaikutus/yhteistyö, toimintaympäristö,

imago ja tavoitteet. Osa tutkielman teemoista on peräisin organisaatioidentiteettiin ja verkostomaiseen organisaatioon liitetystä piirteistä, ja osa teemoista nousi suoraan aineistoista.

Haastattelun etuna on suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa, ja aineiston keruu ei ole ennalta sidottu, vaan se on joustava aineiston keruumenetelmä. Toisaalta sama suora vuorovaikutus on myös haastattelun heikko kohta, sillä haastateltava saattaa vastata sosiaalisesti suotavasti, niin kuten hänen oletettaisiin vastaavan tai kuten hänen kuuluisi vastata. Myös haastattelija tai haastatteluympäristö saattaa vaikuttaa haastattelun kulkuun ja saatuihin vastauksiin. Tutkijan onkin pystyttävä tulkitsemaan haastateltavan vastauksia erilaisten kulttuuristen merkitysten valossa. Haastateltavan vastaukset myös sijoittuvat juuri haastattelutilanteen kontekstiin ja jossain toisessa tilanteessa haastateltava saattaisi puhua toisin. (Hirsjärvi ym. 1997, 200-201.)

Teemahaastattelun sopii hyvin verkoston toimivuuden tarkasteluun, koska se jättää tilaa haastateltavan omille tulkinnoille ja mahdollistaa näin myös uusien teemojen esille nousemisen (Linnamaa & Sotarauta 2000, 14). Tutkimuksessani haastattelu täydensi ja syvensi jo kyselystä saatuja tuloksia, ja antoi hyödyllistä taustatietoa ilmiöistä vastausten taustalla.

## **5.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tulokset pohjautuvat organisaatioissa tehtyyn kyselyyn ja haastatteluihin. Näitä kahta käsitellään kokonaisena aineistona, jotka kokonaisuutena kertovat vastaajien käsityksistä yliopistokeskuksesta sekä oman yksikkönsä ja yliopistokeskuksen suhteesta. Kyselyn ja haastattelun avulla hankittu aineisto käytiin huolellisesti läpi useaan kertaan, ensin kokonaisuutena, ja sen jälkeen keskittyen eri teemoihin.

Analyysin tarkoituksena on koota ja järjestää aineisto niin, että siitä saadaan esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva aineistosta ja jatkaa sitten osakysymysten tarkasteluun. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Taanila 2007.) Aineistojen analysoinnissa



käytettiin sisällön analyysia, jonka avulla pyrin avaamaan verkoston jäsenten käsityksiä sen identiteetistä.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa tutkija pyrkii tiivistämään, analysoimaan ja tulkitsemaan aineistoa yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Aineisto voi olla valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja, kuten kirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysissa ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä, vaan jokainen tutkija kehittää oman luokittelujärjestelmänsä, joka sopii juuri kyseisen aineiston jäsentämiseen parhaiten. Analyysin tavoitteena on rakentaa systemaattinen, kattava ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysin ohella puhutaan joskus myös sisällön erittelystä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 107-108) mukaan sisällön erittelystä puhuttaessa aineistoa kuvataan määrällisesti, kun taas sisällönanalyysissa tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.)

## **5.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on siirrytty reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnista tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän siirtymän taustalla on kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erilaiset käsitykset totuuden luonteesta. (Tynjälä 1991, 387-388.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan objektivismiin mukaisesti, että tutkimuksen tarkoituksena on saada objektiivista tietoa todellisuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan on käytössä relativistinen tieteenfilosofia, jonka mukaan tavoitettavissa ei ole vain yhtä ainoaa totuutta, vaan yksilöillä on omat kokemuksensa ja siten myös totuutensa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on siis tietyn näkökulman esitleminen ilmiöstä. (Kvale 1989, Tynjälän 1991, 387-388 mukaan.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteiden muokkauksen pioneereja ovat olleet Lincoln ja Guba (1985). Heidän mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoin käsittein kuin tutkimuksia, jotka perustuvat käsitykseen yhdestä

konkreettisesta todellisuudesta. Lincolnin ja Guban (1985,) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella neljän osatekijän avulla, jotka ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Käsitteet vastaavat kvantitatiivisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin käsitteitä, mutta niiden kriteerit määritellään toisin. Keskeisinä määritteinä pidetään uskottavuutta (credibility), siirrettävyyttä (transferability), varmuutta (dependability) ja vahvistettavuutta (confirmability). (Lincoln & Guba 1985, 301-331; Tynjälä 1991, 387-398.)

Uskottavuus tai vastaavuus kuvaa, miten hyvin tutkija pystyy osoittamaan, että tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot vastaavat tutkittavaa todellisuutta. Tutkimuksen totuusarvo perustuu siis tutkijan mahdollisimman hyvään perusteluun siitä, miten hän on rakentanut kuvan ilmiöstä. Tulosten ajatellaan olevan luotettavia, jos tutkijan kuvaus vastaa tutkittavan alkuperäistä kokemusta ilmiöstä. (Lincoln & Guba 1985, 301- 316.)

Tutkimuksessa luotettavuutta vahvistettiin tutustumalla ensin laajasti tutkittavaan ilmiöön ja sen erityispiirteisiin, sekä tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Kohdeorganisaatiota pyrittiin hahmottamaan myös osana laajempaa kokonaisuutta tutustumalla yliopistokeskuksia ja korkeakoulujen kehittämistä koskevaan keskusteluun. Tutkimusmenetelmät antoivat henkilöille mahdollisuuden nostaa esille tärkeäksi kokemiaan tekijöitä. Kyselyssä vastaajien omat näkemykset huomioitiin käyttämällä pääasiassa avoimia kysymyksiä, kun taas haastatteluissa väljät teemat antoivat tutkittaville mahdollisuuden tuoda oma näkemyksensä ilmiöstä esille. Koska kyselyssä ja haastatteluissa nousivat esiin samanlaiset teemat, voidaan tulkintojen katsoa vastaavan tutkittavien näkemystä ilmiöstä. Tulkintoja selventämään on tuloksissa käytetty suoria lainauksia joko haastatteluista tai kyselyvastauksista.

Tulosten yleistettävyyden sijaan Lincoln ja Guba (1985, 316) ovat puhuneet tulosten siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä he tarkoittavat tulosten yleistettävyyden riippuvan siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tutkija ei voi yksin tehdä johtopäätöksiä tulosten siirrettävyydestä, vaan vastuu tutkimuksen sovellusarvosta jää suureksi osaksi tutkimuksen hyödyntäjille. Niinpä tutkijan tulee kuvata riittävästi tutkimustaan ja aineistoaan, jotta lukija voi pohtia tutkimustulosten sovellettavuutta muuhun kuin tutkittuun kontekstiin. (Tynjälä 1991, 390.) Tässä tutkimuksessa siirrettävyyden arviointi on huomioitu kuvaamalla kohdeorganisaatiota ja sen taustalla

vaikuttavia ilmiöitä huolellisesti, sekä raportoimalla tarkasti tutkimuksen toteutuksen vaiheet.

Varmuus laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä pohjautuu tutkimuksen reliaabeliuden vaatimukseen (Lincoln ja Guba 1985, 317). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on nähty tärkeänä, että tutkimus tuottaa samat tulokset, mikäli se toistetaan myöhempänä ajankohtana samoissa olosuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten säilyminen samana ei ole olennaista, sillä tavoitteena on tavoittaa monia todellisuuksia. Lisäksi tutkimusympäristössä, tutkijassa tai tutkittavassa ilmiössä voi tapahtua muutoksia, jotka tekevät vakioinnin mahdottomaksi. (Tynjälä 1991, 391.) Vaikka tutkimuksen tarkoitus on kuvata verkoston organisaatioidentiteettiä juuri tässä kohdeorganisaatiossa, on tutkimuksen teoriaosiossa tarkasteltu ilmiötä myös yleisemmällä tasolla.

Vahvistettavuudella pyritään takaamaan tutkimuksen neutraalius (Lincoln ja Guba 1985, 318). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on harvoin mahdollista tarkastella kohdetta riippumattomasti ja etäältä. Neutraalius saavutetaan, kun tutkimuksen totuusarvo ja soveltuvuus on varmistettu erilaisin tekniikoin. (Tynjälä 1991, 392.) Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan tutkielmassa mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan pohtia tulosten riippumattomuutta tutkijasta. Tutkijan päättely on pyritty tekemään näkyväksi kuvaamalla tutkimuksessa tehtyjen valintojen perusteluita. Suorien lainausten käytöllä on pyritty antamaan lukijalle mahdollisuus tarkastella tutkijan päättelyä.

## **6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa käsitellään Seinäjoen yliopistokeskuksen jäsenille tehdyn kyselyn ja haastattelujen tuloksia. Tulosten käsittely aloitetaan perehtymällä Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteettiin, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan Seinäjoen yliopistokeskuksen ja sen yksikköjen välistä suhdetta.

### **6.1 Seinäjoen yliopistokeskuksen luonnehdintaa**

Suurin osa vastaajista luonnehti yliopistokeskusta samalla tavalla kuvailemalla sen peruspiirteet: sen rakenteen, siihen kuuluvat yliopistot, sekä mainitsivat siellä tapahtuvan yhteistyön sekä alueellisuuden. Organisaatioidentiteetin tarkastelu aloitetaan näistä piirteistä ja niihin liitetystä teemoista ja metaforista, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan vastaajien käsityksiä yliopistokeskuksen tehtävästä ja sen omaleimaisuudesta.

#### **6.1.1 Yliopistokeskuksen ominaispiirteitä**

Seinäjoen yliopistokeskusta jäsenettiin useista eri näkökulmista. Yliopistokeskusta kuvailtiin sen rakenteen, kehitysvaiheen, siellä tapahtuvan yhteistyön, alueellisuuden ja vierauden mukaan.

Suuri osa lähti jäsentämään Seinäjoen yliopistokeskusta sen rakenteen kautta. Yliopistokeskuksen luonnehdinta aloitettiin kertomalla yliopistokeskukseen kuuluvat yliopistot, jotka suurin osa tuntui tietävän. Yliopistokeskusta kuvailtiin viiden yksikön akateemisena yhteisönä, yhteistyöverkostona, yhteistoiminta-alustana ja yhteenliittymänä. Yliopistokeskuksen sijainti saman katon alla ja saman käytävän varrella mainittiin usein, ja sen katsottiin mahdollistavan vuorovaikutusta muiden yksiköiden kanssa. Yhteisen toimipisteen katsottiin olevan positiivinen asia myös tarkasteltaessa yliopistokeskusta ulkoapäin. Rakenteen kuvailussa ilmeni yliopistokeskuksen sopimuksellinen luonne, jota ilman sitä ei olisi olemassa. Tätä eräs haastateltava ilmaisi näin:

Yliopistokeskus on ”viisi yliopistoyksikköä, niiden yhteenliittymä, sitä on vaikea sanoa, kun se ei ole mikään katto, että me muut ollaan sille alisteisia, vaan kun me muodostetaan se.”

Yliopistokeskuksen rakennetta kuvattiin muun muassa metaforilla *ameeba*, *sienirihmasto* ja *sateenvarjo*. Rakennetta kuvaavat metaforat olivat yleensä luonteeltaan liikkuvia, ja moneen suuntaan kurottavia tai hajaantuvia. Rakenteen kuvailuissa heijastui perinteisesti verkostoihin liitettyjä piirteitä kuten yhteistyö, löyhä rakenne ja sopimuksellisuus.

Yliopistokeskus koettiin vahvasti alueellisena usealla eri tavalla. Monet nostivat esiin yliopistokeskuksen merkityksen alueelle akateemisena yhteisönä ja yliopistotasaisen tutkimuksen ja koulutuksen tarjoajana ja välittäjänä. Yliopistokeskuksen tulo Seinäjoelle katsottiin vastanneen pitkään alueella vallassa olleeseen toiveeseen omasta yliopistosta. Tätä kuvailtiin myös metaforissa, joissa yliopistokeskusta kuvailtiin *pelastavana enkelinä* ja *suurena unelmana*. Esimerkiksi *pelastava enkeli* -metaforaa perusteltiin näin:

”..yliopistokeskuksen syntyminen ja tulo Seinäjoelle ikään kuin ’pelasti’ kaupungin sitä uhkaavasta taantumisesta kohti kadotettujen kaupunkien alhoa ja käänsi kehityksen suunnan oikeaksi ja tunnustetuksi kaupungiksi”.

Haastateltavien mukaan yliopistokeskukseen suhtauduttiin alueella positiivisesti. Toisaalta katsottiin, ettei yliopistokeskus ole alueella kovin tunnettu, tai että tavallinen kansalainen ei välttämättä tiedä, että yliopistokeskus on edes olemassa. Alueellisuus heijastui yliopistokeskukseen myös toisin päin, sillä koulutuksen ja tutkimuksen katsottiin nousevan nimenomaan alueen tarpeista, ja yhteistyötä tehdään alueen muiden toimijoiden ja yritysten kanssa niin tutkimuksen kuin koulutuksenkin saralla.

Yliopistokeskusta kuvailtaessa tuotiin esiin sen yhteistoiminnallisuus. Yliopistokeskusta ilmaistiin yhteistyötä kuvaavilla metaforilla kuten *pieni perhe*, *pieni kerrostalo*, *sivumyötäisessä purjehtiva alus*. Vaikka yliopistokeskusta kuvailtiin yhteistyöverkostoksi, rajautui vuorovaikutus ja yhteistyö haastatteluissa pääasiassa henkilökohtaisten suhteiden välisiksi. Yhteistyö yksikköjen välillä mainittiin lähinnä henkilösuhteiden kautta. Yliopistokeskuksen sisällä yhteistyötä tehtiin itselle tuttuun henkilöiden kanssa:

*”tehdään yhteistyötä, mutta kyllä se lähtee siitä, että tuntee jo aikaisemmin ne ihmiset siellä kuin että ollaan yksikön edustajia.”*

Koulutuspuolella yhteistyötä vaikutti haastattelujen perusteella olevan enemmän, sillä koulutusryhmä mainittiin usein yhtenä vuorovaikutuksen muotona. Koulutusryhmä kokoontuu asiantuntijaryhmistä kolmanneksi aktiivisimmin, johtoryhmän ja markkinointiryhmän ollessa aktiivisempia. Kysyttäessä moni koki, että yhteistyötä eri yksiköiden välillä voisi olla enemmänkin, mutta että sen täytyisi olla perusteltua, eikä yhteistyötä pitäisi tehdä vain yhteistyön vuoksi. Yhteistyöstä keskusteltaessa tuotiin esille, että yhteistyötä oli ollut yksiköiden välillä jo ennen yliopistokeskuksen tuloa, mutta yliopistokeskus oli tiivistänyt sitä.

Tutkimushetkellä yliopistokeskusta luonnehdittiin aineistossa monesti kehittyväksi toimijaksi, joka hakee vielä paikkaansa. Yliopistokeskuksen profiilin tai identiteetin muodostumisen tulkittiin olevan vielä kesken:

*”tämähän on kohtalaisen tuore juttu tämä yliopistokeskus vielä, niin vielä eletään ehkä sellaista kasvun ja vakiinnuttamisen aikaa.”*

Yliopistokeskuksen kehittyminen tuli esille erityisesti yliopistokeskusta kuvaavissa metaforissa, joissa yliopistokeskusta luonnehdittiin muun muassa metaforilla *lapsi*, *koiranpentu*, *alkueläin*. Yksi kehittymistä kuvaavista metaforista oli *puolivalmis rakennus*, jota perusteltiin seuraavasti:

*”Se ei ole vielä valmis, eikä kukaan oikein tiedä mitä siitä tulee, mutta sitä on rakentamassa moninainen joukko ihmisiä. Toisaalta siitä ei synny mitään konkreettista, vaan se on toimijoidensa eli ’rakentajien’ muodostama yhteisö.”*

Niin haastatteluista kuin kyselyistä oli huomattavissa, että yliopistokeskus koettiin usein jollain tapaa vieraaksi, hahmottomaksi tai epämääräiseksi. Metaforissa yliopistokeskuksen vierautta ja hahmottomuutta kuvattiin *varjona*, *labyrinttina*, *marionettina tai kreikkalaisena vuoristotienä*. Vierautta tai hahmottomuutta ei kuitenkaan yleensä kuvailtu negatiivisesti, vaan yliopistokeskuksesta ei tunnut saavan otetta. Tämän voidaan tulkita

johtuvan siitä, että monet yliopistokeskuksen jäsenet eivät katsoneet yliopistokeskuksen näkyvän omassa arkityössään. Moni haastateltavista kuvaili saavansa ”tiedonpalasia” yliopistokeskuksesta ja sen toiminnasta, mutta että aikaa tai kiinnostusta sen tarkempaan perehtymiseen ei ollut, eikä selkeää kuvaa yliopistokeskuksesta ole syntynyt. Yliopistokeskuksen kehittäminen ja sen toimintojen suuntaaminen koettiin selvästi johtoryhmän ja johtavassa asemassa olevien henkilöiden tehtäväksi, jolloin kokonaiskuvan saamista ei koettu omalta osalta niin tärkeäksi.

Yliopistokeskuksessa työskentelyä kuvaavissa metaforissa yliopistokeskuksen läheisyys tai etäisyys omasta työstä ilmeni molempiin suuntiin. Osa katsoi Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskentelemisen olevan kuin ”työtä” tai ”missä tahansa”, ja kaksi vastaajaa katsoi, etteivät työskentele Seinäjoen yliopistokeskuksessa. Johtajien ja päälliköiden metaforissa taas yliopistokeskus näyttäytyi oman työn kautta hieman toisella tavalla. Johtajien ja päälliköiden metaforissa esiin tulivat verkostossa työskentelyn haasteellisuus ja epävakaus, ja työskentelyä kuvattiin muun muassa metaforalla:

*Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskenteleminen on kuin ”marjanpaimintaa. Odotat huippusatoa. Vaan kuinka ollakaan monta muuttujaa voi tehdä odotuksesi turhiksi. Osa asioista on kuin säätiloja. Niitä ei voi ennustaa.”*

Suunnittelijoiden (suunnittelija, erikoissuunnittelija, koulutussuunnittelija) metaforissa näkyivät toisaalta valppaana oleminen (*sienimetsässä kävelyä, olisi perämiehenä purjeveneessä, vuoristotiellä ajaisi*) ja toisaalta työn arvostus (*rahaa panisi pankkiin*). Kaikille työ ei kuitenkaan näyttäytynyt samalla tavalla suunnittelijoidenkaan kesken, vaan työskenteleminen saattoi olla myös kuin *”Särkänniemen taikajoessa lipumista. Meno on rauhallista eikä yllätyksiä tapahdu.”* Tutkijoiden työssä yliopistokeskuksessa työskenteleminen ei näkynyt mitenkään erityisesti, sillä heistä suurin osa luonnehti yliopistokeskuksessa työskentelemistä työksi, tai kertoivat sen olevan samanlaista kuin missä tahansa. Tämä saattaa johtua yleisemmin tutkijan työn luonteesta itsenäisenä työskentelynä. Muissa tehtävärhmissä tuli esiin samankaltaisia metaforia kuin jo mainituissa ryhmissä, mutta vastaavia selviä yhtäläisyyksiä ryhmän sisällä ei löytynyt.

Kyselyn väitepareissa vastauksissa painottuivat pitkälti samat asiat kuin aineistoissa muutenkin eli yliopistokeskus kehittyvänä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistävänä,

tuntemattomana ja eriytyneenä. Näiden lisäksi yliopistokeskusta luonnehdittiin selkeästi vastakohtaansa enemmän uutta luovaksi, vakaaksi, aktiiviseksi, korkealaatuiseksi, määrätietoiseksi ja ainutlaatuiseksi. Adjektiivipareissa sekava-selkeä, sisäänpäin kääntynyt-ulospäin suuntautunut, tehoton-tehokas, teoreettinen-käytännönläheinen, sekä etäinen-läheinen vastaajien mielipiteet jakautuivat tasaisesti.

## 6.1.2 Yliopistokeskuksen tehtävät

Yliopistokeskuksen pääpiirteet tuntuivat olevan sen jäsenille suhteellisen selviä: he osasivat luetella siihen kuuluvat yksiköt ja kuvailivat sen olevan alueen yliopistojen yhteistoimintaverkosto. Yliopistokeskuksen tehtävän nimeämisen suhteen aineisto hajaantui kahtia. Kyselyn vastausten perusteella syntyi käsitys, että yliopistokeskuksen jäsenillä on selkeitä mielipiteitä yliopistokeskuksen tehtävästä, kun taas haastatteluissa ilmeni, että yliopistokeskuksen tehtävät eivät olleet sen jäsenille täysin selviä. Osa haastateltavista ei osannut nimetä suoraan yhtään tehtävää, ja useampi mainitsi tehtävien olevan itselleen jossain määrin epäselviä. Tätä eroa voi osaltaan selittää kysymyksen konteksti, sillä kyselyssä aikaa pohtia vastauksia on ollut enemmän, kun taas haastattelutilanteessa miettimisaika on lyhyempi. Kyselyssä on myös ollut mahdollista hankkia lisää tietoa yliopistokeskuksen tehtävistä muista lähteistä. Monessa haastattelussa tehtäviä mainittiin kuitenkin lisää haastattelun kuluessa.

Aineistossa yliopistokeskuksen perustehtäväksi katsottiin:

- alueellinen kehittäminen,
- yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen ja yliopistokeskuksen koordinointi, ja
- akateemisen tutkimus- ja koulutustoiminnan tarjoaminen

Kaikki edellä mainitut tehtävät voidaan käsittää yliopistokeskuksen perustehtäviksi, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. Vastausryhmien käsittelyssä näkyy pääasiassa se, mitä tehtävää vastaajat ovat painottaneet eniten. Suuressa osassa kyselyvastauksia tehtäväksi oli nimetty vain yksi edellä mainituista tehtävistä, mutta osassa tehtäväksi oli mainittu useampia. Haastatteluissa tehtäväksi mainittiin useammin kaksi tai kaikki kolme tehtävää,



mutta osassa tehtäväksi saatettiin mainita vain yksi. Minkään yksikön sisällä ei yksi tehtävä painottunut muita selvemmin, vaan vastaustaukset hajaantuivat niin koko yliopistokeskuksen kuin yksikönkin sisällä.

Aineistossa enemmistö käsitti alueellisen kehittämisen yliopistokeskuksen keskeisemmäksi tehtäväksi. Alueellisen kehittämisen tehtävä nousi voimakkaasti esille monissa vastauksissa myös yhdistettynä muihin tehtäviin. Yliopistollisen koulutuksen ja tutkimuksen tarjoaminen alueella nähtiin tärkeänä. Yliopistokeskuksen tehtäväksi katsottiin akateemisen yhteisön vakiinnuttaminen maakuntaan ja alueen vetovoimaisuuden kohottaminen. Monesti alueellisen kehittämisen yhteydessä tuotiin esiin yliopiston puuttuminen Seinäjoelta, ja johon yliopistokeskus nähtiin ratkaisuna.

*”Yliopistokeskuksen tehtävänä on nostaa Etelä-Pohjanmaan osaamisen tasoa sekä yksilö-että yhteisötasolla. Sen tehtävänä on edistää alueen hyvinvointia, menestystä ja kilpailukykyä yliopistollisen ja asiakaslähtöisen tutkimus-, koulutus- ja kehittämistoiminnan avulla.”*

*”Tällaisella alueella, missä ei ole omaa yliopistoa, yliopistollisen toiminnan tuominen tälle alueelle miltä osin se näyttäisi puuttuvan, ja olemassa olevan vahvistaminen. ...sellainen oman tutkimustiedon tuottaminen mikä lähtee näistä tarpeista, tästä alueesta ja linkittyy ajankohtaiseen ja relevanttiin tieteelliseen keskusteluun.”*

Toisena yliopistokeskuksen tehtävänä nähtiin yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen. Vastauksella viitattiin pääasiassa yliopistokeskusten yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, mutta joitain mainintoja sai myös yhteistyö ja vuorovaikutus yliopistokeskuksen ja yritysten tai maakunnan toimijoiden välillä. Vastauksissa tuotiin esille yliopistokeskuksen tehtävä eri yksikköjen yhteistyön kehittäjänä ja edistäjänä sekä yksiköiden koordinoijana. Kyselyn kaikki johtajat ja päälliköt katsoivat yhteistyön edistämisen tai yksiköiden tukemisen olevan yliopistokeskuksen keskeinen tehtävä.

*”Olla yhdistävänä tekijänä yliopistokeskukseen kuuluville yliopistoille, edistää, avustaa ja tehdä mahdolliseksi yliopistokeskukseen kuuluvien yliopistojen yhteistyö.”*

*”Generoida esiin yliopistojen yhteinen tahto ja auttaa yliopistoyksikköjä hahmottamaan, mikä on niiden toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista.”*

*”Vuorovaikutus; risteysasemana ja kohtaantopaikkana oleminen yliopistojen syvän osaamisen ja alueen kehittämistarpeiden välillä.”*

Kysyttäessä haastateltavilta yliopistokeskuksen tehtävää, vain harva mainitsi suoraan yksikköjen koordinoimisen sen tehtäväksi. Kuitenkin yliopistokeskuksen rooli koordinoijana ja yhteistyön edistäjänä tuli esiin myöhemmin haastattelussa lähes poikkeuksetta.

Akateemisen tutkimus- ja koulutustoiminnan tarjonta mainittiin yliopistokeskuksen keskeisemmäksi tehtäväksi kaikista harvimmin. Tutkimus- ja koulutustehtävä mainittiin usein alueellisen kehittämisen yhteydessä, ja yliopistokeskus hahmotettiin osana koko korkeakoulukenttää.

*”Edustaa Suomen valtakunnan yliopistolaitosta ja sen tutkimus- ja koulutustehtävää osana koulutusjärjestelmää.”*

Koulutus- ja tutkimustoiminnan tarjonnan lisäksi yliopistokeskuksen tehtäväksi katsottiin tutkimustiedon ja osaamisen välittäminen.

*”Keskeisin tehtävä on mielestäni välittää yliopistollista osaamista ja tutkimustietoa maakunnan ja sen yritysten käyttöön...”*

### **6.1.3. Yliopistokeskuksen omaleimaisuus**

Monet vastaajista eivät osanneet sanoa miten Seinäjoen yliopistokeskus eroaa muista yliopistokeskuksista. Vastauksissa ilmeni, ettei muiden yliopistokeskusten toimintaa juuri tunnettu. Kysymykseen vastanneet nostivat esiin Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkimuspainotteisuuden ja koulutuksen vähyyden. Epanet-professuurien nähtiin erottavan Seinäjoen yliopistokeskus muista yliopistokeskuksista

*”Tutkimuspainotteisuudellaan, Epanet-verkostolla ja sen kautta tulevilla laajoilla yhteyksillä maakuntaan ja elinkeinoelämään.”*

Haastatteluissa jatkettiin erottaviksi koettujen piirteiden etsimistä kysymyksillä yliopistokeskuksen toimintaympäristöstä sekä kilpailijoista tai vastapelureista. Esiin ei kuitenkaan tullut vastakkainasetteluja, eikä vertailukohtia juuri katsottu olevan. Ammattikorkeakoulun mainitsi muutama, mutta sitä ei tunnut suoranaisesti kokevan kilpailijana, sillä sen kanssa tehtiin myös yhteistyötä. Aineistossa aikaisemmin esiin tullut akateemisuus voidaan luokitella yliopistokeskuksen muista erottavaksi piirteeksi, vaikka vastaajat eivät suoraan sillä itseään erotelleet.

#### **6.1.4 Yhteenveto yliopistokeskuksen luonnehdinnoista**

Yliopistokeskusta luonnehdittiin sen rakenteen, kehitysvaiheen, siellä tapahtuvan yhteistyön, alueellisuuden ja vierauden mukaan. Yliopistokeskus miellettiin löyhärakenteiseksi, sopimukselliseksi viiden yliopiston alueelliseksi yhteistyöverkostoksi. Osalle yliopistokeskus oli jäänyt vieraaksi tai epämääräiseksi toimijaksi, jota on kokonaisuutena vaikea hahmottaa. Suurimman osan yliopistokeskusta luonnehtivista piirteistä, kuten alueellisuuden, kokoavuuden ja sopimuksellisuuden, nousevat suoraan yliopistokeskusten perustamisen taustalla olevista syistä.

Yliopistokeskuksen tehtävät hahmotettiin kahdella tasolla. Yleisellä tasolla yliopistokeskuksen tehtäviksi käsitettiin kaikille korkeakouluille yhteiset tutkimus-, koulutus-, ja palvelutehtävät. Näiden tehtävien lisäksi yliopistokeskuksen tehtäväksi katsottiin yliopistokeskuksen yksiköiden toiminnan koordinointi ja yhteistyön lisääminen. Koordinoititehtävän liittyy tiiviisti yleisemmän tason tehtäviin, ja luovan pohjan niiden toteuttamiselle.

Yliopistokeskuksen tehtävien painotuksessa näkyy yliopistokeskusten rooli yliopistojen kolmannen tehtävän toteuttajana. Vaikka yliopistokeskuksessa toteutetaan yliopistojen tutkimus- ja koulutustehtävää, painopisteen katsotaan olevan yliopistojen palvelutehtävässä, alueellisen vaikuttamisessa. Alueellinen vaikuttaminen ja alueellisuus

tulivat vahvasti esiin niin yliopistokeskuksen luonnehdinnassa ja sen tehtävien määrittelyssä.

Kaiken kaikkiaan yliopistokeskukseen suhtauduttiin hyvin myönteisesti, mutta aineiston perusteella vastaajilla ei välttämättä ole selkeää kuvaa yliopistokeskuksesta. Vaikka yliopistokeskusta kuvailtiin hyvin yhtenäisesti, ovat kuvatut piirteet suhteellisen yleisiä. Piirteiden joukosta ei noussut paljon vain Seinäjoen yliopistokeskukselle ominaisia piirteitä, vaan piirteet pätevät jossain määrin kaikkiin yliopistokeskuksiin. Mielestäni hyvin vallitsevaa suhtautumista yliopistokeskukseen kuvasi eräs haastateltava sanoessaan:

*”Voisin kuvitella, että (yliopistokeskus) nähdään hyvänä asiana, mutta ei ihan tiedetä mikä se on. Tämä saattaisi olla yleiskuva tällä hetkellä. Se on jotain sellaista, mikä on hyvä asia, ja varmaan kehittyy, mutta tietyllä lailla hahmoton kokonaisuus se voi monelle olla. Sen perusteet ymmärretään jotenkin, että se on yliopistojen välinen yhteistoiminta-alusta, yhteistoimintaelin, alueellinen, mutta ihmiset on kuitenkin kiinni omissa työtehtävissään ja seuraavalla tasolla siinä omassa yksikössään, että harvan arkityötä se kuitenkaan koskettaa sillä tavalla, että osallistuisi yliopistokeskuksen suunnitteluun ja sen kehittämiseen.”*

## **6.2 Viiden yliopiston toimintaa**

Seinäjoen yliopistokeskus koostuu viiden eri yliopiston yksiköistä. Jokainen yksikkö toimii itsenäisenä, mutta on samalla osa yliopistokeskusta. Seuraavaksi tarkastellaan yliopistokeskuksen jäsenten käsityksiä yksikön ja yliopistokeskuksen suhteesta ja niiden tehtäväjaosta.

### **6.2.1 Yksikön ja yliopistokeskuksen suhde**

Kysyttäessä kokevatko haastateltavat kuuluvansa yliopistokeskukseen, tuotiin monesti esille, että ensisijaisesti haastateltavat katsovat kuuluvansa omaan yksikköönsä. Moni hahmotti kuuluvansa yliopistokeskukseen yksikkönsä kautta:

*”ensisijaisesti kuulun yksikköni, mutta sitten se seuraava taso siitä.. no okei sit seuraava taso siitä pitäis olla emoyliopisto, mut tavallaan se jakautuu siinä kohti kahtia (emoyliopistoon ja seinäjoen yliopistokeskukseen)”.*

Omaan yksikön läheisyys näkyi myös syntyneissä ”Yksikköni on kuin” -metaforissa. Metaforien avulla kuvattiin yksikön toimintaa ja sen tuttuutta, sekä niiden suhdetta yliopistokeskukseen. Yksikön toimintaa kuvailtiin metaforilla kuten *ameeba*, *empaattinen koiranpennun hoitaja*, *Suomen sää*, *autio paratiisisaari*. Toiminta saattoi näyttäytyä yliopistokeskuksen jäsenille eri tavoin saman yksikön sisällä; toisen mielestä yksikkö oli kuin *muurahaiskeko*, ja toiselle yksikköä kuvasi paremmin *huopatosutehdas*. Yksikön kuvaaminen *ameebana* osoittautui suosituksi vastaajien keskuudessa, ja sitä käytettiin metaforista eniten kuvaamaan sopeutuvuutta ja aktiivisuutta.

Yksiköitä kuvastavat metaforat toivat esiin oman yksikön tuttuuden ja turvallisuuden. Käytettyjä metaforia olivat muun muassa *perhe*, *nallekarhu*, *enkeli* ja *mansikka*. Metaforissa heijastuivat yksikköjen pitkä historia ja vakaus, sekä hyvä ilmapiiri.

Yksikön suhtautumista yliopistokeskukseen kuvattiin muun muassa metaforilla *kaksinaamainen prinssi Uljas*, *isovelji* sekä *empaattinen koiranpennun hoitaja*. Suhtautumista kuvaavissa metaforissa kävi ilmi toisaalta huolehtiva suhtautuminen yliopistokeskukseen, ja toisaalta yksikön ja yliopistokeskuksen etujen tai tavoitteiden sopeuttaminen.

*”Yksikköni on kuin kaksinaamainen Prinssi Uljas. Toisin kasvoin se suutelee Lumikin henkiin ja toisin kasvoin vähät välittää alueen yliopistollisista kehittämistarpeista.”*

Yliopistokeskukseen suhtauduttiin kaikissa haastatteluissa positiivisesti. Yliopistokeskuksen katsottiin tukeneen yksiköiden toimintaa, tiivistäneen yhteistyötä ja sen myöntämiä rahoja pidettiin tervetulleina ja tarpeellisina. Yliopistokeskuksen katsottiin tuoneen yksiköiden toimintaa näkyvämmäksi ja yhteisen esiintymisen koettiin tuovan neuvotteluvoimaa. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

*”yksinomaan lähes positiivinen asia. Ennen yliopistokeskusta varmaan nämä yksiköt oli vuorovaikutuksessa keskenään, mutta ei näin tiiviisti kuin nyt. Nyt, kun se on myös rakenteellisesti järjestetty, että on keskinäinen sopimus ja tulee rahoitus ja asioita valvotaan ja hallinnoidaan. On palveluyksikkö, joka raamittaa asioita ja katsoo, että hommat toimii ja hoidetaan se mikä on sovittu. On se paljon tiiviimpää ja paremmin tunnetaan henkilötasolla ja tunnetaan toisten toimintaa ja voidaan puhua verkostoitumisesta ihan aidostikin.”*

Vaikka yliopistokeskus nähdään pääosin positiivisena asiana, haluttiin myös omasta yksiköstä pitää kiinni. Oman yksikön osaaminen ja imago koettiin vahvana, ja sitä haluttiin viestittää ulkopuolisille. Yliopistokeskuksen katsottiin olevan vielä sen verran tuntematon, että yliopistokeskuksen nimen alla esiintyminen saattaisi hämmentää asiakkaita, tai sitä jouduttaisiin selittämään. Haastatteluissa tuotiinkin esiin tarve jonkinlaiselle yliopistokeskuksen imagokampanjalle. Imagokampanjalla viitattiin ensisijaisesti ulkopuolisille suunnattuun kampanjaan, mutta jonka yhteydessä todettiin usein tarve imagokampanjalle myös yliopistokeskuksen sisällä.

Muiden yksikköjen toimintaa tunnettiin pintapuolisesti. Muiden yksikköjen uskottiin suhtautuvan myönteisesti yliopistokeskukseen, mutta joidenkin emoyliopistojen epäiltiin saattavan rajoittaa yhteistyöhön osallistumista, tai siitä liikaa irrottautumista. Mahdollisista ristiriidoista yliopistokeskuksen ja yksiköiden välillä puhuttiin kuitenkin aina muiden kuin oman yksikön yhteydessä, eikä yhtään tällaista emoyliopistoa nimetty.

Vaikka suhtautuminen oli pääasiassa positiivista, liittyi siihen jonkun verran varauksellisuutta. Varauksellinen suhtautuminen linkitettiin selvästi yliopistokeskuksen nuoruuteen, ja sen katsottiin vielä kehittyvän. Korkeakoulukentän uudistaminen tuntui lisäävän epävarmuutta, ja keskusteltaessa yliopistokeskuksen tulevaisuuden uhista nousi päällimmäisenä esiin juuri korkeakoulukentän uudistusta seuraavat mahdolliset muutokset. Suurimmiksi mahdollisiksi uhiksi yliopistokeskukselle nimettiin rahoituksen loppuminen tai koko yliopistokeskusten lakkauttaminen.

*”Tähän asti on katsottu, mitähän tästä mahtaa tulla, että onkohan yliopistokeskukset tullut jäädäkseen, vai onkohan tämä vain joku kokeilu, mutta koska nyt näyttää, että ne on tullut*

*jäädäkseen, ...tai mistä sitä nyt tietää kun tämä korkeakoulukenttä elää vahvasti, että mitä se sitten on hetken päästä. ”*

Kaiken kaikkiaan yliopistokeskusta kritisoitiin varsin vähän. Yksittäisiä mainintoja saivat epävirallisen vuorovaikutuksen, akateemisen johdon ja yhteistyötahdon puute yliopistokeskuksessa.

## **6.2.2 Yliopistokeskuksen ja yksiköiden tehtäväjako**

Yliopistokeskuksen ja yksikön suhteiden selvittämiseksi kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, missä asioissa yliopistokeskuksen tulisi näkyä kokonaisuutena, ja vastaavasti missä yksikön tulisi näkyä itsenäisenä. Yliopistokeskuksen roolista vastaajilla oli selvästi hatarampi kuva ja vastaukset hajaantuivat selvästi enemmän kuin kysyttäessä yksiköiden roolia.

Voimakkaimmin vastauksissa tuli esiin yhteisenä rintamana esiintymisen erilaisille sidosryhmille. Konkreettisesti tällä viitattiin usein yliopistokeskuksen esiintymiseen kokonaisuutena viestinnässä ja markkinoinnissa sekä esiinnyttäessä rahoittajien suuntaan. Monet toivat esiin akateemisenä yhteisönä eli kokonaisuutena esiintymisen erityisesti vastinparina muille alueen toimijoille.

*”Seinäjoen akateemisena yhteisönä maakuntaan ja opetusministeriöön päin.”*

*”Alueella ulospäin esiinnyttäessä, esim. rahoittajiin ja ensikontakti asiakkaisiin.”*

Yliopistokeskuksen esiintyminen kokonaisuutena nähtiin hyödyllisenä, kun kyseessä on yksiköiden toimintaedellytysten turvaaminen. Tällä tarkoitettiin rahoituksen ja resurssien hankkimista, hankehakua ja edunvalvontaa, joissa yhteisesiintymisestä katsottiin olevan hyötyä. Näiden lisäksi yhteisesiintymisen katsottiin olevan paikallaan suuremmissa yhteishankkeissa.

Vastaajien mielipiteistä tuli selkeästi esille, että yksiköiden tulisi esiintyä itsenäisenä, kun on kyse kunkin yksikön erityis- ja asiantuntemusaloista. Omien tutkimusten ja koulutusten

yhteydessä haluttiin, että oma yksikkö on esillä. Näiden lisäksi hallinnollisissa asioissa yksikön tulisi olla itsenäinen. Tässä yhteydessä vastaajat toivat esille oman yksikön tunnettuuden ja vahvan imagon verrattuna Seinäjoen yliopistokeskuksen tunnettuuteen.

Yliopistokeskuksen ja yksikön roolien hahmottamisessa oli havaittavissa ristiriita ulospäin esiintymisen suhteen. Toisaalta ulospäin haluttiin esiintyä omana yksikkönä turvautuen sen vahvaan imagoon, kun taas toisaalta ajateltiin, että ulospäin voitaisiin esiintyä kokonaisuutena juuri markkinoinnissa ja viestinnässä. Tarkkoja määritelmiä milloin esiintyä yksikkönä ja milloin yliopistokeskuksena ei annettu.

Vaikka vastaajien näkemykset yksiköiden ja yliopistokeskuksen rooleista olivat suurimmalta osin samansuuntaisia, löytyi vastaajista myös ääripäitä: toisten mielestä kokonaisuutena ei tarvitse esiintyä missään, kun taas toisten mielestä kaikissa asioissa voitaisiin esiintyä kokonaisuutena. Vastaavia ristiriitoja nousi myös esiintymisestä asiakaskontakteissa, toisten mielestä kokonaisuutena esiintyminen olisi paikallaan, kun taas toisten mielestä yksikön tulisi olla asiakaskontakteissa ensisijainen. Nämä vastakkaiset käsitykset olivat kuitenkin vähemmistö aineistossa.

Roolien pohdinta herätti haastateltavien keskuudessa mietintöjä kokonaisuutena esiintymisen hyödyistä. Mikä on se hyöty tai lisäarvo mikä kokonaisuutena esiintymisestä syntyy ja mitä haittaa siitä voi olla? Jossain määrin vastaajille tuntui olevan epäselvää onko yliopistokeskuksen tavoitteena olla toimija ulospäin, vai onko sen tarkoitus vain tukea yksiköitä.

*”Ketä se (yliopistokeskus) palvelee, että palveleeko se meitä täällä yliopistoyksikössä olevia vai onko se joku yhteinen joka näkyy sitten ulospäin, vaikka täällä alueella, se on tietysti hyvä kysymys”.*

### **6.2.3 Yhteenvedo yksikön ja yliopistokeskuksen suhteista**

Aineiston perusteella yliopistokeskuksen jäsenet kuuluvat ensisijaisesti yksikköönsä, joka koettiin tutuksi itselle ja muille. Erityisesti verrattaessa yksiköstä ja yliopistokeskuksesta luotuja metaforia, huomataan, että yksikkö koetaan tutuksi ja turvalliseksi, kun taas suhde



yliopistokeskukseen on jäänyt vieraammaksi. Yksikköä kuvailtiin toimintaa kuvailevilla metaforilla, kun yliopistokeskuksen toimintaa ei metaforissa ja niiden perusteluissa juuri noussut esiin. Aikaisemmissa metaforatutkimuksissa syntyneet metaforat ovat hyvin samansuuntaisia kuin yksiköitä kuvaavat metaforat (ks. Kurtti 2006, Auranen 2004), kun taas koko yliopistokeskusta koskevat metaforat eivät olleet yhtä yleisiä.

Yliopistokeskus nähdään yksiköissä lisäarvoa tuottavana ja yksiköitä tukevana, mutta sen katsotaan vielä hakevan paikkaansa. Yliopistokeskuksen tulevaisuuteen suhtaudutaan varauksellisesti johtuen korkeakoulukentän rakenteen uudistamisesta.

Muiden yksiköiden toimintaa tunnetaan pintapuolisesti, ja mahdolliset ristiriidat emoyliopiston ja yliopistokeskuksen välillä tiedostetaan. Eroja suhtautumisessa yliopistokeskusta kohtaan ei yksiköiden välillä noussut aineistosta esiin.

Kokonaisuutena esiintyminen nähtiin kannattavana kun haluttiin esittäytyä erilaisille sidosryhmille. Eniten yliopistokeskuksena esiintymistä kannatettiin ilmoittelussa ja markkinoinnissa, yhteydessä rahoittajiin sekä yhteishankkeissa. Oman yksikön nimen alla haluttiin esiintyä, kun oli kyse kunkin yksikön omasta osaamisalasta, tai yksikön hallinnoinnista.

Aineistosta oli huomattavissa, että yhtäaikainen kuuluminen eri organisaatioihin voi olla työntekijälle haastavaa, sillä se vaatii erilaisten tavoitteiden ja tehtävien hahmottamista, ja sovittamista omaan työhön:

*”se on sinänsä mielenkiintoista, että kuinka monella tasolla joudutaan tekemään tällaista strategiatyötä tai strategista suunnittelua, että on yksikön omat tavoitteet ja sitten on (tavoitteet) tässä yliopistokeskusyhteydessä, että kuinka paljon se tuo sitten siihen lisää tai uutta, tai pitääkö kuinka paljon mieltä näitä omia tavoitteita suhteessa yliopistokeskuksen tavoitteisiin, eli tavallaan voisi ajatella, että tämä tällainen strategiatyön määrä on lisääntynyt.”*

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostus verkoston käytännön toimivuudesta, sekä siitä miten verkostossa työskentelevät hahmottavat verkoston kokonaisuudessaan, sekä suhteessa omaan yksikköönsä. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui *millainen organisaatioidentiteetti Seinäjoen yliopistokeskuksella on ja millainen on suhde yksikön ja yliopistokeskuksen välillä?* Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen perusteella luodun viitekehyksen ja kohdeorganisaatiosta hankitun aineiston avulla.

### 7.1 Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetti

Organisaatioidentiteetti syntyy vuorovaikutussuhteiden ja sosiaalisten suhdeverkostojen myötävaikutuksessa. Organisaatioidentiteetin tulkinnassa on olennaista tarkastella miten organisaation jäsenet tulkitsevat organisaation olemusta, tehtäviä ja tavoitteita. Organisaatioidentiteetillä on käsitetty olevan suuri rooli siinä, miten organisaation menestyy, miten sitoutuneita sen jäsenet ovat, ja millainen käsitys organisaation ulkopuolisille organisaatiosta muodostuu.

Yliopistokeskusta kuvailtiin viiden yliopistoyksikön alueelliseksi yhteistyöverkostoksi. Yliopistokeskusta luonnehdittiin hyvin yhtenäisesti niillä piirteillä, joiden voidaan katsoa olevan yliopistokeskusten perustamisen taustalla ja siten kuvailevan kaikkia yliopistokeskuksia.

Yliopistokeskuksen tehtäväksi nimettiin kaikille korkeakouluille määritellyt tehtävät eli koulutus-, tutkimus- ja palvelutehtävät. Lisäksi yliopistokeskuksen tehtäväksi katsottiin yliopistokeskuksen yksiköiden edunvalvonnan, toiminnan koordinoinnin ja yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisen. Eniten tehtävistä painottui yliopistokeskusten rooli yliopistojen palvelutehtävän eli niin sanotun kolmannen tehtävän toteuttajana. Seinäjoen yliopistokeskuksen jäsenten mielessä yliopistokeskus linkittyy vahvasti alueeseen, jolla se toimii. Yliopistokeskuksen katsotaan tuovan erilaisia hyötyvaikutuksia alueelle, ja

vastaavasti sen toiminnan katsottiin lähtevän alueen tarpeista. Alueellisen kehittämistehtävän yhteydessä mainittiin usein koulutus- ja tutkimustoiminnan tarjoaminen, joka viittaa yliopistokeskuksen rooliin varsinaisen yliopiston korvaajana alueella. Virallisten tehtävien ja koordinoititehtävän suhteen yliopistokeskus näyttäytyy kahdella tavalla, ulospäin viralliset tehtävät ovat pääroolissa, kun taas yliopistokeskuksen sisällä korostuu enemmän sen koordinoititehtävä.

Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen asettaa uusia haasteita korkeakouluille, ja yliopistokeskuksille on tärkeää määritellä paikkansa korkeakoulujen joukossa. Puusan(2007) tutkimuksessa ammattikorkeakoulu Laurean organisaatioidentiteetistä painottui selkeästi korkeakoulujen pedagoginen tehtävä, kun taas tässä tutkielmassa Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatioidentiteetissä korostettiin voimakkaimmin korkeakoulujen alueellista tehtävää keskeisimpänä tehtävänä. Karkeasti voisi ajatella ammattikorkeakoulujen vastanneen ainakin tähän asti korkeakoulukentän koulutustehtävästä, yliopistojen tutkimustehtävästä, ja yliopistokeskukset ovat näyttäneet ottaneen hoitaakseen yliopistojen kolmannen tehtävän.

Yliopistokeskusten tulevaisuus vaikutti jäsenten mielestä valoisalta, kunhan korkeakoulujen rakenteellisesta muutoksesta selvittäisiin. Uhkana muutoksessa nähtiin rahoituksen loppuminen tai yliopistokeskusten lakkauttaminen tarpeettomina. Tämä näyttää heijastavan jäsenten käsitystä yliopistokeskuksesta yhä kehittyvänä yhteistyömuotona. Yliopistokeskusta kohtaan on paljon odotuksia, mutta sen ei vielä katsota täysin osoittaneen tarpeellisuuttaan päättäjille tai yliopistokeskuksen jäsenille: Toimivaa järjestelmää ei yleensä lakkauteta, eikä sellaista pelätä.

Yliopistokeskuksen jäsenten käsitykset yliopistokeskuksen imagosta olivat hyvin positiivisia, ja uskottiin, että yliopistokeskukseen suhtaudutaan kansallisella ja alueellisella tasolla hyvin myönteisesti.

Seinäjoen yliopistokeskus rakentuu verkoston tapaan; se on tiettyä tehtävää varten perustettu kokonaisuus. Vaikka yliopistokeskukseen kuuluvat yksiköt pystyisivät toimimaan ja ovat toimineet ilman sitä, koetaan siihen kuuluminen positiivisena, ja sen katsotaan tuovan lisäarvoa. Yliopistokeskuksen toimijoilla on omat osaamisalat, mutta samat ylhäältä osoitetut päätavoitteet, joiden eteen työtä voidaan tehdä yhdessä. Kaikkia

toimijoita yhdistää akateemisuus, jonka voidaan katsoa olevan yksiköitä yhdistävä ja samalla yliopistokeskuksen ulkopuolisista toimijoista erottava ominaisuus.

Verkostoja luonnehditaan jatkuvassa liikkeessä olevaksi prosessiksi, jota on arvioitava jatkuvasti. Prosessiluonne ilmeni henkilöstön kuvaillessa yliopistokeskusta yhä kehittyväksi ja sopimuksella voimassa olevaksi. Yliopistokeskuksen tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisella varauksella:

*”(kunhan) yliopistokeskukset ensin löytää vahvemmin sen oman juttunsa, että mitä ne milläkin alueella tekee ja mihinkä ne ei lähde sekaantumaan, ja sitä kautta selkiytyy ne keskeiset tahot, joiden kanssa tehdään yhteistyötä ja millä tavalla tehdään yhteistyötä niin kyllä mä uskon että se paikka (yliopistokeskuksille) on olemassa.”*

Verkostojen hallinnan haasteet näkyivät erityisesti johdon käsityksissä. Yliopistokeskuksen hallinnan katsottiin vaativan erilaisten tavoitteiden ja intressien sovittamista ja yhteisen tahdon etsimistä. Erityisesti johtavassa asemassa olevien henkilöiden käsityksissä painottui yliopistokeskuksen tehtävä yksiköiden koordinoijana ja yhteistyön tiivistäjänä. Koordinointitehtävässä heijastuu yleisestikin verkoston johtamisen tehtävä verkoston tavoitteiden määrittelijänä ja verkoston toimijoiden edellytysten luoja.

Organisaation jäsenten tulkinnoissa vallitsi hyvin vahvana käsitys organisaatiosta yhä kehittyvänä. Organisaation profiiliin tai identiteetin ei ollut vielä muotoutunut. Tämä näyttäisi noudattavan Uimosen ja Ikävalkon (1996) käsitystä organisaatioidentiteetin syntymisestä ajan ja tapahtumien tuloksena. Verkostossa vuorovaikutus ei välttämättä ole yhtä tiivistä kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa, jolloin organisaatioidentiteetin muodostumisen vie enemmän aikaa.

## **7.2 Yliopistokeskus ja yksiköt**

Luottamusta ja sitoutumista pidetään verkostoja koossa pitävänä voimana. Yliopistokeskuksessa sitoutuminen konkretisoituu siihen kuuluvien yliopistojen välisessä yhteistyösopimuksessa. Yksiköiden jäsenten sitoutuminen yliopistokeskukseen näyttäytyy

kahdella tavalla. Ensisijaisesti henkilöt kokivat kuuluvan yksikköönsä, ja sen jälkeen toisaalta emoyliopistoonsa ja toisaalta yliopistokeskukseen. Yliopistokeskukseen sitoutuminen vaikuttaisi siis olevan enemmän organisaatiotason sitoutumista kuin henkilötason sitoutumista. Toisaalta taas suhtautuminen yliopistokeskukseen oli hyvin myönteistä, jolloin yliopistokeskukseen ollaan sitoutuneita ainakin asenteellisesti.

Yliopistokeskuksen ajateltiin tukevan yksikköjen toimintaa ja tuottavan lisäarvoa toimijoilleen. Ensisijaisesti yliopistokeskuksen jäsenet kokivat kuuluvansa yksikköönsä, joka koettiin tutuksi ja turvalliseksi, yliopistokeskuksen jäädessä vieraammaksi tai etäisemmäksi. Yliopistokeskuksen epämääräisyys sen jäsenille on samansuuntainen Epanet-verkostosta tehdyn arviointitutkimuksen (Kinnunen ym. 2004, 36) tulosten kanssa: Yliopistokeskus on uusi, kehittyvä verkosto, joka on tuonut yksiköille lisäarvoa, mutta joka positiivisesta suhtautumisesta huolimatta on jäänyt vielä tuntemattomaksi.

Osaltaan vierautta saattaa selittää se, ettei yliopistokeskuksen katsottu juuri näkyvän omassa työssä. Monille yliopistokeskus näyttäytyi arjessa lähinnä rahoitusten kautta. Muiden yksiköiden toimintaa tunnettiin yliopistokeskuksessa pintapuolin. Yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa oli, mutta sen katsottiin saaneen alkunsa pääasiassa henkilökohtaisten suhteiden pohjalta. Näyttäisi siis siltä, että lisätäkseen yksikköjen välistä yhteistyötä, tulisi yliopistokeskuksen luoda puitteita ensin epävirallisten suhteiden syntymiseksi. Samansuuntaisen huomion ovat tehneet Sotarauta ja Linnamaa (1999) tutkiessaan kehittäjäverkostoja: Loppujen lopuksi on kyse eri yksiköissä ja organisaatioissa toimivien ihmisten välisestä yhteistyöstä.

Luottamus muihin yksikköihin oli pääosin hyvä, vaikka joitain epäilyjä emoyliopistojen yhteistyön määrän rajoittamisesta tuli esiin. Muiden yksikköjen uskottiin kuitenkin suhtautuvan yliopistokeskukseen myönteisesti. Eroja suhtautumisessa yliopistokeskukseen ei tutkimuksessa tullut esiin yksikköjen, työsuhteen tai sen pituuden suhteen.

Kokonaisuutena esiintyminen nähtiin kannattavana, kun haluttiin esittäytyä erilaisille sidosryhmille. Eniten yliopistokeskuksena esiintymistä kannatettiin markkinoinnissa, yhteydessä rahoittajiin sekä yhteishankkeissa. Yksikkönä haluttiin esiintyä, kun oli kyse kunkin yksikön omasta osaamisalasta tai yksikön hallinnoinnista. Kokonaisuutena esiintymistä suositaan silloin, kun siitä katsotaan olevan hyötyä. Esimerkiksi rahoittajien

suhteen yhteisesiintymisen katsotaan tuovan neuvotteluvoimaa, kun taas markkinoinnissa voidaan tarjota myös sellaisia koulutus- ja tutkimuspalveluita, mitä omalla yksiköllä ei ole.

Me-hengen luominen verkostoon voi olla haastavaa, jos varsinainen vuorovaikutus oman yksikön ulkopuolelle on vähäistä tai verkoston ei koeta suoraan liittyvän omaan työhön. Joka tapauksessa verkostoissa strategiatyön määrä on suurempi, sillä verkostojen jäsenen täytyy pystyä sovittamaan yhteen oman yksikön ja verkoston tavoitteet ja toimintatavat.

## **7.4 Tutkimuksen arviointia**

Tutkimustehtävän ratkaiseminen onnistui valitun kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän kautta hyvin. Kysely ja teemahaastattelu osoittautuivat aineistoina toisiaan täydentäviksi. Kyselyn eri osiot tuottivat monipuolisen aineiston, jonka alustavia tuloksia syvennettiin ja täydennettiin teemahaastatteluilla.

Vaikka tutkimus oli kyselyn osalta kokonaistutkimus, jäi vastausprosentti alhaiseksi (24%) muistutuksista huolimatta. Kato onkin kyselyjen suurimpia haasteita: kyselyyn on helppo jättää vastaamatta vähäisen kontrollin takia (Hirsjärvi ym. 1998, 191). Kysely lähetettiin sähköpostitse, jolloin se saattoi hautautua muiden viestien sekaan, eikä siis ollut silmien alla muistuttamassa olemassaolostaan. Kyselyssä ensimmäisenä sijaitsivat metaforakysymykset, jotka vastaaja saattoi kokea vaikeiksi, ja näin jättää vastaamatta koko kyselyyn. Vastausprosenttiin saattoi myös vaikuttaa se, että vastaaja ei välttämättä kokenut tuntevansa yliopistokeskusta tarpeeksi, että olisi mielestään voinut vastata kyselyyn. Haastateltavien valinnassa huomiota kiinnitettiin tutkimusaineiston edustavuuteen, ja haastateltaviksi pyydettiin henkilöitä eri yksiköistä ja eri työtehtävistä. Tästä huolimatta tutkimuksen edustettavuus eri yksiköiden suhteen vaihtelee paljon.

Parhaimmillaan tutkimus kattoi yhden yksikön kaikki jäsenet, kun heikoimmillaan se kattoi vain neljäosan (25%). Yksikköjen välinen vertailu ei kuitenkaan osoittautunut tutkimuksessa tärkeäksi, sillä mistään yksiköstä ei ilmennyt yhtä, yksikön sisällä yhteisesti jaettua käsitystä yliopistokeskuksesta. Mahdollisia eroja olisi voitu saada paremmin esiin

käyttämällä ryhmähaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, jolloin yksikön jäsenet olisivat voineet keskustella kokemuksistaan ja käsityksistään yliopistokeskuksesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä ei voida arvioida samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin kylläntymisestä, jossa aineiston keruun voi lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo uusia näkemyksiä (Eskola & Suoranta 1998, 62). Tutkimuksessa haastatteluja olisi voinut olla enemmänkin, mutta kun otetaan huomioon, että kyselyssä ja haastatteluissa saadut tulokset antoivat samankaltaisia tuloksia, eikä uusia näkökulmia enää noussut, voidaan katsoa, että tutkimusaineisto oli riittävä. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin verkostoihin, eivätkä kaikkiin yliopistokeskuksiin, mutta se kertoo oman tarinansa verkoston organisaatioidentiteetin luonteesta.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi osoittautui yhtä aikaa haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Tutkielma alkoi kiinnostuksesta verkostojen arkipäivästä, ja laajeni organisaatioidentiteetin pohdintaan, sekä näiden kahden yhteensovittamiseen. Tutkimuksen edetessä sain huomata, että sekä verkostojen toimivuuden, että organisaatioidentiteetin rakentumisen taustalla vaikuttaa useita eri asioita, joita ei tutkimuksessani voinut jättää huomiotta, mutta joihin ei voinut takertua liikaa, jotta tutkimus ei harhautuisi sivupoluille. Tutkimusongelmien kannalta tärkeimpien ilmiöiden tunnistaminen oli monesti haastavaa, mutta piti samalla tutkijan tiiviisti otteessaan.

## **7.5 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkimuskohde on ajankohtainen, sillä korkeakoulukentän rakennetta ollaan uudistamassa. Verkostot ovat yleensä olleet ratkaisu hallita ympäristössä tapahtuvia muutoksia, mutta kuinka käy, kun verkostoon kohdistuu muutoksia? Mielenkiintoista olisikin tutkia millainen organisaatioidentiteetti Seinäjoen yliopistokeskuksella on, kun se on saavuttanut esimerkiksi kymmenen vuoden iän. Kuvailaanko sitä yhä samanlaisilla piirteillä ja onko se muuttunut työntekijöille läheisemmäksi? Entä miten organisaatioidentiteetti lopulta kehittyy ja onko voiko johto vaikuttaa siihen?

Verkosto koettiin vieraaksi, jos se ei näkynyt toimijan arkipäivän työssä konkreettisena vuorovaikutuksena. Olisikin mielenkiintoista selvittää, onko vierauden tunnetta myös muissa verkostoissa. Onko verkoston rakenne jo lähtökohtaisesti sellainen, että se koetaan muiden kuin sitä johtavien parissa etäiseksi?

Tässä tutkimuksessa yksiköiden suhtautumisen välillä ei löytynyt eroja. Yksikköjen suhtautumiseen voisi kuitenkin perehtyä tarkemmin käyttämällä ryhmähaastatteluja ja tutkimalla esimerkiksi miten yksikön edustajan suhtautuminen yliopistokeskukseen vaikuttaa muiden suhtautumiseen.



## LÄHTEET

Albert, S. (1998) The Definition of Metadefinition of Identity. Teoksessa Whetten, D. & Godfrey, Paul. (1998) Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations, 1-13. United States of America: Sage Publications.

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) Organizational identity. Oxford University Press: Great Britain, 89-118.

Albert, S., Ashforth, B. & Dutton, J.E. (2000) Organizational Identity and identification: Charting new waters and building new bridges. The Academy of Management Review. 25 (1), 2-6.

Ashforth, B. & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. Academy of management review, 14 (1), 20-39.

Auranen, J. (2004) Tervanjuontia ja ruusuilla tanssia – metaforatutkimus kasvatusyöstä kuntaorganisaation osana. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, J. G (toim.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press.

Clegg, S. R. (1990) Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. London: Sage.

Collins, J.C. & Porras, J. (1994) Buil to last. Succesful habits of visionary companies. New York.

Dutton J. and J. Dukerich (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. Academy of Management Journal, 1991, 34, 517-554

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, , C. V. (1994) Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly, 39 (2), 239-263.

Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996) Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. Administrative Science Quarterly, 41 (3), 442-476.

Eskola J. & Suoranta J (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fiol M. (1998) The Identity of Organizations. Teoksessa: Whetten, D. & Godfrey, P. (1998) Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations, 33-82. United States of America: Sage Publications.

Fombrun C. J. (1996) Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harward Business School Press.

- Foremann, P. (1998) Slaying the Chimera? Threats to the Survival of the Agricultural Cooperatives as Multiple Identity Organizations.
- Gioia, D. A. (1998) From Individual to Organizational Identity. Teoksessa Whetten, D. & Godfrey, P. (1998) Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations, 17-31. United States of America: Sage Publications.
- Gioia D.A, Schultz, M. & Corley, K. G (2000) Organizational Identity, Image, and adaptive instability. The Academy of Management Review. 25 (1), 63-81.
- Hakanen, M. (1998) Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Helsinki: Työministeriö.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing, 31 (5/6), 356–365.
- Hatch, M. J. & Schutz, M. (2004) The Dynamics Of Organizational Identity. Teoksessa Hatch, M. J. & Schutz, Majken (toim.) Organizational Identity. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schutz, M. (toim.) (2004) Organizational Identity. New York: Oxford University Press.
- Heijden van der, K. (1996) Scenarios: The Art of Strategic Conversation. John Wiley & Sons.
- Hiltunen, H. & Markkanen, T-R. (1994) Käyttäytyminen. Teoksessa Poikolainen, L. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti, 197-215 Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1998) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Håkansson, H. & Snehota, J. (toim.) (1995) Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge.
- Ikävalko, E (1996) Organisaatiot julkisuuden pelikentillä. Teoksessa Uimonen, R. & Ikävalko E. Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Inforviestintä.
- Jarillo, J. C & Stevenson, H. H (1991) Co-operative Strategies. The payoffs and Pitfalls. Long Range Planning. 24 (1), 64-70.
- Juholin, E. (1999) Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2001) Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. (2001) Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Otava.

- Kaunismaa, P. (1997) Keitä me olemme? Kollektiivisen identiteetin käsitteellisistä lähtökohdista. *Sociologia* 3, 220–230.
- Kazi, M. A. F. (2000) Contemporary perspectives in the evaluation of practice. *British Journal of Social Work* 30, 755-768.
- Khanna, T. & Anand, B., (2000) Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal* 21, 295–315.
- Kickert, W., Klijn, E-H. & Koppenjan, J. (1997) *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications Ltd.
- Kinnunen, J., Eskelinen, H., Lehto, E. & Karjalainen-Jurvelin, R. (2004) *Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkosto Epanet: enemmän kuin yliopistokeskus*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Komppula, R. (2000) *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon - tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kurtti, R. (2006) *Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä*. VTT-tiedotteita Espoo: Otamedia Oy.
- Kuusela, P. (2004) *Sosiaalisen maailman tasot ja toimijat. Esseitä sosiaalitieteiden ja arviointitutkimuksen metodologiasta*. Suomi: Oy UNIPress Ab.
- Kvale S. (1989) *To validate is to question. Teoksessa Issue of validity in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur, 73–92
- Lehto, T. & Valkokari, K. (2003) *Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet. Kehittämisprojektin organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen*. Luettu 13.9.2007.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopan\\_kki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopan_kki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf)
- Lehtonen, J. (1997) *Kansallinen identiteetti ja yhteisöidentiteetti. Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) Puheenvuoroja identiteetistä. Johdatusta yhteisöllisyyden ymmärtämiseen*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Linkola, P. (1996) *Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työministeriö työpoliittinen tutkimus Nro 125*.
- Linnanmaa, R. & Sotarauta, M. (2000) *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaa kehittäjäverkostosta*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Markkanen, T-R (1999) *Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY.

Mattila, M. & Uusikylä, P. (toim.) (1999) Mitä on verkostanalyysi? Teoksessa Mattila, M. & Uusikylä, P. (toim.) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus.

Mäntysaari, M. (1999) Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Tampere: Gaudeamus, 7-13.

Nokkala T., Tirronen J., Hölttä S. (2007) Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:21.

Nyqvist, L. (2007) Arviointitutkimus.  
<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/arviointitut.htm>. Luettu 19.9.2007.

Oliver, D. & Roos, J. (2003) Studying Organization Identity Empirically: A Review. Saatavilla: <http://imagilab.org/pdf/wp03/WP31.pdf>. Luettu 1.11.2007.

OPM 28:2001. Opetusministeriön korkeakoulujen alueellisen kehittämisen -työryhmän muistio.

Pitkänen, K. P. (2001) Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Pohjola, J. (2003) Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Poranen, A. (2006) Yliopistokeskusten rahoitus selvitys. Selvitys yliopistokeskusten rahoituksesta sekä rahoituksen kehittämissuunnitelmista. Kajaani: Oulun yliopisto, Kajaanin yliopistokeskus.

Powell, W., Koput, W & Smith-Doer, L. (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41, 116–145

Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000) The Beauty and Barriers to Organizational Theories of Identity, Teoksessa *Identity Dialogues*. *Academy of Management Review*, 25 (1), 141-143.

Puusa, A. (2007) Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?”. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Rhodes, R. A. W. (2000) Governance and Public Administration. Teoksessa Pierre, J. (toim.) *Debating Governance. Authority, Steering, and Democracy*. New York: Oxford University Press, 54-90.

Ruuskanen, P. (2003) Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.

Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000) Fluid, Fractured And Distinctive? In Search Of A Definition Of Organizational Identity. Teoksessa *Identity Dialogues*. *Academy of Management Review*, 25 (1), 141-143.

Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2006. Saatavilla:  
<http://ucs.fi/materiaalit/Toimintakertomus2006.pdf>. Luettu 12.10.2007

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999) Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Teoksessa Siirilä, S. (toim.) Kaupunkipolitiikan aika. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tiedonantoja 41/1999. Tampere. Saatavilla myös:  
<http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/verkosto.pdf>

Taanila, A. (2007) Laadullisen aineiston analyysi. Luettu 10.10.2007.  
[http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT\\_Laadullisen\\_aineiston\\_analyysi\\_170407.pdf](http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf)

Teollisuus ja Työnantajat (2001) Kohti strategisia yritysverkostoja, osaraportti I, Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Saatavilla myös:  
<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf>

Teollisuus ja työnantajat. (2003) Kohti strategisia yritysverkostoja, osaraportti II, Lisäarvoa luovat verkostot. Saatavilla myös: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>

Tirronen, J. (2006) Konsortio korkeakoulujen välisen yhteistyön muotona. Saatavilla:  
[http://www.pskkk.fi/poytakirjat/Konsortio\\_korkeakoulujen\\_valisen\\_yhteistyon\\_muotona.pdf](http://www.pskkk.fi/poytakirjat/Konsortio_korkeakoulujen_valisen_yhteistyon_muotona.pdf). Luettu 5.11.2007

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Teoksessa Kasvatus 5-6 (22), 387 - 398.

UCS tiedotuslehti 1/2005. Seinäjoen yliopistokeskuksen tiedotuslehti.

Uimonen, R. & Ikävalko E. (1996) Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Inforviestintä.

Valpola, A. (2004) Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY

Varamäki, E. & Järvenpää, M. (2004) Verkostotasaisen suorituskykymittariston kehittämisen tavoitteet ja perustelut. Teoksessa Varamäki (toim.) Kärkiyritysverkoston suorituskyky –teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede. Tutkimuksia 262.

Whetten, D. & Godfrey, P. (1998) Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations. United States of America: Sage Publications.

## **Verkkolähteet**

Seinäjoen yliopistokeskus. Luettu 15.8.2007.

<http://ucs.fi/>

Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Luettu 8.9.2007.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen\\_rakenteellinen\\_kehittaminen/index.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=fi)

Huippuosaamista Seinäjoella. Luettu 1.11.2007.

[http://www.seinajoki.fi/kaupunkitieto/huippuosaamista\\_seinajoella.html](http://www.seinajoki.fi/kaupunkitieto/huippuosaamista_seinajoella.html)

# LIITE 1

## Seinäjoen yliopistokeskuksen organisaatio-identiteetti

Olen Maiju Pellinen, sosiologian pääaineopiskelija Jyväskylän yliopiston Yhteiskuntatieteiden laitokselta. Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu -tutkielmaa verkostomuotoisen organisaation organisaatio-identiteetistä. Organisaatio-identiteetillä tarkoitan niitä kokemuksia, käsityksiä, tunteita, tietoja ja vaikutelmia, joita henkilöstöllä on omasta organisaatiostaan ja työyhteisöstään.

Tutkimukseni tapausorganisaatio on Seinäjoen yliopistokeskus. Tässä kyselyssä Seinäjoen yliopistokeskuksella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu Tampereen yliopiston, Helsingin yliopiston, Sibelius-Akatemian, Vaasan yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston Seinäjoen yksiköistä, Epanet- koordinaatiohenkilöstöstä sekä palveluyksikön henkilöstöstä. Yksiköllä tarkoitetaan sitä yksikköä, jonka jäsen vastaaja on.

Tähän kyselyyn ei ole oikeita tai väärä vastauksia. Toivon, että vastaat kysymyksiin oman käsityksesi mukaan, sillä olen kiinnostunut nimenomaan Sinun mielipiteistäsi. Vastaamalla kyselyyn autat suuntaamaan ja kehittämään Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaa, ja samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joista yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule ilmi.

Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteystietoni löytyvät sivun alareunasta. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Maiju Pellinen

Yhteiskuntatieteiden kandidaatti

Ajattelussamme ja arkikielessämme käytämme usein kielikuvia eli metaforia. Näitä ovat esimerkiksi ”elämä on seikkailu”, ”hän on kuin leijona” tai ”se oli kuin lasten leikkiä”. Mieti työtäsi, mitä vertauskuvia liität siihen. Täydennä seuraavat lauseet JA selitä lyhyesti, mitä haluat vertauskuvallasi ilmaista. Muista, että oikeita tai väriä vastauksia ei ole!

1. Seinäjoen yliopistokeskus on kuin

2. Yksikköni on kuin (mainitse vastauksessasi yksikkö, johon viittaat)

3. Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskenteleminen on kuin



**Vastaa seuraavaksi omin sanoin muutamaan Seinäjoen yliopistokeskusta koskevaan kysymykseen.**

**4. Mikä on mielestäsi Seinäjoen yliopistokeskuksen keskeisin tehtävä?**

**Seinäjoen yliopistokeskuksen tehtävä suhteessa yksikköihin**

**5. Missä asioissa Seinäjoen yliopistokeskuksen tulisi mielestäsi esiintyä kokonaisuutena?**

**Seinäjoen yliopistokeskuksen tehtävä suhteessa yksikköihin**

**6. Missä asioissa yksikkösi Seinäjoella tulisi mielestäsi esiintyä itsenäisenä, omana yksikkönään?**

**Seinäjoen yliopistokeskus suhteessa muihin yliopistokeskuksiin**

**7. Miten Seinäjoen yliopistokeskus mielestäsi eroaa muista yliopistokeskuksista?**

8. Arvioi Seinäjoen yliopistokeskusta väiteparien avulla. Mieti kunkin väiteparin kohdalla, miten hyvin ominaisuus kuvaa Seinäjoen yliopistokeskusta kokonaisuutena. Laita tämän jälkeen kirjain X mielipidettäsi parhaiten kuvaavaan kohtaan (numerot 1-4) tai kohtaan ”en osaa sanoa”. Kirjoita ainoastaan yksi X (merkintä) väiteparia kohden.

Seinäjoen yliopistokeskus on						en osaa sanoa
etäinen					läheinen	
rento					jäykkä	
tukea antava					ei tukea antava	
käytännönläheinen					teoreettinen	
yhtenäinen					eriytynyt	
tehokas					tehoton	
perinteinen					uutta luova	
vuorovaikutusta estävä					vuorovaikutusta edistävä	
vakaa					ailahteleva	
sekava					selkeä	
yhteistyötä edistävä					yhteistyötä estävä	
aktiivinen					passiivinen	
heikkolaatuinen					korkealaatuinen	
kehittyvä					pysähtynyt	
ajelehtiva					määrätietoinen	
tavallinen					ainutlaatuinen	
tunnettu					tuntematon	
ulospäin suuntautunut					sisäänpäin kääntynyt	

Vastaa vielä taustatietoja kartoittaviin kysymyksiin kirjoittamalla vastauksesi viereiseen laatikkoon kirjain X. Kirjoita ainoastaan yksi X (merkintä) kysymystä kohden. Avoimissa kysymyksissä voit vastata kysymyksen alla olevaan laatikkoon.

Yksikköni on	
Tampereen yliopisto	
Helsingin yliopisto	
Sibelius-Akatemia	
Vaasan yliopisto	
Tampereen teknillinen yliopisto	
Epanet – koordinaatiohenkilöstö	
Palveluyksikkö	

Työtehtäväni on (ellei tehtävänimikettä ole, merkitse lähin vaihtoehto)	
johtaja / päällikkö	
professori / tutkimusjohtaja	
tutkija / erikoistutkija	
projektipäällikkö	
erikoissuunnittelija / suunnittelija / koulutussuunnittelija	
toimistohenkilö	
muu	
Työsuhteeni on	
Vakinainen	
Määräaikainen	
Pitkäaikainen (useita määräaikaisuuksia)	

Työvuoteni Seinäjoen yliopistokeskuksessa

Työpisteeni sijaitsee

**LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI! MUISTATHAN TALLENTAA VASTAUKSESI ENNEN PALAUTTAMISTA!**

## **LIITE 2**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Luonnehdinta ja Tehtävä**

Mikä on Seinäjoen yliopistokeskus?

Miksi se on olemassa?

Mikä on yliopistokeskuksen tehtävä?

#### **Yksikkö / Suhteet yliopistokeskukseen / Roolit**

Mitä tiedän muiden yksikköjen toiminnasta?

Miten suhtaudut yliopistokeskukseen?

Missä asioissa yliopistokeskus voisi esiintyä kokonaisuutena?

Missä asioissa yksikkö voisi esiintyä itsenäisenä?

#### **Vuorovaikutus**

Minkälaista yhteistyötä yliopistokeskuksessa on?

Missä määrin ja missä merkeissä on ollut vuorovaikutusta muiden yksikköjen kanssa?

Onko vuorovaikutusta yliopistokeskuksen ulkopuolelle?

Voisiko yhteistyötä olla enemmän, ja missä asioissa?

#### **Toimintaympäristö**

Mitä yliopistokeskus merkitsee alueelle?

Onko yliopistokeskuksella alueella kilpailijoita tai vastapelureita?

#### **Imago**

Millainen on Seinäjoen yliopistokeskuksen imago?

#### **Tulevaisuus / tavoitteet**

Millaisena näet Seinäjoen yliopistokeskuksen tulevaisuuden?

Mitä mahdollisuuksia/uhkia näet yliopistokeskuksen tulevaisuudessa?