

ORGANISAATIOIDENTITEETTI MERKITYKSEN TUOTTAJANA

Pro gradu -tutkielma
Anne Tapanainen
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Anne Tapanainen	
Työn nimi – Title Organisaatioidentiteetti merkityksen tuottajana	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2013	Sivumäärä – Number of pages 107
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuskohteena on organisaatioidentiteetti organisaation sisäisenä ilmiönä. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään, minkälaisia merkityksiä organisaation jäsenet antavat organisaationsa identiteetin piirteille, sekä tehdä näkyväksi organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena tulkinnallisesta, organisaation jäsenten käsityksiä korostavasta lähestymistavasta käsin. Kohdeorganisaationa oli Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, ja aineistona toimivat korkeakoulun perustamisvaiheeseen sijoittuneet, useissa eri verkkoviestintäkanavissa korkeakoulun nimestä käydyt verkkokeskustelut.</p> <p>Tutkimustulokset jakautuvat organisaatioidentiteetin sisällöllisiin ja toiminnallisiin piirteisiin. Sisällölliset piirteet kuvaavat organisaation perustaa, tapaa olla ja toimia, ulkoista vuorovaikutusta sekä muutoksen kokemusta. Kohdeorganisaation identiteettiin liittyvät toiminnalliset piirteet kertovat keskustelijoiden käyttämistä ongelmanratkaisukeinoista ja toimintatavoista. Esitetyt sisällölliset ja toiminnalliset piirteet ovat osa kohdeorganisaation identiteettiä.</p> <p>Verkkokeskusteluissa yhdistyvät yhteisön jäsenten yhteinen pohdinta (sosiaalinen konstruktionismi, tulkinnallinen lähestymistapa) ja johdon läsnäolo (sosiaalisen toimijuuden näkemys). Uskottavuus ja hyvän tarinan vaatimus ovat keskeisiä yhteisön jäsenten merkityksentämistä ohjaavia tekijöitä. Organisaatioidentiteetti nojaa organisaatiokulttuurista kumpuaviin oletuksiin ja arvoihin, joiksi ymmärretään myös korkeakouluyhteisön arkkitehtuurin, taiteen ja muotoilun muodostamaan kivijalkaan ajan myötä iskostuneet arvot, jotka kertovat yhteisölle ominaisista ajattelu- ja toimintamalleista. Yhteisön jäsenille keskustelu ja toiminta, yhdessä tekeminen, ovat keskeisiä identiteetin rakennusprosesseja, joiden avulla he rakentavat yhteistä käsitystään siitä, keitä he organisaationa ovat.</p>	
<p>Asiasanat – Keywords Organisaatioidentiteetti, tulkinta, identifikaatio, merkityksentäminen, organisaatioimago, organisaatiokulttuuri, organisaatioidentiteetti prosessina</p>	
<p>Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto</p>	
<p>Muita tietoja – Additional information</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 ORGANISAATIOIDENTITEETTI	8
2.1 Tulkinnallinen lähestymistapa organisaatioidentiteettiin.....	9
2.2 Organisaation jäsenten käsitykset organisaatioidentiteetin pohjana	10
2.3 Organisaation viralliset näkemykset organisaatioidentiteetin pohjana.....	11
2.4 Organisaatioidentiteetti ilmiönä	11
2.4.1 Organisaatioidentiteetti kollektiivisena tulkintana	12
2.4.2 Organisaatioidentiteetti sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksena	14
2.4.3 Organisaatioidentiteetti prosessina	17
2.5 Lähikäsitteet organisaatioimago ja organisaatiokulttuuri.....	19
2.5.1 Organisaatioimago.....	19
2.5.2 Organisaatiokulttuuri.....	21
2.6 Identiteetti ja identifikaatio	23
2.6.1 Sosiaalisen identiteetin teoria.....	24
2.6.2 Identifikaation edellytykset ja hyödyt	25
2.6.3 Sosiaalisen identiteetin teorian soveltaminen organisaatioihin.....	26
3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI, -IMAGO JA -KULTTUURI MERKITYKSENTÄMISESSÄ	29
3.1 Merkityksentäminen organisaatioiden näkökulmasta	30
3.2 Organisaatioidentiteetin ja -imagon rooli merkityksentämisessä.....	31
3.3 Teoreettinen viitekehys organisaatioidentiteetin hallinnasta.....	34
3.4 Organisaatiokulttuuri, -identiteetti ja -imago merkityksentämisjärjestelmänä	36
3.4.1 Prosessimalli	36
3.4.2 Dynamiikkamalli.....	37
3.5 Organisaatiokulttuurin rooli.....	39
4 ORGANISAATIOIDENTITEETTIIN VAIKUTTAMINEN	43
4.1 Organisaatioidentiteetti ja markkinointi.....	44
4.2 Organisaatioidentiteetti ja stakeholder-ajattelu	45
4.3 Organisaatioidentiteetti ja muutos	46
5 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT	50
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	51
5.2 Kohdeorganisaatio	53
5.3 Valmiin aineiston käyttö	55
5.4 Analyysimenetelmät	56
6 TULOKSET	59
6.1 Organisaatioidentiteetin sisällölliset piirteet.....	60
6.1.1 Olemassaolon perusta	60
6.1.2 Tapa olla ja toimia	68

6.1.3 Ulkoinen vuorovaikutus	70
6.1.4 Muutos.....	76
6.2 Organisaatioidentiteetin toiminnalliset piirteet.....	77
6.2.1 Tapahtumien kulku	77
6.2.2 Toimintatavat.....	81
6.3 Profilointityön kulku	86
7 POHDINTA	91
7.1 Organisaatioidentiteetin piirteet ja merkitykset	91
7.2 Organisaatioidentiteetin rakentumisen ja tulkinnan prosessit.....	95
7.3 Profilointityön prosessit	96
7.4 Tutkimuksen ammatillinen merkitys ja suositukset	97
7.5 Tutkimuksen arviointi	99
7.6 Jatkotutkimusaiheita	101
KIRJALLISUUS.....	103

1 JOHDANTO

Tämän päivän organisaatioihin kohdistuu turbulenssia, jota aiheuttavat globalisaatio, fuusiot ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Teknologian nopea kehittyminen tuo yhtäältä uusia mahdollisuuksia lähestyä kohderyhmiä, toisaalta kohderyhmät ovat yhä tiedostavampia ja ketterämpiä liikkumaan omien kiinnostustensa mukaan areenalta toiselle. Tiettyyn palveluun tai tuotteeseen sitoutuminen edellyttää siltä omaperäisyyttä ja erottuvuutta, omanlaistaan identiteettiä. Organisaatiot yrityksistä yliopistoinstituutioihin joutuvat pohtimaan, miksi ne ovat olemassa ja minkälaisia ne haluaisivat olla. Organisaatioidentiteetti edustaa ikään kuin organisaation tietoista sisäistä rakennetta, joka vastaa näihin kysymyksiin (Albert, Ashforth & Dutton 2000, 13). Tämän tutkimuksen tapausorganisaationa toimii Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, joka tutkimuskontekstissa ymmärretään organisaatioksi.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät organisaatioilta uudistumista, ja tarvittaessa on kyettävä muuttamaan myös strategiaa. Myös yliopistot pohjaavat toimintansa strategiaan ja kilpailevat rahoituksesta, henkilöstöstä sekä tutkijoista ja opiskelijoista. Organisaatioidentiteettiin liittyvät kysymykset linkittyvät luontevasti strategian tavoin olemassaolon perustaan. Organisaatioidentiteetti tarjoaakin johdolle keinon käsitellä strategiaa ja sen käytäntöön viemistä yhdessä organisaation jäsenten kanssa (Ravasi & Phillips 2011, 104).

Organisaatioidentiteettiä tutkimalla on mahdollista ymmärtää paremmin organisaation jäsenten ajattelua ja käyttäytymistä sekä sitä, millainen vaikutus yhteisesti jaetuilla käsityksillä on heidän toimintaansa (Ravasi & Van Rekom

2003, 128). Muutoksessa organisaatioidentiteetti ja -imago auttavat yhteisön jäseniä eri asioiden ja tapahtumien tulkinnassa. Organisaatioidentiteetti ja houkutteleva tavoitemielikuva tarjoavat yhteisön jäsenille myös assosioitumis- ja kiinnittymiskohtia. (Gioia & Thomas 1996, 396-398.) Yksilöiden identifioituminen organisaatioon puolestaan lisää tukea ja sitoutumista sitä kohtaan (Ashforth & Mael 1989, 26).

Organisaatioidentiteetti määrittää ja paikallistaa organisaation muiden joukossa sekä tarjoaa perustan toiminnalle, yhteisöllisille identiteeteille ja sitoutumiselle (Ashforth, Rogers ja Corley 2011, 1145). Organisaatioille organisaatioidentiteetti tarjoaa keinon erottautua. Se luo pohjan, jonka varaan ne voivat rakentaa viestintäänsä ja markkinointiaan, erityisesti brändin ja maineen rakentamisen osalta (He & Balmer 2007, 765).

Yliopistoja on aiemmin tutkittu runsaasti eri näkökulmista, mutta organisaatioidentiteettiä korkeakoulutuksen kentässä on tutkittu niukasti. Edellä kuvattiin seikkoja, joiden vuoksi organisaatioidentiteetti, sen ymmärtäminen ja jopa sen hallinta ovat keskeisiä asioita organisaatioille ja erityisesti niiden johdolle sekä viestinnälle ja markkinoinnille. Näistä syistä on tärkeää tutkia organisaatioidentiteettiä.

Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu aloitti toimintansa vuoden 2012 alussa Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun ja insinööritieteiden korkeakoulun arkkitehtuurin laitoksen yhdistyttyä. Ennen vuotta 2011 arkkitehtuurin laitos oli osa entistä Teknillistä korkeakoulua. Entinen Taideteollinen korkeakoulu ja arkkitehtuurin laitos ovat molemmat koulutusaloillaan tunnettuja toimijoita. Yliopiston korkeakouluissa on tutkimuksen aikana käynnissä profilointityö, jossa pyritään tarkentamaan korkeakoulujen strategisia rooleja osana Aalto-yliopistoa. Profilointityössä korkeakoulujen identiteetit nähdään keskeisiksi.

Kohdeorganisaatiossa käynnistynyt profilointityö tarjosi tutkijalle ajankohtaisen työelämälähtöisen tutkimusaiheen, joka motivoi paneutumaan aiheeseen syvemmin aiemman tutkimustiedon pohjalta. Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun nimestä kimmonneet vilkkaat yhteisökeskustelut puolestaan tarjosivat vaihtoehtoisen aineistonhankintametodin laadullisessa tutkimuksessa usein käytettyjen haastatteluiden ja kyselyiden sijasta.

Tutkimuksen näkökulma on organisaatiotasolla. Organisaatioidentiteettiä ja sen rakentumista tutkitaan organisaation sisäisenä ilmiönä, yhteisön jäsenten tulkintana siitä. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään, millaiseksi organisaation identiteetti muodostuu organisaation jäsenten

tulkinnoissa. Tarkoituksena on myös tehdä näkyväksi organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta: organisaatioidentiteetti käsitteenä ja ilmiönä, lähikäsitteet organisaatioimago ja -kulttuuri sekä identifikaatio; organisaatioidentiteetti, -imago ja -kulttuuri merkityksentämisessä sekä organisaatioidentiteettiin vaikuttaminen. Teorian jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät, kohdeorganisaatio sekä tutkimustulokset johtopäätöksineen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen merkitystä niin tutkimuksellisista kuin ammatillisista lähtökohdista.

2 ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Organisaatioiden identiteettitutkimusta on tehty vasta 1980-luvulta alkaen, mutta monet organisaatioiden sisällä ja toimintaympäristössä tapahtuvat asiat tekevät siitä ajankohtaisen ja akateemisen tutkimuksen kannalta tärkeän. Organisaatioiden sisäisessä elämässä identiteetillä on tärkeä rooli aina strategian käytäntöön viemisestä johtamiseen ja ryhmien väliseen yhteistyöhön. (Ashforth ym. 2011, 1144.) Yksilöiden ja sosiaalisten kokonaisuuksien – kuten organisaatioiden – nykyisin kohtaama diversiteetti monimutkaistaa identifioitumista, kun vuorovaikutuksen toisena osapuolena onkin erilainen ”toinen”. Organisaatioidentiteetti rakentaa osaltaan yksilön identiteettiä ja tarjoaa merkityksellisyyden ja kuulumisen tunnetta, mikä puolestaan motivoi toimimaan tietyn ryhmän tai organisaation puolesta. (Albert, Ashforth & Dutton 2000, 14.)

Organisaatioidentiteetillä on sekä ulkoinen että sisäinen taso. Ulkoisella tasolla identiteettiä tarkastellaan esimerkiksi markkinoinnin ja graafisen suunnittelun puitteissa, jolloin organisaation visuaalinen identiteetti ja brändielementit – ulkoiset tunnusmerkit, kuten nimi, logo ja symbolit – korostuvat osana suunnitelmallista viestintää. Sisäisellä tasolla organisaatioidentiteettiä tarkastellaan esimerkiksi organisaatiokäyttäytymisen ja erityisesti johtamisen, strategian ja henkilöstöhallinnon näkökulmista. Tällöin organisaation identiteetin katsotaan rakentuvan organisaation jäsenten tulkinnoista, ja keskeisiä käsitteitä ovat ymmärrys, tulkinta, samastuminen ja sitoutuminen. (Puusa 2009, 20.)

Organisaatioilla tarkoitetaan "sisäisesti rakentuneita ryhmiä, jotka sijoittuvat ryhmien välisten suhteiden muodostamiin ja valta-, asema- ja arvovaltaerojen sävyttämiin monimutkaisiin verkostoihin" (Hogg & Terry 2000, 121). Organisaatiotutkija Karl Weickille organisaatio ei ole vain fyysisesti olemassa olevia järjestelmä, vaan organisoitumisen prosessi, järjestykseen johtava tulkinta ympäristöstä. Weickin teoreettinen näkemys staattisesta organisaatiosta dynaamiseksi prosessiksi on ollut käännteentekevä organisaatioviestinnän tutkimukselle. (McPhee & Zaugg 2009, 22.) McPhee ja Zaugg (2009, 28) jatkoivat Weickin käsitteen muotoilua: heille organisaatio on "sosiaalisen vuorovaikutuksen järjestelmä, johon vallitsevat taloudellisen ja laillisen instituution käytänteet vaikuttavat ja jossa tapahtuu koordinoitua toimintaa ja vuorovaikutusta tietyn tuloksen tavoittelemiseksi."

Nykytutkimus tunnistaa monitieteisen lähtökohdan identiteettien tutkimukseen: markkinoinnin (yritysidentiteetti, visuaalinen identiteetti), viestintä- ja organisaatiotutkimuksen (organisaatioidentiteetti) ja sosiaalipsykologian (sosiaalinen identiteetti) näkökulmat ovat kaikki läsnä. Tässä tutkimuksessa organisaatioidentiteettiä tarkastellaan yhteisöviestinnän ja organisaatiotutkimuksen viitekehysessä. Tutkimuskohteena on organisaatioidentiteetti organisaation sisäisenä ilmiönä. Ennen käsitteen avaamista valotetaan teoreettisia näkökulmia organisaatioidentiteetin tutkimukseen: tätä tutkimusta leimaavaa tulkinnallista lähestymistapaa sekä kahta organisaatioidentiteetin rakentumista eri suunnista lähestyvää keskeistä linjaa, sosiaalisen toimijuuden (social actor) ja sosiaalisen konstruktionismin (social constructionist) suuntauksia.

2.1 Tulkinnallinen lähestymistapa organisaatioidentiteettiin

Vastaus siihen "keitä me organisaationa olemme riippuu pitkälti siitä, miten ymmärrämme itsemme organisaationa" (Gioia 1998b, 33). Organisaatioidentiteettiä käsittelevä tutkimus on tältä pohjalta jaettavissa ainakin kolmen näkökulman tarkasteluun: funktionalistiseen, postmoderniin ja tulkinnalliseen.

Valtaosa identiteettitutkimuksesta 2000-luvulle tultaessa on tehty funktionalistisesta lähtökohdasta käsin (Gioia 1998a, 25). Funktionalistinen suuntaus korostaa johdon näkökulmaa, identiteetin mitattavuutta sekä ilmiön hallittavuutta ja tarkastelua ulkoapäin. Postmodernissa näkökulmassa keskeistä on käsitys fragmentoituneesta identiteetistä kollaasina ja johdon vallankäytön välineenä. Tulkinnallisen lähestymistavan ytimessä on kysymys siitä, miten organisaation jäsenet kollektiivisesti konstruivat käsityksen siitä, keitä he ovat. (Gioia 1998a, 26-28.)

Ensimmäiset identiteettitutkijat Albert ja Whetten (1985) huomasivat miten organisaation jäsenten kannanotot identiteetistä saattavat olla keskenään joko yhteneväisiä, toisiaan täydentäviä tai ristiriitaisia tilannetekijöistä riippuen (Gioia 1998a, 25). Tulkinnallinen paradigma lähtee siten ajatuksesta, että identiteetti on sosiaalinen ajatusrakennelma (Gioia 1998a, 25), ja että ihmisten muodostamalla sosiaalisilla ryhmillä – kuten organisaatioilla – on luontainen tarve jonkinasteiseen merkitysten vakauteen (Fiol 1998, 35). Tulkinnalliselle lähestymistavalla tyypillistä on organisaatioidentiteetin kuvaaminen ja selittäminen sisältä päin. Tavoitteena on tuottaa syvälinen ymmärrys organisaation jäsenten ja muiden keskeisten vaikuttajien luomasta sisäisestä merkitysjärjestelmästä. (Gioia 1998a, 27.) Gioia (1998b, 34) näkee tulkinnallisen lähestymistavan olevan kytköksissä sosiaaliseen konstruktionismiin.

2.2 Organisaation jäsenten käsitykset organisaatioidentiteetin pohjana

Sosiaalisessa konstruktionismissa keskeistä on ajatus organisaatioidentiteetistä kollektiivisesti rakentuneena. Organisaatioidentiteetin juuret sijaitsevat organisaation jäsenten yhteisesti jaetuissa tulkinnoissa, joita organisaation jäsenet kollektiivisesti rakentavat antaakseen kokemukselleen merkityksen (Gioia 1998a, 27). Jaetut tulkinnat pohjautuvat yhteiseen ymmärrykseen siitä, mikä organisaatiossa keskeistä ja mikä erottaa sen muista, samalla ne ovat merkityksentämisen prosessin (sensemaking) tulos. (Ravasi & Schultz 2006, 434). Merkityksistä neuvottelemisen organisaation jäsenten kesken on siten keskeinen osa organisaatioidentiteetin sosiaalista rakentumista (Whetten & Godfrey 1998, 36).

Sosiaaliseen konstruktionismiin nojautuvassa tutkimuksessa tutkimuskohteena on tyypillisesti organisaation jäsenten kollektiivinen ymmärrys organisaationsa identiteetistä ja se, miten se heijastuu organisaatiomuutoksiin (Ravasi & Schultz 2006, 435). Suuret ja merkittävät muutokset pakottavat organisaation jäsenet kyseenalaistamaan organisaationsa keskeisiä piirteitä ja tekemään uusia tulkintoja eli merkityksentämään asioita uudelleen uusien piirteiden valossa (Gioia & Chittipeddi 1991, 444). Sosiaalinen konstruktionismi korostaakin organisaatioidentiteetin dynaamisuutta. Ravasin ja Schultzin (2006) mielestä näkemys ei täysin tyrmää johdon muotoileman niin sanotun virallisen organisaatiokertomuksen vaikutusta organisaation jäsenten jaettuun ymmärrykseen, mutta korostaa jäsenten tulkintaa siitä. Tutkijoiden mukaan organisaation jäsenillä on vapaus neuvotella uudelleen organisaationsa olemassaolosta ja virallisten näkemysten merkityksestä heille. (Ravasi & Schultz 2006, 435-436.)

2.3 Organisaation viralliset näkemykset organisaatioidentiteetin pohjana

Sosiaalisen konstruktionismin vastinparina toimii institutionaalisia piirteitä korostava sosiaalisen toimijuuden näkemys, jossa organisaatiot nähdään sosiaalisina itsenäisinä kokonaisuuksina (Whetten & Mackey 2002, 395). Yhteiskunnallisesti katsottuna organisaatioilla on samankaltaisia oikeuksia ja velvoitteita kuin yksilöille. Tässä mielessä ne ovat enemmän kuin kokonaisuuksia; ne ovat sosiaalisia toimijoita. Uuden organisaation kohdalla identiteetin rakentuminen linkittyy myös organisaation legitimitettiin, olemassaolon oikeutuksen, hankkimiseen sekä itse määritellyn aseman vahvistamiseen. (Gioia, Price, Hamilton & Thomas 2010, 5-6.) Suchman (1995) tarkoittaa legitimitetillä sitä, että organisaation toiminta on tietyn sosiaalisen järjestelmän arvojen, käsitysten ja sääntöjen mukaisesta sekä täyttää sille asetetut odotukset (Suchmann 1995, 574).

Suuntauksessa organisaatioidentiteetin nähdään pohjautuvan organisaation virallisiin lausumiin siitä, mikä organisaatio on ja miksi se on olemassa. Nämä erilaisissa asiakirjoissa, materiaaleissa ja puheissa esiintyvät julkilausumat muodostavat ikään kuin virallisen organisaatiokertomuksen, jolla pyritään vaikuttamaan yhteneväisen käsityksen syntyyn organisaatiosta sen jäsenten mielissä. (Whetten & Mackey 2002, 397.) Johdon asioille antamat merkitykset (sensegiving) korostuvat organisaation jäsenten omaa merkityksentämistä (sensemaking) enemmän, koska lausumia organisaatioidentiteetin olemuksesta julki tuovat pääosin johto ja muut puhemiehet, jotka yrittävät vaikuttaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tulkintaan organisaation olemuksesta. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatioidentiteetti ymmärretään vakaaksi ja muutoksille vastustuskykyiseksi. Organisaatioidentiteetin piirteet muuttuvat harvoin ja hitaasti. (Ravasi & Schultz 2006, 434-435.)

Ravasi ja Schultz (2006, 436) summaavat, että sosiaalisen konstruktionismin ja sosiaalisen toimijuuden lähestymistavat eivät ole toistensa vastakohtia, vaan enemmin saman ilmiön, organisaatioidentiteetin muotoutumisen, toisiaan täydentäviä ulottuvuuksia. Molemmat ulottuvuudet ymmärretään keskeisiksi myös tässä tutkimuksessa.

2.4 Organisaatioidentiteetti ilmiönä

Organisaatioidentiteetti tunnetaan jo ilmiönä, mutta käsitteen sisältö ja merkitys eivät ole täysin vakiintuneet (Ashforth, Rogers & Corley 2011, 1145). Markkinoinnin tutkimuksessa organisaatioidentiteetistä käytetään usein termiä yritysidentiteetti. Hatch ja Schultz (1997, 357) viittaavat muihin tutkijoihin ja

kiteyttävät yritysidentiteetin linkittyvän vahvasti yrityksen visioon ja strategiaan ja painottavan enemmän johtamisen ja visuaalisen ilmeen merkitystä. Myös Hen ja Balmerin (2007) mukaan yritysidentiteetti juontuu markkinointiin ja graafiseen suunnitteluun korostaen johdon ja ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmaa. Organisaatioidentiteetti puolestaan nojautuu organisaatiokäyttäytymiseen ja korostaa enemmän organisaation jäsenten, esimerkiksi työntekijöiden, näkökulmaa. (He & Balmer 2007, 766.)

Tässä tutkimuksessa molempien käsitteiden, yritysidentiteetin ja organisaatioidentiteetin, ymmärretään viittaavan pohjimmiltaan samaan ilmiöön, ja käsitteestä käytetään nimitystä organisaatioidentiteetti. Organisaatioidentiteetin määrittely tehdään luvun 2.4.2 lopuksi. Toinen keskeinen perustermi tutkimuksessa on viestintä. Tutkimusaihe sijoittuu viestintään, erityisesti yhteisöviestintään, mutta viestintä-käsitteen rinnalla käytetään myös termiä vuorovaikutus silloin, kun halutaan korostaa viestinnän vuorovaikutuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä: puhumista, kuuntelemista sekä yhdessä olemista ja tekemistä. Viestintä-termin ja kommunikoida-verbin käyttö puolestaan viittaavat tutkimuksessa useimmiten suunniteltuun ja johdettuun toimintaan, viestintään funktiona.

Yksilöillä ja erilaisilla sosiaalisilla ryhmillä on oma identiteettinsä – niin myös organisaatioilla (esim. Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Gioia 1998). Identiteetti ja identifioituminen ovat keskeisiä yksilöihin ja organisaatioihin vahvasti vaikuttavia käsitteitä. Ne ottavat kantaa kokonaisuuden olemassaoloon ja niiden avulla yksilöt ja organisaatiot pyrkivät vastaamaan kysymykseen siitä, kuka minä olen ja keitä me (organisaationa) olemme? Identiteetin avulla organisaatiot pystyvät asemoimaan itsensä suhteessa muihin. (Albert, Ashforth & Dutton 2000, 13-14.)

2.4.1 Organisaatioidentiteetti kollektiivisena tulkintana

Osa organisaatioidentiteetin alkuvaiheen (noin 1985 – 1998) tutkijoista painottaa organisaatioidentiteetin muotoutumista organisaation sisäisenä ilmiönä, joskin toimintaympäristössä vaikuttavien ulkopuolisten rooli on sekin jo tiedostettu.

Käsitettä ensin määritelleet Albert ja Whetten (1985) tarkoittavat sillä organisaation johdon ja sen jäsenten yhteisesti jakamaa käsitystä organisaation keskeisistä, sen muista erottavista ja pysyvistä piirteistä. Nämä piirteet ilmaisevat kunkin organisaation itse määrittelemää ainutkertaista sosiaalista tilaa ja olemassaolon tapaa. Käytännössä piirteet toimivat viitteinä organisaatioidentiteetistä yhteisön jäsenten toimiessa ja puhuessa

organisaationsa nimissä. (Whetten 2006, 220.) Myöhemmin Whetten (2006, 229) on painottanut kysymystä milloin, miten ja miksi olemme organisaationa olemassa, jotta keskustelu siitä, keitä me organisaationa olemme ei keskittyisi liikaa siihen, kuka määrittelee organisaatioidentiteetin ja kuka saa puhua organisaation nimissä. Ravasi ja Van Rekom (2003, 125) puolestaan muistuttavat, että tutkittaessa organisaatioidentiteetin ilmentymistä tulokset voivat olla kovin erilaisia, mikäli vain johdon näkemykset huomioidaan ja muu henkilöstö ohitetaan – molemmilla on siis merkitystä.

Dutton ja Dukerich (1991, 547) määrittelevät organisaatioidentiteetin sen jäsenten uskomukseksi organisaation olemuksesta. Identiteetti määrittää myös sitä, miten organisaation jäsenet tulkitsevat ja suhtautuvat eri asioihin ja kysymyksiin. Tutkijat korostavat organisaatioiden toimintaympäristön merkitystä, sillä organisaatiot reagoivat ympäristössä tapahtuviin asioihin tulkinnallaan ja toiminnallaan. (Dutton & Dukerich 1991, 518.)

Organisaatioidentiteetillä käsitetään olevan kollektiivinen luonne. Tällä Whetten (2006) viittaa muihin tutkijoihin – Baumaniiin (1990), Colemaniiin (1974), Scottiin (2003) ja Zuckermaniin (1999) –, jotka näkevät organisaatiot kollektiivisina sosiaalisina toimijoina, ei vain sosiaalisina kollektiiveina. Tällöin organisaatioidentiteetissä on Whettenin (2006, 221) mukaan kyse kollektiivisen toimijan identiteetistä.

Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) määrittelevät organisaatioidentiteetin yksilöiden kognitiivisiksi mielikuviksi organisaatiosta ja erottavat organisaatioidentiteetin yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla organisaatioidentiteetti tarkoittaa kunkin organisaation jäsenen yksilöllistä käsitystä organisaationsa muista erottavista, keskeisistä ja pysyvistä piirteistä (perceived organizational identity). Yksilön kokemuksella organisaationsa identiteetistä on tärkeä merkitys organisaatioon identifioitumisessa. Kollektiivinen organisaatioidentiteetti tarkoittaa puolestaan sen jäsenten yhteisesti jakamaa käsitystä organisaation keskeisistä piirteistä (organization's collective identity). Nämä kaksi voivat erota toisistaan. Organisaation jäsenet osallistuvat viestintään ja vaikuttavat prosesseihin luodakseen yhteistä kollektiivista identiteettiä. Identiteettiä esineellistetään ja viestitään erilaisten symbolien, rituaalien, seremonioiden ja tarinoiden kautta organisaation jäsenille. (Dutton ym. 1994, 243-244.)

Organisaation jäsenten käsityksistä siitä, miten he uskovat muiden näkevän organisaation Dutton ym. (1994, 248) käyttävät käsitettä konstruoitu ulkoinen mielikuva (construed external image) eli organisaatioimago. Tästä näkökulmasta katsottuna ulkopuolisten käsityksillä on siis ilmeinen rooli

organisaation jäsenten käsitysten muodostumisessa. Siihen miten tämä tapahtuu palataan lähemmin organisaatioon identifioitumisen kohdalla luvussa 3.4.

Elsbach ja Kramer (1996) yhtyvät Duttonin ym. (1994) näkemyksiin siitä, että sekä organisaation jäsenten käsitys organisaationsa identiteetistä (perceived organizational identity) että organisaatioimago (construed external image) ovat molemmat organisaation jäsenten mielissä syntyviä kognitiivisia rakennelmia (Elsbach & Kramer 1996, 443).

Hatch ja Schultz (1997) näkevät organisaatioidentiteetin pohjautuvan paikallisten merkitysten ja symbolien kautta organisaation kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri toimii organisaatioidentiteetin kasvu-, ylläpito- ja kehitysalustana. Johto viestii identiteettiä organisaation jäsenille, jotka tulkitsevat sitä omalla tavallaan. Organisaatioidentiteetti nousee siten organisaation jäsenten ja johdon päivittäisestä vuorovaikutuksesta. Tutkijoiden mukaan sisäisen ja ulkoisen rajapinnan hämärtyessä myös organisaation imago vaikuttaa organisaatioidentiteettiin. (Hatch ja Schultz 1997, 358.) Imagoa ja organisaatiokulttuuria käsitellään tarkemmin organisaatioidentiteetin lähikäsitteiden yhteydessä.

2.4.2 Organisaatioidentiteetti sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksena

2000-luvulle tultaessa osa tutkijoista on painottanut enemmän organisaatioidentiteetin kehittymistä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksessa.

Muun muassa Gioia (1998, 45) ja Gioia, Schultz ja Corley (2000, 70) näkevät organisaatioidentiteetin kehittyvän ajan kuluessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Gioia ym. (2000a) perustelevat näkemystä sillä, että identiteetin olemukseen liittyy mainitunlainen vuoropuhelu, lisäksi asiaan vaikuttaa organisaation jäsenten tulkinta ulkoisten sidosryhmien mielikuvista organisaatiota kohtaan. Tämä ulkoisesti konstruoitu mielikuva (construed external image) on avainasemassa, mikäli organisaatioidentiteettiä halutaan muuttaa (Gioia ym. 2000a, 69-70). Se selittää myös sitä, miksi on organisaatioilla on tarve ymmärtää ulkopuolisten osatekijöiden vaikutusta organisaatioidentiteetin muotoutumiseen (Gioia ym. 2000b, 146).

Scott ja Lane (2000) syventävät vastakkainasettelua sisäinen vs. ulkoinen ja identiteetti vs. imago tarkastelemalla organisaation identiteettiä johtamisen näkökulmasta, erityisesti johdon ja stakeholdereiden välisenä ja yhteisenä –

joskin monimutkaisena, dynaamisena ja toistuvana – rakennusprosessina. Identiteettiä kyseenalaistetaan ja siitä neuvotellaan jatkuvassa ja monimutkaisessa vuorovaikutusprosessissa johdon, organisaation jäsenten ja muiden stakeholdereiden kesken (Scott & Lane 2000, 44).

Myös Hatch ja Schultz (2002) ovat huomioineet ulkoisten sidosryhmien vaikutuksen organisaatioidentiteetin syntyyn. Hatchin ja Schultzin organisaatioidentiteetin, imagon ja kulttuurin yhdistävää dynamiikkamallia käsitellään myöhemmin luvussa 3.4.2.

Tutkijaryhmä Barney, Bunderson, Foreman, Gustafson, Huff, Martins, Reger, Sarason ja Stimpert (1998) on täydentänyt organisaatioidentiteetti-käsitettä kuvaamalla siihen liittyviä ulottuvuuksia. Näitä ovat homogeenisyys, voimakkuus, monimutkaisuus, käsitteellisyys, sisältö ja konteksti. Näiden ei niinkään ole tarkoitus määritellä käsitettä vaan ennemminkin kuvata eroja, joiden osalta eri organisaatioiden identiteetit voivat erota toisistaan. (Barney ym. 1998, 105.)

Organisaatioissa voi olla monia samanaikaisesti vaikuttavia identiteettejä, jotka ilmenevät eri tilanteissa ja eri sidosryhmien kohdalla (Gioia 1998, 21). Myös Whettenin (2006, 229) mielestä organisaatioilla voi olla useita identiteettejä, mutta toimijoilla on silti tarve yhtenäisyyden, yhteneväisen ja sisäisesti johdonmukaisen identiteetin kokemukseen. Monien organisaatioidentiteettien olemassaolo edesauttaa organisaatioita toimimaan monimutkaisissa ympäristöissä ja sidosryhmien moninaisuuden keskellä. Näin moni-identiteettisyys voi olla organisaatiolle jopa vahvuus, joka auttaa sitä sopeutumaan ja ymmärtämään paremmin eri sidosryhmien ristikkäisiäkin vaatimuksia. (Pratt & Foreman 2000, 18-22.)

Organisaatioidentiteetin hallittavuus jakaa tutkijoita (Puusa 2009, 19). Esimerkiksi Whettenin (2006, 230) mielestä kysymys koskee erityisesti hybridi-identiteetin organisaatioita, joissa on keskenään ristiriitaisia identiteettejä. Pratt ja Foreman (2000) puolestaan esittävät, että moni-identiteettisyttä voi ja tulee hallita. Tutkijoiden mukaan organisaation johdolla on keskeinen rooli organisaatioidentiteetin rakentamisen, ylläpitämisen ja tulkitsemisen kannalta. (Pratt & Foreman 2000, 18.)

Barneyn ym. (1998, 142) mukaan johdolla on merkittävä rooli identiteetin muutoksessa: johdon omat käsitykset identiteetin muutettavuudesta vaikuttavat suoraan siihen, millaisin toimin he sitä käytännössä edistävät. Fiolin, Hatchin ja Golden-Biddlen (1998) mielestä organisaatioidentiteetti on arvoihin pohjautuvaan ja hitaasti muutettavaan organisaatiokulttuuriin

verrattuna mukautuvaisempi. Organisaatioidentiteetti pohjautuu yhtäältä organisaation jäsenten itseensä tiedostetusti kohdistuvan reflektion lisäksi ulkopuolisilta saatuun palautteeseen, joten se on organisaatiokulttuuria avoimempi ulkopuolisille vaikutteille ja siksi helpommin muutettavissa. (Fiol ym. 1998, 58.)

Fombrun (1996) näkee organisaatioidentiteetin olevan yhteydessä maineeseen ja pitää organisaatioidentiteettiä maineen selkärankana: yhtäältä maine kumpuaa organisaation identiteetistä, toisaalta sen voi nähdä seuraukseksi johdon yrityksistä vakuuttaa sidosryhmät organisaation hyvyydestä (Fombrun 1996, 25). Rindova ja Fombrun (1998) määrittelevät organisaation maineeksi sen kokonaiskäsityksen, joka juontuu organisaation aiemman toiminnan pohjalta. Maine kehittyy ajan kuluessa organisaation toistuvien tekojen ja kokemusten tuloksena. Maine on mitä ilmeisemmin riippuvainen maineen ainesosien välisestä yksimielisyydestä. (Rindova & Fombrun 1998, 63-64.) Myös Scott ja Lane (2000) näkevät yhteyden organisaatioidentiteetin ja maineen välillä. Organisaation missio, tavoitteet, arvot ja käytännöt heijastuvat sen identiteettiin ja vaikuttavat identiteetin kautta johdon ja jäsenten käsityksiin siitä, miten organisaatio erottuu muista. Kun nämä käsitykset ovat myös yleisön mielestä hyväksyttäviä, riittävän yhdenmukaisia ja yleisesti tunnustettuja, voidaan puhua organisaation maineesta. (Scott & Lane 2000, 45.)

Albertin ja Whettenin (1985) alkuperäismääritelmä organisaatioidentiteetistä on saanut kannatusta identiteettitutkijoiden parissa, joskin sen pysyvyys-piirteen sijasta tulisi ennemminkin puhua pitkäaikaisuudesta. Tällöin identiteetin muuttamisen mahdollisuus tulisi huomioiduksi. Tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä organisaatioidentiteetistä nojautuu Albertin ja Whettenin (1985) alkuperäiseen määritelmään, jolloin organisaatioidentiteetti ymmärretään tietyn sosiaalisen kokonaisuuden ”keskeiseksi, muista erottaviksi ja pitkäaikaisiksi piirteiksi” (Ashforth ym. 2011, 1145).

Yhteenvedona edellä esitetyn pohjalta organisaatioidentiteettiin liitetään ainakin seuraavat piirteet: ilmiö on luonteeltaan kollektiivinen, se muotoutuu yhtäältä sisäisesti neuvoteltuna, toisaalta vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa, eli se on monimutkainen ja dynaaminen ilmiö, johon vaikuttavat ainakin tulkinta ja organisaation kulttuuri. Organisaatiossa voi olla useita identiteettejä, mutta jäsenillä on silti tarve yhteneväisen identiteetin kokemukseen.

Ravasin ja Van Rekommin (2003, 123) mielestä ei ole täysin selvää, onko organisaatioidentiteetissä kyse asiasta – tietylle organisaatiolle ominaisesta

piirteestä, voimavarasta, resurssista – vai prosessista. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioidentiteettiä prosessina Gioian ym. (2010) tutkimuksen avulla.

2.4.3 Organisaatioidentiteetti prosessina

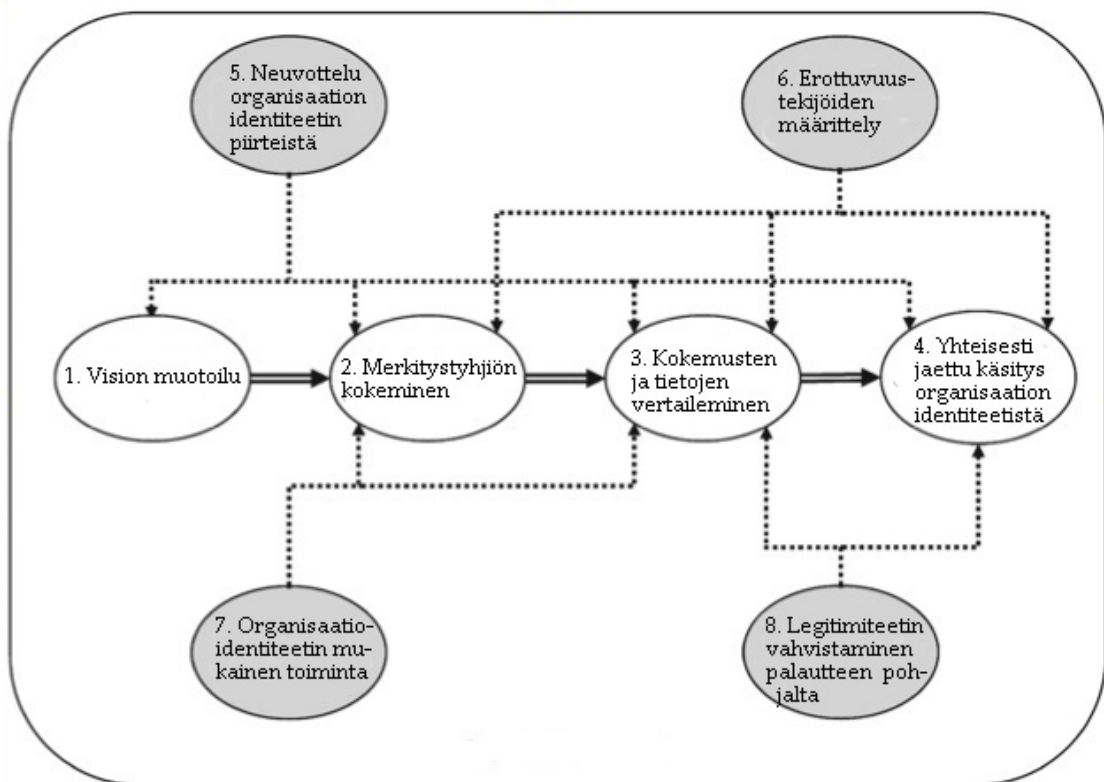
Gioia ym. (2010) pureutuvat erityisesti siihen, miten organisaatioidentiteetti kehittyy, ja painottavat organisaatioidentiteetin prosessiluonnetta. Organisaation identiteetin muotoutumisessa kyse on interaktiivisesta, sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät mukaan ottavasta ja monisyisestä prosessista, joka tapahtuu pitkällä aikavälillä (Gioia ym. 2010, 30, 34-35).

Gioian ym. (2010) tutkimuskohteena olleen muodostettavan, täysin uuden amerikkalaisen monialaisen korkeakoulun, College of Interdisciplinary Technology Studiesin (CITS), asema korkeakouluna on verrattain itsenäinen joskin osin valtion ”emoyliopiston” alla. Korkeakoulusta haluttiin tehdä aidosti poikkitieteellinen korkeakoulu, joka yhdistäisi teknologia- ja käyttäjälähtöisen osaamisen sekä informaatiotieteet ja vastaisi samalla valtion yritysten senhetkisiin tarpeisiin. (Gioia ym. 2010, 10.)

Gioia ym. (2010) hahmottivat kahdeksan prosessia, joiden myötä tapausorganisaation identiteetti rakentui. Tutkijoiden näkemys organisaatioidentiteetin dynamiikasta koostuu neljästä toisiaan seuraavasta (vaiheet 1-4) sekä neljästä näihin limittyvästä ja aika ajoin eri vaiheissa toistuvasta prosessista ja teemasta (vaiheet 5-8). Organisaatioidentiteetin muotoutuminen alkaa johdon määriteltyä uuden organisaation olemassaolon tarkoituksen ja muotoilua sen organisaation jäsenille ymmärrettäväksi visioksi (vaihe 1). Vision määrittely käynnistää jäsenten jatkuvaluonteiset neuvottelut siitä, mitä julkilausutut viralliset organisaatiopiirteet tarkoittavat organisaation arvojen ja piirteiden kannalta (vaihe 5). Koska organisaation piirteet ovat vielä tässä vaiheessa – ennen kuin varsinainen toiminta muuttaisi ne konkreettisimmiksi – enemmän luonnosmaisia ja kehittymässä, jäsenten määrittelyt jäävät tietynlaiseen merkitystyhjiöön (vaihe 2). Jäsenet täyttävät merkitystyhjiötä määrittelemällä ne ominaisuudet, joista organisaation kilpailuetu ja legitimitetti suhteessa muihin toimijoihin muodostuvat (vaihe 6), sekä toteuttamalla organisaatioidentiteettinsä ja tavoitteidensa mukaista toimintaa (vaihe 7). Organisaatioidentiteetin piirteisiin liittyvän neuvottelun ja oman erityisluonteen hahmottamisen jatkuessa prosessin seuraavassa vaiheessa organisaation jäsenet vertailevat kokemuksia ja tietoja, jotka pohjautuvat sekä omiin kokemuksiin että muilta vastaavilta organisaatioilta oppimiseen (vaihe 3). Tässä vertailussa nämä sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä saadut vihjeet ja palaute toimivat keskeisinä legitimitetin luojina (vaihe 8) ja vahvistavat siten organisaation virallisia piirteitä ja jäsenten käsityksiä siitä, mitä he

organisaationa ovat, johtaen lopulta organisaation jäsenten yhteisesti jakamaan käsitykseen organisaation identiteetistä (vaihe 4). (Gioia ym. 2010, 30-32.) Gioian ym. (2010) organisaatioidentiteetin muotoutumisprosessi on kuvattu kuviossa 1.

Käytännössä CITSin organisaatioidentiteetti muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta kun sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät hyväksyivät sen vision ja tavoitteet. Tässä oli keskeistä myös se, että osapuolet pääsivät itse vaikuttamaan ja vahvistamaan sitä, mitä CITS heidän mielestään oli. (Gioia ym. 2010, 22.)



Kuvio 1. Teoreettinen malli organisaatioidentiteetin rakentumisesta (Gioia ym. 2010, 31). Valkoiset ovaalit 1.-4. kuvaavat toisiaan seuraavia ja tummat 5.-8. ajoittain esiintyviä prosesseja ja teemoja.

Gioian ym. (2010, 36) tutkimustulokset osoittavat, että sekä sosiaalisen konstruktionismin että sosiaalisen toimijuuden lähestymistavat ovat läsnä uuden organisaation identiteetin kehittämisessä. Toisin sanoen sekä niin sanottu virallinen organisaatiokertomus että organisaation jäsenten yhteisesti jakamat käsitykset organisaatiostaan ovat keskeisiä organisaatioidentiteetin muotoutumisessa. Tutkimustulokset tukevat myös käsitystä, ettei organisaation johdon ja sen jäsenten itse päättämä organisaatioidentiteetti yksistään riitä. Edellä kuvatun merkitystyhjiön täyttämisen ja erottuvuuden hakemisen

prosesseissa organisaatio hankkii itselleen legitimitettä sekä vahvistaa identiteettiään. Sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen myötä organisaation ominaispiirteet tulevat sekä organisaation jäsenten että ulkopuolisten sidosryhmien hyväksymiksi ja syventävät ymmärrystä organisaation identiteetistä. (Gioia ym. 2010, 36.)

Gioian ym. (2010, 41) löytämät kahdeksan prosessia voi sulauttaa tutkijoiden mukaan organisaatioiden toimintaan liittyviksi ”syväprosesseiksi” tai kolmeksi ulottuvuudeksi: 1) yhteisesti jaetun identiteetin ja vision muotoiluun liittyväksi tiedolliseksi ulottuvuudeksi, 2) merkitystyhjiön kokemiseen, kokemusten vertailuun ja virallisen organisaatiokertomuksen piirteiden neuvotteluun liittyväksi verbaaliksi, diskursiiviseksi ulottuvuudeksi, sekä 3) legitimitetin hakemiseen ja organisaation identiteettiä korreloivaan toimintaan liittyväksi toiminnalliseksi ulottuvuudeksi (Gioia ym. 2010, 41).

Organisaatioidentiteetti-käsitteeseen liittyy joukko lähikäsitteitä, jotka linkittyvät toisiinsa. Näitä ovat muun muassa imago ja organisaatiokulttuuri, joita käsitellään seuraavaksi.

2.5 Lähikäsitteet organisaatioimago ja organisaatiokulttuuri

Organisaation imagolla ja kulttuurilla on organisaatioidentiteetin lisäksi roolinsa siinä, miten organisaation jäsenet tulkitsevat eri asioita ja tapahtumia ja minkälaisen merkityksen ne yhteisön jäsenten mielissä saavat. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa organisaation imagosta käytetään hieman eroavia nimityksiä, kuten image, construed external image tai external organizational image riippuen siitä, onko näkökulma organisaation sisä- vai ulkopuolella. Organisaatiokulttuuri on puolestaan käsitteenä lähellä organisaatioidentiteettiä.

2.5.1 Organisaatioimago

Organisaatiotutkimuksen parissa vaikuttaneet Dutton ja Dukerich (1991) kiteyttävät organisaation imagoksi organisaation jäsenten käsityksen siitä, miten muut näkevät organisaation. Organisaatioimago koostuu niistä ominaisuuksista, joiden pohjalta organisaation jäsenet uskovat ulkopuolisten erottavan kyseisen organisaation muista. (Dutton & Dukerich 1991, 547.) Myös Duttonin ym. (1994, 248) määritelmä organisaation imagosta noudattaa edellistä, mutta he kutsuvat imagoa tulkituksi ulkoiseksi kuvaksi organisaatiosta (construed external image).

Hatch ja Schultz (1997) nojautuvat Alvessoniin (1990, 376) ja yhdistävät organisaatioimagon määritelmässään sekä markkinoinnin että organisaatioteorian näkemykset. He määrittelevät organisaatioimagoksi yksilön tai ryhmän merkityksentämisen (sensemaking) ja organisaation oman viestinnän tuloksena syntyneen kokonaisvaikutelman organisaatiosta. (Hatch & Schultz 1997, 359.) Ylimmän johdon toimenpiteet ja ilmaukset vaikuttavat sekä organisaation identiteettiin että imagoon. Tämä on seurausta organisaation jäsenten ja sen sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta sekä jäsenten useista ja samanaikaisista eri rooleista: yhtäältä he ovat organisaation sisäisiä jäseniä, kuten esimerkiksi työntekijöitä, ja toisaalta ulkoisia jäseniä, kuten esimerkiksi kuluttajia tai jonkun intressiryhmän jäseniä. (Hatch & Schultz 1997, 356.) Fiolin ym. (1998, 60) mielestä organisaation jäsenten sidosryhmille välittämällä viesteillä on suurempi vaikutus sidosryhmien muodostamaan käsitykseen organisaatiosta kuin organisaation johdon viestittämällä organisaatioimagolla.

Gioia ja Thomas (1996, 372) viittaavat Whetteniin, Lewisiin ja Mischeliin (1992), jotka määrittelevät imagon ylimmän johdon tavoitteina siitä, miten he haluaisivat ulkopuolisten näkevän yrityksen. Tällöin voidaan puhua tavoite- tai kommunikoidusta imagosta (desired or communicated image). Gioian ja Thomasin (1996, 372) mukaan kaikkia organisaatioimagoon liittyviä määritelmiä yhdistävänä tekijänä on oletus siitä, että se on sidottu organisaation ulkopuolisten käsityksiin organisaatiosta – olkoon nämä nähty johdon toimesta tai manipulaation tuloksena tuotettuina.

Markkinointikirjallisuuden puolella organisaatioimagoa kutsutaan yleisemmin lyhyesti imagoksi. Hatch ja Schultz (1997, 358-359) viittaavat markkinoinnin parissa vaikuttaneisiin eri tutkijoihin, joiden mukaan imago on ”yrityksen ulkopuolisten yleisöjen mielissä oleva käsitys siitä”.

Myös Vosin ja Schoemakerin (2006, 16) mukaan imago on se mielikuva tai käsitys, joka eri sidosryhmillä on organisaatiosta. Vos ja Schomaker (2006) ovat kiteyttäneet imagoon sisällytettäviä näkökohtia. Organisaatiosta muodostuva käsitys muodostuu kunkin ihmisen omassa mielessä, jolloin se voi erota muiden ihmisten käsityksistä. Mielikuvaan vaikuttavat paitsi omat myös muiden käsitykset, joko ihmisten välisen viestinnän tai vaikkapa median kautta esiin tuotuina. Käsitys on aikasidonnainen, eli se voi olla erilainen eri aikoina, etenkin organisaation kohdatessa muutoksia. Myös se, missä määrin imago heijastaa organisaatioidentiteettiä, voi vaihdella. (Vos & Schoemaker 2006, 19.)

Yhteenvetona organisaatioimagosta voi todeta, että kaikkia näkemyksiä yhdistää käsitys sen linkittymisestä jollakin tavalla ulkopuolisten käsityksiin organisaatiosta. Imago myös vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet

haluaisivat ulkopuolisten näkevän kyseisen organisaation. Tässä tutkimuksessa näkökulma on organisaation sisällä, joten organisaatioimago (organizational image, organization's image) ymmärretään ensisijaisesti organisaation jäsenten käsitykseksi siitä, miten he uskovat ulkopuolisten näkevän organisaationsa. Ulkopuolisten käsityksiin viitattaessa käytetään lyhyttä termiä imago (image).

2.5.2 Organisaatiokulttuuri

Lähtökohtaisesti kulttuurin on katsottu kehittyvän organisaation sisällä, organisaation jäsenten tulkintoina organisaatioon liittyvistä henkilöistä, vaiheista ja tapahtumista (esim. Schein 1992). Hatch ja Schultz (1997) huomioivat organisaation toimintaympäristön vaikutuksen ja luonnehtivat organisaatiokulttuuria Scheinin näkemystä avoimemmaksi symboliseksi kontekstiksi, jossa yhtäältä luodaan ja ylläpidetään organisaatioidentiteettiä sekä toisaalta määritellään toimia, joilla pyritään vaikuttamaan organisaatioimagoon (Hatch ja Schultz 1997, 360).

Fiolin ym. (1998) mukaan ero organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin välillä riippuu näkökulmasta. Identiteetti esiintyy kaikilla tasoilla ja jokaisella tasolla se on sidottu kulttuuriin tai sen ympärillä vallitsevaan sosiaaliseen järjestelmään. Tutkijat kiteyttäväksi eroksi, että organisaatiokulttuuri tuottaa ohjeet ja määräykset, jotka määrittävät kulloinkin vallitsevan sosiaalisen järjestelmän, kun taas organisaatioidentiteetti tuottaa ymmärryksen kyseisistä ohjeista ja säännöksistä kulloisessakin asiayhteydessä. (Fiol ym. 1998, 57.)

Hatchin ja Schultzin mukaan (2002, 996) organisaatiokulttuuri käsittää "ne yhteisesti jaetut oletukset, uskomukset ja arvot, joiden puitteissa organisaatio määrittelee itsensä ja olemassaolonsa merkityksen." Organisaatiokulttuuri vaikuttaa sekä johdon aloitteisiin niistä toimenpiteistä, joilla pyritään vaikuttamaan imagoon että organisaation jäsenten ja ulkopuolisten yleisöjen jokapäiväiseen kanssakäymiseen. Organisaation kulttuurista kertovat symbolit ovat keskeistä imagonrakennusmateriaalia, ja imagonrakennuksen myötä syntyvät tuotokset ovat puolestaan kulttuurin aineksia. (Hatch & Schultz 1997, 360.) Organisaatiokulttuuri koskettaa kaikkia organisaation jäseniä, kumpuaa ja kehittyy kaikilla organisaatiotasolla, sekä rakentuu organisaation historialle materiaalien ja artefaktien – kuten esimerkiksi nimen, tuotteiden, rakennusten, tunnusten ja muiden symbolien, sekä ylimmän johdon – kautta (Hatch & Schultz 1997, 359). Edellä mainitut identiteetin ilmentymät ovat organisaatioiden symbolikuvastoa, joiden avulla ne kertovat itsestään ja jäsenistään (Hatch & Schultz 2002, 1001). Myös tarinat ovat organisaatioiden itsestä kertomisen muotoja (ks. esim. Czarniawaska 1997).

Ihmisten käsitykset organisaatioista eivät ole pelkkiä kuvauksia niistä, sillä ne heijastavat myös organisaatioiden kulttuurisia arvoja ja merkityksiä. Organisaatiokulttuuri tarjoaa yksilöille ikään kuin tulkintakehyksen, jota vasten he antavat merkityksen eri asioille, eli 'tekevät tolkkua' niin omasta kuin muiden kollektiivien käyttäytymisestä. (Scott & Lane 2000, 49.) Mitä keskeisempi, vakaampi ja sisäisesti yhdenmukaisempi – eli vahvempi – organisaation kulttuuri on, sitä paremmin organisaation arvot ja uskomukset on sisäistetty (Ashforth 1985, 842). Whetten (2006, 228) uskoo organisaation jäsenten tuovan esiin erityisiä kulttuurisia elementtejä organisaationsa muista erottaviksi piirteiksi, mutta vain silloin, kun kyseiset piirteet koetaan aidosti keskeisiksi ja kestäviksi.

Puusa (2007) näkee organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin yhteisiksi piirteiksi niiden kollektiivisen, yhteisön jäsenten kesken jaetun luonteen sekä niiden rakentumiseen vaikuttavan, eri yksilöiden ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen. Molemmilla käsitteillä on myös yhteys organisaatioimagoon, viestintään ja sidosryhmien mielikuvien muodostumiseen. Lisäksi käsitteiden hahmottamiseen liitetään usein ymmärtämisen ja tulkinnan käsitteet. (Puusa 2007, 80-81.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään kuten Hatch ja Schultz (2002, 996) edellä eli organisaation jäsenten yhteisesti jakamiksi oletuksiksi, uskomuksiksi ja arvoiksi, joiden puitteissa organisaatio on olemassa ja merkityksellinen.

Näiden kolmen toisiinsa kytkeytyvän käsitteen – organisaatioidentiteetin, -imagon ja -kulttuurin – kautta voidaan paremmin ymmärtää, miten eri tahojen organisaation sisällä ja ulkopuolella tekemät tulkinnat identiteetistä suhteutuvat toisiinsa ja miten ne liittyvät organisaation jäsenten merkityksentämisprosesseihin. Näitä prosesseja käsitellään lähemmin tuonnempana. Organisaatioidentiteetti ja keskeiset lähikäsitteet tämän tutkimuksen kontekstissa on koottu taulukkoon 1.

Käsite	Kiteytys	Taustateoria
Sosiaalinen identiteetti	Yksilön käsitys itsestään osana sosiaalista ryhmää Organisaatiotasolla: yksilön sosiaalinen identiteetti organisaatiokontekstissa	Sosiaalisen identiteetin teoria
Organisaatio-identiteetti	Organisaation keskeiset, muista erottavat ja pitkäaikaiset piirteet; erityisesti johdon legitimoimat ja organisaation virallisen diskurssin puitteissa käytetyt	Institutionaalinen teoria > organisaatiot sosiaalisina ja legitiimeinä toimijoina
	Organisaation keskeiset, muista erottavat ja pitkäaikaiset piirteet, erityisesti organisaation jäsenten yhteisesti jakamat käsitykset organisaatiostaan	Sosiaalisen konstruktionismin teoria > organisaatiot sosiaalisesti rakentuneina
Organisaatioimago Tavoiteimago Imago	Organisaation jäsenten käsitys siitä, miten muut näkevät organisaation Tavoitemielikuva siitä, minkälaisena organisaation jäsenten ja ulkopuolisten halutaan näkevän organisaation tulevaisuudessa Ulkopuolisten yleisöjen mielissä oleva käsitys organisaatiosta	Organisaatioteoria / Markkinointi
Organisaatiokulttuuri	Symbolinen ympäristö ja vallitseva sosiaalinen järjestelmä organisaatio-identiteetin tulkinnoille	Organisaatioteoria / Markkinointi

Taulukko 1. Organisaatioidentiteetti ja keskeiset lähikäsitteet.

2.6 Identiteetti ja identifikaatio

Sosiaalisen identiteetin teoria linkittää yksilön ryhmäidentifikaation kautta organisaatioon identifioitumiseen. Toisin sanoen yksilön sosiaalinen identiteetti toimii siltana sille, miten ja missä määrin yksilö identifioituu eli samastuu organisaatioonsa. Tässä tutkimuksessa organisaatioon samastumisesta käytetään rinnakkain ja samassa merkityksessä termejä identifikaatio, identifioituminen ja samastuminen.

2.6.1 Sosiaalisen identiteetin teoria

Schlenkerin (1986, 23) mukaan yksilön identiteetti eli käsitys itsestään pohjautuu "todelliseen tai kuviteltuun ihmisten väliseen ymmärrykseen siitä, millainen hän on". Yksilöt ikään kuin koettelevat potentiaalisia identiteettejään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näissä vaikutelman hallinnan tilanteissa yksilö arvioi muiden käsityksiä ja odotuksia itsestään sekä tilanteeseen liittyviä sosiaalisia sääntöjä ja rooleja oman minäkäsityksensä ja arvojen pohjalta. Ajan myötä näiden tilanteiden toistuessa riittävästi yksilön käsitykset omasta itsestään vakiintuvat minäkuvaksi. (Scott & Lane 2000, 46.)

Pääosin Henri Tajfelin ja John Turnerin 1970–80-luvuilla kehittämän sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisillä on taipumus luokitella itsensä ja muut ihmiset erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin, kuten esimerkiksi yhteisön jäsenyyden, iän, sukupuolen tai uskonnon mukaan (Tajfel & Turner 1985). Luokittelu järjestää sosiaalista ympäristöä tarjoten yksilölle systemaattisen keinon määrittellä muita sekä itsensä suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä. (Ashforth & Mael 1989, 20-21.)

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti yksilön minäkuva rakentuu persoonallisesta ja sosiaalisesta identiteetistä. Persoonallinen identiteetti käsittää kyseiselle yksilölle ominaiset piirteet, kuten kehoon liittyvät ominaisuudet, kyvyt, luonteenpiirteet ja kiinnostuksen kohteet. Sosiaalinen identiteetti käsittää puolestaan ne keskeiset luokittelut tai ryhmät, joihin yksilö kokee kuuluvansa. Yksilön sosiaalinen identifioituminen tarkoittaa siten hänen käsitystään ykseydestä tietyn ryhmän kanssa. (Ashforth & Mael 1989, 21.) Identifioituminen ei välttämättä edellytä jäsenten välistä kanssakäymistä eikä jäsenten välistä keskinäistä hyväksyntää (Ashforth & Mael 1989, 24).

Sosiaalinen identiteetti on osa yksilön minäkuva. Muut yksilön kanssa samanlaisen arvomaailman ja samastumiskohteet jakavat henkilöt ja ryhmät muodostavat viiteryhmiä, jotka heijastuvat yksilön sosiaalisen identiteetin muodostumiseen (Scott & Lane 2000, 46). Sen pohjalla on yksilön käsitys itsestään osana samanlaiset arvot, yhteenkuulumisen ja ryhmän jäsenenä olemisen tunteet jakavien ihmisten sosiaalista ryhmää (Tajfel 1978, 63). Nämä viiteryhmät tai -tahot voivat olla myös organisaatioita (Ashforth & Mael 1989, 22).

Kokiessaan yhteenkuuluvuutta tietyn organisaation kanssa yksilö samalla hyväksyy yhteisön arvot ja käyttäytymissäännöt (Scott & Lane 2000, 46). Yleensä ihmiset samastuvat organisaatiossa heille läheisimpiin ryhmiin, kuten esimerkiksi omaan yksikköönsä (Ashforth & Mael 1989, 27-28). Samastumisen

aste voi vaihdella sen mukaan, missä määrin henkilön ja organisaation käsitykset tietyistä asioista tai organisaatioon liitettävistä piirteistä ovat yhteneväisiä (Scott & Lane 2000, 48-49). Samastumisen asteeseen vaikuttaa muun muassa se, kuinka hyvin yksilöön ja organisaatioon liittyvät määritteet menevät yksiin (Dutton ym. 1994, 256). Toinen tekijä liittyy siihen, miten houkuttelevaksi yksilö kokee organisaationsa identiteetin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten organisaation identiteetti tukee yksilön itsetuntoa sekä siinä, miten läheiseksi organisaatio koetaan (Dutton ym. 1994, 247-248.)

Mitä läheisemmäksi ja saavutettavammaksi organisaatio koetaan, sitä vahvemmin siihen samastutaan. Esimerkiksi organisaation jäsenille organisaation identiteetti on luontaisesti lähellä verrattuna ulkopuolisiin sidosryhmiin, joiden suhde organisaatioon rajoittuu usein satunnaiseen kanssakäymiseen ja epäsuorasti välittyviin tietoihin tai yrityksen tuotteisiin. (Scott & Lane 2000, 50.)

Ashforth ja Mael (1989) näkevät, että yksilön sosiaaliseen identiteettiin liittyvät arvot, uskomukset, säännöt ja vaatimukset eivät välttämättä ole keskenään yhteneväisiä. Arvoihin ja käyttäytymiseen liittyvät normit ovat selkeimmät kullekin läheisimmän roolin kohdalla – esimerkiksi oman yksikön tai työhön liittyvän ryhmän – kun taas koko organisaation osalta ne vastaavasti koetaan kaukaisimmiksi. (Ashforth & Mael 1989, 29-30.)

Sosiaalisen identiteetin teoria tuntee myös useimmiten piiloon jäävät roolikonfliktit. Vasta kun yksilöt joutuvat samanaikaisesti pukemaan ylleen erilaisia ”hattuja” eli esittämään samanaikaisesti erilaisia rooleja, heidän kykynsä hallita konfliktia murenee. (Ashforth & Mael 1989, 31.)

2.6.2 Identifikaation edellytykset ja hyödyt

Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan tietyn ryhmän arvojen ja käytäntöjen omaperäisyys lisää yksilöiden taipumusta samastua johonkin ryhmään. Omaperäisyys tarjoaa ryhmälle keinon erottua muista. (Ashforth & Mael 1989, 24.) Toinen identifikaatiota edistävä tekijä on ryhmän nauttima arvovalta, jonka kautta yksilöt vahvistavat omaa itsetuntoaan. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilöiden välinen vuorovaikutus, samanlaisuus, mieltymykset, läheisyys, jaetut päämäärät tai uhat ja yhteinen historia voivat myös edistää yksilöiden ryhmään samastumista. (Ashforth & Mael 1989, 25.)

Ashforth ja Mael (1989) pitävät samastumista johonkin ryhmään mahdollisena myös ilman ihmisten välistä suoraa yhteyttä silloin, kun ryhmän sosiaalinen kategoria on psykologisesti todellinen (vrt. esim. Olen Taideteollisen

korkeakoulun alumni). Tämä selittyy sillä, että sosiaaliset yhteydet eivät aina edellytä kahdenkeskisiä suhteita. Ne voivat olla myös niin sanottuja persoonattomia siteitä, jotka juontuvat yksilöiden samastumisesta johonkin symboliseen tai sosiaaliseen ryhmään. (Brewer & Gardner 1996, 83.) Näin yksilö voi pysyä lojaalina tietylle organisaatiolle esimerkiksi erilaisista muutoksista tai johdon tekemistä virheistä huolimatta. (Ashforth & Mael 1989, 28.)

Yksilöiden samastumisella johonkin ryhmään on useita positiivisia seurauksia. Yksilöillä on taipumus suosia identiteettinsä keskeisten ominaisuuksien osalta yhteneväisiä asioita ja aktiviteetteja, ja siten he tukevat instituutioita, jotka ilmentävät niitä. Tiettyyn organisaatioon identifioituminen todennäköisesti lisää myös sitoutumista sitä kohtaan. Samastuminen voi myös vahvistaa ryhmän arvojen ja sääntöjen sisäistämistä sekä asenteiden ja käyttäytymisen yhteneväisyyttä. (Ashforth & Mael 1989, 26.)

Ymmärrys yksilöiden käsityksestä organisaationsa identiteetistä on keskeistä eri asioiden tärkeyden, merkityksen ja niihin liittyvien tunteiden ymmärtämiseksi. Organisaatioidentiteetti muovaa yksilöiden tulkintaa, ohjaa yksilöiden sitoutumista ja osallistumista ja muovaa näin organisaation toimintaa. (Dutton & Dukerich 1991, 547.)

2.6.3 Sosiaalisen identiteetin teorian soveltaminen organisaatioihin

Sosiaalisen identiteetin teorian soveltamisessa organisaatioon on kyse yksilöiden tai ryhmien identifioitumisesta tiettyyn organisaatioon (organizational identification). Kuhn (2008) kutsuu identifikaatiota prosessiksi, jossa yksilön tai organisaation identiteetti rakentuu. Yksilöt identifioituvat organisaatioihin, koska se on välttämätön osa henkilökohtaisen identiteetin rakentamista. (Kuhn 2008.)

Organisaation jäsenet samastuvat organisaatioonsa liittäessään organisaatiota kuvaavat piirteet omaan minäkäsitykseensä. Kuuluminen osaksi organisaation muodostavaa sosiaalista ryhmää muokkaa heidän minäkäsitystään. Samastumisen aste heijastaa sitä, missä määrin jäsenen minäkäsitys on sidoksissa hänen jäsenyyteensä organisaatiossa. Mitä yhdenmukaisempia yksilön itseensä ja organisaation imagoon liittämänsä piirteet ovat, sitä vahvemmin hän samastuu. (Dutton ym. 1994, 240-242, 245.) Samastuminen tarjoaa mekanismin, jonka avulla konkretisoida organisaatiota ja kokea lojaaliutta siihen. Se tarjoaa myös epäsuoran keinon organisaation arvojen ja uskomusten sisäistämisen vahvistamiseen. (Ashforth & Mael 1989, 29.)

Dutton ym. (1994, 253) ovat luoneet mallin, joka linkittää organisaatioidentiteetin ja -imagon organisaation jäsenten identifikaation voimakkuuteen. Organisaatioidentiteetin ja -imagon houkuttelevuus vaikuttavat yksilön identifikaation asteeseen: mitä houkuttelevampana ne nähdään, sitä vahvempi on identifikaatio (Dutton ym. 1994, 244-250). Samoin mitä erottuvampi organisaatioimago on verrattuna muihin organisaatioihin, sitä vahvemmin jäsen samastuu (Dutton ym. 1994, 246). Jäsenten vahvasta identifioitumisesta organisaatioon on hyötyä: mitä vahvempi identifioituminen, sitä parempaa on yhteistyö eri ryhmien välillä organisaation sisällä. Samoin sitä enemmän jäsen osoittaa organisaatiota tukevaa käyttäytymistä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen malleja, kuten lojaalisuutta ja osallistumista. (Dutton ym. 1994, 255-256.) Identifioitumisella on myös yhteys maineeseen: mitä positiivisemmaksi sidosryhmät arvioivat organisaatioidentiteetin maineen perusteella, sitä paremmin organisaation jäsenet samastuvat organisaatioonsa ja sen päämääriin (Dutton ym. 1994, 255-259).

Ashforth ja Mael (1989) näkevät positiivisen ja erottuvan organisaatioidentiteetin edut. Tutkijoiden mukaan se houkuttelee sekä organisaation jäseniä että ulkopuolisia sidosryhmiä tunnistamaan, tukemaan ja pysymään lojaalina organisaatiolle (Ashforth & Mael 1989, 28). Organisaatioidentiteetillä on siten yhteys organisaation jäsenten sitoutumiseen (Albert, Ashfort & Dutton 2000, 14).

Puusa (2009) on tutkinut organisaatioidentiteetin ilmentymistä ja tulkintaa asiantuntijaorganisaatioksi luonnehdittavassa suomalaisessa ammattikorkeakoulussa. Tutkimustulosten mukaan sitoutumiseen ja sitoutumisen kohteeseen vaikuttavat identiteetin ilmeneminen organisaatiossa sekä tulkinnat identiteetin tasosta. (Puusa 2009, 16.) Puusan tutkimustuloksiin palataan kohdassa 4.2 (Organisaatioidentiteetti ja muutos).

Sosiaalisen identiteetin teoria antaa ymmärtää, että jäsenet voivat muuttaa käyttäytymistään vain sen perusteella, että ajattelevat organisaationsa identiteetistä eri tavoin kuin työnantajaorganisaatio. Organisaatioon liitettävät mielikuvat muokkaavat jäsenten identifikaation voimakkuutta toimien kognitiivisina viitteinä, jotka joko yhdistävät jäsenen organisaatioonsa tai erottavat hänet siitä. (Dutton ym. 1994, 256.)

Edellä on käsitelty sosiaalisen identiteetin teorian ja identifikaation peruspiirteitä. Sosiaalisen identiteetin teoriaa on tärkeä ymmärtää, sillä se rakentaa sillan yksilön identiteetistä organisaatioon identifioitumiseen. Yksilöiden identifikaatio taas on organisaatioille keskeistä, sillä se lisää tukea ja

sitoutumista sitä kohtaan. Positiivinen ja erottuva organisaatioidentiteetti puolestaan edistää identifikaatiota.

Seuraavaksi käsitellään organisaation identiteetin, imagon ja kulttuurin roolia siinä, miten organisaation jäsenet tuottavat tulkinnan jostakin keskeiseksi koetusta asiasta tai tilanteesta, eli miten merkitys kulloinkin rakentuu.

3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI, -IMAGO JA -KULTTUURI MERKITYKSENTÄMISESSÄ

Tyypillisimmin organisaatioidentiteetti toimii viitteenä erityisesti sellaisissa organisaatioihin liittyvissä diskursseissa, joissa on kyse uusista, kiistanalaisista ja strategisesti merkityksellisistä asioista tai organisaation itsemäärittelyä uhkaavista muutoksista (Whetten 2006, 227). Usein organisaation muista erottavat piirteet jäävät piiloon jäseniltä, kunnes identiteettiä koetellaan (Fiol 1991, 199-200). Tämä tapahtuu esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaation jäsenet kokevat organisaation toiminnan epäjohdonmukaiseksi sen identiteetin kanssa, tai kun organisaation jäsen käyttäytyy organisaatioidentiteettiin sopimattomalla tavalla. Tilanteet motivoivat jäseniä arvioimaan organisaatiotaan määrittäviä piirteitä, mikä puolestaan vahvistaa heidän yhteyttään organisaatioonsa. (Dutton ym. 1994, 243.)

Seuraavaksi lähemmin käsiteltävät Duttonin ja Dukerichin (1991) sekä Elsbachin ja Kramerin (1996) tutkimukset liittyvät tilanteeseen, jossa organisaation identiteettiä kyseenalaistetaan tai uhataan. Näitä tilanteita voisi kutsua "symbolisiksi tai merkityksentämisen dilemmoiksi" (Elsbach & Kramer 1996, 442) erotuksena Duttonin ym. (1994, 243) kuvaamille tilanteille, joita ovat esimerkiksi konkreettiset muutokset toimintaympäristössä tai organisaation jäsenille sopimaton käyttäytyminen. Näissä tolkun tekemisen pulmissa organisaatioidentiteetti ja -imago toimivat merkityksentämisen keinoina asioissa ja tilanteissa, jotka organisaation jäsenet kokevat keskeisiksi. Myös organisaatiokulttuurilla on rooli organisaation jäsenten tulkinnan ja toiminnan ohjaamisessa. Tätä käsitellään tässä luvussa lähemmin Hatchin ja Schultzin (1997, 2002) sekä Ravasin ja Schultzin (2006) tutkimuksissa. Ennen edellä

mainittujen tutkijoiden teoretisointien ja mallien esittelyjä avataan organisaatiotutkimukseen liittyvä merkityksentämisen käsite.

3.1 Merkityksentäminen organisaatioiden näkökulmasta

Merkityksentäminen (sensemaking) eroaa tulkitsemisen käsitteestä: merkityksentämisessä on kyse niistä tavoista, joiden avulla ihmiset tuottavat kulloinkin tulkinnan jostakin asiasta (Weick 1995, 13-14) – eli se edeltää tulkintaa. Organisaatiotutkija Karl Weick (1995) määrittelee seitsemän merkityksentämistä kuvaavaa ominaisuutta. Merkityksentäminen on sidoksissa identiteettiin ja identifioitumiseen, se on luonteeltaan takautuvasti tapahtuvaa, sosiaalista ja jatkuvaa ja korostaa ihmistä aktiivisena osana ympäristöään. Prosessia ohjaavat kulloisessakin tilanteessa poimittavat vihjeet sekä uskottavuuden ja ”hyvän tarinan” vaatimus. (Weick 1995, 17, 61.) Vaikka ilmiönä merkityksentäminen on mikrotason mekanismi, se pystyy vangitsemaan organisaatioissa helposti huomaamatta jääviä kohtia ja siksi se on tärkeä prosessi organisaatioiden elämässä ja organisoitumisessa, järjestyksen luomisessa (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 410).

Merkityksentämisessä on kyse merkityksen rakentumisesta. Merkityksentäminen on olosuhteiden tekemistä ymmärrettäviksi sanoin, ja se toimii toiminnan käynnistäjänä (Taylor & Van Every 2000, 40). Kyseessä on taitekohta, jossa ihminen ollessaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa poimii vihjeitä ympärillään vallitsevista olosuhteista ja ’tekee asioista tolkkua’ niiden pohjalta (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 409). Merkitys ei ole ainoastaan subjektiivinen kokemus; sitä määrittää olennaisesti organisaation jäsenten yhteinen ymmärrys organisaation olemassaolosta ja tavoitteista (Gioia & Chittipeddi 1991,435).

Viestintä on keskeinen tekijä sekä organisoitumisessa että merkityksentämisessä. Merkityksentämisen näkökulmasta viestintä nähdään jatkuvana prosessina, jossa ihmiset yrittävät käsittää olosuhteita ja tapahtumia, joita kollektiivisesti kohtaavat. Merkityksentäminen tapahtuu kielen mahdollistamana vuorovaikutteisessa puheessa, jossa olosuhteista ja tapahtumista luodaan symbolisia representaatioita. (Taylor & Van Every 2000, 58.) Merkitykset tulevat todeksi kielessä, puheena ja viestintänä, eli tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt ikään kuin puhutaan olemassa oleviksi (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 409). Ilmiön ytimessä on ajatus siitä, että organisaatioiden olemassaolo toteutuu merkityksentämisen myötä – eli organisaatioita ei ole olemassa ennen eikä ilman merkityksentämistä (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 410).

Merkityksentämiseen liittyy keskeisesti sen vastinpari, merkityksen antamisen (sensegiving) käsite. Siinä merkityksentämisen tuloksesta luodaan tulkinta kohderyhmälle (Gioia & Chittipeddi 1991, 444). Gioia ja Chittipeddi (1991) tutkivat amerikkalaisen yliopiston strategista muutosta ja yliopistojohdon roolia siinä. Tutkijoiden käyttämän tulkinnallisen lähestymistavan mukaan johdon roolina on toimia strategisen muutoksen käynnistäjinä, sen sulauttajina olemassa olevaan sekä sen edistäjinä. Tämä toteutuu merkityksentämisen (sensemaking) ja merkityksen antamisen, tulkinnan (sensegiving) prosesseissa, joissa johto tulkitsee abstraktin tulevaisuusvision ymmärrettävästi organisaation jäsenille. (Gioia & Chittipeddi 1991, 446.)

Merkityksentämisen näkökulmasta organisaatioidentiteetti vaikuttaa siihen, mitä asioita ilmaisemme ja miten niitä tulkitsemme, mikä puolestaan vaikuttaa ulkopuolisten käsityksiin meistä organisaationa ja siihen miten he meitä kohtelevat. Tämä joko vakiinnuttaa tai horjuttaa organisaatioidentiteettiä. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 416.) Weickin ja Sutcliffen (2005) ajatus nojaa pitkälti Gioian ja Thomasin (1996) näkemykseen organisaatioidentiteetistä ja -imagosta linseinä, joiden kautta organisaation jäsenet ja ulkopuoliset peilaavat käsityksiään. Gioian ja Thomasin tutkimusta käsitellään lähemmin luvussa 4.3 (Organisaatioidentiteetti ja muutos).

Myös Ravasi ja Schultz (2006) ovat kuvanneet merkityksentämisen ja merkityksen antamisen prosessia tutkiessaan organisaatiokulttuurin roolia organisaatioidentiteetille. Ravasin ja Schultzin näkemyksiä kuvataan myöhemmin kohdassa 3.5 (Organisaatiokulttuurin rooli).

3.2 Organisaatioidentiteetin ja -imagon rooli merkityksentämisessä

Jane Dutton ja Janet Dukerich (1991) tutkivat usein siteeratusta tutkimuksessaan New Yorkin ja New Jersey Port Authorityn toimintaa ja sen työntekijöiden suhtautumista kasvavaan asunnottomien määrään sataman alueella ja liikennevälineissä. Tutkijat osoittivat, että organisaation ulkopuolisten mielipiteet ja toiminta vaikuttavat organisaatioidentiteettiin, koska organisaation jäsenet peilaavat omia käsityksiään organisaatiosta ulkopuolisten käsityksiin siitä (Dutton & Dukerich 1991, 517).

New Yorkin ja New Jersey Port Authority (PA) vastaa kahden osavaltion yhteisestä satamasta, osavaltioiden välisistä kulkuväylistä sekä kaupan ja kuljetusalan kehittämisestä alueella. Kodittomien määrä valtava kasvu 1980-luvulla nosti PA:n paikallisen yhteisön ja median silmätikuksi. PA:n ja sen työntekijöiden suhtautuminen ongelmaan vaihteli eri aikoina kymmenen vuoden seurantatutkimuksen aikana: asia nähtiin ensin poliisi- ja

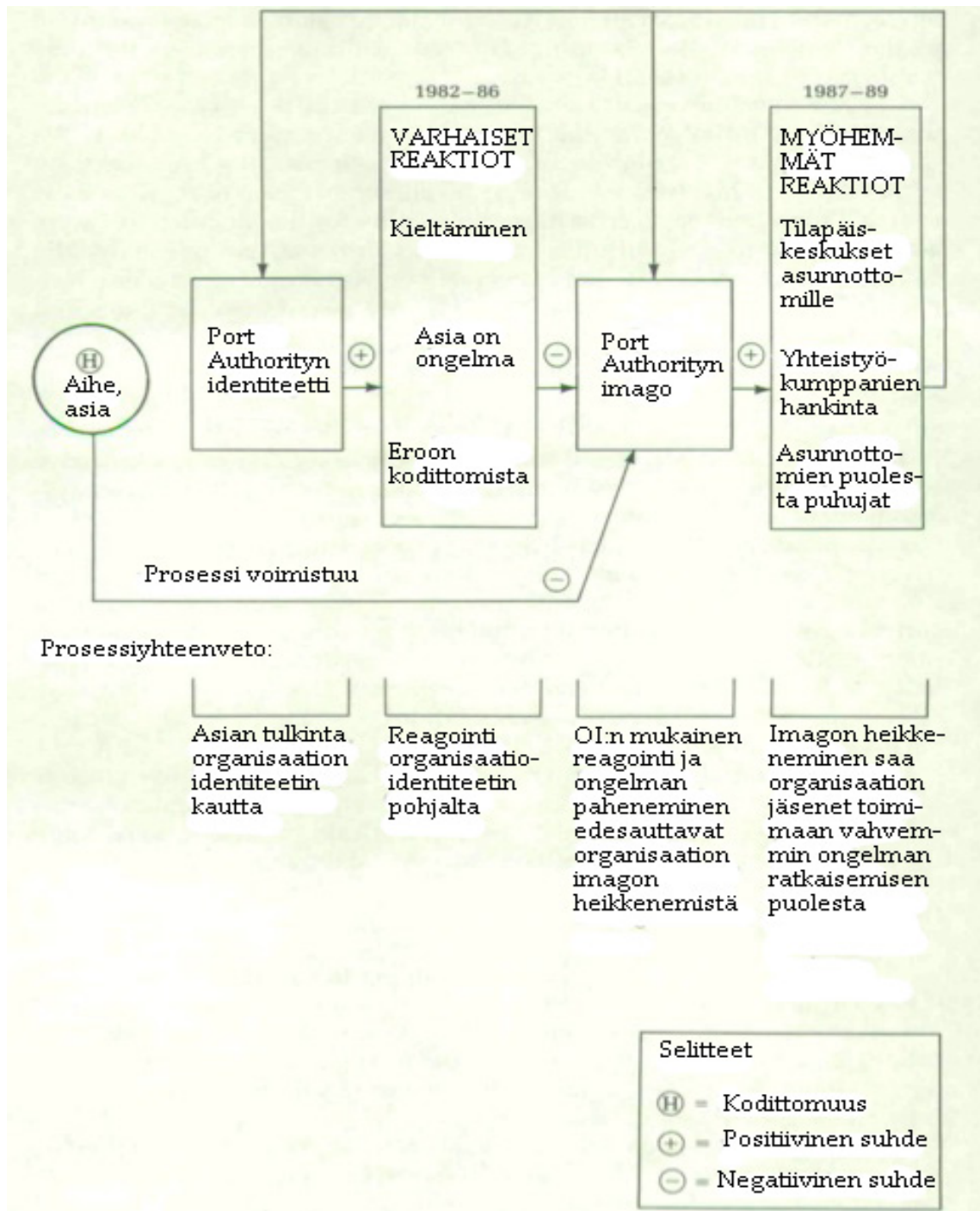
turvallisuusasiana, sitten ongelmana yritystoiminnalle. Vasta PA:n ja sen työntekijöiden ymmärrettyä, että tapahtumien johdosta PA:lle muodostunut negatiivinen imago uhkasi sen organisaatioidentiteettiä sai aikaan muutoksen sataman toiminnassa ja se alkoi itse aktiivisesti edistää ongelman ratkaisemista. (Dutton & Dukerich 1991, 526-542.)

Dutton ja Dukerich (1991) osoittivat, että organisaatioidentiteetti ja -imago ovat kriittisiä rakennelmia tiettyyn asiaan tai aiheeseen liittyvän toiminnan ja tulkinnan ymmärtämisessä. Ensinnäkin, organisaation identiteetti – organisaation jäsenten mielestä sen keskeiset, pysyvät ja muista erottavat piirteet – suodattaa ja muokkaa tiettyyn aiheeseen liittyvää tulkintaa ja toimintaa. Toiseksi, organisaation jäsenet käyttävät organisaationsa imagoa mittaamaan sitä, miten ulkopuoliset arvioivat organisaatiota. Imagon heikkeneminen laukaisee organisaation jäsenissä toiminnan, koska yksilöiden käsitys itsestään on sidoksissa imagoon eli muiden käsityksiin organisaatiosta. Samanaikaisesti organisaatioidentiteetti rajoittaa ja ohjaa aiheisiin liittyvää tulkintaa ja toimintaa. (Dutton & Dukerich 1991, 520.) Organisaatioidentiteetillä ja -imagolla on siis keskeinen rooli siinä, miten organisaatiosta tulee yksilöille merkityksellinen ja miten se motivoi heitä toimimaan (Dutton & Dukerich 1991, 547).

Organisaation jäsenten reagoimis- ja toimintamallit tiettyihin heille tärkeisiin asioihin voivat vahvistaa tai jopa muuttaa organisaatioidentiteettiä ja -imagoa. Toimintamallit kertovat siitä, että yksilöt yrittävät ikään kuin tehdä tolkkua tietystä asiasta, mikä edesauttaa organisaation sopeutumista ympäristöönsä. Organisaatioidentiteetti toimii referenssinä sen jäsenille heidän arvioidessaan tietyn asian tärkeyttä. Erityisesti tärkeäksi asia koetaan silloin, jos se esimerkiksi uhkaa identiteetin keskeisiä osia, tai mikäli jäsenet kokevat, etteivät he voi kontrolloida sitä. (Dutton & Dukerich 1991, 543.) PA:n tapauksessa organisaatioidentiteetti vaikutti myös siihen, mitä merkityksiä jäsenet liittivät asiaan. Organisaatioidentiteetti voi siten myös suunnata organisaation jäsenten tiettyyn asiaan kohdistamia emootioita. (Dutton & Dukerich 1991, 545.) Edellä mainitussa tapauksessa organisaatioidentiteetti vaikutti suoraan organisaation jäsenten toimintaan tarjoamalla linjauksia ja hyväksyttäviä tapoja ongelman ratkaisemiseksi (Dutton & Dukerich 1991, 546).

Se mitä ihmiset pitävät organisaationsa muista erottavina piirteinä (organisaatioidentiteetti) ja se mitä he uskovat muiden pitävän erityisenä organisaatiossaan (organisaatioimago) rajaavat, muokkaavat ja ruokkivat tulkintoja ja auttavat yhdistämään yksilöiden havainnot ja käyttäytymisen organisaation toimintaan. Koska molemmat käsitteet ovat organisaation jäsenten mielissä olevia rakennelmia, he tulkitsevat asioita ja toimenpiteitä näitä

viitteitä vasten. Näin organisaatioidentiteetin ja -imagon yhtenäisyys tai epäyhtenäisyys auttaa selittämään milloin, missä ja miten yksilöt ovat motivoituneita puolustamaan tai vastustamaan organisaation aloitteita. (Dutton & Dukerich 1991, 550.) Duttonin ja Dukerichin kaavio organisaatioidentiteetin ja -imagon roolista New Yorkin ja New Jersey'n satamaviranomaisen tapauksessa on kuvattu ohessa (kuvio 2).



Kuvio 2. Duttonin ja Dukerichin yksinkertaistettu kaavio organisaatioidentiteetin ja -imagon roolista New Yorkin ja New Jersey'n satamaviranomaisen tapauksessa (Dutton & Dukerich 1991, 521).

3.3 Teorettinen viitekehys organisaatioidentiteetin hallinnasta

Myös Kimberly Elsbach ja Roderick Kramer (1996) ovat tutkineet organisaation jäsenten merkityksentämistä tilanteessa, jossa organisaatioidentiteettiä kyseenalaistetaan. Tutkimuksen kohteena olivat kahdeksan kahdenkymmenen parhaan joukkoon kuuluvaa amerikkalaista kauppakorkeakoulua. Kohdeorganisaatioiden edustajat kokivat oman instituutionsa sijoituksen

heikkenemisen Business Week -lehden ranking-listoilla uhaksi yliopistonsa identiteetille. Tutkijoiden mukaan muutos rankingeissa kyseenalaisti kohdekorkeakoulujen identiteettien tärkeiksi koettuja ydinpiirteitä sekä näiden asemaa suhteessa kilpailijoihin. Organisaation jäsenten tulkitessa uhkia he pyrkivät korjaamaan tilannetta tietoisesti valituilla keinoilla. He muun muassa korostivat instituutioihinsa liitettäviä myönteisiä ominaisuuksia sekä toivat esiin rankingeissa huomiotta jääneitä piirteitä ja vaihtoehtoisia vertailukohteita. (Elsbach & Kramer 1996, 442-443, 465.) Organisaation identiteettiä uhkaavassa tilanteessa organisaation kaikki jäsenet – ei vain johto ja viralliset puhemiehet – pyrkivät suojelemaan niin jäsenten ja ulkopuolisten käsityksiä organisaationsa identiteetistä kuin käsitystään omasta yksilöllisestä identiteetistään hyödyntämällä edellä kuvattuja taktiikoita. (Elsbach & Kramer 1996, 470-471.)

Elsbach ja Kramer (1996) löytävät tutkimustuloksista yhtymäkohtia eri teorioihin: organisaatioidentiteetin, sosiaalisen identiteetin ja vaikutelman hallinnan teorioihin (Elsbach & Kramer 1996, 471). Tutkijoiden mukaan ihmiset pyrkivät tietoisesti ylläpitämään myönteisiä käsityksiä omasta sosiaalisesta identiteetistään. Elsbachin ja Kramerin (1996) tutkimustulokset tukevat käsitystä siitä, että yksilöiden sosiaalisten identiteettien ja heidän organisaationsa identiteettiin liittyvien käsitysten välillä vallitsee merkityksellinen keskinäinen riippuvuus. Toisin sanoen organisaation jäsenten oma sosiaalinen identiteetti ja itsetunto ovat läheisesti kytköksissä organisaation identiteettiin ja maineeseen, ja siksi sillä, miten organisaatiota kuvataan ja miten siitä puhutaan on heille merkitystä. Lisäksi organisaation jäsenten käyttämällä tiedostetuilla taktiikoilla on laajempi merkitys: jäsenet eivät kannanotoillaan ainoastaan vahvista organisaationsa positiivista identiteettiä, vaan pyrkivät myös vaikuttamaan muiden käsityksiin luokitteluiden ja vertailujen oikeellisuudesta. (Elsbach & Kramer 1996, 467-468.)

Samaan tulokseen yksilön sosiaalisen identiteetin ja organisaatioidentiteetin kytköksestä tulivat edellä Dutton ja Dukerich (1991). Yksilöiden käsitys itsestään ja organisaationsa identiteetistä linkittyvät organisaation toimintaan ja yksilölliseen motivaatioon organisaation jäsenten henkilökohtaisen yhteyden kautta. Yksilöillä on siten osuutensa organisaation toiminnan ohjaamisessa sellaiseen suuntaan, jonka he uskovat olevan omaleimaista organisaatiolleen. He myös luontaisesti ohjaavat toimintaa siten, että se edistää myönteistä mielikuvaa organisaatiosta. (Dutton & Dukerich 1991, 550.)

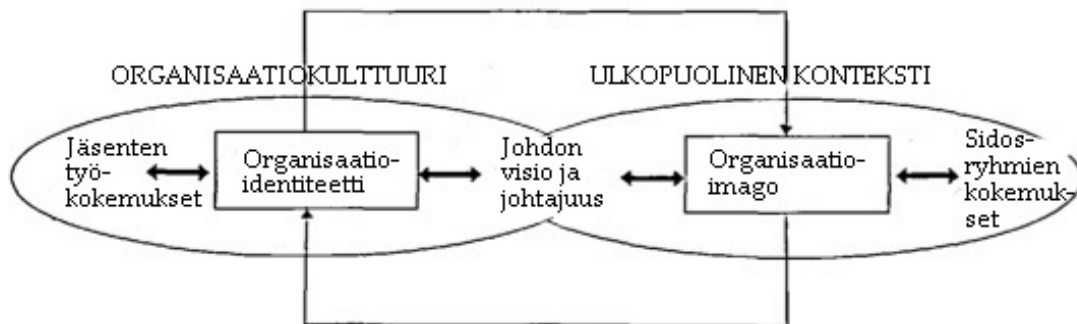
3.4 Organisaatiokulttuuri, -identiteetti ja -imago merkityksentämisjärjestelmänä

Duttonin ja Dukerichin (1991) ja Elsbachin ja Kramerin (1996) ammentaessa empiirisistä tutkimuksista, Hatch ja Schultz (1997, 2002) kehittivät organisaation kulttuurin, identiteetin ja imagon toisiinsa kytkeviä teoreettisia malleja. Hatchin ja Schultzin (2002, 991) teoretisointi tukee ymmärrystä siitä, miten eri tahojen organisaation sisällä ja ulkopuolella tekemät tulkinnat identiteetistä suhteutuvat toisiinsa. Hatch ja Schultz yhdistävät teorioissaan organisaatiotutkimuksen markkinointiin ja yritysmaailman – erityisesti brändin rakentamisen, yrityskuvan ja yritysidentiteetin – näkökulmiin korostaen organisaatiokulttuurin merkitystä (Hatch & Schultz 1997, 356-357).

3.4.1 Prosessimalli

Edellä Mary Jo Hatch ja Majken Schultz (1997) määrittelivät organisaatiokulttuurin symboliseksi kontekstiksi ja kullakin hetkellä vallitsevaksi ohjeiden ja säännösten sosiaalisesti järjestelmäksi, jonka sisällä organisaatioidentiteettiä tulkitaan. Organisaatioidentiteetin rooliksi he määrittelivät ymmärryksen tuottamisen sekä määrittelyn siitä, miten organisaation imagoon pyritään vaikuttamaan.

Hatchin ja Schultzin (1997) mukaan organisaatiokulttuuriin, -identiteettiin ja -imagoon liittyvät suhteet muodostavat toisiinsa kietoutuvan ja riippuvaisen prosessin. Prosessissa organisaation kulttuuriin pohjautuva identiteetti tarjoaa symbolisia aineksia imagon rakennukseen ja sen viestintään. Organisaatio heijastaa itsestään kertovaa kuvastoa – kaikenlaisia viestejä teksteistä kuviin ja symboleihin – ympäristöönsä, mistä sitä omaksutaan takaisin organisaatioon osaksi sen kulttuurisia artefakteja, kulttuurin ilmentäjiä. Hatchin ja Schultzin sanoin ”se keitä olemme heijastuu siihen, mitä teemme ja miten muut tulkitsevat sitä, keitä olemme ja mitä teemme.” (Hatch & Schultz 1997, 361.) Hatchin ja Schultzin organisaatiokulttuurin, -identiteetin ja -imagon välisiä suhteita kuvaava prosessimalli on kuvattu ohessa (kuvio 3).



Kuvio 3. Prosessimalli organisaatiokulttuurin, -identiteetin ja -imagon välisistä suhteista (Hatch & Schultz 1997, 361).

Organisaation identiteetti ei välity eri sidosryhmille ainoastaan organisaatioviestinnän ja markkinoinnin tietoisesti rakentaman viestien, kuvien ja symboleiden muodostaman identiteettikuvaston vaan myös organisaation johdon ja sen jäsenten kaiken epäsuoran vuorovaikutuksen kautta. Organisaation imago rakentuu ulkopuolisten merkityksenannon pohjalta, mutta se vaikuttaa myös organisaation sisäiseen identiteetin muodostumiseen. Organisaation jäsenten rooli on usein kahtalainen: yhtäältä he edustavat organisaatiotaan, toisaalta he voivat kuulua erilaisiin organisaatioonsa liittyviin ryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, ympäristö- tai muihin vaikuttajaorganisaatioihin. Tällöin he todennäköisesti vertailevat organisaationsa imagoa ja identiteettiä toisiinsa, mikä parhaimmillaan muodostaa näiden kahden välille synergiaa, mutta voi myös altistaa kyynisyydelle. (Hatch & Schultz 1997, 362.) Lisäksi johdolla on keskeinen rooli imagon hallinnassa: johto osaltaan heijastaa lausunnoissaan, päätöksissään ja toimenpiteissään ulkoa tulevia käsityksiä sisäisille yleisöille (Hatch & Schultz 1997, 362).

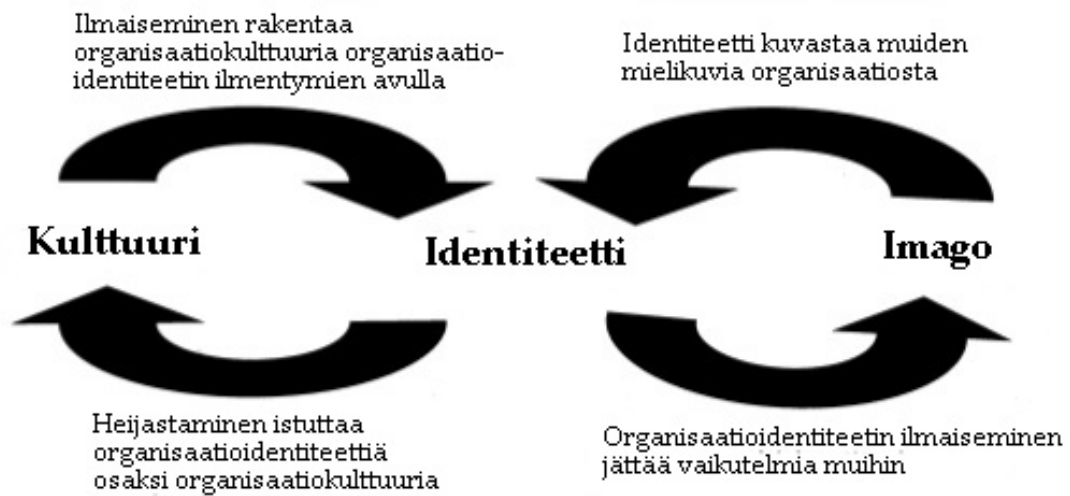
Edellä myös Dutton ja Dukerich (1991, 542) osoittivat saman: se miten ulkopuoliset näkevät organisaation voi puolestaan jäsenten niistä tekemien omien tulkintojen kautta vaikuttaa organisaation identiteettiin.

3.4.2 Dynamiikkamalli

Hatch ja Schultz (2002) kehittivät organisaatiokulttuurin ja -imagon organisaatioidentiteettiin kytkevää teoriaansa eteenpäin niin kutsutuksi dynamiikkamalliksi, joka perustuu neljään nämä kolme käsitettä toisiinsa yhdistävään prosessiin. Dynamiikkamallissa organisaatioidentiteetti ja -imago liittyvät toisiinsa kuvastamisen ja vaikutelmien jättämisen (mirroring and

impressing) ja organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri heijastamisen ja ilmaisemisen (reflecting and expressing) kautta. Kyseessä on jatkuva organisaatiokulttuurin ja -imagon välinen keskustelu, jossa organisaatioidentiteetti toimii ikään kuin sekä peilinä että peilaajana. Kaikki neljä prosessia ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään: niiden avulla luodaan, ylläpidetään ja muutetaan organisaatioidentiteettiä. (Hatch ja Schultz 2002, 991.) Mallin lähtökohtana on ajatus organisaatioista avoimina sidosryhmille ja erilaisille ulkoa tuleville vaatimuksille. Avoimuutta edellyttävät esimerkiksi median kiinnostus sekä työntekijöiden rooli yhtäältä sisäisinä, toisaalta ulkoisina vaikuttajina. Avoimuus tuo organisaation kulttuurin esiin ja lisää identiteettiin kohdistuvaa huomiota. (Hatch & Schultz 2002, 990.)

Prosessissa on neljä sykliä. Ensinnäkin, ulkopuolisten sidosryhmien käsitykset tietystä organisaatiosta eivät perustu yksinomaan heidän omiin, vaan myös organisaatioidentiteetistä jäsenten kautta välittyviin mielikuviin. Näin organisaatioidentiteetti *kuvastaa* muiden mielikuvia organisaatiosta. Toiseksi, organisaation jäsenet tulkitsevat organisaationsa kuvastoa vallitsevan organisaatiokulttuurin puitteissa, mikä vahvistaa organisaatiokulttuuria. Tämä *heijastaminen* istuttaa organisaatioidentiteettiä osaksi organisaatiokulttuuria. Kolmanneksi, organisaatioiden käyttämät symbolit sekä arvot ja oletukset ovat vahvoja organisaatiokulttuurin välittäjiä, koska ne rakentuvat yhteisön jäsenten yhteisesti jakamille merkityksille. Näin *ilmaiseminen* rakentaa organisaatiokulttuuria organisaatioidentiteetin ilmentymien avulla. Neljänneksi, niin virallisessa viestinnässä käytetyt organisaatioidentiteetin ilmentymät kuin kaikki muukin vuorovaikutus *jättävät vaikutelmia* muihin, mikä puolestaan vaikuttaa ulkopuolisten käsityksiin organisaatiosta eli imagoon. (Hatch & Schultz 2002, 998-1004.) Hatchin ja Schultzin organisaation identiteetin dynamiikkamalli on kuvattu ohessa (kuvio 4).



Kuvio 4. Organisaatioidentiteetin dynamiikkamalli (Hatch & Schultz 2002, 991).

Hatchin ja Schultzin (2002, 1004) dynamiikkamalli tukee käsitystä organisaatioidentiteetistä sosiaalisena ja dynaamisena, alati liikkeessä olevana prosessina. Ymmärrys organisaatioidentiteetin dynamiikasta voi auttaa organisaatioita välttämään identiteettiin liittyviä epätoiminnallisuuksia, kuten narsismia ja liiallista sopeutumista kulloinkin vallitseviin oloihin, sekä lisätä tehokkuutta. Hyvinvoiva organisaatioidentiteetti on tulosta prosesseista, joissa kaikkien sidosryhmien intressit ja toiminta tulevat huomioiduksi. Siksi organisaatioiden tulisikin vaalia ja tukea organisaatiokulttuuriin, -identiteettiin ja -imagoonsa vaikuttavia prosesseja. (Hatch & Schultz 2002, 1005-1014.)

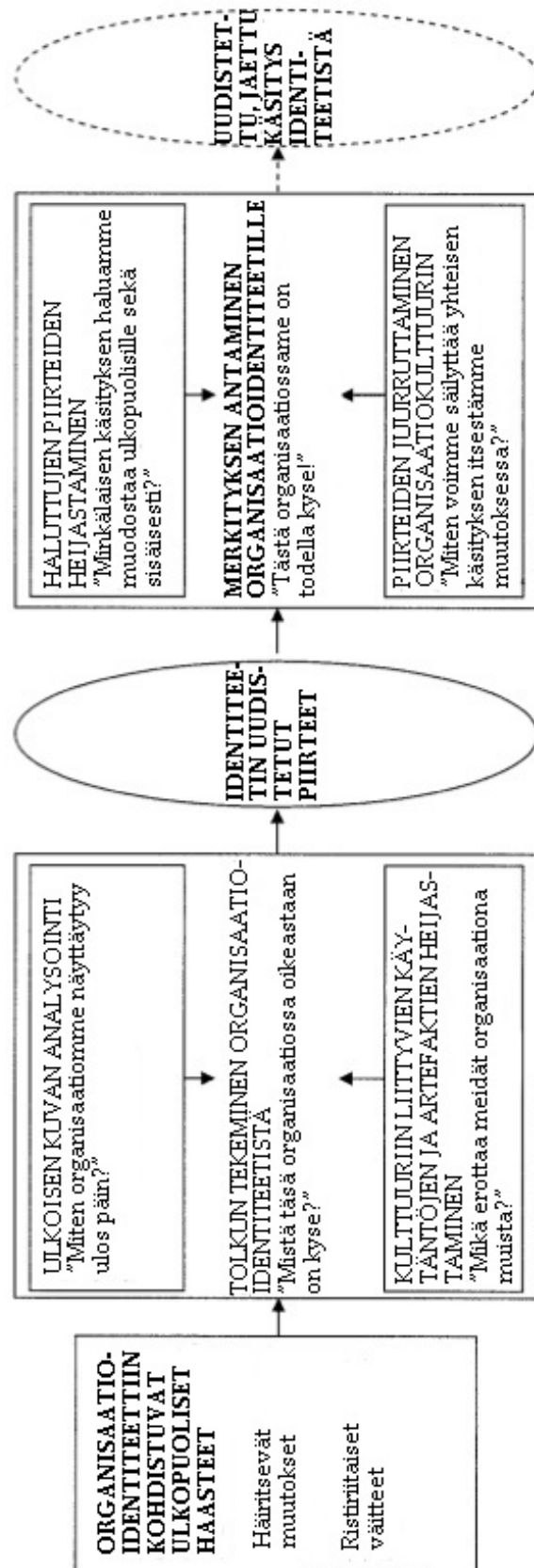
3.5 Organisaatiokulttuurin rooli

Ravasi ja Schultz (2006) korostavat edellä mainittuja tutkijoita vahvemmin organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja organisaatiokulttuuria organisaatioidentiteetin muokkaajana. Ravasi ja Schultz (2006) käsittävät organisaatiokulttuurin organisaation jäsenten yhteisesti jakamiksi olettamuksiksi, jotka ohjaavat heitä tulkitsemaan asioita ja toimimaan tiettyyn tilanteeseen sopivalla tavalla. Organisaatioidentiteetin he puolestaan ymmärtävät syvälliseksi viitekehikseksi, josta ammennetaan eväitä pintatason käyttäytymiseen. (Ravasi & Schultz 2006, 437.) Erona edellä kuvattuihin Hatchin ja Schultzin (1997, 2002) teoreettisiin malleihin on, että Ravasi ja Schultz (2006) toivat oman näkemyksensä tueksi myös empiiristä evidenssiä.

Ravasi ja Schultz (2006) tutkivat tanskalaiseen mediateknologiavalmistaja Bang & Olufseniin 1972–1998 kohdistuneita toimintaympäristöstä heijastuvia uhkia

sekä niiden vaikutusta yrityksen identiteettiin. Muutosten myötä johto joutui käynnistämään yrityksen identiteettiin liitettävien keskeisten piirteiden uudelleen arvioinnin. Tutkijat esittävät, että organisaatiokulttuuri toimii organisaation jäsenten merkityksentämisprosesseissa tarvittavien vihjeiden (cues) lähteenä. Organisaatiokulttuuri toimii ikään kuin informanttina ja tukena sekä merkityksentämisessä (sensemaking) että merkityksen antamisessa (sensegiving) muutostilanteissa, joissa ulkoiset tekijät pakottavat johdon ja jäsenet uudelleen tulkitsemaan ja arvioimaan organisaatioidentiteettinsä piirteitä. Organisaatiokulttuuri toimii myös pohjana johdon esittämille uusille organisaatioidentiteettiin liitettäville piirteille. (Ravasi & Schultz 2006, 433.)

Ravasi ja Schultz (2006) laativat tutkimustulostensa pohjalta teoreettisen viitekehyksen, joka kuvaa organisaatiokulttuurin roolia organisaation sisäisissä merkityksentämisprosesseissa (kuviot 5). Ulkoiset tai sisäiset stressaaviksi koetut tilanteet saavat organisaation tietoisesti uudelleen arvioimaan organisaationsa identiteettiä (Reger 1998, 166-167). Bang & Olufsenin tapauksessa japanilaisten haastajien voimakas tulo markkinoille, tuotekilpailu ja talouskriisi pakottivat johdon arvioimaan yrityksen elinkelpoisuutta kolmesti 30 vuoden aikana ja kyseenalaistamaan yrityksen ydinolemuksen (kuvion ensimmäinen laatikko). Tässä merkityksentämisessä sekä ulkopuolisten käsitykset organisaatiosta että organisaatiokulttuuri toimivat viitekehyksenä organisaation jäsenten tulkinnalle. Bang & Olufsenin johto etsi viitteitä tulkintansa tueksi sekä organisaationsa sisältä että ulkoa. Ulkopuolelta kantautuvan palautteen lisäksi itsearviointia edistettiin kuluttajatutkimusten ja asiantuntijoiden avulla. Samanaikaisesti yrityksen kulttuurisesta perinnöstä nostettiin esiin kantavia ominaisuuksia, käyttäytymismalleja ja artefakteja liitettäväksi uudelleen yrityksen ydinolemuksen (kuvion toinen laatikko). Johdon ja jäsenten yhteisen reflektoinnin lopputuloksena syntyi johdon uudistettu näkemys Bang & Olufsenin identiteetistä: seitsemästä yrityskuvan elementistä, uudesta visiosta ja keskeisistä arvoista (soikio kuvion keskellä). Johdon näkemys kommunikointiin organisaation jäsenille. Tässä merkityksen antamisen prosessissa johto avasi visionsa siitä, miten se halusi yrityksen näyttävätyvän organisaation jäsenille ja ulkopuolisille ja miten tämä käytännössä tapahtuisi (kuvion kolmas laatikko). Bang & Olufsenin johto hyödynsi uuden identiteetin juurruttamisessa tuttuja tarinoita, esineitä ja käytäntöjä. Uuden organisaatioidentiteetin hyväksymisessä Bang & Olufsenin tapauksessa avaintekijäksi nousi se, ettei uuden organisaatioidentiteetin piirteitä esitelty radikaalisti uusina, vaan enemmänkin uudistettuina mutta edelleen organisaation yhteisestä perinnöstä nousevina. (Ravasi & Schultz 2006, 446-449.) Tutkijat summaavat, että organisaatioimago ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat organisaation jäsenten uudelleen määrittelyihin siitä, keitä me organisaationa olemme (Ravasi & Schultz 2006, 454).



Kuvio 5. Teorettinen malli organisaatiokulttuurin roolista (Ravasi & Schultz 2006, 441).

Tässä luvussa käsiteltiin organisaatioidentiteetin, -imagon ja -kulttuurin roolia merkityksen rakentumisessa eli siinä miten organisaation jäsenet ja johto pyrkivät tekemään tolkkua asioista sekä tulkitsemaan organisaatioidentiteettiin liittyviä piirteitä erilaisissa tilanteissa. Luvussa esitellyt tutkimukset tukevat käsitystä näiden kolmen – organisaatioidentiteetin, -imagon ja -kulttuurin – dynaamisista ja toisiinsa kytkeytyvistä prosesseista. Yksinkertaistaen voisi todeta, että edellä mainituissa prosesseissa 1) organisaatiokulttuuri on symbolinen konteksti ja sosiaalinen järjestelmä eli perusta, jonka pohjalta organisaatioidentiteettiä tulkitaan, 2) organisaatioimago on ikään kuin peili, joka sekä heijastaa ulkopuolisten käsityksiä organisaatiosta että jota vasten organisaation jäsenet ja johto peilaavat ulkopuolisten käsityksiä organisaatiostaan, ja että 3) organisaatioidentiteetti eli organisaation keskeiset ja muista erottavat piirteet toimivat ikään kuin ymmärryksen tuottavana suodattimena.

Edellä teoriaosuudessa on kuvattu, miksi organisaatioidentiteetillä on merkitystä organisaatioille. Jatkoajatuksena tästä seuraa, että samoista syistä organisaatiot, erityisesti johto, haluavat myös vaikuttaa organisaatioidentiteettiin tai jopa manageroida, hallita sitä. Erityisen keskeiseksi hallinnan tarve tulee muutoksessa. Tätä käsitellään seuraavassa luvussa.

4 ORGANISAATIOIDENTITEETTIIN VAIKUTTAMINEN

Edellä on käsitelty organisaatioidentiteettiä ilmiönä erityisesti organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatioviestinnän näkökulmista. Näiden osalta organisaatioidentiteetin keskeisimmiksi merkityksiksi voisi kiteyttää organisaatioidentiteetin ymmärtämisen ja tulkinnan. Lisäksi organisaatioidentiteettiin pyritään vaikuttamaan muun muassa markkinoinnin ja graafisen suunnittelun puitteissa. Markkinoinnin ja erityisesti brändin rakentamisen taholta organisaatioidentiteettiä lähestytään hieman toisenlaisesta perspektiivistä, sillä tavoitteena on usein organisaatioidentiteetin ja organisaatiosta kertovien viestien yhtenäistäminen.

Tutkimuksen johdannossa esitettiin lyhyesti näkökulmia, jotka tekevät identiteetistä organisaatioille keskeisen: ymmärrys organisaatioidentiteetistä avaa johdolle organisaation jäsenten ajattelua organisaatiosta ja sen toiminnasta, organisaatioidentiteetti auttaa erottautumisessa ja siten myös brändin rakennuksessa sekä linkittyy vahvasti strategiatyöhön. Aiemmin tässä tutkimuksessa käsiteltiin organisaation identifioitumisen merkitystä organisaation jäsenten sitoutumisen kannalta. Organisaation johto pyrkii yleensä tukemaan sitoutumista, mutta aina kaikki eivät koe johdon määrittelemää identiteettiä kattavaksi, eli sen ei katsota huomioivan riittävästi organisaation jäsenten erilaisuutta (Alvesson & Willmott 2002, 623). Tällöin moninaisten identiteettien olemassaolon hallinta nousee keskeiseksi yhden ja yhtenäisen organisaatioidentiteetin puitteissa (Christensen 2008). Johdannossa todettiin muutoksen koskettavan kaikenlaisia organisaatioita, yliopistoinstituutiot mukaan lukien. Myös yliopistot ovat jo pitkään joutuneet lähestymään toimintansa suunnittelua strategisista lähtökohdista etsien

vahvuuksiaan ja kilpailuetuaan (Gioia & Thomas 1996, 370). Organisaatioidentiteetti ja -imago ovat siten keskeisiä kiinnekohtia yliopistojenkin muutoksessa.

Edellä mainituista syistä organisaatioidentiteettiä tulee myös vaalia. Teoriaosuuden lopuksi tarkastellaan sitä, miten organisaatioidentiteettiin ja organisaatioon identifioitumiseen pyritään vaikuttamaan sekä mitä organisaatioidentiteetin ja muutoksen välisestä suhteesta tulisi ymmärtää. Katsauksessa esitellään lyhyesti kolme näkökulmaa organisaatioidentiteetin hallintaan: markkinoinnin, stakeholder-ajattelun ja muutoksen.

4.1 Organisaatioidentiteetti ja markkinointi

Markkinointi on opinalana hyötynyt organisaatiokäyttäytymisen parissa tehdystä organisaatioidentiteetin tutkimuksesta. Tulokset näkyvät kasvaneena ymmärryksenä esimerkiksi yrityskuvan merkityksestä yritykseen ja sen tuotteisiin sitoutumisessa. (He & Balmer 2005, 774-775.)

Markkinoinnin parissa organisaatioidentiteettiä lähestytään usein brändiajattelun kautta. Sen eduksi voi lukea muun muassa sen, että brändityö tarjoaa organisaation johdolle ja jäsenille luontevia tilaisuuksia ilmaista ja käsitellä yhdessä organisaatioidentiteettiin liittyviä käsityksiä ja piirteitä (Ravasi & Phillips 2011, 129). Toisaalta integroitu markkinointiviestintä pyrkii virtaviivaistamaan kaiken, mitä organisaatio sanoo ja tekee aina viesteistä ja symboleista menettelytapoihin ja käyttäytymiseen. Ajatus saattaa herättää ristiriitaa etenkin yrityssektorin ulkopuolisissa organisaatioissa. Markkinointiviestinnän näkökulmasta nähtynä organisaation tulee viestiä kaikessa selkeästi ja yhteneväisesti eri medioissa ja eri yleisöille. Tavoitteena on yksi yhtenäinen ja johdonmukainen organisaatioidentiteetti ja brändi, yleisön mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Tätä systemaattista työtä kutsutaan brändin rakentamiseksi. (Christensen 2008.)

Brändit ovat symboleja, jotka ilmentävät erilaisia tietoja yrityksistä, tuotteista ja palveluista. Kuluttajien brändeihin kohdistamat odotukset rakentavat niiden omistajille brändipääomaa, joka on arvokasta aineetonta varallisuutta yrityksille ja yhä enemmän myös voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. (Sheehan 2008.)

4.2 Organisaatioidentiteetti ja stakeholder-ajattelu

Scott ja Lane (2000) soveltavat organisaatioidentiteettiin stakeholder-ajattelua. Freemanin (1984, 25) usein siteeratun määritelmän mukaan stakeholdereilla tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaatio vaikuttaa. Scott ja Lane (2000) määrittelevät stakeholdereiksi niin organisaation jäsenet (kuten työntekijät ja alumnit) kuin ei-jäsenet (kuten asiakkaat ja alihankkijat). Monien muiden tavoin he näkevät organisaatioidentiteetin kehittyvän johdon, organisaation jäsenten ja muiden stakeholdereiden välisessä monimutkaisessa vuorovaikutuksessa. (Scott & Lane 2000, 44.)

Organisaatioidentiteetin rakentumisella (organizational identity construction) Scott ja Lane (2000) tarkoittavat kaikkia niitä dynaamisia, vastavuoroisia ja jatkuvia prosesseja sekä toimenpiteitä, joiden myötä organisaatioidentiteetti tulee määriteltyksi johdon ja stakeholdereiden mielissä. Tämä käsittää erilaisten yhteisten tapahtumien, menettelytapojen ja käytänteiden kokemisen; organisaation mielikuvan rakentamisen ja sen esittämisen, identiteettiin liittyvän palautteen tulkinnan sekä tietoiset uudelleenmäärittelytoimet. Monet organisaatiot käyttävätkin organisaatioidentiteetin hallintaa strategisena työkaluna (Scott & Lane 2000; 45, 57).

Sidosryhmien kiinnittymistä organisaatioon voidaan vahvistaa viestinnällä. Scott & Lane (2000) esittävät siihen kolme keinoa: välittämällä organisaatiosta tietynlaista visuaalista kuvastoa, vahvistamalla sidosryhmien näkyvyyttä julkisuudessa, sekä vahvistamalla yhtäältä sidosryhmien ja organisaation välistä ja toisaalta sidosryhmien keskinäistä vuorovaikutusta. Organisaation itse valitsemia visuaalisia viestejä välitetään esimerkiksi mainonnan, julkisten puheiden ja esiintymisten sekä muiden merkityksiä luovien toimenpiteiden kautta. Viestinnän tehtävänä on muistuttaa sidosryhmiä heidän yhteydestään organisaatioon tuottamalla tähän tarkoitukseen sopivaa aineistoa. Esimerkkinä tutkijat mainitsevat yliopistot ja niiden alumnitoiminnot. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan myös sidosryhmien käsityksiin organisaation legitimitetistä. Myös legitimoitua vahvistetaan merkitystä tuottavan toiminnan ja esimerkkien kautta – eli toimimalla esimerkillisellä tavalla jossakin tietyssä merkityksellisessä, vaikkapa sosiaalisiin kysymyksiin liittyvässä asiassa. (Scott & Lane 2000, 51-52.)

Sidosryhmien näkyvyys julkisuudessa edistää organisaatioon samastumista kahdella tavalla. Se pitää organisaation elossa sidosryhmien mielissä, mutta myös aktivoi näiden omaan identiteettiin ja organisaatioon samastumiseen liittyvää tietoisia muokkaustyötä. Molemmat tavat vaativat organisaatioilta

aktiivisia toimia legitiimin ja houkuttelevan organisaatioidentiteetin ylläpitämiseksi. (Dutton ym. 1994, 257.) Käytännön esimerkkejä näkyvyydestä ovat vaikkapa alumnien hyödyntäminen yliopiston viestinnässä ja henkilöstön kasvokuvien käyttäminen mainonnassa (Scott & Lane 2000, 51).

Organisaation erilaisille ryhmille tarjoama toiminta edistää sidosryhmien ja organisaation välistä sekä stakeholdereiden keskinäistä vuorovaikutusta ja siten myös organisaatioon samastumista. Käytännön esimerkkeinä tutkijat mainitsevat yliopistojen neuvoa antavat tukiryhmät (advisory board) sekä yritysten tuote- ja käytettävyydestiryhmät. Toiminta synnyttää ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä sekä kasvattaa osapuolten odotuksia molemmille merkityksellisestä kanssakäymisestä myös tulevaisuudessa. (Scott & Lane 2000, 52.) Erityisesti ne, jotka ovat jo identifioituneet organisaatioon, hakeutuvat entistä enemmän vuorovaikutukseen organisaation kanssa (Dutton ym. 1994, 254). Organisaatioidentiteetti säilyy vahvana ja sillä on jatkuvuutta, mikäli se on valmiiksi sisään rakennettu yhteisölliseen jakamiseen perustuvissa vuorovaikutussuhteissa (Scott & Lane 2000, 58).

4.3 Organisaatioidentiteetti ja muutos

Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatioidentiteetillä on merkittävä osuus organisaation selviytymisessä muutoksessa. Ravasi ja Phillips (2011) painottavat organisaatioidentiteettiin liittyvien kysymysten käsittelyä erityisesti strategiamuutoksen kohdalla. Ei riitä, että strategia ymmärretään ja sen koetaan vastaavan eri osapuolten odotuksiin, sillä muutos tulee käsitellä myös organisaatioidentiteetin kannalta. Organisaation jäsenten käsityksiin pohjautuvat, virallisessa organisaatiopuheessa käytetyt ilmaukset organisaation keskeisistä piirteistä antavat merkityksen strategialle ja siksi näiden kahden tulee myös vastata toisiaan. Mikäli näin ei olisi, vaarana on, että identiteetti jää ikään kuin tuuliajolle. Strategian sitomista organisaatioidentiteettiin ja organisaation uutta suuntaa voidaan valottaa organisaation jäsenille ja sidosryhmille esimerkiksi organisaatiosta kertovalla tarinalla. (Ravasi & Phillips 2011, 127-128.)

Puusa (2009) on tutkinut organisaatioidentiteetin ilmentymistä ja tulkintaa suomalaisessa ammattikorkeakoulussa, jossa tavoiteltiin strategista muutosta. Organisaatioidentiteetti voi erityisesti muutostilanteessa näyttäytyä sirpaleisena, kuten Puusan tutkimus osoitti. Tapausorganisaatiossa eri henkilöstöryhmillä oli erilaiset näkemykset käynnissä olevasta muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Johdon mielestä muutos oli luonteeltaan syvälle luotaava ja edennyt systemaattisesti, ja organisaatiolle oli onnistuttu rakentamaan yhdessä jäsenten ja sidosryhmien kanssa vahva identiteetti. Opetushenkilöstölle

puolestaan opettaminen eli heidän ammatti-identiteettinsä tarjosi yhteistä organisaatioidentiteettiä tärkeemmän samastumiskohteen. Henkilöstön mielestä monia konkreettisia ja rakenteellisia muutoksia oli tehty onnistuneesti, mutta samaan aikaan se koki johdon vieraantuneen ammattikorkeakoulun ydintehävästä ja organisaation muuttuneen epäselvemmäksi. Johto ja henkilöstö elivät myös ajallisesti ikään kuin eri ulottuvuuksissa: johdon näkemyksissä korostui tulevaisuus kun taas henkilöstöllä menneisyys ja nykyisyys. (Puusa 2009, 23-24.)

Puusa (2009) tulkitsee, että erilaiset tulkinnat muutoksesta voivat johtaa identiteetin hajautumiseen. Mikäli halutaan aikaansaada syvälle luotaava muutos, on muutettava organisaatioidentiteetin ydintekijöitä – eli niitä, joita organisaatiossa pidetään keskeisinä, muista erottavina ja pitkäaikaisina. Organisaation muutoksenhallinnan kannalta merkityksellistä on huomioida sekä organisaation menneisyys että tulevaisuus, eli kyetä muuttumaan samalla säilyttäen jotain vanhaa. (Puusa 2009, 24-26.) Tämä selittyy sillä, että niin yksilöillä kuin sosiaalisilla ryhmilläkin on tarve ainakin jonkinasteiseen merkityksen vakauteen (Fiol 1998, 35).

Useat muutostutkijat ehdottavat, että muutostilanteessa paras toimintamalli olisi aloittaa puhtaalta pöydältä, mutta organisaation historiaa ja kokemuksia ei voi vain pyyhkiä pois (Gioia & Thomas 1996, 381). Kullakin organisaatiolla on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa sekä käsitykset siitä, keitä organisaation jäsenet ovat ja miten he harjoittavat toimintaansa. Jokaisella organisaatiolla on siten myös oma ainutkertainen identiteettinsä. (Reger, Mullane, Gustafsson & DeMarie 1994, 33-34.) Regerin ym. (1994) mukaan oleellista on ymmärtää muutoksen luonnetta, muutosvastarinnan syitä ja sen ilmenemismuotoja, sekä organisaatioidentiteettiä ja sen vaikutusta muutoksen läpiviemiseen. Johdon on tärkeää ymmärtää, että organisaation jäsenet tulkitsevat johdon uusia ajatuksia vallitsevien, hitaasti muutettavien ajatusmallien avulla. Organisaation jäsenten tulkinta organisaationsa identiteetistä edustaa yhtä tällaista ajatusmallia. (Reger ym. 1994, 31-33.)

Gioia ja Thomas (1996) tutkivat yliopistojen johtotiimien merkityksentämistä strategisessa muutoksessa. Tutkijat osoittivat, miten johdon käsitykset instituutionsa identiteetistä ja imagosta toimivat ikään kuin linssinä, joiden kautta organisaatioon liittyviä asioita ja kysymyksiä tulkittiin. Tutkimuksessa yliopiston johtotiimi näki, että houkutteleva tavoitemielikuva voi motivoida organisaation jäseniä muuttamaan organisaatioidentiteettiä, mikä puolestaan edistää muutosta ja uuteen tilanteeseen sopeutumista. Yliopistojohto ymmärsi identiteetin ja imagon toisistaan riippuvaisiksi ja toisiinsa ajan kuluessa vaikuttaviksi prosesseiksi. Tutkijat näkevät myös imagon olevan

muokattavissa, ja usein muutos edellyttää imagon uudelleen arviointia. Strategisessa muutoksessa johdon keskeisenä tehtävänä onkin pyrkiä luomaan houkutteleva tavoiteimago, johon organisaation jäsenet voivat kukin omassa mielessään kiinnittyä. Nykyisen identiteetin osalta organisaation jäsenten tulee päättää, minkä organisaation näennäisesti kestävästä piirteistä tulee muuttua ja missä määrin heijastuakseen toivotulla tavalla tavoiteimagoon. (Gioia & Thomas 1996, 382-398.)

Gioian ja Thomasin (1996) tutkimuksessa esiin nousivat myös ne rakenteet ja järjestelmät, joiden avulla organisaation jäsenet käsittelevät muutokseen liittyvää tietoa. Keskeisiä piirteitä tällaisessa tilanteessa toimiville informaatorakenteille ovat vuorovaikutus, epämuodollisuus ja osallistuminen (Gioia & Thomas 1996, 384). Vuorovaikutteiset ja osallistavat informaatiojärjestelmät edesauttavat vakiinnuttamaan identiteettiä organisaatiossa (eli käsitystä siitä, keitä me organisaationa olemme) ja työstämään käsitystä tavoiteimagosta (eli käsitystä siitä, keitä me organisaationa haluamme olla) (Gioia & Thomas 1996, 397).

Gioian ym. (2000a) mukaan olisi tärkeää, että johto pystyisi muutosprosessissa yhdistämään uuden ja aiotun vanhaan, jo olemassa olevaan kokemusmaailmaan. Erityisesti suuren muutoksen ollessa kyseessä on kuitenkin todennäköistä, että lopputulos on ainakin jossain määrin epäyhteneväinen tai erilainen aikaisempaan identiteettiin nähden. (Gioia ym. 2000a, 70.) Jos organisaatiossa halutaan saada aikaiseksi merkittävä muutos, tulee muuttaa myös organisaation keskeisiä piirteitä. Ajatus viittaa mahdollisuuden organisaatioidentiteetistä notkeana, ympäristön muuttumisen myötä muutettavissa olevana. (Gioia & Thomas 1996, 398.)

Uuden organisaatioidentiteetin vakiinnuttamisessa keskeistä on, että se istuu kyseisen organisaation kulttuuriin (Humphreys & Brown 2002, 437). Johdon hahmottamien uusien identiteettivaatimusten tulee olla myös sosiaalisesti hyväksytyjä, jotta yhteisön jäsenet voivat sisäistää ne (Ashforth & Mael 1996, 39). Vahva organisaatioidentiteetti ei ainoastaan auta organisaatioita selviytymään muutoksessa; se myös mahdollistaa organisaatioiden proaktiivisen käyttäytymisen muutostilanteessa, etenkin kun kyseessä on strategiaan liittyvä muutos (Gioia & Thomas 1996, 396).

Ei siis riitä, että organisaatio tunnistaa ja tuntee identiteettinsä, sillä organisaatioidentiteettiä tulee tarkistaa ja vaalia, erityisesti muutostilanteissa. Muutoksessa myös houkuttelevan tavoitemielikuvan luominen voi tarjota eväitä henkilöstön sitoutumiseen. Organisaatioidentiteetin yhteys strategiaan on oleellinen: organisaation tavoitteita ei voi sisäistää eikä saavuttaa ilman

syvällistä ymmärrystä siitä, mitä ja millaisia me organisaationa olemme. Näihin kaikkiin polkuihin viestintä ja markkinointi voivat tarjota keinoja ja työkaluja.

5 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on organisaatioidentiteetin muodostuminen. Tutkimuksessa organisaatioidentiteettiä tarkastellaan organisaation sisäisenä ilmiönä, yhteisön jäsenten tulkintana siitä. Tutkimusongelmaa lähestytään kahdelta suunnalta. Ensinnäkin tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään, minkälaisia merkityksiä organisaation jäsenet antavat organisaationsa identiteetin piirteille. Tutkimusongelman toisessa puoliskossa kiinnostuksen kohteena ovat organisaatioidentiteetin muodostumiseen liittyvät prosessit. Tarkoituksena täältä osin on tehdä näkyväksi organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyvää toimintaa ja prosesseja. Tutkimuksen käytännöllisenä ja ammatillisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatioidentiteetin muodostumisesta ja sen merkityksestä työyhteisössä yhteisöviestinnän harjoittamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusongelma jakautuu kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaiseksi organisaation identiteetti muodostuu organisaation jäsenten tulkitsemana?
2. Miten organisaation jäsenet rakentavat yhteistä käsitystään siitä, mitä he organisaationa ovat?

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta empiirisellä, valmiisiin aineistoihin pohjautuvalla tutkimuksella. Tutkimusstrategia koostuu laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista ja menetelmistä.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimusote toimii hyvin silloin, kun kyseessä on sosiaalisen todellisuuden kuvaaminen. Laadullisten menetelmien vahvuutena on muun muassa se, että ne päästävät tutkijan lähelle ja mahdollistavat asioiden näkemisen informanttien, kuten tässä tutkimuksessa organisaation jäsenten, näkökulmasta. Laadulliset menetelmät yhdistetään usein tulkinnallisuutta korostavaan interpretivistiseen maailmankatsomukseen (interpretive worldview), jolloin tutkimuskohteina ovat muun muassa ihmisten aiheet, motivaatio ja omakohtaiset kokemukset. Toiminta puolestaan pohjautuu ihmisten eri asioihin liittämiin merkityksiin, joista omat ja muiden teot kertovat. (Daymon & Holloway 2002, 3-4.)

Tieteenfilosofisesti tarkasteltuna tutkimus sijoittuu lähelle sosiaalisen konstruktionismin perinnettä. Sosiologiaan linkittyvän käsitteen mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Yksi Bergerin ja Luckmannin (1994, 34) muotoilema ydinajatus on, että se mitä me ihmiset arjessamme ymmärrämme tiedoksi, onkin pohjimmiltaan kielellisen kanssakäymisen ja oppimisen kautta luotua sosiaalista konstruktioita. Tämä tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jatkuvana representaatioiden tuottamisena. Ajan myötä representaatiot vakiintuvat tyypillisiksi ajattelu- ja käyttäytymismalleiksi. Arkitodellisuus on siten ikään kuin näiden mallien loputon jatkumo, joka ulottuu laajalti ympäröivään yhteiskuntaan. (Berger & Luckmann 1994, 39-44.)

Todellisuus rakentuu jatkuvasti viestinnässä, vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja yhteisen historiamme myötä. Merkityksiä ei voi vakioida toistuvaksi aina samanlaisina, koska ne ovat riippuvaisia tilanteisiin ja ihmisten taustoihin liittyvistä muuttuvista tekijöistä, mutta niitä voi jakaa. Jaetut merkitykset syntyvät yhteisestä kokemuksesta ja ne muokkaavat käsitystämme todellisuudesta. (Daymon & Holloway 2002, 4-5.)

Sosiaalisen konstruktionismin läheisyyttä tukee myös tutkimuksessa noudatettu teoreettinen paradigma, tulkinnallinen lähestymistapa organisaatioidentiteettiin. Kuten kohdassa 2.1 esitettiin, tulkinnallisessa suuntauksessa keskeistä on ymmärrys organisaatioidentiteetistä sosiaalisesti rakentuneena sekä sen selittäminen ja tulkinta organisaation sisältä käsin eli organisaation jäsenten käsitysten ja kokemusten pohjalta (Gioia 1998a, 25-27).

Organisaatioidentiteetin muodostumisen osalta tutkimuksen kohdassa 2.2 esitettiin kaksi lähestymistapaa, sosiaalisen konstruktionismin ja sosiaalisen toimijuuden lähestymistavat. Molempien lähestymistapojen läsnäoloa perusteltiin sillä, että ne ovat saman ilmiön toisiaan täydentäviä ulottuvuuksia.

Vaikka sosiaaliseen konstruktionismiin sisältyvä ajatus siitä, että organisaatioidentiteetti pohjautuu jäsenten käsityksiin organisaatiostaan on luonteva jatkumo tutkimuksen tieteenfilosofialle ja tulkinnalliselle lähestymistavalle, on johdon näkökulman läsnäolo – eli sosiaalisen toimijuuden näkemys – perusteltua luvussa kolme esitettyjen merkityksentämisen ja merkityksen antamisen prosessien ymmärtämiseksi.

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa on piirteitä toimintatutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on usein yksi organisaatio, ryhmä, tapahtuma, prosessi tai muu yksittäinen asia (Daymon & Holloway 2002, 105). Kyseessä ei ole vain aineistonkeruu- tai analyysimenetelmä, vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka tavoitteena on tuottaa tutkimuskohteesta mahdollisimman yksityiskohtainen, syvälle luotaava ja rikas kuvaus. Silti tapauskin on syytä rajata muun muassa näkökulmalla sekä alku- ja loppukohdilla. Myös tutkimusprosessi on tehtävä näkyväksi tutkimuksen johtopäätösten ymmärtämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190-193.) Tapaustutkimus on erityisen toimiva strategia sosiaalisten prosessien tutkimisessa. Tapaustutkimuksessa tutkija pääsee lähelle organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa ja jäsenille merkityksellisiä tilanteita. Tämä on hyödyllistä etenkin tilanteissa, joissa on tarve tutkia uusia tai vähän tutkittuja prosesseja ja käyttäytymistä. (Hartley 1994, 212-213.)

Tutkittavan ilmiön, organisaatioidentiteetin, empiirisenä kohdeorganisaationa on Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, ja aineistona korkeakoulun nimen julkistamisesta syksyllä 2011 kimmonneet verkkokeskustelut. Korkeakoulun johto näki nimikeskusteluiden toimivan hyvin starttina yhteisön identiteettipohdinnalle, tutkija puolestaan näki keskustelut potentiaalisena aineistona identiteettitutkimukselle. Keskusteluita kävivät tuolloin muutostilanteessa olleiden organisaatioiden, silloisen Taideteollisen korkeakoulun ja Insinööritieteiden korkeakoulun arkkitehtuurin laitoksen jäsenet useissa eri verkkokanavissa. Jäsenillä tarkoitetaan akateemista ja muuta henkilöstöä, tutkijoita sekä opiskelijoita. Lisäksi julkisten kanavien keskusteluissa oli mukana vähäisessä määrin korkeakoulujen alumneja, korkeakouluissa opiskelleita tai työskennelleitä henkilöitä. Keskustelut alkoivat 11. marraskuuta 2011, kaikkien keskusteluihin liittyneiden aktiviteettien tulkitaan päättyneen 25. helmikuuta 2012, jolloin on annettu viimeisin kommentti arkkitehtuurin laitoksen verkkoadressiin.

Organisaatioidentiteetin muodostuminen tapahtuu organisaation sisäisenä kehitysprosessina ja siksi sitä on vaikea ymmärtää ulkopuolelta (Puusa 2009, 23). Tästä syystä tutkimuksen näkökulma on organisaation sisällä,

organisaation jäsenten käsityksissä ja kokemuksissa organisaationsa identiteetistä. Tästä kumpuavat myös tutkimuksen toimintatutkimukselliset piirteet.

Kuten tapaustutkimuksessa, myös toimintatutkimuksessa on kyse enemmänkin lähestymistavasta kuin tutkimusmenetelmästä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään samanaikaisesti ihmisten yhteistoimintaa. Tarkoituksena on saada tutkimuksesta välitöntä käytännöllistä hyötyä. Toimintatutkimukselle tyypillistä on reflektiivinen ajattelu, jolloin ihminen pyrkii tarkastelemaan omia ajatustapojaan ja kokemuksiaan uudesta näkökulmasta. Tällöin toiminta, sen havainnointi, arviointi ja toiminnan uudelleen muotoilu seuraavat toisiaan, kuten niin kutsutussa reflektiivisessä kehässä (ks. esim. Carr ja Kemmis 1986, 186). Todellisuudessa esimerkiksi työyhteisössä on usein samanaikaisesti käynnissä monia prosesseja, jolloin edellä kuvattujen vaiheiden erottaminen toisistaan on mahdotonta. Ajatus kehästä tai spiraalista kuvaa kuitenkin hyvin toimintatutkimuksen ideaa. Toimintatutkimus kääntää myös perinteiseen tutkimukseen liitettävän oletuksen tiedon objektiivisuudesta toiseen asentoon. Kun perinteisesti tutkija tulkitsee kohdetta tietyn välimatkan päästä, toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä aktiivisena osallistujana. (Heikkinen 2010, 214-223.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on ollut itse ajoittain osallistuja. Hän työskentelee kohdeorganisaatiossa ja on ollut läsnä joko osallistujana tai valmistelijana osassa erilaisia perustettavaan korkeakouluun ja korkeakoulun profilointityöhön liittyviä yhteisötilaisuuksia ja kokouksia. Tutkimuksen läpinäkyvyyden osoittamiseksi tutkimuksen valinnat ja kulku pyritään avaamaan mahdollisimman tarkasti.

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatio sekä kerrotaan lyhyesti kohdeorganisaatiossa tutkimuksen kanssa samanaikaisesti käynnissä olevasta profilointityöstä.

5.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, joka syntyi Taideteollisen korkeakoulun ja Insinööritieteiden korkeakoulun arkkitehtuurin laitoksen yhdistymisestä. Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun edeltäjistä Taideteollinen korkeakoulu perustettiin 1871 nimellä Veistokoulu, ja arkkitehtuurin laitoksen lähtökohtana ollut Polyteknillinen koulu 1872. Toimintansa Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu aloitti 1. tammikuuta 2012. Korkeakoulu kokoaa yhteen korkeakouluun kaikki ihmislähtöisten ympäristöjen suunnittelun ja toteutuksen alueet: muotoilun,

median, arkkitehtuurin, elokuvan, taidekasvatuksen ja taiteen. Korkeakoulusta valmistutaan sekä taiteen että tekniikan tutkintoihin. Koulutusohjelmia on yhteensä 34, niissä perus- ja jatkotutkinto-opiskelijoita on noin 2800 ja henkilöstöä vajaa 500. Laitoksia on viisi: arkkitehtuurin, elokuvataiteen ja lavastustaiteen, median, muotoilun ja taiteen laitokset. (Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu 2013.)

Aalto-yliopisto aloitti toimintansa tammikuussa 2010. Uusi yliopisto syntyi Helsingin kauppar korkeakoulun, Taideteollisen korkeakoulun ja Teknillisen yliopiston yhdistymisestä. Kyseessä on teknisten tieteiden, kauppatieteiden ja taideteollisen alan monialainen tiede- ja taideyhteisö, jonka muodostavat kuusi korkeakoulua: Kauppar korkeakoulu, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu sekä Insinööritieteiden, Kemian tekniikan, Perustieteiden ja Sähkötekniikan korkeakoulut. Aalto-yliopiston arvot ovat intohimo uuden etsimiseen, vapaus luovuuteen ja kriittisyyteen, rohkeus vaikuttaa ja menestyä; vastuu välittää, suvaita ja innostaa sekä eettisyys.

Yliopiston korkeakouluissa on tutkimuksen aikana käynnissä profilointityö, jossa tarkennetaan korkeakoulujen strategisia rooleja osana Aalto-yliopistoa. Profilointityössä korkeakoulujen identiteetit nähdään keskeisiksi, ja työ kytkeytyy tiiviisti strategiatyöhön. Tavoitteena on selkiyttää ja vahvistaa korkeakoulujen profiileja ja tehdä yliopistokokonaisuudesta ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille helpommin hahmotettava kokonaisuus. Työn nähdään tukevan henkilökunnan ja opiskelijoiden sitoutumista omaan korkeakouluunsa ja Aalto-yliopistoon, tehostavan kotimaista ja kansainvälistä markkinointia sekä nopeuttavan osaltaan yliopiston strategisten tavoitteiden toteuttamista. Profilointityön pohjalta kehitetään yliopiston visuaalista hierarkiaa ja ilmettä ja luodaan ydinviestit ja tunnuslauseet kullekin korkeakoululle. Profilointityötä on kohdeorganisaatiossa tehty korkeakoulujen dekaanien johdolla henkilöstön ja opiskelijaedustajien muodostamassa työryhmässä, yliopiston viestintä- ja markkinointiyksikön aloitteesta ja tukemana. Prosessi käynnistyi marraskuussa 2011 ja saatiin identiteetti-ilmentymien osalta päätökseen loppuvuonna 2012, implementointi käynnistyi 2013 alkuvuonna.

Profilointityö käynnistyi samaan aikaan kun tutkimusaineisto syntyi, nimikeskusteluiden toimiessa starttina yhteisön identiteettipohdinnalle. Myöhemmin tutkija havaitsi profilointityön kulkuun liittyvän samanlaisia toiminnallisia piirteitä kuin nimikeskusteluissa. Näistä syistä profilointityön reflektioimisen osana tutkimusta nähdään vahvistavan käsitystä kohdeorganisaation identiteetistä ja sen muotoutumiseen liittyvistä prosesseista. Tutkimuksen rajauksen ja profilointiaineiston runsauden vuoksi profilointityön käsittely raportissa rajataan siihen liittyviin prosesseihin.

Profilointityön kulku avataan tulosten kohdassa 6.3 ja sitä reflektoidaan pohdintaosion kohdassa 7.3.

5.3 Valmiin aineiston käyttö

Laadullisessa tutkimuksessa usein käytettyjä aineistonkeruumuotoja ovat esimerkiksi haastattelu, kysely ja havainnointi. Tutkimusongelman ratkaisemisessa voi kuitenkin hyödyntää myös valmiita dokumenttiaineistoja. Dokumenteiksi lasketaan mitä moninaisemmat yksityishenkilöiden ja organisaatioiden itse tuottamat tai tutkimusta varten tuotetut sanalliset ja kuvalliset tekstit, jotka voivat esiintyä niin painetussa, visuaalisessa kuin digitaalisessa muodossa. Tekstit ovat viestinnän artefakteja: organisaatioiden kohdalla ne paljastavat sen, miltä ne näyttävät ulos päin ja miten oikeuttavat olemassaolonsa keskeisille sidosryhmilleen. Toinen dokumenttien vahvuus on, että niiden avulla voi ajallisesti huomattavan paljonkin jälkikäteen rekonstruoida tapahtumia ja prosesseja, jotka eivät ole nykyhetkessä suoraan nähtävissä. Tekstien tulkinnassa on kuitenkin tärkeää, ettei niitä irroteta täysin alkuperäisestä kontekstistaan, eli paikasta ja tilanteesta, jossa ne on tuotettu. (Daymon & Holloway 2010, 289-295.)

Tutkimusaineisto koostuu valmiista aineistoista, joista varsinainen, analysoitu aineisto (primääriaineisto) käsittää 1.1.2012 toimintansa aloittaneen Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun nimestä käydyt keskustelut eri viestintäkanavissa. Tutkimusaineistoon näistä kanavista sisältyvät Aalto-yliopiston blogi- ja Facebook-sivustot ja intranet, Taideteollisen korkeakoulun intranet sekä arkkitehtuurin laitoksen blogi ja verkkoadressi. Aineistoon ei sisälly Facebookin pilkkasivustoa eikä Twitteriä. Aineisto on kerätty joulukuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Keskusteluihin ja nimen kommentointiin osallistui yli 250 henkilöä, jotka edustivat korkeakoulujen henkilöstöä, tutkijoita ja opiskelijoita sekä vähäisessä määrin alumneja. Aineiston kokonaismäärä on noin 106 tulostettua tekstisivua, kommentteja näissä esiintyi yhteensä 433 kappaletta. Aineisto on suomen- ja englanninkielistä, ja sen käyttöön on lupa korkeakoulun johdolta. Tutkimuksen primääriaineistokokonaisuus on kiteytetty taulukkoon 2.

Analysoitu aineistokokonaisuus

Kanava	Julkisuus	Dokumenttityyppi	Määrä (kommenttia)	Määrä (sivua)
Korkeakoulun intranet	Sisäinen	Verkkokeskustelu	195	60
Yliopiston intranet	Sisäinen	Verkkokeskustelu	4	2
Yliopiston Facebook-sivu	Julkinen	Verkkokeskustelu	64	9
Yliopiston blogi	Julkinen	Verkkokeskustelu	32	23
Laitoksen verkkoadressi	Julkinen	Verkkodokumentti (sis. kommentit)	116	7
Laitoksen blogi	Julkinen	Verkkokeskustelu	22	5
Yhteensä			433	106

Kommentti = (kirjoitettuun tekstiin annettu) vastaus tai muu palaute (usein ns. postaus)

Taulukko 2. Tutkimuksessa analysoitu aineistokokonaisuus.

Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty tausta-aineistoina (sekundääriaineisto) korkeakoulun profilointityön 2011-2012 aineistoja, jotka käsittävät erilaisia kokous- ja palautemuistioita ja presentaatioita, sekä kohdeorganisaation muita materiaaleja, kuten tiedotteita sekä toiminnan suunnitteluun liittyviä materiaaleja. Tausta-aineistoja ei analysoida, koska ne ovat nimensä mukaisesti taustoittavia dokumentteja. Niihin voidaan viitata tutkimuksen pohdintaosiossa.

5.4 Analyysimenetelmät

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) kehottavat tutkijaa valitsemaan analyysitavan, joka ”parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224). Tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysiä voi kuvata interaktiiviseksi analyysiksi. Siinä aineiston kerääminen, sen pelkistäminen ja ryhmittely sekä johtopäätösten esittäminen ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Oleellista on kuvata prosessi tarkasti, sillä vaiheet pitävät sisällään monia valintoja, jotka tutkijan on tuotava esiin tutkimusraportissa. (Miles & Huberman 1994, 19-20.) Sisällönanalyysi sopii analyysimetodiksi mitä erilaisimmille dokumenteille, kuten esimerkiksi artikkeleille, haastatteluille, puheille, keskusteluille ja raporteille.

Sisällönanalyysissä etsitään teksteistä merkityksiä. Tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysillä järjestetty aineisto ei ole kuitenkaan valmis lopputulos, sillä sen pohjalta tulisi vielä pystyä tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Daymon, Holloway ja Holland (2002) sisällyttävät analyysin kulkuun seuraavat vaiheet: aineiston järjestämisen, koodaamisen ja luokittelun, mahdollisten toimintamallien ja hypoteesien tunnistamisen sekä tulkinnan. Aineiston järjestämisessä tarkistetaan, että tutkijalla on kaikki aineistoon liittyvät yksityiskohtaiset tiedot ja valmistellaan aineisto analysoitavaan muotoon. Aineistoa lukiessa kirjataan alustavasti esiin nousevia avainsanoja, teemoja, kysymyksiä ja muita havaintoja samalla kun aineistosta etsitään sekä yhteneväisyyksiä että eroja. Koodausvaiheessa tutkimusongelman näkökulmasta kiinnostaville ilmaisuille annetaan kullekin oma koodinsa. Koodit ovat ikään kuin nimilappuja näille asioille ja helpottavat karsimaan epäoleellisen pois. Tämän jälkeen toisistaan irralliset koodit yhdistetään tutkimuskysymysten avulla tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi, esimerkiksi luokiksi ja alaluokiksi. Tutkimalla luokkien välisiä suhteita on mahdollista tunnistaa niihin kätkeytyviä laajempia teemoja. Löydöksiä käsitteellistetään kirjallisuuden avulla. Tulkintavaiheessa tutkija esittää oman käsityksensä löydösten merkityksestä peilaamalla niitä aiempaan tieteelliseen tietoon. (Daymon, Holloway & Holland 2002, 231-239.)

Tutkimuksen analyysi eteni pääpiirteissään edellä kuvatun kaltaisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tehtiin kahteen kertaan, ja molemmissa vaiheissa aineisto oli sama.

Ennen analyysiä aineisto järjestettiin käsiteltävään muotoon: verkkokeskustelut kopioitiin eri lähteistä muokattaviksi sähköisesti toimisto-ohjelmilla. Kommenteista riisuttiin tunnistamiselementit. Aineisto luettiin useaan kertaan. Molemmissa analyyseissä aineistoa luettiin tulkinnallisen lähestymistavan viitoittamana. Ensimmäisessä analyysissä aineistosta etsittiin organisaatioidentiteettiä kuvaavia sisällöllisiä piirteitä. Aineistoa analysoitaessa kunkin kommentin kohdalla kysyttiin, mistä asiasta tässä on kyse tai mikä tässä on kyseiselle organisaation jäsenelle tärkeää. Aineistosta poimittiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen valossa kiinnostavat ilmaisut, muut jätettiin huomiotta. Analyysiyksikköinä toimivat sanat, lauseet ja lausekokonaisuudet. Kyseiset ilmaisut nimettiin alustavasti sisältöä kuvaavan asian tai käsitteen nimellä, koodeilla. Koodeja ovat esimerkiksi brändi, monialaisuus, merkitykset ovat sopimuksia ja yhteisöllisyys. Koodit nousivat suoraan aineistosta. Yhteen lausekokonaisuuteen saattoi sisältyä useitakin koodeja.

Koodit hahmoteltiin ensin itsenäisesti, ilman aineistonäytteitä, yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuksien pohjalta isommiksi kokonaisuuksiksi, teemoiksi. Useita koodeja sisältäneitä kommentteja on voitu käyttää useammin kuin kerran huomion kohdistamiseksi kulloinkin tarkastelun kohteena olevaan asiaan. Joitakin pitkiä ja useita koodeja sisältäviä kommentteja lyhennettiin, mikäli sisältö ei ollut merkityksellistä analyysin kannalta. Poistetut tekstiosat merkittiin katkoviivalla. Analysoitavat kommentit luettiin uudelleen aineistonäytteiden kanssa. Samalla tarkistettiin koodien sijoittuminen eri teemoihin. Vain yhden keskustelukommentin saanut koodi arvioitiin uudelleen ja yhdistettiin jo olemassa olevaan. Lukemisen jatkaminen oli tärkeää myös tutkijan työsuhteesta johtuvien mahdollisten ennakkokäsitysten häivyttämiseksi. Luentojen tuloksena syntyi 33 aineiston sisältöä kuvaavaa koodia ja neljä teemaa.

Toisessa analyysissä tutkimusaineistosta analysoitiin toiminta. Aineisto luettiin uudelleen toisen tutkimuskysymyksen ja erityisesti toiminnan näkökulmasta. Aineistosta etsittiin verkkokeskusteluiden puitteissa tapahtuvasta toiminnasta ja toimintatavoista kertovia asioita. Luennan aikana kysyttiin, mitä nyt tapahtuu ja mistä tässä toiminnassa on kyse, ja havainnot kirjoitettiin muistiin. Analyysissa kullekin toiminnalliselle piirteelle annettiin oma koodinsa. Koodeja kertyi 12 ja ne jaettiin kahteen luokkaan: varsinaista toimintaa kuvaaviin toimintatapoihin sekä ongelmanratkaisussa apuna käytettyihin keinoihin. Koodeja ovat esimerkiksi neuvottelua toimintatavoista, toimintaehdotus ja apuvälineiden käyttäminen.

Raportoinnissa on pidetty tärkeänä aineistonäytteiden esittämistä verrattain runsaasti. Aineistonäytteillä halutaan varmistaa, että lukija pystyy muodostamaan aineiston sisällöstä mahdollisimman ymmärrettävän käsityksen ja seuraamaan tutkijan päättelyä ja johtopäätöksiä. Tuloksia ja aineistonäytteitä lukiessa on hyvä muistaa, että kommentit kertovat yhteisön jäsenten suhtautumisesta uuden korkeakoulun ensin päätettyyn ja julkistettuun nimeen. Nimen herättämän kritiikin vuoksi nimi otettiin uudelleen käsittelyyn, minkä jälkeen korkeakoulun suomenkielinen nimi pysyi samana ja ruotsin- ja englanninkieliset nimet muuttuivat nykyiseen muotoonsa (ks. taulukko 4).

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään sisällönanalyysillä valmiiksi olemassa olevasta tutkimusaineistosta saadut tulokset. Tulokset ovat aineistolähtöisiä, mutta tulosten esittämisessä on piirteitä teoriaohjaavuudesta. Tutkimusaineisto muodostui olemassa olevista teksteistä: kohdeorganisaation yhteisön jäsenten keskusteluista, joita he kävivät uuden korkeakoulun nimestä useissa eri verkkoviestintäkanavissa.

Daymon ja Holloway (2002) kiteyttävät teoriakatsauksen tehtäväksi laadullisessa tutkimuksessa ennemminkin tutkimuksen opastamisen kuin teorian testaamisen. Toisin sanoen löydökset pohjautuvat ensisijaisesti aineistoon, minkä jälkeen niitä voidaan suhteuttaa esitettyyn teoriaan. (Daymon & Holloway 2002, 6.) Tässä tutkimuksessa teoria auttoi analyysivaiheessa lukemaan aineistoa tulkinnallinen lähestymistapa mielessä sekä kiinnittämään erityisesti huomiota asioihin, jotka nousivat nimikeskusteluiden lomassa ilman, että asianosaiset välttämättä tiedostivat sitä itse. Tutkimusraportin luvuissa 2–4 esitetty teoria auttoi myös jäsentämään tulosten teemoja, mutta itse teemat ja niiden sisällä olevat asiat ja käsitteet ovat aineistolähtöisiä.

Sisällönanalyysi oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta analysoitiin organisaatioidentiteettiin liittyviä sisällöllisiä käsityksiä ja piirteitä. Ensimmäisen analyysivaiheen tulokset esitellään aineistolähtöisesti jäseneltyinä esiin nousseiden teemakokonaisuuksien pohjalta luvussa 6.1. Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa samasta aineistosta analysoitiin organisaatioidentiteettiin liittyviä toiminnallisia piirteitä ja toimintatapoja. Toisen analyysivaiheen tulokset esitellään luvussa 6.2.

6.1 Organisaatiodentiteetin sisällölliset piirteet

Aineistosta löydettyjen kohdeorganisaatioon liitettävien, sen organisaatiodentiteettiä kuvaavien sisällöllisten piirteiden pohjalta muodostettiin kolme teemaa: 1. olemassaolon perusta 2. tapa olla ja toimia sekä 3. ulkoinen vuorovaikutus. Neljäs aineistosta piirtyvä teema kuvaa muutoksen kokemusta. Teemat avataan tässä järjestyksessä. Teemojen sisällä esittämistä jäsentävät löydetyt asiat ja piirteet, alateemat, jotka on merkitty raportointitekstiin kursiiivilla.

6.1.1 Olemassaolon perusta

Uuden korkeakoulun olemassaolon perusta nojautuu sen edeltäjien, Taideteollisen korkeakoulun ja arkkitehtuurin laitoksen, perintöön sekä uuden Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun kolmen koulutusalueen – arkkitehtuurin, muotoilun ja taiteen – kokoamaan kivijalkaan. Molemmilla toimijoilla on riittävästi historiaa takanaan nähdä perinteen merkitys ja arvo nykypäivässä.

Vuonna 2012 aloittanut uusi korkeakoulu nähdään menneisyyden ja nykyisyyden yhteen liittäjäksi. Se on Taideteollisen korkeakoulun työn jatkaja ja osa historiallista jatkumoa, johon arkkitehtuurin mukaantulo nyt tuo muutoksen. *Historiaa* ja menneisyyttä ei haluta siivota pois; sen sijaan yhteisön jäsenet pitävät tärkeänä menneisyyden ymmärtämistä, *perinnettä* ja sen siirtämistä tähän päivään. Uudistumisen ohessa myös tiettyjen asioiden säilyttämisestä, kuten esimerkiksi tietystä ammattinimikkeestä, halutaan pitää kiinni.

”Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin korkeakoulu on hyvää suomenkieltä ja se kuvaa tarkasti, mitä tässä korkeakoulussa tehdään. Se myös kantaa muassaan sen verran historiaa, jotta se voidaan ymmärtää Taideteollisen korkeakoulun työn jatkajaksi, mutta pysyvä muutos tulee siinä ilmi arkkitehtuurin muodossa. Design-sana on paljon käytössä ammattipuheessa, mutta ei aina osoita hyvää kielitajua siirtää puhekielen vierasperäisiä ilmaisuja asiaproosaan, eikä varsinkaan äärimmäisen viralliseen yhteyteen, jollainen korkeakoulun nimi on. Englanninkielinen School of Art, Design and Architecture lienee kaikissa kv-yhteyksissä yksiselitteisen ymmärrettävä.”

”Jos missä, niin koulun nimessä tulee pitää kiinni selkeydestä, traditioista ja itsestäänselvyyksistä; joissain asioissa liiallinen ”innovatiivisuus” vie ojasta allikkoon.”

”Kannatan tällaisia kyselyjä, joiden avulla SAFAn jäsenet voivat säilyttää ammattinimikkeensä alkuperäisen merkityksen! Muitakin keinoja on

suojella arkkitehtuuri- ja arkkitehti-termien merkitystä nimenomaan rakennustaiteena ja rakennustaiteen tekijänä.”

Perinne ja historia ovat tärkeitä myös opiskelijoille, sillä ne kertovat korkeakoulun edelläkävijyydestä ja tuovat uskottavuutta instituutiolle. Korkeakoulun kasvatit, menestyneet muotoilun ja arkkitehtuurin kärkinimet, rakentavat tunnettuutta sekä siltaa *suomalaisen muotoilun historiaan ja brändiin* – kuten yksi keskustelija osuvasti kiteyttää, ”teot puhuvat, ei sanat”. Perinne ja historia muodostavat ikään kuin olemassaolon pohjan, jolle rakennetaan nykyistä ja tulevaa toimintaa.

”Word on the street, the students think the name sucks, completely, both in English and Finnish. I think something very negative is happening right now in this whole Aalto initiative where the students are becoming increasingly disconnected from the brand of the place where they study. Students don't buy into long term visions or whatever you want to call it. They buy into tradition and history. And the tradition and history of Taik, from what little I know about it, speak of pioneering and progression on a real level and not a borrowed level for the purposes of what this whole Aalto thing seems to be about.”

”Hain TaiKkiin koska tiesin että täältä saa Suomen kärkitason muotoiluopetusta. Mistä tiesin? Nimenä Taideteollinen korkeakoulu, 'School of Art and Design' on niin tunnettu ja se yhdistetään usein suomalaisiin huippumuotoilijoihin.”

”Minusta suomalainen design-brändi on niin tunnettu ja arvostettu maailmalla, ettei siitä koulumme nimessä kannata luopua. - - - ”

”- - - Muotoilu sen sijaan tuottaa jo sanana mielikuvan TaiKin ja suomalaisen muotoilun modernismin historiasta: Aalto, Wirkkala, Frank, Armi Ratia, Kirsti Rantanen, Tapiovaarat, Yrjö Kukkapuro jne.... Ehkä sopii lainata Thomas Mannia: 'Sillä yhtä vähän kuin voi ymmärtää uutta ja nuorta olematta perillä traditiosta, yhtä epäaitoa ja hedelmätöntä on rakkaus vanhaan, jos sulkee silmänsä uudelta, mikä historiallisen välttämättömyyden pakosta on siitä lähtöisin.' (Tohtori Faustus, Weilin+Göös, 1979, suomennos Sinikka Kallio, alkuteos 1947, s. 289)”

Yhteisön jäsenet pohtivat nimikeskusteluiden äärellä *arkkitehtuurin, muotoilun ja taiteen* olemusta. Keskustelua käydään esimerkiksi siitä, onko arkkitehtuuri opinalana lähempänä taidetta, eli silloista Taideteollista korkeakoulua, vai onko se enemmänkin rakentamista eli osa insinööritieteitä. Jotkut taas näkevät arkkitehtuurin kytkeytyvän muotoiluun. Tukea määrittelyyn haetaan esimerkiksi viittaamalla Opetus- ja kulttuuriministeriön määräyksiin korkeakouluissa annettavista tutkinnoista, sillä uusi korkeakoulu tulee myöntämään niin taiteen kuin tekniikan tutkintoja. Keskustelun sisältö kertoo edessä olevan muutoksen, uuden korkeakoulun muodostamisen, ajallisesta läheisyydestä. Vaikka päätös uudesta korkeakoulusta on jo tehty vajaa puoli vuotta aiemmin, tuleva muutos selvästi pohdituttaa yhteisön jäseniä.

”Architecture is not design just like design is not art.”

”N.N., architecture is most definitely a design discipline. It is design of the built environment, and I say that as an architect myself!”

”In the official classifications maintained by Finland’s ministry of education, an architect is classified as an engineer and a designer is classified as an artist. There is no classification for design. And for many kinds of historical reasons, architects don’t like to be called designers but architects.”

Erityisesti arkkitehtuurin laitoksen henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa käydyissä keskusteluissa korostetaan arkkitehtuurin keskeisyyttä osana yliopistoa ja korkeakoulua. Keskeisyyttä perustellaan arkkitehtuurin näkyvyydellä rakennetussa ympäristössä, yliopiston nimellä ja arkkitehtuuriopiskelijoiden suurimmalla määrällä verrattuna muiden laitosten opiskelijamääriin. Näistä syistä arkkitehtuurin tulisi näkyä myös uuden korkeakoulun nimessä.

”Arkkitehtuuri on tärkeä osa Aaltoa, sitä ei tulisi väheksyä jättämällä se pois nimestä. Pelkkä suunnittelun korkeakoulu on liikaa yleiskieltä.”

”Arkkitehtuuri on suurin ja näkyvin asia ympäristössämme ja Aalto-nimihän otettiin käyttöön nimenomaan arkkitehtuurin takia. Siksi ainoa nimi ensimmäiseksi on juuri arkkitehtuuri ja sitten muut.”

Sama toistuu pääosin muotoilun olemuksen pohdinnan kohdalla, joskin runsaslukuisempana. Runsaslukuisuutta selittää se, että valtaosa muotoilukäsitteen käyttämiseen kantaa ottanut on entisestä Taideteollisesta korkeakoulusta ja siihen liittyvä keskustelu on ollut vilkkainta vain heille avoimessa viestintäkanavassa. Muotoilun olemuksen ja merkityksen pohdinnan ohella puntaroidaan myös mahdollisuutta korvata muotoilu-termi Suomen kielessä design-termillä. Design on muotoilua vielä laajempi käsite, joka viittaa niin toimintaan, prosesseihin kuin tekemisen tuloksiin. Nimeen kohdistuvassa merkityspohdinnassa useat tuovat ilmi, että sanojen merkitykset ovat sopimuksenvaraisia asioita, joiden muuttamista on syytä pohtia tarkkaan.

Muotoilu on yhdistävä tekijä: se on keskeistä suurelle osaa uuden korkeakoulun laitoksia ja ainakin yhden keskustelijan mielestä myös arkkitehtuurin laitokselle. Lisäksi muotoilun tutkimus edustaa tärkeätä ydinosaamisaluetta. Muotoiluosaamiseen on panostettu ja se näkyy korkeakoulun vahvuutena ja erityisosaamisena. Muotoilu on korkeakoulua profiloiva tekijä, osa brändiä. Yhden keskustelijan mielestä muotoilun keskeisyys osaamisalueena ja ajattelutapana korkeakoulussa pitää sisällään lupauksen muotoilusta erityisesti ammatillisena osaamisena erotuksena

muotoilu taiteena tai muotoilu pelkkänä luovana toimintatapana -näkemyksille. Kommenteista käy selvästi ilmi huoli muotoilun tuoman arvostuksen mahdollisesta menettämisestä, erityisesti kansainvälisen toiminnan osalta. Muotoilu on niin keskeinen osa korkeakoulua ja kansainvälisesti vakiintunut ja toimiva käsite, että sen tulisi näkyä myös korkeakoulun nimessä. Näin se välittäisi korkeakoulun osaamista ja ydintoimintaa kansainvälisissä yhteyksissä jatkossakin. Muotoilu on yksi osa korkeakoulun perustuksen kivijalkaa.

"Embarrassing name!!! And so sad that the whole 'design' term is dropped. One of the strong points we could sell our expertise through, and now, it's gone!"

"Mä olen myös sitä mieltä että muotoilun jättäminen nimestä on sulaa hulluutta kun muotoilun eteen on ensin tehty niin paljon töitä. Taiteen pudottaminen nimestä taas olisi onglema sikäli, että taide (edes löyhästi) yhdistää kaikkea taikin ja tulevan uuden koulun toimintaa."

"I fully agree. There are two main points here. First, the obvious ridiculousness and emptiness of the term in international fields and the other one, the design (or industrial design) is the stone foundation of what we do here. It just can not be excluded."

"Puhumattakaan siitä, että käänös on yksiselitteisesti virhe. Sanojen merkitykset ovat sopimuksia, ei niitä voi vain muuttaa jos itseä huvittaa, tai voi toki, mutta ei sitä kukaan toinen ymmärrä."

Taide on yhteisön jäsenille arkkitehtuuria ja muotoilua jopa vahvempi yhteinen nimittäjä, uuden korkeakoulun alat ja toimijat yhdistävä tekijä. Tämä näkyy aineistossa esimerkiksi siinä, ettei sen läsnäoloa ja merkitystä kyseenalaisteta millään tavalla. Lisäksi keskustelijat huomauttavat, että niin taide- kuin muotoilu-termitkin esiintyvät valtaosassa korkeakoulun laitosten nimiä ja professuureja. Taide on siis sillanrakentaja. Keskustelu painottuu enemmänkin siihen, tulisiko korkeakoulua ilmentää sen nimessä taide- vai taiteet (Art vs. Arts) -termillä. Monikkomuotoista Arts-termiä vieroksutaan, koska se yleensä yliopistokontekstissa viittaa humanistisiin tieteisiin (vrt. esim. Master of Arts – filosofian maisteri) ja sen pelätään heikentävän viestiä korkeakoulun ydintoiminnasta ja -osaamisesta.

"Why couldn't the name be just School of Arts (notice ARTS, not ART) like Royal College of Arts which has also departments of architecture and of design. This means that 'Arts' have in our minds a broader meaning, combining 'techné' and 'poesis'."

"As I said, you will find some instances of using 'arts' in the same manner as in the English name of TaiK, but in established usage 'arts' refers to the liberal arts unless otherwise stated. - - - This is what the Concise Oxford English Dictionary says about art in plural: 'art... (in pl.) certain branches of university or school study serving as preparation for later life or for

more advanced studies, esp. languages, literature, philosophy, history, etc. as dist. from sciences.' Yes, you have such things as the 'Arts Council', etc. but it's all a question of context. You have to be very sensitive to context in usage. Using 'arts' for 'taiteiden' is perhaps not catastrophic, but it adds to the bewildering ambiguity of the proposed new name. I can live with Arts, but Arts and Creativity is simply ridiculous."

"Sanojen taide ja muotoilu puolesta puhuu mielestäni myös se, että lähes kaikkien koulumme laitosten / osastojen nimessä on joko sana -taide tai -muotoilu: esim. Muotoilun laitos ja Valokuvataiteen koulutusohjelma. Myös kaikki professorit, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta, ovat joko -taiteen tai -muotoilun professuureja."

Nimikeskusteluissa ei puolusteta yksinomaan oman laitoksen tai koulutusohjelman näkemystä, vaan huomioidaan myös korkeakoulun ja yliopiston muut toimijat. Tämä kertoo rajojen yli ulottuvasta ajattelusta. Keskusteluissa otetaan kantaa nimen sopivuuteen arkkitehtuurin, muotoilun ja taiteen lisäksi ainakin elokuvan, graafisen suunnittelun, taidekasvatuksen, teollisen muotoilun, vaatetussuunnittelun, valokuvauksen ja ympäristötaiteen osalta. Kaikkien läsnäoloa korkeakoulukokonaisuudessa pidetään luontevana ja oikeutettuna. Vain yhdessä kommentissa elokuvataidetta ja valokuvataidetta ehdotetaan liitettäväksi osaksi Taideyliopistoa. Samaan aikaan joissakin Taideteollisesta korkeakoulusta tulevilla kommentteilla suhtaudutaan vieroksuvasti suunnittelu-termin uuden korkeakoulun nimessä, sillä sen koetaan viittaavaan liiaksi "insinöörimäisyyteen". Luovuutta ei myöskään haluta eristää vain yhteen korkeakouluun, vaan sen nähdään kuuluvan osaksi kaikkia yliopiston korkeakouluja.

"I agree with N.N.'s point that the name should emphasize what it is that specifically defines us in relation to the other schools. The liberal 'arts' with an 'S' do not, but 'art' does. 'Suunnittelu' does not, but 'muotoilu' does. IHMO."

"Turha, itsetarkoituksellinen ja epäonnistunut nimenvaihdos. Ajatelkaapa muiden Aalto-korkeakoulujen opiskelijoita ja henkilökuntaa: miltähän heistä mahtaa tuntua, kun suunnittelu (suomeksi) ja luovuus (2. ja 3. kotimaisella – puuttumatta enempää tuohon käsittämättömään "käännökseen") läänitetään yhteen Aalto-korkeakouluun?"

"- - - Niin kauan kun itse olin mukana tässä keskustelussa, kyselin jatkuvasti arkkitehdeilta, miksi School of Art and Design (tai jopa Taideteollinen korkeakoulu) ei ole hyväksyttävä nimi. Vastaukseksi en saanut kertaakaan mitään loogisia argumentteja. Perustelut olivat parhaimmillaankin luokkaa "arkkitehtuuri ei ole muotoilua", ikään kuin taidekasvatus ja elokuvakäsikirjoitus olisivat. - - -"

Arkkitehtuuri, muotoilu ja taide yhdessä muodostavat siis korkeakoulun kivijalan, jonka kaikki keskustelijat tunnistavat ja johon he kokevat kuuluvansa Näiden kolmen alan pohjalta määrittäen ikään kuin oma arvomaailmansa, joka

osaltaan määrittää ja ohjaa kaikkea toimintaa. Vastuullisuus on sisään kirjoitettu osaksi tätä arvomaailmaa, niin yliopiston kuin ammatillisen kivijalan osaltakin. Yksi keskustelija muistuttaa taiteen ja muotoilun suhteen arvokkaasta dialogista.

"Creativity does not tell about our values and goals. Art, design and architecture do."

"- - I believe that in ten years time the world will be a very different place from that which we see today. We as versatile experts of creative fields bear our own share of responsibility for creating that world and making it human-oriented keeping to the values held by our university. - - "

"Ilmeisesti moni on myös ehdottanut 'art' ja 'taide' sanan pudottamista pois kokonaan. Se olisi sääli. Taiteen ja muotoilun dialogi ja joskus ehkä kilpailuasetelmaksikin koettu rinnakkaiselo on minusta yksi Taikin rikkauksista ja erityispiirteistä joka on säilyttämisen arvoinen."

Kolmas olemassaolon perustaan liittyvä rakenneosana on toiminta. Tämä käy ilmi erityisesti siitä, että uuden korkeakoulun suomenkielinen nimi, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, sai aikaan runsaasti kannanottoja erityisesti suunnittelu-termiä vastaan. Suunnittelu koetaan termiksi, joka ei tuota mitään valmista – paitsi suunnitelmia. Toiminta puolestaan tuottaa konkreettisia tuloksia.

Toiminta nivoutuu arkkitehtuuriin, muotoiluun ja taiteeseen, jotka kertovat korkeakoulun ydintoiminnan sisällöistä niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Samalla ne viestivät, että kyseisillä aloilla on kullakin konkreettiset päämääränsä – ne eivät jätä tilannetta samalla tavalla avoimeksi kuin suunnittelu-termin koetaan tekevän. Toisaalta suunnittelu-termiä puoltavassa kahdessa kommentissa nähdään suunnittelun yhdistävän kaikkia korkeakoulun toimijoita, sillä korkeakoulukontekstissa suunnittelussa on ilmiönä aina pohjimmiltaan kyse luovasta ongelmanratkaisusta tai muotoiluajattelusta – olkoonkin kyseessä sitten elokuva, vaate, huonekalu tai digitaalinen palvelu. Monet pitävät erityisen tärkeänä sitä, että korkeakoulun nimi kertoo sen opetusaloista. Korkeakoulun toiminta on luonteeltaan akateemista, taiteellista ja yhteiskunnallista.

"Suunnittelun eteen on mahdollista liittää lähes mitä tahansa ja saada näin aikaiseksi järkevältä kuulostava yhdyssana tai sanaliitto. Suunnittelu yksinään ei kerro mitään toiminnan luonteesta tai päämäärästä. Tästä syystä en näe suomenkielisen nimen vastaavan uudelle nimelle annettuun tavoitteeseen: - - - "

"Taiteen, designin ja arkkitehtuurin korkeakoulu on pitkä mutta olisi ehkä parempi ja tulevaisuutta kestävämpi, koska se kuvaa toiminnan sisältöä tarkemmin, ja olisi synkassa "School of Art, Design and Architecture" -nimen kanssa."

"Lol, N.N. – from the University of Sense of Humour. Ja ihan perustärkeitä, sadoissa vuosissa muuttumattomia pointteja osoitat. Nimiehdotuksesikin on selkeä ja järkevä, vaikei varmaan enää mahdollinen. Noita isoja, yhteisiä ihmiskunnan kulttuurien ja kielten välisiä sopimuksia ajatellen jäikin miettimään, että mihinkähän kilpailua tarvittiin (sen sijaan että olisi pyritty määrittämään koulun akateemisen, taiteellisen ja yhteiskunnallisen toiminnan mahdollisimman hyvin kartoittavaa nimeä)."

Toimintaan liittyy yksi korkeakoulun ydintehtävistä: saada opiskelijat valmistumaan akateemisiin tutkintoihin ja ammattiin, uratielle. Keskusteluissa esiin nousevia ja tärkeiksi koettuja asioita ovat työnhaku, valmistuminen maisterin ja tohtorin tutkintoihin ja kansainvälisille työmarkkinoille, sekä ura. Valmistuvien uria seurataan, sillä kentällä toimivien ammattinimikkeet kertovat omaa kieltään alojen ammatti-identiteettien kehittymisestä. Valmistuminen synnyttää odotusarvoa osaamisesta, mutta samalla alojen kansainvälisyys edellyttää uskottavuutta, johon tarvitaan sisällöstä kertovaa korkeakoulun nimeä ja oppiarvoa.

"It's interesting after all these years that now, according to the above interpretation, 'suunnittelu' is legitimately 'design' as I'd always thought that it was considered a less valued term compared to 'muotoilu' in the many contexts of TAIK. I've noticed that many of our graduates follow careers as 'muotoilija/designer' as opposed to 'suunnittelija/planner' and also that within professional graphic design (graafinen suunnittelu) circles many feel that the term 'suunnittelija' is derogative (loukkaava). I imagine that architects are less worried by this stigma. Nevertheless the 'muotoilu' word was also difficult for us media designers to accept; digital design = digitaalinen muotoilu (only 479 results in Finnish Google). Muotoilu has a sense of getting your hands onto something and manipulating material. Suunnittelu/planning doesn't have the same connotation of actually 'doing/creating' IMHO."

"Valitettavasti tämä ei virallisissa yhteyksissä taida käydä. Esimerkiksi tulevan väitöskirjan kansilehdellä komeilee sitten tämän puuhakertsin nimi. Että näin, tuhkaa päälle ja paperipussi päässä väittelemään."

"I am writing this both as a personal opinion but mostly to channel the multitude of reactions to the English version of the name forwarded to me by MA students and especially by DA candidates. I will only address one aspect of the problem – future employment by our great talents, of young professionals entering the international job market be it the corporate realm, public sector, academic world or research units. In the highly important stages of interaction - whatever sector of our school is in question - such as professional or research-based conferences or at job interviews: who takes seriously a degree from a "school of creativity"?"

"Koulun nimen kautta syntyy sieltä valmistuvien status. Nyky-yhteiskunta ja vapaa työvoiman liikkuvuus eri maiden välillä edellyttää oppiarvon sisältöä kuvaavaa nimeä."

Toiminta tuottaa konkreettisia tuloksia, mikä yhdistää kaikkia korkeakoulun toimijoita. Kuten aiemmin sivuttiin, nämä *tekemisen tulokset* ovat paitsi konkreettisia asioita ja artefakteja – kuten esimerkiksi elokuvia, vaatteita, huonekaluja, käyttö- tai taide-esineitä, valokuvia ynnä muita –, myös prosesseja, jotka ovat artefaktien ohella tärkeä osa korkeakoulun ydintoimintaa. Jotta toiminta tuottaa tuloksia, tarvitaan muun muassa *taitoja ja osaamista* sekä *monialaista yhteistyötä*. Taitojen osalta keskusteluista nousee esiin erityisesti korkeatasoisen ammatillisen osaamisen merkitys, referenssi joka on tärkeä kaikille opinaloille. Ammatillinen osaaminen kätkee sisälleen myös ammattiylpeuden.

”To be fair, fashion designers and furniture designers are known in their industries as 'suunnittelija', but this is the age old semantic issue of Finnish language vs. the meanings of the word 'design'. I too am saddened by the disconnect from making actual things, as that's what Taik is all about.”

””Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin korkeakoulu’ tai ’Taiteen, designin ja arkkitehtuurin korkeakoulu’ ovat kyllä molemmat hyviä – en olisi niistä kummastakaan moksiskaan - mutta design olisi mielestäni hyvä siksi että lainataustastaan huolimatta se on suomenkielisessäkin puheessa runsaassa käytössä, ja on laajempi käsite kuin muotoilu, ja tarjoaisi siten enemmän käsitteellistä tilaa toiminnalle. Tarkoitan sitä, että ’design’ viittaa sekä toimintaan että sen tuloksiin ja hyvin monen kaltaisiin prosesseihin jotka näitä tuloksia tuottavat, kun taas ’muotoilu’ liittyy suomenkielisessä ajattelussa niin konkreettisesti ’muodon antamiseen/luomiseen’, että sitä on monissa yhteyksissä vaikea käyttää ’designin’ sijasta. Muotimuotoilu...ohjelmistomuotoilu...mediamuotoilu? Mutta voi toki olla että kieli joskus muuttuu.”

”People studying at universities, as well as people studying in other educational establishments, take their professional skills seriously and there is always a certain level of appropriate professional pride involved. In many cases, this professional pride is expressed by referring to the institution from which one has received his or her degree. - - -”

”Rohkeutta ’designin’ nostamiseen framille myös suomeksi! Termin merkitys tulee vain kasvamaan monialaisessa yhteistyössä myös suomenkielisessä tekstissä, eivätkä ’muotoilu eikä ’suunnittelu’ pysty koskaan saavuttamaan samaa merkitystä suomalaisessa kielenkäytössä. Sanan merkityssisältö on tärkeämpi kuin poliittinen neutraalius, ja jos arkkitehtuuri nostetaan mukaan nimeen, ei arkkitehteillä varmasti ole mitään sitä vastaan että design on siellä myös. Tuskin ’suunnittelu’ kuulostaa heillekään kovin hyvältä – vie ajatuksia ehkä enemmän rakennusinsinöörien suuntaan.”

Tyytymättömyys ensin päätettyyn ja julkistettuun uuden korkeakoulun nimeen innoitti verkkokeskustelijat julkaisemaan vetoimuksen, jonka yhdessä väittämässä kiteytyy kantaa ottaneiden käsitys korkeakoulun identiteetistä. Arkkitehtuuri, muotoilu ja taide ovat osa *identiteettiä*, ja niihin legitimaatio saadaan kansainväliseltä yhteisöltä, kansainvälisesti noudatetuista käytänteistä.

Samaan aikaan yhden kommentin mukaan korkeakoulun nimi lukitsee identiteetin, mikä ei välttämättä ole hyvä asia.

"A degree/research with an 'arts & creativity' school does not point out to any specific skill or knowledge in any specific discipline. We identify with the internationally recognized terms and disciplines of Art, Design and Architecture; they are all recognized both in the reference literature of the fields and in common language."

"Tiukka paikka tällainen identiteetin paaluttaminen, mutta ehdotukseni [korkeakoulun nimeksi] on: - - -"

6.1.2 Tapa olla ja toimia

Aineistosta nousee esiin joukko piirteitä, jotka kuvaavat korkeakouluyhteisön jäsenten käsityksiä sille ominaisesta tavasta olla ja toimia. Näitä ovat muun muassa yhteisöllisyys, kuuntelu, palautteen antaminen, avoimet prosessit, mahdollisuus erehtyä ja rohkeus.

Yhteisön jäsenille *yhteisöllisyys* tarkoittaa ainakin keskustelua ja yhdessä tekemistä. Asioista halutaan keskustella, antaa rakentavaa palautetta ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää myös oman talon asiantuntijaosaamista. Asiat eivät välttämättä jää pelkän puheen tasolle: tarvittaessa osataan ja halutaan myös toimia, kuten esimerkiksi vetoimuksen ja nettiadressin käyttäminen osoittavat. Vaikuttaminen on sekä puhetta että tekoja, toimintaa.

"The fact that there was 800 suggestions should have told the jury that this is an important issue for the community: 'Osallistu ja vaikuta!' These were the last words in the call for name proposals. Well, we keep doing that. Respectfully."

"- - - Although the CCA/C debate is an example of protest against deconstructing a name exclusively on the basis of reputation paranoia, more significantly the protest was against disregard for strong community sentiment. And (perhaps lamentably) it is also an example of the very loaded significance of names within the context of international media."

"N.N. said in a meeting today that there is hope that the name of the New School might still be reconsidered. Anyway, more people have signed the petition than there were suggestions in the 'competition'... I think those figures can't be ignored by TAIK and Aalto management."

Keskustelijoiden mielestä uuden korkeakoulun nimenpäättösprosessissa avoimuus ei toteutunut. Avoimuus päätöksenteossa edellyttää päätöksentekoa edeltävää keskustelua niin henkilöstön kuin opiskelijoiden kanssa. Yhteisön jäsenille merkityksellisissä asioissa – kuten esimerkiksi nimipäätöksessä – *avoin prosessi* tarkoittaisi ehdotuksen esittämistä perusteluineen, yhdessä keskustelua

ja vasta sen jälkeen asiasta päättämistä. Avoimuuden ohella yhteisön *kuuntelu* ja *palautteen antamisen* mahdollisuus ovat tärkeitä niin yliopiston ja korkeakoulun kuin myös ihmisten johtamisessa. Johdon tulee kuunnella – voisi lisätä ”aidolla korvalla”, ei siis vain kuulla – yhteisön näkemystä, sillä yhdessä palautemahdollisuuden ja keskustelun kanssa se antaa kokemuksen asioihin vaikuttamisesta.

”- - - We also take issue with the process used to come up with this name. A truly open process would shortlist some proposals with following argumentations, open them up for discussion and feedback, and only then decide on a name that staff and students would feel attached to. That would be true crowdsourcing. - - -”

”I’m just saddened that the whole name sounds like a joke that just got out of hand...and now it’s too late. Pompous, bordering on ridiculous. Just shows that the steering group has no sense of style whatsoever. Shame on you all. It’s safe to say that you have lost the trust and respect of so many of your students. That’s not leadership, that’s a disgrace.”

”Thank you [Dean]. This was probably not an easy decision to make, but I’m sure everyone agrees that it was the correct one. I’m glad to see that the informed views and feedback of our community can still have impact in the decision making of our school.”

Nimikeskusteluun osallistuneiden kommentteista välittyy myös se, että asian, ensin tehdyn nimipäätöksen, *voi korjata*. Toisin sanoen jo tehty päätös on pyörrettävissä ja muutettavissa paremmaksi, mikäli yhteisön enemmistö niin perustellusti esittää. Yhteisön jäsenet arvostavat *oikeutta erehtyä*, mutta myös sallivuutta myöntää se avoimesti. Myös johto voi erehtyä, ja erheestä vastuun ottavaa johtoa arvostetaan.

”And why does it seem to be so hard for the jury to reconsider an obviously controversial decision? As I said before, we all make blunders. And the opinions raised here are valid, professional and many of them very well argued.”

”Koko tässä jupakassa kiinnostavin paradoksi mielestäni on, että [korkeakoulun johtaja] ja muu jury ovat osoittaneet Aallossa toteutettavan yhtä luovuuden keskeisintä piirrettä: on oikeus erehtyä!”

Edelläkävijyys edellyttää yleensä rohkeutta, mikä käy ilmi myös aineistosta. *Rohkeutta* edellytetään niin yhteisön jäseniltä itseltään kuin johdoltakin. Ensin päätetty nimi ei näyttäytynyt edelläkävijyyden näkökulmasta rohkealta teolta, mistä seurasi pettymys. Johdon pyörrettyä päätöksen erityisesti korkeakoulun johtaja sai positiivista palautetta sekä yhteisön äänen kuuntelemisesta että rohkeudesta.

”Omana opiskeluaikanani eli aivan viime vuosina monet opiskelijat karsastivat sanaa ’teollinen’ osana koulun nimeä. Mielestäni siihen

nähdessä on erikoista, ettei haluta olla rohkeita ja katsoa tulevaan kun siihen on harvinainen mahdollisuus. Suunnittelu ei luultavasti herätä kenessäkään suuria intohimoja mutta sen voi yhdistää taiteen ohella lähes kaikkiin koulutusaloihimme enemmän kuin pelkän muotoilun tai arkkitehtuurin. Omasta mielestäni jo ehdotettu suomenkielinen nimi on siihen nähden ok.”

”- - - Sen sijaan olen hiukan pettynyt näihin ’uusiin’ nimiehdotuksiin, vaikka en luovuuskoulustakaan suunnattomasti ilahtunut. Ovathan toki lakoniset ja ilmeiset nimet linjassa muiden koulujen nimien kanssa, mutta olisin odottanut rohkeampia nimi-innovaatioita – koulun strategian edelläkävijyyttä korostavaa henkeä kunnioittaen.”

”Kiitos rohkeudesta katsoa ennakkoluulottomasti eteenpäin ja vielä suurempi kiitos yhteisön palautteen kuuntelemisesta!”

6.1.3 Ulkoinen vuorovaikutus

Nimikeskusteluiden voidaan nähdä pääosin edustavan korkeakoulu-yhteisön sisäistä keskustelua. Vaikka osa keskusteluista käytiin avoimilla foorumeilla, kuten sosiaalisessa mediassa, oli valtaosa keskustelijoista oman korkeakoulun henkilöstöä, opiskelijoita, tutkijoita ja alumneja. Tästä huolimatta nimikeskusteluissa viitataan usein korkeakoulu-yhteisöstä ulos päin korkeakoulun sidosryhmiin ja kansainväliseen yhteistyöhön. Vääränlaisesta nimestä aiheutuva huoli kohdistuu korkeakoulun brändiin ja sen tunnettuuteen, imagoon ja statukseen. Huoli kansainvälisyyden näkökulmasta korostuu kotimaata enemmän.

Edellä taidetta käsittelevässä kohdassa pohdittiin uuden korkeakoulun yhdistävää tekijää kun taas muihin kohdistuvissa kommentteissa pohditaan puolestaan erottuvuutta niin yliopiston sisällä kuin suhteessa muihin kotimaisiin yliopistoihin. Nimikeskusteluissa *sidosryhmistä* esiin nousevat muut yliopistot kotimaassa, potentiaaliset hakijat, työnantajat, muut kansainväliset yliopistot ja omat kontaktit – oletettavasti kollegat ja yhteistyökumppanit – sekä kotimainen ja kansainvälinen suuri yleisö. Kotimaan osalta keskeisiä viiteryhmiä ovat muut taidekorkeakoulut ja uusi Taideyliopisto. Keskustelijoita mietityttää erityisesti, miten uuden korkeakoulun suomenkielinen nimi näyttääytyy kotimaisella akateemisella kentällä sekä miten Aalto-yliopisto eroaa muista. Hakijoiden ja työnantajien osalta halutaan varmistua, että uusi korkeakoulu tunnustetaan muutoksesta huolimatta.

Kansainvälisyyttä on jo sivuttu edellä. Kansainvälisyyden merkitystä aineistossa voi arvioida ainakin kahden indikaattorin pohjalta: kansainvälisyyteen liittyvien kommenttien monipuolisuudesta ja määrästä sekä siitä, että nimikeskusteluiden käynnistyttyä huoli kansainvälisten kontaktien reaktioista

esiintyi heti ensimmäisten kommenttien kärjessä. Kansainvälisyys linkittyy tutkimustuloksissa kaikkeen: niin olemassaolon perustaan ja tapaan olla toimia kuin ulkoiseen vuorovaikutukseen. Aineistossa kansainvälisyydestä kertovat siihen liitetyt määreet, kuten muut yliopistot, käytänteet, profiili, kontaktit, työmarkkinat ja yleisö.

“Have you read from the media how the new coming Art University combination of Sibelius Academy, Academy of Fine Arts, Theatre Academy) will define itself? Can we 'stand' with those three feets: art, media and design – plus architecture? How our 'arts' or 'art' is different than that one in the art university? Let's say the 'space and time' related arts at Academy of Fine Arts?”

“Suunnittelu on siitä huono että suomen kielessä se ei myöskään toimi erottavana tekijänä Aallon sisällä. Aaltohan eroaa muista yliopistoista juuri siinä että sen kaikki alat ovat hyvin paljon suuntautuneet suunnitteluun. Aalto-yliopiston nimi voisi melkeinpä olla yhtä hyvin Helsingin suunnitteluyliopisto, jos tylsää, kaikki alat kattavaa mutta muista yliopistoista erottelevaa yhteistä nimittäjää etsittäisiin. Onneksi ei :)- - -”

“Edellisen kirjoittajan kanssa olen samaa mieltä. suomenkielisen nimen uudelleen harkinta ja ehkä jopa säilyttäminen vanhana on tärkeää myös siksi, että taik on ja on ollut vahva brändi. nimi tunnetaan potentiaalisten hakijoiden ja työnantajien keskuudessa. ei sitä kannata heittää hukkaan, varsinkin kun taideteollinen kattaa hyvin kaikki alat arkkitehtuuri mukaan lukien.”

“Ja mikä kansainvälinen yliopisto on nimetty inhimillisen ominaisuuden mukaan? Yleensä ne nimetään alansa mukaan, asian, jota ne tekevät. Missä on University of Wisdom? School of Wit? Department of Scientific Brilliance? Tätä saadaan kyllä selitellä.”

Nimikeskusteluihin osallistuneiden mielestä uutta korkeakoulua edeltävä Taideteollinen korkeakoulu oli vahva brändi, jonka tunnettuus oli hyvä. Sama välittyi arkkitehtuurin laitoksen osalta laitossyhteisön keskusteluista. Sen sijaan Aalto-yliopistolla ei vielä ole brändiä tai sen tunnettuus ei vielä ole hyvä. Tässä kohdassa puretaan rinnakkain yhteisön jäsenten käsityksiä *brändistä* ja *tunnettuudesta*.

Taideteollisen korkeakoulun brändiin keskustelijat liittävät muun muassa seuraavia ominaisuuksia, joista se tunnetaan maailmalla: *edelläkävijyys, edistyksellisyys, kärkitason yliopisto ja muotoiluopetus, suomalaiset huippumuotoilijat sekä hakijoiden ja työnantajien tuntema*. Arkkitehtuurin laitoksen brändi puolestaan kytkeytyy vahvasti suomalaisen arkkitehtuurin brändiin ja sen kansainväliseen tunnettuuteen. Keskustelijat ymmärtävät, että nimi profiloit uutta korkeakoulua ja on osa brändiä, mutta toimiakseen yhteisönsä eduksi sen tulee olla uskottava. Huoli brändien menettämisestä ja uuden nimen mahdollisesta vahingosta maineelle koetaan ilmeiseksi. Asian

konkretisoimiseksi keskustelijat vertaavat korkeakoulun uutta nimeä tunnettuihin huippuyliopistoihin, kuten amerikkalaisiin Stanfordin ja Harvardiin; näiden brändit ovat niin vahvoja, että ne kestävät lähestulkoon mitä vain. Näin ei ole yliopiston eikä uuden korkeakoulun kohdalla.

"When I got accepted here my professor from the USA messaged me asking if I had gotten accepted to the Aalto University school and I said yes, and she said 'they were very progressive' and word was getting around. This is from a little old university in - - -, a state that 90% of the people in the USA don't even know exists. Aalto is slowly making a name for itself and it is about to crash and burn. - - -"

"As for the Stanford post. They can get away with it, cause they are Stanford, they already have the name. Ivy schools can put anything in their name. They could say Harvard University of Special and Creative Little People and people will see HARVARD and stop reading. Once Aalto gets there then they can pull these types of risky ventures."

"Uuden koulun englannin ja ruotsinkieliset käännökset ovat katastrofi! Niistä tulee mieleen askartelu ja puuhastelu. Ei meitä kukaan ota enää vakavasti maailmalla näillä nimillä. En kehtaa painattaa niitä nimikortteihini! Miksi pitää pilata Taikin (ja samalla arkkitehtikoulutuksen) maine ja brändi vain pakkomielleisen imagon uudistamisen vuoksi? Mitä mieltä arkkitehdit ovat uuden koulunsa englannin- ja ruotsinkielisistä nimistä?"

Sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus edellyttävät korkeakoululta *saavutettavuutta*. Saavutettavuus tarkoittaa keskustelijoiden mielestä tässä yhteydessä kielellistä lähestyttävyyttä: oikeakielisyyttä sekä eri kielten kannalta ymmärrettävyyttä. Saavutettavuus edellyttää tunnistettavuutta, jonka avulla erottaudutaan muiden koulutusinstituutioiden joukosta. Myös *käytettävyys* on keskustelijoille tärkeää. Uuden korkeakoulun nimikeskusteluissa käytettävyys tarkoittaa sisällöllisesti mielekästä, kielellisesti sujuvaa, sopivan mittaista sekä rytmikästä nimeä. Huomioiden korkeakoulun erityisosaamisen muotoilussa, voi olettaa, että saavutettavuus ja käytettävyys ovat enemmän kuin vain nimeltä edellytettäviä asioita; ne ovat osa korkeakouluyhteisölle läheisiä olemassaoloon ja toimintaan liittyviä perusasioita.

"Aalto-yliopisto on kolmikielinen ja monitieteinen interkulttuurinen yhteisö. Uuden koulun uuden nimen kohdalla on tapahtunut hämmäntävä ilmiö: Suomenkielinen, ruotsinkielinen ja englanninkielinen versio eivät vastaa sisällöllisesti toisiaan. Saavutettavuuden kannalta kolmella kielellämme pitäisi kielestä riippumatta ilmaista edes suunnilleen sama informaatio ('sisältö') yhteisömme ja sidosryhmiemme jäsenille: Tämä on välttämätön (mutta ei vielä riittävä) ehto onnistuneen vuorovaikutuksen tukemiseksi. Nyt tästä periaatteesta on poikettu. - - -"

"Sinänsä aika tyylikäs ratkaisu, koska loppujen lopuksi kyseessä on erisnimi, jonka avulla jokin tunnistetaan: Erisnimet ovat yksiviitteisiä eli niillä on vain yksi tarkoite. Meidät pitää tunnistaa muiden joukosta! - - -"

”Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin korkeakoulu on nimenä liian pitkä. Jos Taideteollinen korkeakoulu on nimenä ennenkin kattanut sujuvasti kaiken ympäristötaiteesta elokuvan kautta muotoiluun, miksi tästä pitäisi tehdä yhtään vaikeampaa?”

Aineistokokonaisuudesta käy ilmi yksi piirre, joka leimaa kaikkia keskusteluita koko keskusteluprosessin ajan: keskustelijoita mietityttää, miltä korkeakoulun uusi nimi näyttää ulos päin. Nämä ulkopuoliset muut – muut yliopistot Suomessa ja ulkomailla, hakijat, työnantajat, kollegat ja yhteistyökumppanit ja yleisö – toimivat viiteryhminä, joiden käsityksillä on merkitystä korkeakouluyhteisön jäsenille. Uusi nimi koetaan siis uhaksi korkeakoulun *imagolle*. Uhalla ymmärretään olevan myös pitkäaikaisia vaikutuksia. Ainakin yksi keskustelijoista suhtautuu epäilevästi uuteen korkeakouluun liittyvään muutokseen: kyseessä ei ehkä olisikaan aito, osapuolten omista lähtökohdista lähtevä muutos, vaan enemmänkin yliopiston ja korkeakoulun imagoon liittyvä kohentaminen. Aineistosta käy vahvasti ilmi, että muutoksen osapuolille on tärkeää, että niin korkeakoulun nimi kuin muutoskin näyttävät ulkopuolisista uskottavilta.

”Tietyt arkkitehdit eivät millään suostuneet säilyttämään art & design -nimeä, vaikka se on englanninkielisistä nimistä ainoa joka kattavasti tiivistää uuden koulun kaikki alat. Syy oli se, että se oli taikin vanha nimi ja ulos päin se olisi näyttänyt siltä, että arkkitehtuuri liitetään taikkiin. Ilmeisesti mikä tahansa nimi on parempi kuin taikin vanhat nimet.”

”Uuden koulun englannin ja ruotsin kieliset käännökset ovat katastrofi! Niistä tulee mieleen askartelu ja puuhastelu. Ei meitä kukaan ota enää vakavasti maailmalla näillä nimillä. En kehtaa painattaa niitä nimikortteihini! Miksi pitää pilata Taikin (ja samalla arkkitehtikoulutuksen) maine ja brändi vain pakkomielleisen imagon uudistamisen vuoksi? - - -”

”- - - However, I would like to point out that the matter should not be underestimated in respect of its long-term impact on student and staff attitudes. In my opinion, in the case of inappropriate or inconvenient name choice (if viewed as such by the majority of people involved), the very popularity and image of the school may be influenced negatively.”

Joissakin kommentteissa tuodaan esiin myös huoli sekä Taideteollisen korkeakoulun että arkkitehtuurin laitoksen *statuksen*, aseman, heikkenemisestä. Statuksella viitataan keskusteluissa yhtäältä Taideteollisen korkeakoulun asemaan yliopistona ja yliopistokentällä, toisaalta yhteiskunnalliseen asemaan. Aiemmin tuloksissa sivuttiin jo kansainvälistä asemaa sekä valmistumiseen liittyviä osaamisodotuksia. Huoli kansainvälisen yhteistyön ja yhteistyökumppaneiden suhtautumisesta kertoo, että molemmille muutososapuolille on tärkeää säilyttää tulevaisuudessakin tähän mennessä saavutettu asema kansainvälisellä koulutuskentällä.

"- - - If there is a need to communicate about change, wasn't it already done with the prefix 'Aalto university' and the relegation of University status to School status in all the names (in all languages)? Anyway, changing a name will be news for about a year or two, but losing an established 'brand' is always almost irrevocable. Finland is known all over the world for its strong design tradition. TaiK is known as the home of design education in Finland. Why throw away a brand that couldn't be bought with a million dollars?"

"Yhtenevät ja selkeät nimet ovat tarpeen jotta muistetaan että kyse on yliopistosta eikä leikkikoulusta: Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin korkeakoulu; Högskola för konst, design och arkitektur; School of Art, Design and Architecture. Aalto ART."

"Mielestäni arkkitehtuuri pitäisi olla ensimmäisenä sekä suomen- että englanninkielisissä nimissä. Tällöin alat olisivat aakkosjärjestyksessä ja arkkitehtuuri tulisi yhteiskunnallisen painoarvonsa vuoksi olla ensin!"

Organisaatioidentiteettiin liittyvät keskeiset sisällölliset piirteet on tiivistetty taulukkoon 3.

ORGANISAATIOIDENTITEETIN SISÄLLÖLLISET PIIRTEET	
<p>OLEMASSAOLON PERUSTA</p>	<p>Perinne, historia, suomalainen design Ymmärrys menneisyydestä, perinteen siirtäminen ja suomalaisen designbrändin jatkumo luovat pohjaa nykyisyydelle. Historia kertoo edelläkävijyydestä.</p> <p>Arkkitehtuuri, design, taide Keskeinen osa identiteettiä; kivijalka, johon kaikki kokevat kuuluvansa ja jonka sisäinen arvomaailma määrittää kaikkea toimintaa.</p> <p>Arkkitehtuuri on taidetta, tekniikkaa ja muotoilua.</p> <p>Design on enemmän kuin muotoilua; se on toimintaa, prosesseja, tuloksia. Design on keskeinen osa korkeakoulun ydinsaamista ja brändiä.</p> <p>Taide on sillanrakentaja, korkeakoulun alat ja toimijat yhdistävä tekijä.</p> <p>Suunnittelu on luovaa ongelmanratkaisua ja muotoiluajattelua.</p> <p>Toiminta Toiminta nivoutuu arkkitehtuuriin, muotoiluun ja taiteeseen, jotka ilmentävät konkreettisesti ydintoiminnan sisältöjä.</p> <p>Opiskelijoiden valmistuminen akateemisiin tutkintoihin ja ammatteihin kansainvälisille työmarkkinoille on yksi ydintehtävistä.</p> <p>Toiminta tuottaa konkreettisia tuloksia: artefakteja ja prosesseja. Tulokset edellyttävät taitoja, ammatillista osaamista ja monialaista yhteistyötä.</p>
<p>TAPA OLLA JA TOIMIA</p>	<p>Yhteisöllisyys Keskustelua, yhdessä tekemistä, vaikuttamista puheella ja teoilla.</p> <p>Avoimuus päätöksenteon prosesseissa Kuuntelu, palautteen antamisen mahdollisuus Oikeus erehtyä Rohkeus</p>
<p>ULKOINEN VUOROVAIKUTUS</p>	<p>Sidosryhmät, "muut" Erottavuus kaikilla ulottuvuuksilla: Aallossa, kotimaan yliopistoihin ja kansainvälisesti. Keskeisiä "muita" ovat akateeminen kenttä kotimaassa, kansainväliset yliopistopartnerit ja omat kv-kontaktit.</p> <p>Brändi, tunnettuus Edellyttävät uskottavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä.</p> <p>Taideteolliseen korkeakouluun liitetään edelläkävijyys, kärkitason yliopisto ja muotoiluopetus, suomalaiset huippumuotoilijat, hakijoiden ja työnantajien tuntema. Arkkitehtuurin laitokseen liitetään suomalaisen arkkitehtuurin brändi ja sen kansainvälinen tunnettuus.</p> <p>Imago, status Asioiden ja toiminnan uskottavuus keskeistä imagolle. Yliopistokentän sekä yhteiskunnallinen ja kansainvälinen asema tärkeitä säilyttäjä.</p>

KANSAINVÄLISYYS

Taulukko 3. Organisaatioidentiteetin sisällölliset piirteet.

6.1.4 Muutos

Korkeakouluyhteisön jäsenet ovat olleet jo vuosia muutoksen kourissa, ensin Aalto-yliopiston, sitten Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun perustamisen myötä. Nimikeskustelut nostavat pintaan kritiikkiä erityisesti *Aalto-yliopisto-muutosta* kohtaan. Vaikka nimikeskusteluissa paljolti katsotaan taakse päin menneisyyteen, uuden korkeakoulun tulevaisuus nähdään mahdollisuutena.

Aineistosta on luettavissa, että uuden yliopiston perustaminen on kuormittanut ja vaatinut mukautumista. Muutos on tuonut korkeakoulutason oheen uuden, ilmeisen etäiseksi, jopa "mystiseksi" koetun lisätason, yliopistotason. Emoyliopiston määrittäessä sen korkeakoulujen paikan oman korkeakoulun aseman koetaan laskeneen. Muutos on ollut liian nopeaa ja siitä on tullut ehkä jopa itseisarvo, jolloin asioiden pitkäjänteiselle pohdinnalle ja yhteiselle keskustelulle ei ole jäänyt riittävästi tilaa. Muutokset on myös viety toiminnan tasolle liian nopeasti, ilman että siihen olisi ollut riittävästi toiminnallisia valmiuksia. Muutuskritiikkiä annetaan myös opiskelijoiden näkökulmasta: verrattain uutta emoyliopistoa ei koeta omaksi, yliopiston imagon rakentaminen menee opiskelijoiden tarpeiden edelle, eikä uutta korkeakouluakaan aina nähdä pelkästään positiivisena. Muutos on lisännyt byrokratiaa ja heikentänyt läpinäkyvyyttä.

"The First Concrete Act: cause nobody in the 'head office/decision making' of Aalto do not read this TaiK Onni intranet – can we 'move' these relevant arguments&discussions to Aalto level – how? – where? – today?"

"- - - Suurin ongelma koko nimiasiassa (kuten monissa muissakin asioissa) on muutoksen vauhti, joka ei ole jättänyt aikaa todelliselle laajapohjaiselle keskustelulle jolle on kuitenkin ilmeinen tarve."

"The goal of the name change is to raise the public image of the University at the expense of the students' needs. The premise on which this rests is that the University needs to bring about 'change', completely disregarding what currently works."

Nimikeskusteluissa molemmat osapuolet, sekä entisen Taideteollisen korkeakoulun että arkkitehtuurin laitoksen yhteisöt, katsovat muutoksen edessä paljolti menneisyyteen. Samaan aikaan kuitenkin pohditaan, miten menneisyyden ja tulevaisuuden saisi *uuden korkeakoulun* nimessä liitetyksi toisiinsa ja vielä siten, että ratkaisu olisi tulevaisuudessakin kestävä. *Tulevaisuus* nähdään mahdollisuutena, jonka tukirakenteita ovat monitieteinen emoyliopisto sekä muotoilun, taiteen alat ja arkkitehtuurin yhteen kokoava uusi korkeakoulu. Tulevaisuudessa pidetään tärkeänä mahdollisuutta uudistua

ja luoda täysin uusia poikkialaisia koulutusaloitteita, joissa taiteella on tärkeä rooli.

“‘Arts’ is not the same as ‘art’, but maybe ‘arts’ is more practical because it allows for the school to create new disciplinary and transdisciplinary initiatives without the need for new name changes, while still retaining the strong inclusion of art, especially when used in conjunction with ‘design and architecture’. This might in reality be quite useful in the near future. I will thus place my feet solidly in both Art and Arts camps!”

“Suunnittelu on niin yleispiirteinen nimi, että se saattaa viitata mille tahansa suunnittelun alalle maan ja taivaan välillä. kauhistuin kuullessani nimen, tuntuu, että viesti menee väärällä nimellä harakoille ja laatu laskee jo ‘suttuisen’ nimen mukana. Skarppausta toivon kaikilta, tämä Aalto-yliopisto on kuitenkin tuhannen taalan paikka.”

6.2 Organisaatioidentiteetin toiminnalliset piirteet

Kohdeorganisaation identiteettiin liittyvien sisällöllisten piirteiden tulosten kohdalla (kohta 6.1) todettiin toiminnan olevan yksi olemassaolon perustaan liittyvä keskeinen piirre ja rakenneosa. Tämä kävi ilmi jo aineistoa ensimmäisiä kertoja luettaessa: nimikeskusteluihin osallistuneet eivät tyytyneet vain keskustelemaan keskenään nimen epäkohdista, vaan ryhtyivät neuvottelemaan siitä, mitä asiassa olisi tehtävissä sekä miten tulisi edetä. Näistä syistä tutkimuksessa on pidetty tärkeänä toiminnan tarkastelua omana kokonaisuutenaan. Toiminnalla tarkoitetaan tässä kaikkia niitä toiminnallisia piirteitä ja toimintatapoja, joita kohdeorganisaation jäsenet verkkokeskusteluiden aikana ilmaisivat.

Ennen toiminnallisten piirteiden raportointia kuvataan kohdeorganisaation uuden nimen julkistamisesta käynnistyneet ja nimikeskustelujen vaiheisiin kytkeytyvät tapahtumat aikajärjestyksessä.

6.2.1 Tapahtumien kulku

Muodostettavalle korkeakoululle etsittiin nimi-ideoita koko yliopistoyhteisölle, sidosryhmille ja yleisölle avoimella kilpailulla. Lopullisen nimen päätti tehtävää varten koottu nimijury, jossa oli jäsenenä yliopiston ja muutososapuolten johto, professoreita sekä opiskelija- ja alumniedustajat, ja valmistelijoina viestintä ja markkinointi.

Verkkokeskustelut käynnistyvät tunnin sisällä siitä, kun viestintäyksikkö kertoo uuden korkeakoulun nimestä Aalto-yliopiston sisäisissä kanavissa: henkilöstön Inside-intranetissa ja silloisen Taideteollisen korkeakoulun Onni-

intranetissa sekä opiskelijoiden julkisessa Into-verkkopalvelussa 8. marraskuuta 2011. Yliopiston henkilöstölle ja opiskelijoille asiasta kerrotaan ensin, ja medialle ja yliopiston ulkoisissa kanavissa – ulkoisilla verkkosivuilla ja sosiaalisen median Facebook-sivulla – noin kaksi tuntia myöhemmin. Nimitiedotteessa kerrotaan nimen kieliversiot suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi, sekä miten nimiin on päädytty. Tiedotteen mukaan ”Taide yhdistettynä suunnitteluun ja luovuuteen kertoo uuden korkeakoulun toiminnasta ja näkökulmasta. - - - Käännökset poikkeavat suomenkielisestä versiosta, koska nykyisen nimen käsite ‘art and design’ viittaisi liian vahvasti menneeseen. Nyt kaikki nimet viestivät muutoksesta vahvemmin kuin suorat käännökset”.

Verkkokeskusteluita käydään seuraavan neljän viikon aikana pääasiassa vuorovaikutteisen keskustelun mahdollistavissa Onni-intranetissa sekä Aalto-yliopiston Facebook-sivulla ja niin kutsutussa Visioblogissa. Myös Aallon sosiaalisen median Twitteriin ilmaantuu kommentteja. Arvostelu koskee aluksi erityisesti korkeakoulun uuden nimen englannin- ja ruotsinkielisiä versioita ja vähäisemmässä määrin suomenkielisiä nimeä.

Seuraavana päivänä 9. marraskuuta opiskelijat perustavat Facebookiin pilkkasivuston nimellä School of Shenanigans and Wizardy (Velhoilun ja metkuilun korkeakoulu). Pilkkasivuston linkki jaetaan Taideteollisen korkeakoulun Onnissa. Neuvottelut toimintatavoista nimen muuttamiseksi käynnistyvät.

10. marraskuuta opiskelija perustaa verkkoadressin internetiin, jakaa adressin linkin Aallon Facebookissa ja pilkkasivustolla sekä kehottaa levittämään linkkiä edelleen. Adressissa kritisoidaan nimen kaikkia kieliversioita ja päätösprosessia. Adressissa kerätään nimiä, se ei sisällä keskustelufunktiota. Toinen henkilö jakaa linkin Onnissa. Onnissa alkaa neuvottelu opinalojen esiintymisen järjestyksestä keskustelijoiden oikeana pitämässä nimessä. Iltapäivällä verkkolehti Nyt.fi uutisoi: ”Taikkilaiset eivät halua luovuusmaistereiksi.” Nyt.fi:n uutislinkki jaetaan Onnissa ja Facebookissa.

11. marraskuuta Taideteollisen korkeakoulun johtajan ”Uusi nimi – uusi korkeakoulu” -blogikirjoitus julkaistaan Aalto-yliopiston viestinnän päätoimittamassa ja julkisessa Visioblogissa. Tekstissä korkeakoulun johtaja korostaa muutoksen olevan aito, ei fuusio, sekä puolustaa uuden korkeakoulun kaikkia nimiversioita ja päätösprosessin avoimuutta. Viestintäyksikkö jakaa linkin Onnissa ja Aallon Facebookissa. Keskustelu siirtyy Facebookista Visioblogiin.

15. marraskuuta viestintä kertoo Onnissa, Visioblogissa ja Aallon Facebookissa: "Uuden korkeakoulun englanninkielisen nimen saaman palautteen ja vilkkaan keskustelun vuoksi nimijury keskustelelee uuden koulun englannin- ja ruotsinkielisestä nimestä vielä kerran." Korkeakoulun johtaja kirjoittaa henkilökohtaisesti viestin Onniin, jossa kiittää yhteisön jäseniä "aktiivisesta roolista yhteisen tulevaisuuden eteen." Keskustelu päättyy Aallon Facebookissa, mutta jatkuu Onnissa, Visioblogissa ja pilkkasivustolla. Onnissa ja Visioblogissa jurya ja korkeakoulun johtoa kiitetään yhteisön kuuntelusta. Keskustelujen väliaikatilanne 15. marraskuuta on seuraava: Aallon Facebookissa nimiuutiseen on liitetty 64 kommenttia, Visioblogiin kommentoitu 34 kertaa, Onnissa on noin 100 viestiä, verkkoadressissa noin 1000 henkilön allekirjoitukset, pilkkasivustolla noin 900 fania, kommentit aiheesta jatkuvat Twitterissä ja Wikipediaan on päivittynyt tieto nimen saamasta vastustuksesta. Onnissa keskustelu kääntyy uuden korkeakoulun suomenkieliseen nimeen.

Viestintäyksikkö kertoo väliaikatietoja nimiasian päätösaikataulusta Onnissa 23. marraskuuta. Keskustelu jatkuu edelleen Onnissa, jossa viestien kokonaismäärä nousee 192:een. Nimikeskustelun lomassa yhteisön jäsenet antavat kriittistä palautetta Aallon viestintäkanavista. Taideteollisen korkeakoulun sisäinen ja kaksisuuntainen Onni sen sijaan saa kiitosta ja sen edelleen kehittämistä pohditaan.

Viestintäyksikkö kertoo 28. marraskuuta nimijuryn uuden ja lopullisen päätöksen Onnissa ja Aallon Facebookissa. Keskustelu nimen käänöksistä jatkuu vielä kyseisen päivän ajan Onnissa, Facebook hiljenee. Fyysisesti eri kampuksella sijaitsevan arkkitehtuurin laitoksen osalta keskustelua nimestä on tähän asti käyty pääosin sähköpostitse. Laitoksen henkilöstöllä ja opiskelijoilla ei ole pääsyä Taideteollisen korkeakoulun Onni-intranettiin. Laitoksen henkilöstöön kuuluva julkaisee 30. marraskuuta internetpohjaisen kyselyn, jossa kartoitetaan arkkitehtuurin laitoksen nykyisen ja entisen henkilöstön ja opiskelijoiden mielipidettä uuden koulun suomenkielisestä nimestä. Kyselyssä voi kannattaa kahta nimiehdotusta tai tehdä oman ehdotuksen sekä kommentoida. Kyselyn tueksi perustetaan myös blogi, jossa aiheesta voi käydä keskustelua. Arkkitehtuurin laitoksen verkkoadressin linkki jaetaan Onnissa 11. joulukuuta. Arkkitehtuurin laitoksen osalta aktiivisuus verkkoadressin osalta jatkuu aina 21. helmikuuta 2012 saakka, jolloin tilanne on seuraava: verkkoadressissa on 469 nimeä, kyselyssä 116 kommenttia ja blogissa 22 vastausta. Ensin avattu verkkoadressi suljetaan 25. helmikuuta 2012, tuloksena 1241 nimeä.

Tapahtumien kulku on tiivistetty taulukkoon 4.

TAPAHTUMIEN KULKU

Ajankohta	8.11.2011	9.11.2011	10.11.2011	11.11.2011	15.11.2011	28.11.2011	30.11.2011 / 21.2.2012
Tapahtuma	Tiedote nimestä henkilöstölle, opiskelijoille ja medialle*	Opiskelijoiden pilkkasivusto FB:ssa julki. Neuvottelua toimintatavoista.	Opiskelija perustaa nimiadressin. Median uutisointi alkaa.	Johdon blogikirjoitus puolustaa nimiversioita ja päätösprosessia	Ilmoitus: ”Nimijury keskustelee nimestä vielä kerran”	Tiedote nimijuryn lopullisesta päätöksestä henkilöstölle ja opiskelijoille: nimen en- ja ru-versiot uusiksi**	Henkilöstön jäsenen kysely arkkitehtuurin laitoksella su-nimen kannatuksesta ja oma keskustelublogi
Seuraus	Keskustelut alkavat	Pilkkasivuston linkki jaetaan intranetissa	Nimiadressin ja uutislinkit jaetaan FB-sivustoilla ja intranetissa	Keskustelut siirtyvät osittain blogiin	Johtoa kiitetään yhteisön kuuntelusta	Keskustelut päättyvät Taideteollisessa korkeakoulussa	Keskustelut alkavat arkkitehtuurin laitoksella. / Nimikyselyyn viimeiset kommentit helmikuussa 2012.
Keskusteluiden pääfoorumit	Intranet, Twitter, FB	Intranet, FB	Intranet, FB	Blogi	Intranet, blogi, pilkkasivusto	Intranet	Arkk.laitoksen blogi, verkkokysely (+kommentointi)
Keskustelijoiden tulkinta nimestä	Luovuutta ei voi eristää yhteen kouluun. Nimi ei kerro oppialoista.		Mikään nimen kieliversioista ei toimi. Nimen en-versiossa väärä muoto taide-termistä.	Nimi ei kerro edeltäjistä eikä niiden historiasta	Su-nimi ei toimi; se ei ole käännettävissä ymmärrettävästi		Su-nimi ei samansisältöinen en- ja ru-nimien kanssa

Lyhenteet: Intranet = korkeakoulun intranet, FB = yliopiston Facebook-sivusto, Blogi = yliopiston blogisivusto. Su = suomenkielinen, en = englanninkielinen, ru = ruotsinkielinen

* Aalto-yliopiston taitteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Aalto Universitetets högskola för konst och kreativitet
Aalto University School of Arts and Creativity

** Aalto-yliopiston taitteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Aalto Universitetets högskola för konst, design och arkitektur
Aalto University School of Arts, Design and Architecture

Taulukko 4. Kohdeorganisaation uuden nimen julkistamisesta seuranneet verkkokeskustelut ja tapahtumien kulku (tiivistelmä).

6.2.2 Toimintatavat

Kohdeorganisaation identiteettiin liittyvät toiminnalliset piirteet kertovat keskustelijoiden käyttämistä ongelmanratkaisukeinoista sekä toimintatavoista. Näitä keinoja hyödynnetään omien näkemysten perustelemisessa sekä näkemään tehdyt ratkaisut ulkopuolisten silmin. Keinoja ja toimintatapoja kuvaavat termit, alateemat, on merkitty raportointitekstiin kursiivilla.

Kohdassa 6.1 todettiin historian ja perinteiden olevan tärkeä osa korkeakoulun kivijalkaa. Toiminnan analyysissä *historian korostaminen* toimii yhtenä käytössä olevana keinona perustella uuden korkeakoulun nimeä ja asemaa muutostilanteessa. Historian esiin tuominen ei viittaa vain menneisyyteen; sen voi myös ymmärtää korostavan toiminnan jatkuvuutta. Muutos tulisi kuitenkin pukea siten, että se näyttäytyy samanaikaisesti sekä tunnetun menneisyyden jatkumona että uuden tuojana, uusiutumisenä. Jälleen kerran tärkeää ei ole vain oma näkemys, vaan se miten asia muille, ulkopuolisille, näyttäytyy.

”- - - Mutta vakavammin puhuen, ‘Taideteollisen korkeakoulun’ puolesta puhuu vain se kuinka se liittyy uuden koulun TAIKin historiaan ja totta on että se viestii sen olevan ‘edelleen sama koulu’, mikä on joillekin tavoite ja toisille taas ei. Muuten tämä jälkiteollinen maailma on jo mennyt eteenpäin niin että ‘teollinen’ on aika heikko yhteinen nimittäjä sille mitä TAIKissa tapahtuu [jollemme ota tehtäväksemme määritellä sanaa ‘teollinen’ uudestaan yhteiskunnassa merkitsemään esim. ‘tekojen kautta syntyvä’ tms. mikä olisi tietysti sinänsä hauska, vaikkakin melko vaikea, missio].”

”Taiteen, muotoilun ja arkkitehtuurin korkeakoulu on hyvää suomenkieltä ja se kuvaa tarkasti, mitä tässä korkeakoulussa tehdään. Se myös kantaa muassaan sen verran historiaa, jotta se voidaan ymmärtää Taideteollisen korkeakoulun työn jatkajaksi, mutta pysyvä muutos tulee siinä ilmi arkkitehtuurin muodossa. Design-sana on paljon käytössä ammattipuheessa, mutta ei aina osoita hyvää kielitajua siirtää puhekielen vierasperäisiä ilmaisuja asiaproosaan, eikä varsinkaan äärimmäisen viralliseen yhteyteen, jollainen korkeakoulun nimi on. Englanninkielinen School of Art, Design and Architecture lienee kaikissa kv-yhteyksissä yksiselitteisen ymmärrettävä.”

Katseen kääntäminen muihin ympärillä oleviin vertaistoimijoihin – niin korkeakoulun kuin yliopiston sisällä, muualla Suomessa sekä ulkomailla – ja muihin sidosryhmiin esiintyy aineistossa usein. *Muiden mielipiteiden huomioimisella* perustellaan paitsi omia näkemyksiä osoitetaan arvostusta muita Aallon koulutusohjelmien, laitosten, korkeakoulujen sekä ulkopuolisten yliopistojen opiskelija- ja ammattilaiskollegoita ja heidän edustamiaan aloja

kohtaan. Perimmäisenä tavoitteena lienee kuitenkin säilyttää niin koulutuksellinen, institutionaalinen kuin yhteiskunnallinenkin uskottavuus. Tästä kertoo myös informanttien käyttäminen.

"- - - Niin kauan kun itse olin mukana tässä keskustelussa, kyselin jatkuvasti arkkitehdeilta, miksi School of Art and Design (tai jopa Taideteollinen korkeakoulu) ei ole hyväksyttävä nimi. Vastaukseksi en saanut kertaakaan mitään loogisia argumentteja. Perustelut olivat parhaimmillaankin luokkaa 'arkkitehtuuri ei ole muotoilua, ikään kuin taidekasvatus ja elokuvakäsikirjoitus olisivat. - - -"

" - - - Sanojen taide ja muotoilu puolesta puhuu mielestäni myös se, että lähes kaikkien koulumme laitosten / osastojen nimessä on joko sana taide tai muotoilu: esim. muotoilun laitos ja valokuvataiteen koulutusohjelma."

"- - - Turha, itsetarkoituksellinen ja epäonnistunut nimenvaihdos. Ajatelkaapa muiden Aalto-korkeakoulujen opiskelijoita ja henkilökuntaa: miltähän heistä mahtaa tuntua, kun suunnittelu (suomeksi) ja luovuus (2. ja 3. kotimaisella – puuttumatta enempää tuohon käsittämättömään 'käännökseen') läänitetään yhteen Aalto-korkeakouluun? - - -"

"- - - Vielä pulmallisemmaksi suunnittelu tulevan korkeakoulun nimessä käy, kun mennään laajemmalle yliopisto- ja akateemiselle kentälle. Niillä työskentelevät pari informanttiani liittivät suunnittelun terminä ensisijaisesti hallinnolliseen ja liikennesuunnitteluun virkamiestasolla, vaikka taide suuntasikin ajatuksen niitä koskevaan hallinnointiin ja logistiikkaan. - - -"

Benchmarkingia, *vertailua ja oppimista muilta* kansainvälisiltä yliopistobrändeiltä ja muiden maiden alan käytänteistä ja konventioista, käytetään yhtenä keinona osoittamaan ei toivotusta nimestä omalle korkeakoululle todennäköisesti aiheutuvia haittoja. Yksi keskustelijoista konkretisoi mahdollisia haittoja kertomalla esimerkin vastaavanlaisesta tapauksesta USA:ssa. Keskustelijat pyrkivät ennakoimaan tulevia ikäviä tilanteita: muihin vertaamisen voi siten nähdä toimivan vahinkojen ennaltaehkäisemisen ja jo syntyneen tilanteen korjaamisen taktiikkana.

"Benchmarking: New strategy of Art Center College of Design in Pasadena: <http://www2.artcenter.edu/createchange/> (download the pdf, good stuff)."

"N.N. pointed to another problem: 'art' and 'arts' are not synonymous in English – in other words 'arts' is not just simply a plural form of 'art'. Art refers primarily to the visual arts, whereas arts is understood as referring to the liberal arts (humanistiset tieteet) – as in Master of Arts (lähin vastine = filosofian maisteri). Granted, you will find some institutions that use the word arts like TaiK does, but the great majority don't. There is a long tradition in using these words in English (at least in the UK), but what do we care about tradition, we are constantly moving forward, forward!"

"I fully agree. I'm sure enough of the staff and students have been to other countries or have studied and worked on the international level. I have been on many interview and review boards and I can unfortunately speak of the United States when I say if I had someone passed me a Resume (CV) and their school said Creativity in the title of the school I would first laugh like crazy, second throw it aside. You would be amazed how much just a simple word in a title makes a difference. Words like creativity are seen as lets have fun, we are special students who could not make it in a real design school so we were lucky to get accepted into a creative fun one."

Joissakin kohden omia näkemyksiä perustellaan kokemuksella, esimerkiksi aiemmalla työkokemuksella tai kansainvälisillä kentillä hankitulla. Keskustelijat tarjoavat oman asiantuntijuutensa yhteiseen käyttöön, yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Keskusteluissa esiintuotuja näkemyksiä pidetään ammattimaisina. Oman ammattiroolinsa lisäksi keskustelijat sovittelevat päähänsä myös muita asiantuntijuuden "hattuja", eli ottavat *erilaisia rooleja*.

"- - - And why does it seem to be so hard for the jury to reconsider an obviously controversial decision? As I said before, we all make blunders. And the opinions raised here are valid, professional and many of them very well argued. - - -"

"Of all of the people that should be asked, I think we (the faculty, staff, and students) are professionals in our respective fields and we should have a say in what our school will be called. - - -"

"Pistin lusikkani soppaan saavutettavuuden näkökulmasta, koska se on leipätyöni Aallossa. Oheinen kommentti on siis osoitettu [korkeakoulun johtajalle] erityisasiantuntijan roolissani: - - -"

"- - - I should know; I went to school in - - - and studied in art and design schools in various parts of the - - - for eight years in total. I have also worked as a translator from English to Finnish and vice versa for ten years back in the 80s and 90s. Most of my texts dealt with art, design and architecture. - - -"

Keskusteluihin osallistuneiden toimintatapoja yhdistää *ratkaisukeskeisyys*. Keskusteluihin osallistuvat *neuvottelevat toimintatavoista* ja verkkoadressin sanamuodoista ja *tekevät näistä ehdotuksia*, joita muut kommentoivat. Jotkut keskustelijoista kertovat jo olleensa ainakin sähköpostitse *suoraan yhteydessä* korkeakoulun johtajaan. Jotkut Onnin kommentteista on myös osoitettu suoraan hänelle. Keskustelijoiden odotus palkitaankin, kun korkeakoulun johtaja viikon kuluttua keskusteluiden käynnistymisestä osallistuu itsekin Onnissa keskusteluun. Tällä välin myös *päättäjiin vedotaan* nimen muuttamiseksi. Neuvottelut toimintatavoista käynnistyvät heti nimen julkistamista seuraavana päivänä:

"Tästä tilanteesta ei voi eikä tulekaan syyttää ketään vaan nyt on aika etsiä parempi ratkaisu. Aikaa on vielä hyvin ennen uuden koulun starttia.

Emmekö voisi järjestää 'kansanäänestystä' uudesta nimestä? Annetaan TaiKin ja arkkitehtiosaston opiskelijoiden ja henkilökunnan enemmistön äänen ratkaista tämä asia. Kaikkea ei tarvitse kierrättää Aalto-byrokratian läpi. Meillä on varmasti välineet ja teknologia tällaisen äänestyksen toimeenpanemiseksi, kunhan tahtoa löytyy. - - -"

"So, can/should we move now from Shock and Disbelief to action, so to push for this to be considered a mishap, and reconsider? (I already asked yesterday [the Head of the School] to visit this thread of discussion here in Onni...)." "

"Maybe start a petition?"

"- - - Could someone take a lead here and find an appropriate way to act. And keep all informed and the acts transparent."

"Ja samantien ton N.N.:n kirjoituksen vois heittää Hesarille ja Ylelle aiheeseen liittyviin juttuihin. Luulis jossain vaiheessa viestin menevän perille kun koko valtakunta nauraa meille."

"- - - PS. There are now over 700 members in the Facebook group dedicated to mocking this new name."

"- - - Who would know which are the official procedures so to 'formalize' the Movement? And/or to make sure that all does reach the members of the Jury, the Board and any relevant decision-makers? (How to know they are really aware of what is going on?)"

Keskusteluista voi lukea myös muita toiminnallisia piirteitä, jotka kertovat internet-teknologian monipuolisesta hyödyntämisestä. Sen lisäksi, että nimiasiassa *hyödynnetään sosiaalista mediaa* (Facebook, blogit) kaikille avoimina keskustelufoorumeina, myös keskusteluiden kehittymistä erityisesti Facebookissa seurataan ahkerasti. Seuranta koskee niin Facebook-kommenttien kuin verkkoadressin allekirjoittaneiden määriä ja muita tapahtumakäänteitä. Siltä varalta, ettei joku keskustelijoista ei lainkaan käyttäisi Facebook-sovellusta, tilanteesta raportoidaan Onni-intranetissa, joka toimii nimikeskusteluiden pääasiallisena paikkana (ja johon Taideteollisen korkeakoulun henkilöstöllä ja opiskelijoilla on pääsy.) Onnissa jaetaan esimerkiksi linkit pilkkasivustolle sekä nimiasiasta kirjoittavan opiskelijan blogiin.

Perustellessaan näkemyksiään keskustelijat hyödyntävät myös *internetiä apuvälineenä*. Tämä näkyy internetin monipuolisena hyödyntämisenä. Internetin avulla haetaan esiin sekä verrokkiyliopistojen nimiä ja esittelykuvauksia että ei toivottujen kohteiden osumia, ja evidenssi tuodaan muiden nähtäville linkkien avulla. Internetin hakukoneita hyödynnetään vertailussa siitä, miten erilaiset hakusanat toimivat kohdeorganisaation esiin tuomisessa. Verkkosanakirjoista ja -tietosanakirjoista ja asiantuntijaorganisaatioiden sivuilta tutkitaan merkityksiä

ja oikeinkirjoitusta ja niitä lainataan suoraan oman näkemyksen perusteluissa. Myös joidenkin tekijöiden – kääntäjien, kirjailijoiden – tekstejä lainataan.

” Ok, I’m convinced that you are right! There is of course an ambiguity in ‘arts’, although the context often reveals the meaning: in Faculty of Arts and Sciences we understand ‘arts’ in another way than in University of the Arts London (which has actually quite similar study programmes to ours). The reason why I suggested ‘arts’ is the already TERRIBLE lengthness of the names of departments and study programmes in Aalto. How on earth they manage to have all the arts satisfied with just one simple name in other parts of the world? - - -”

”- - - Neverthelss the ‘muotoilu’ word was also difficult for us media designers to accept; digital design = digitaalinen muotoilu (only 479 results in Finnish Google). Muotoilu has a sense of getting your hands onto something and manipulating material. Suunnittelu/planning doesn't have the same connotation of actually ‘doing/creating’ IMHO. Google results (Finnish pages only): 1) TAIK and Design (767 000 results), TAIK and Muotoilu (105 000 results), TAIK and Suunnittelu (93 900 results).”

”N.N.: School of Art, Design and Architecture (without the last comma).
- - - Yes, in this case the comma is unnecessary.
<http://oxforddictionaries.com/page/oxfordomma>.”

Kohdassa 6.2.2 esitetyt tulokset kohdeorganisaation toiminnallisista piirteistä on koottu taulukkoon 5. Lopuksi ennen pohdintaosiota kuvataan kohdeorganisaation profiilintyön kulku.

ORGANISAATIOIDENTITEETIN TOIMINNALLISET PIIRTEET	
TOIMINTATAVAT	<p>Historian korostaminen Historiaa korostetaan muistuttamaan asemasta ja toiminnan jatkumosta. Haasteena tunnetun menneisyyden ja vähemmän tunnetun uudistumisen viestiminen ulos päin.</p> <p>Muiden mielipiteiden huomioiminen Käytetään perustelevaan omia näkemyksiä ja osoitetaan kollegiaalista arvostusta muita koulutusaloja kohtaan. Informanttien käyttäminen.</p> <p>Vertailu ja muilta oppiminen Kansainvälisten yliopistoesikuvien käytänteet toimivat mahdollisten haittojen ennaltaehkäisijöinä sekä esimerkkeinä oikeina tavoista toimia.</p> <p>Asiantuntijuus Kokemuksen ja erityisasiantuntijuuden korostaminen ja hyödyntäminen ongelmanratkaisussa oman ammatillisen roolin ohella.</p> <p>Ratkaisukeskeisyys Toimintatavoista neuvottelemisen, toimintaehdotusten tekeminen, suora yhteys johtoon ja päättäjiin vetoaminen.</p>
APUVALINEIDEN HYÖDYNTÄMINEN	<p>Sosiaalinen media Tarjoaa avoimen keskustelufoorumin, jossa asioiden kehittymistä seurataan aktiivisesti.</p> <p>Internet Kansainvälisten verrokkiyliopistojen ja asiantuntijaorganisaatioiden verkkosivujen, hakukoneiden sekä verkkosanakirjojen ja -tietosanakirjojen aktiivinen käyttäminen evidenssinä ja perustelevaan näkemyksiä.</p>

Taulukko 5. Organisaatioidentiteetin toiminnalliset piirteet.

6.3 Profilointityön kulku

Profilointityö käynnistyi kohdeorganisaatiossa marraskuussa 2011. Työtä varten perustettiin niin kutsuttu identiteettityöryhmä, jossa oli mukana Taideteollisen korkeakoulun ja arkkitehtuurin laitoksen professoreita sekä opiskelijajäsenet molemmilta tahoilta. Valmistelusta vastasi yliopiston viestintä ja markkinointi, puheenjohtajana toimi tulevan korkeakoulun dekaani. Tutkimuksen tekijä on ollut mukana asioiden valmistelussa ja toiminut yhtenä esittelijänä.

Työryhmä kokoontui aikajaksolla marraskuusta 2011 marraskuuhun 2012 yhteensä kahdeksan kertaa. Työ eteni keskustelemalla. Keskustelujen sisällöissä pohdittiin muun muassa korkeakoulun erottuvuutta kotimaassa ja kansainvälisesti sekä nykyisiä vahvuuksia ja tavoitteita. Historia ja perinteet

ymmärrettiin tärkeiksi työn taustalla vallitseviksi lähtökohdiksi. Profilointityön konkreettisena tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle ydinviestien pohjana toimiva kiteytys korkeakoulun identiteetistä, tunnuslause (slogan) sekä kuvitukset, korkeakoulun sisältöjä symboloivat kuvituskuvat. Lisäksi kullekin korkeakoululle määriteltiin tunnusvärit.

Identiteettityöryhmän pohdinnan tuloksia käsiteltiin elokuussa 2012 koko korkeakoulun henkilöstön yhteisessä Eloseminaarissa, jossa teemana oli identiteetti. Esillä olivat ehdotukset identiteetin ilmentymiksi: korkeakoulun identiteetin kiteytys, joka koostui neljästä korkeakoulua profiloivan piirteen tekstimuotoisesta kuvauksesta; neljä ehdotusta sloganiksi, korkeakoulujen tunnusvärikartta sekä alustavat aihiot korkeakoulun symboleista. Tilaisuudessa profilointityö sai kritiikkiä, koska sen koettiin rakentavan tarpeettomasti rajoja ja pitkälle vietyä samankaltaistavan identiteettejä. Identiteetin artikulointia tärkeämpänä pidettiin yhteistä tehtävää eli määrittelyä sellaisista kysymyksistä ja asioista, joita jokainen voisi omasta näkökulmastaan lähestyä ja tutkia. Identiteetin ilmentymäehdotukset eivät saaneet kannatusta: sloganehdotukset koettiin liian markkinointihenkisiksi ja kuvitusaihiot liian osoitteleviksi.

Eloseminaarissa esiteltiin myös ensimmäistä kertaa korkeakoulun uudet sisällölliset painopistealueet, joita oli työstetty laitosjohdon kanssa ja korkeakoulun johtoryhmässä. Painopistealueet hyväksyttiin lokakuussa, mutta keskustelu niiden sisällöistä ja merkityksestä jatkui osana korkeakoulun strategista toiminnan suunnittelua. Helmikuussa 2013 keskustelua käydään edelleen.

Eloseminaarista saatua yhteisöpalautetta identiteetin ilmentymäehdotuksista käsiteltiin elo- ja syyskuussa 2012 korkeakoulun johtoryhmässä. Johtoryhmä ei päättänyt asiasta, vaan edellytti ehdotusten uudelleen käsittelyä laitoksilla. Identiteettityöryhmän valmistelijat tapasivat palautteen saamiseksi viiden laitoksen johdon kunkin erikseen ja veivät laitosjohtajien palautteen identiteettityöryhmälle lokakuussa 2012. Identiteettityöryhmä toimitti useamman sloganehdotuksen sisältävän esityksensä johtoryhmälle pohdittavaksi. Ennen johtoryhmää osa identiteettityöryhmän jäsenistä testasi yhtä täysin uutta slogania laitoksensa henkilöstöllä ja ulkopuolisilla henkilöillä ja toimitti palautteen valmistelijoille. Palautetta tuli niin puolesta kuin vastaan.

Mikään identiteettityöryhmän esitykseen sisällyvistä sloganehdotuksista ei saanut lokakuussa johtoryhmässä kannatusta. Sen sijaan johtoryhmä edellytti, että identiteettityöryhmän valmistelijat keräävät enemmän palautetta laitoksilta. Korkeakoulun identiteetin kiteytys hyväksyttiin. Lisäksi nimettiin

vastuuhenkilöt viemään kuvitusten kehittämistä graafikon kanssa eteenpäin laitosten ja johtoryhmän yhteisesti hyväksymään suuntaan.

Valmistelijat pyysivät laitosjohtajia selvittämään laitosten henkilöstön perustellun kannan kahteen sloganehdotukseen tai kertomaan oma ehdotuksensa. Samaa pyydettiin opiskelijoilta opiskelijayhdistysten kontaktihenkilöiden kautta. Palautetta saatiin viidestä laitoksesta kahdelta, joista toiselta tuli kaksi täysin uutta ehdotusta. Opiskelijoiden toteuttamassa internet-kyselyssä vastaajina oli sekä arkkitehtuurin laitoksen että Taideteollisen korkeakoulun opiskelijoita, ensin mainittuja enemmän. Opiskelijoiden palaute tuki selkeästi toista kahdesta sloganehdotuksesta. Valmistelijat veivät saadun palautteen johtoryhmän marraskuun kokoukseen käsiteltäväksi.

Johtoryhmän kokouksessa marraskuussa 2012 sloganista ja kuvituksista tehtiin päätös. Sloganehdotuksista toinen sai sekä palautteen pohjalta että johtoryhmän keskustelussa selkeästi vahvemman kannatuksen, ja kyseinen slogan – Maailma toisin silmin. Another Perspective. – tuli näin valituksi. Esillä oli myös graafikon työstämät kuvitusehdotukset, jotka nekin hyväksyttiin viimeisteltäviksi.

Profilointityön prosessi oli näin kestänyt vuoden verran. Raportin kirjoitushetkellä keväällä 2013 profilointityötä viedään käytäntöön. Profilointityön kulku on tiivistetty taulukkoon 6.

Ajankohta	Marraskuu 2011 – kesä 2012	Kesäkuu 2012	Elokuu 2012	Syyskuu 2012	Lokakuu 2012	Marraskuu 2012
Identiteetti- työryhmä	Kokoontuu aikajaksolla seitsemän kertaa, pohdittavana mm. eroittuvuus-tekijät. Tavoitteena määritellä identiteetin ilmentymät: kiteytykset, slogan ja kuvitukset. ⇒	Ilmentymäehdo- tukset valmistuvat kesäksi. ⇒ ↓	↓	⇒	Laitosjohtolta saatu palaute ID- työryhmän käsittelyssä > uusi esitys johtoryhmään ↓	
Johtoryhmä		Korkeakoulujen johtajat päättävät korkeakoulujen tunnusväleistä.	↓	↑ Ilmentymäehdotus ten yhteisöpalautte käsittelyssä johtoryhmässä > ehdotukset käsiteltävä uudelleen laitosjohtoon kanssa	Johtoryhmä hyväksyy identiteetin kiteytykset ja edellyttää muiden ilmentymien osalta lisäpalautetta laitoksilta ja opiskelijoilta ⇒ ↓	Johtoryhmä hyväksyy sloganin ja kuvitukset viimeisteltäväksi ↑ Laitosten ja opiskelijoiden palaute käsittelyssä johtoryhmässä
Yhteisön jäsenet			Ilmentymäehdotu kset keskustelussa yhteisötilaisuudes sa > ehdotuksille ei kannatusta, keskustelu painopistealueista jatkuu osana toiminnasuunnitt elun sykliä ⇒	↑	Lisäpalautetta pyydetään laitoksilta ja opiskelijoilta ⇒	↑

Taulukko 6. Kohdeorganisaation profiloitintyön kulku (tiivistelmä).

Seuraavaksi siirrytään raportin viimeiseen osioon, pohdintaan. Pohdintaosiossa vastataan tutkimuskysymyksiin, suhteutetaan tutkimustulokset olemassa olevaan tieteelliseen tietoon, arvioidaan tutkimus, esitetään jatkotutkimusaiheita sekä pohditaan tutkimuksen antia ja merkitystä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään, minkälaisia merkityksiä organisaation jäsenet antavat organisaationsa identiteetin piirteille sekä tehdä näkyväksi organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Kohdeorganisaationa oli Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, ja aineistona toimivat korkeakoulun perustamisvaiheeseen sijoittuvat valmiit verkkokeskusteluaineistot.

Tässä luvussa vastataan ensin tutkimuskysymyksiin niiden esittämissä järjestyksessä, minkä jälkeen reflektoidaan profilointityön kulkua tutkimustuloksiin. Lopuksi tutkimus arvioidaan, tehdään kehitysehdotuksia ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

7.1 Organisaatioidentiteetin piirteet ja merkitykset

Tässä tutkimuksessa organisaatioidentiteetti määriteltiin organisaation ”keskeisiksi, muista erottaviksi ja pitkäaikaisiksi piirteiksi” (Ashforth ym. 2011, 1145). Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului, millaiseksi organisaation identiteetti muodostuu organisaation jäsenten tulkitsemana. Tutkimuksessa ymmärrettiin, että kohdeorganisaation jäsenten keskustellessa tulevan korkeakoulun nimestä he samalla ilmaisivat – tietoisesti tai tiedostamattomasti – käsityksiään organisaationsa piirteistä, jotka ovat heille merkityksellisiä. Nämä sivun 72 taulukkoon kootut sisällölliset piirteet ja niille annetut merkitykset ovat tutkimusaineiston valossa osa kohdeorganisaation identiteettiä ja osa tutkimustuloksia.

Tutkimuksen alussa todettiin tulkinnallisen lähestymistavan ja sosiaalisen konstruktionismin olevan lähinnä tutkimuksen teoreettista lähestymistapaa. Molemmat korostavat organisaatioidentiteetin rakentumista organisaation jäsenten yhteisesti jakamien käsitysten ja tulkintojen pohjalta (esim. Gioia 1998a, Ravasi & Schultz 2006). Myös edellä mainittu kuvaus kohdeorganisaation identiteetistä nojaa näihin teoreettisiin pilareihin: nimikeskusteluihin osallistuneet tulkitsevat uutta nimeä ja sen tuomaa muutosta omaa organisaatiokäsitystään vasten ja luovat yhdessä keskustellen ymmärrystä siitä, mikä organisaatiossa on keskeistä ja muista erottavaa, eli keitä he organisaationa ovat. Sosiaalisen toimijuuden lähestymistapa puolestaan korostaa johdon näkemyksiä organisaatiosta ja sen olemassaolosta (Whetten & Mackey 2002, 397). Nimiprosessissa korkeakoulun johto antoi kuitenkin tilaa yhteisön jäsenten pohdinnalle, pyörsi ensin tehdyn nimipäätöksen ja muutti korkeakoulun englannin- ja ruotsinkielistä nimeä. Johto ei voinut olla kuuntelematta yhteisön ääntä nimipäätöksessä ja määritellä nimeä ilman yhteisön tukea, sillä kohdeorganisaation jäsenille nimi oli yksi keskeinen identiteetin ilmentäjä: se kertoo ulkopuolisille, mikä ja millainen organisaatio on. Nimiprosessin päätös saa tukea Ravasin ja Schultzin (2006, 435-436) väitteestä, että organisaation jäsenillä on vapaus neuvotella keskenään johdon muotoileman virallisen organisaatiokertomuksen tulkinnasta ja merkityksestä heille.

Tutkimustuloksissa korostuu yhteisön jäsenten huoli siitä, että ensin päätetty nimi ei ollut ulkopuolelta katsottuna uskottava ja että vääränlaisen viestin sisältävä nimi olisi haitaksi kohdeorganisaation imagolle ja maineelle. Korkeakoulun legitimitietin kannalta tärkein viiteryhmä on kansainvälinen yhteisö, jolle ammatillinen osaaminen ja tekemisen konkreettiset tulokset toimivat keskeisinä legitimitietin tuottamisen välineinä. Uskottavuus ja vaatimus hyvästä tarinasta ovat Weickin (1995, 60-61) esittämiä tekijöitä, jotka ohjaavat organisaation jäsenten merkityksentämisprosessia. Näin on myös tapausorganisaation kohdalla. Ensin ehdotettua nimeä oli vaikea käsittää ja hyväksyä, sillä se ei kiteyttänyt mennyttä ja tulevaisuuden odotuksia eikä saanut aikaan vastakaikua, eli se ei siten täyttänyt lupausta hyvästä tarinasta.

Organisaation identiteetti nojaa organisaatiokulttuurista kumpuaviin oletuksiin ja arvoihin (Hatch & Schultz 2002, 996). Arvoiksi ei kohdeorganisaation kohdalla ymmärretä ainoastaan yliopiston arvoja, vaan myös korkeakouluyhteisön arkkitehtuurin, taiteen ja muotoilun muodostamaan kivijalkaan ajan myötä iskostuneet arvot, jotka kertovat yhteisölle ominaisista ajattelu- ja toimintamalleista. Tutkimustulosten perusteella näitä ovat saavutettavuus, käytettävyys, käytännön tekeminen, vastuullisuus, dialogi sekä ammatillinen osaaminen.

Whetten (2006, 229) näkee, että organisaatiolla voi olla useita identiteettejä, mutta yhteisön jäsenillä on silti tarve yhteneväisen ja sisäisesti johdonmukaisen identiteetin kokemukseen. Tutkimustulosten perusteella näin on myös kohdeorganisaatiossa. Keskusteluihin osallistuneet hakevat yhteisymmärrystä siitä, minkälainen he ovat yhdessä korkeakouluna. Toisaalta he samanaikaisesti hakevat konsensusta oman koulutusohjelman identiteetin, oman tai tulevan ammatti-identiteetin sekä korkeakoulun identiteetin välillä. Lisäksi keskustelijat arvioivat minkälainen nimi toimisi muille koulutusohjelmille eli he ovat tietoisia myös muiden koulutusalueiden identiteeteistä. Moni-identiteettisyys ei näyttäydy organisaatioissa ainoastaan eri yksiköiden kautta, vaan minkä tahansa käyttäytymistä ja ajattelutapojen erilaistumista aiheuttavan tekijän kautta (Fiol 1991, 200). Kohdeorganisaatiossa eri koulutusalueet ja -ohjelmat toimivat erilaistumista ja erilaisia identiteettejä vahvistavina tekijöinä.

Sosiaalisen identiteetin teoria auttaa ymmärtämään kohdeorganisaation moni-identiteettisyyttä, sillä teorian mukaan ihmiset yleensä samastuvat läheisimmiksi koettuihin ryhmiin. Toisaalta myös yhteiseksi koettu uhka voi vahvistaa samastumista. (Ashforth & Mael 1989, 25-28.) Kohdeorganisaation moni-identiteettisyys kertoo jossain määrin myös keskustelijoiden samastumiskohteista. Selkeää kuvaa samastumisen kohteista ja vahvuudesta ei aineiston eikä tutkimusmetodin perusteella voi todeta. Ensin päätetty englanninkielinen nimi, School of Creativity, olisi pyyhkinyt pois yhteisen historian. Minkään organisaation historiaa ei voi kuitenkaan vain pyyhkiä pois (Gioia & Thomas 1996, 381) eikä sitä pidäkään: se että yhteisön jäsenet kokevat jakavansa ja jatkavansa entisen Taideteollisen korkeakoulun perintöä, vahvistaa heidän samastumistaan (Ashforth & Mael 1989, 25). Paradoksaalista kylläkin, organisaation kannalta myös ensin päätetty nimi saattoi sekin vahvistaa samastumista, koska nimi koettiin uhaksi. Keskusteluissa voi nähdä myös yksilöiden ryhmäytyvän ajamaan tiettyä asiaa, kuten nimimuutosta ja tietynlaista nimiversiota. Dutton ym. (1994, 255-256) osoittivat, että samastuminen edistää ryhmien välistä yhteistyötä ja sitä kautta myös organisaation tavoitteiden saavuttamista. Eri intressiryhmien yhteistyötä nimikeskusteluissa voikin tulkita näytöksi identifikaation voimasta ja mahdollisuudeksi korkeakoulun tulevaisuuden kannalta tärkeiksi koettujen asioiden eteenpäin viemisessä.

Tulokset kertovat kohdeorganisaation nykyisyyteen liittyvästä olemassaolon haasteesta menneisyyden ja tulevaisuuden taitekohdassa. Haaste konkretisoituu muutoksessa itsenäisestä korkeakoulusta yhdeksi emoyliopiston kuudesta korkeakoulusta ja kilpistyy nimikeskusteluihin. Yhtäältä korkeakoulu koetaan perinteiden siirtäjäksi, ikään kuin menneisyyden säilyttäjäksi, toisaalta

korkeakoulun alojen kehittäjäksi, uudistajaksi. Traditioiden siirtäminen rakentaa siltaa menneisyydestä nykypäivään, mutta varmuutta sillanrakentajasta nykyisestä tulevaan ei ole, ellei siksi lasketa taidetta, kaikki korkeakoulun alat ja toimijat yhdistävää yhteistä nimittäjää.

Dutton ym. (1994, 255-256) muistuttavat organisaation jäsenten vahvan identifikaation hyödyistä: ryhmien sisäisen yhteistyön, organisaatiota tukevan käyttäytymisen ja osallistumisen vahvistumisesta. Yhtenä muutoksen vaarana kohdeorganisaatiossa on vieraantuminen, mikä heikentäisi identifikaatiota ja sen tuomia hyötyjä. Reger (1994, 31-33) toteaa, että johdon tulee olla selvillä muutosvastarinnan syistä ja ilmenemismuodoista sekä ymmärtää organisaatioidentiteetin vaikutusta muutosprosessiin. Kohdeorganisaatiossa tulisikin pyrkiä vaikuttamaan nimikeskusteluissa ilmenneisiin muutoshaittoihin. Suosituksia tähän annetaan kohdassa 7.4.

Mistä nimikeskusteluissa lopulta oli kyse organisaatioidentiteetin näkökulmasta? Muutoksessa organisaatiot joutuvat kyseenalaistamaan ja arvioimaan uudelleen identiteettinsä keskeisiä piirteitä (Gioia & Chittipeddi 1991, 444). Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005, 409) puhuvat ilmiöstä merkityksentämisenä ja tolkun tekemisenä: näissä tilanteissa tutuista piirteistä tehdään uudelleen tulkintoja vallitsevista olosuhteista poimittavien vihjeiden avulla. Kohdeorganisaation kohdalla ensin päätetty nimi ja erityisesti sen englanninkielinen versio laukaisivat yhteisön jäsenten uudelleen merkityksentämisen uuden korkeakoulun perustamisen kynnyksellä. Johdon nimelle antama, tiedotteessa kuvattu merkitys oli ristiriidassa yhteisön jäsenten tulkinnan kanssa: syntyi merkityksentämisen dilemma (Elsbach ja Kramer 1996, 442). Nimikeskusteluissa toistuvat jäsenten kommentit merkitysten sopimuksenvaraisuudesta. Tällä keskustelijat halusivat kertoa, ettei johto voi päättää tai antaa nimelle uusia merkityksiä vastoin universaaleja sopimuksia (vertaa esimerkiksi Art vs. Arts merkitysero). Havainto saa tukea Gioialta & Chittipeddiltä (1991,435), jotka muistuttavat, että tulkinta ja merkitys ovat sidoksissa jäsenten yhteiseen ymmärrykseen organisaationsa olemassaolosta ja tavoitteista.

Organisaatioimago liittyy olennaisesti siihen, miksi nimikeskustelut saivat alkunsa. Dutton ja Dukerich (1991, 517) osoittivat Port Authorityn tapauksessa, että organisaation jäsenet peilaavat omia käsityksiään organisaatiostaan (organisaatioidentiteetti) ulkopuolisten käsityksiin siitä (organisaatioimago). Port Authorityn tapauksessa kodittomien ongelma sai aikaan PA:n imagon heikkenemisen, mikä puolestaan sai organisaation jäsenet aktivoitumaan ongelman ratkaisemiseksi. Kohdeorganisaation kohdalla nimikeskustelijoiden huoli organisaatioimagosta toimi keskusteluiden laukaisijana. Taideteollisen

korkeakoulun ja arkkitehtuurin laitoksen identiteetit toimivat referensseinä keskustelijoiden arvioissa uuden nimen merkitystä heille. Keskustelijat kokivat uuden nimen uhkaavan organisaationsa identiteetin keskeisiä piirteitä (ks. taulukko 3), ja organisaatioidentiteetin ja -imagon epäyhtenäisyys motivoi toiminnan. Imagokäsityksiään keskustelijat tukivat kysymällä ja tuomalla esiin ulkopuolisten mielipiteitä. Myös asian saama julkisuus perinteisessä ja sosiaalisessa mediassa vahvisti keskustelijoiden aktiivisuutta.

7.2 Organisaatioidentiteetin rakentumisen ja tulkinnan prosessit

Toinen tutkimuskysymys kuului, miten organisaation jäsenet rakentavat yhteistä käsitystään siitä, keitä he organisaationa ovat? Tutkimuskysymys pureutui siihen, minkälaisia prosesseja organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyy. Tutkimustulosten pohjalta kysymykseen, miten kohdeorganisaation jäsenet rakentavat ja tulkitsevat organisaatioidentiteettiään voisi vastata lyhyesti: keskustelemalla ja toimimalla, tekemällä yhdessä. Kohdeorganisaation identiteettiin kuuluu joukko piirteitä, jotka kuvaavat yhteisön jäsenten tapaa olla ja toimia (ks. taulukot sivuilla 81 ja 94). Nämä piirteet – toiminta, yhteisöllisyys, avoimuus päätöksenteon prosesseissa, kuuntelu ja palautemahdollisuus, oikeus erehtyä ja rohkeus – sekä toimintatavat – historian korostaminen, muiden mielipiteet, vertailu ja muilta oppiminen ja asiantuntijuus – ovat keskeisessä asemassa nimestä käydyissä keskusteluissa, samalla kun ne indikoivat muiden tutkijoiden aiempia havaintoja organisaatioidentiteetin muodostumisen prosesseista.

Tutkiessaan uuden amerikkalaisen monialaisen korkeakoulun, CITS:n, identiteetin muodostumista Gioia ym. (2010, 30, 34-35) tulivat siihen tulokseen, että kyseessä on interaktiivinen, monisyinen ja pitkällä aikavälillä tapahtuva prosessi. Tutkijat osoittivat myös, että johdon virallisen organisaatiokäsityksen ja jäsenten organisaatiokäsitysten on vastattava toisiaan ja että organisaation legitimitietin vahvistamiseen tarvitaan sekä jäsenten että ulkopuolisten sidosryhmien hyväksyntä (2010, 36). Gioian ym. hahmottelema prosessikokonaisuus kuvattiin tutkimuksen kohdassa 2.4.3. Vaikka tapaukset eivät ole suoraan verrattavissa toisiinsa, kohdeorganisaation tilanne uuden korkeakoulun perustamispäätöksen ja aloitusajankohdan välisellä kynnyksellä ja nimikeskusteluiden ympäröimänä saa ymmärrystä Gioian ym. työstä. Gioia ym. (2010, 41) tulkitsivat löytämiään prosesseja organisaatioiden toimintaan liittyviksi kolmeksi ulottuvuudeksi, jotka liittyvät yhteisesti jaetun identiteetin ja vision muotoiluun (kognitiivinen); merkitystyhjien kokemiseen, kokemusten vertailuun ja virallisen organisaatiokertomuksen piirteiden neuvotteluun (diskursiivinen) sekä legitimitietin hakemiseen ja organisaation identiteettiä korreloivaan toimintaan (toiminnallinen). Nämä ulottuvuudet ovat

tunnistettavissa myös kohdeorganisaation nimikeskusteluiden ympärille kietoutuvista prosesseista, sillä ne ovat Gioian ym. (2010, 42) mukaan tyypillisiä lähes kaikille inhimillisen toiminnan organisoitumiseen liittyviin ilmiöihin.

7.3 Profilointityön prosessit

Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun strategiatyössä korkeakoulun laitosten rinnalle määriteltiin neljä uutta, viisi laitosta yhdistävää painopistealuetta, joiden sisällöt konkretisoituvat ja tarkentuvat jatkossa osana normaalia toiminnan suunnittelun sykliä. Profilointityö kytkettiin ajallisesti strategiatyöhön, lisäksi osa painopistekeskusteluihin osallistuneista henkilöistä oli mukana myös profilointityössä keskustelemassa korkeakoulun identiteetistä. Taustan strategia- ja profilointityölle muodosti muutos, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun perustaminen. Muutos nähdään korkeakoulussa merkittäväksi, sillä se laajentaa korkeakoulun opetuksen ja tutkimuksen kattamaan kaikki inhimillisten ympäristöjen suunnittelun ja toteutuksen alueet. Tämä profiloii korkeakoulua kansainvälisesti.

Regerin (1998, 166-167) mukaan organisaation yleensä verrattain piiloinen identiteetti tulee näkyväksi fuusioissa, toimintaympäristöön liittyvissä muutoksissa ja kriiseissä. Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun profilointityön kulussa on piirteitä Ravasin ja Schultzin (2006, 440-451) organisaatioidentiteetin uudelleen määrittelyn teoriamallista, jota on kuvattu tutkimuksessa sivuilla 41-43. Profilointityö kohdeorganisaatiossa lähti tosin liikkeelle sisäisestä muutostilanteesta, jossa kahden alueillaan vahvan toimijan identiteetit kohtasivat. Työryhmätyöskentelyssä pohdittiin, keitä ja millaisia olemme korkeakouluna nyt ja miksi haluamme uuden korkeakoulun myötä tulla. Eri laitosten edustajat toivat oman koulutusalueensa traditiot, käytänteet ja sille ominaisen ajattelun yhteiseen keskusteluun, jonka myötä etsittiin yhteistä näkemystä tulevan korkeakoulun ydinpiirteistä ja vahvuuksista. Kuten Bang & Olufsenin kohdalla, myöskään kohdeorganisaation piirteitä ei tuotu uusina, vaan ne ikään kuin nostettiin työryhmän reflektoinnin avulla esiin eri alojen olemassa olevasta perinnöstä ja muistista. Vuoden mittaisen prosessin tuloksena syntyi uudistettu näkemys korkeakoulun keskeisistä piirteistä. Sittemmin päätettiin myös korkeakoulun tunnusväri sekä slogan ja kuvituskuvat. Piirteet ja identiteetin ilmentymät viedään käytäntöön osana viestinnän ja markkinoinnin normaalia toimintaa ja kommunikoidaan korkeakouluyhteisön jäsenille sekä ulkopuolisille sidosryhmille. Työn tulosten käytäntöön viemisessä aiotaan hyödyntää omasta osaamisesta kertovaa tarinaa, kuvallista kerrontaa ja artefakteja.

Oleellista profilointityössä oli, ettei vastaavaan lopputulokseen olisi päästy ilman organisaation jäsenten yhteiseen neuvottelupöytään tuomia viiheitä eri koulutusalojen omasta kulttuurista (vrt. Ravasi & Schultz 2006, 433). Se että yhteisen käsityksen muodostaminen korkeakoulun kiteytyksistä ja sloganista kesti verrattain kauan selittynee ainakin osittain kohdeorganisaation moni-identiteettisyydellä. Työryhmätyöskentelyssä korkeakoulusta haettiin kollektiivista käsitystä korkeakoulutasolla, kun keskustelijat samanaikaisesti pitivät oman koulutusohjelmansa "hattua" päässään.

7.4 Tutkimuksen ammatillinen merkitys ja suositukset

Tutkimus oli vahvasti työelämälähtöinen, joten tutkimuksen tieteellisen annin lisäksi on hyvä pohtia myös sen ammatillista merkitystä kohdeorganisaation kannalta sekä tulosten yleistettävyyttä muiden organisaatioiden kannalta.

Tutkimuksessa avattiin kaksi kohdeorganisaatiossa tapahtunutta prosessia: täysin spontaanisti käynnistyneet nimikeskustelut sekä johdon aloitteesta ja viestintä- ja markkinointiyksikön tukemana toteutettu profilointityö. Tutkimus tuotti tietoa organisaation jäsenten käsityksistä kohdeorganisaation identiteetin piirteistä ja siitä, mitä ne jäsenille merkitsevät. Tutkimus lisäsi myös ymmärrystä prosessien kulusta ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimustieto hyödyttää kohdeorganisaatiota tulevien, organisaation jäsenten tärkeiksi kokemiin asioihin liittyvien muutosten valmistelussa ja eteenpäin viemisessä. Tutkimus toimii myös tutkijan oman työn sekä viestintä- ja markkinointiyksikön oman toiminnan reflektoinnin välineenä.

Aiemmin todettiin vieraantumisen olevan yksi muutoksen tuoma potentiaalinen haitta organisaation jäsenten identifioitumiselle ja siitä saataville hyödyille. Kohdeorganisaatiossa muutoshaittoja voidaan ehkäistä tai ainakin lieventää hidastamalla muutosvauhtia esimerkiksi varaamalla riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle ja asioiden valmistelulle sekä huolehtimalla päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Tärkeää on myös edistää henkilöstön ja opiskelijoiden identifioitumista korkeakouluun ja emoyliopistoon kaikin mahdollisin tavoin. Tämä edistäisi myös korkeakoulun identiteetin säilymistä elinvoimaisena.

Tutkimustulokset kertovat identifikaation voimasta ja sen tuomista mahdollisuuksista kohdeorganisaation tulevissa haasteissa. Vahva identifikaatio tukee tavoitteiden saavuttamista niin yksittäisen koulutusohjelman, laitoksen kuin koko korkeakoulun ja koko yliopiston tasolla. Identifikaation vahvistamisessa on kuitenkin tärkeää huomioida korkeakoulun moni-identiteettisyys. Tämä edellyttää niin johdolta kuin viestintä- ja

markkinointiyksiköltä herkkyyttä tunnistaa eri identiteetit sekä ymmärrystä siitä, miten tukea ja tuoda esiin niitä eri tilanteissa ilman, että ne kilpailevat keskenään. Samanaikaisesti eri koulutusohjelmien ja laitosten välistä yhteistyötä tulisi tukea poikkialaisilla aloitteilla, jotteivat nämä eristäyty omiksi saarekkeikseen.

Nimikeskustelut olivat korkeakoulun johdolle sekä viestinnälle ja markkinoinnille oppimisen paikka. Ne osoittivat konkreettisesti, että sisäisen ja ulkoisen rajapinta on nykYTEKNOLOGIAN kehityksen ja muuttuneen viestintämaiseman myötä lopullisesti hämärtynyt. Sosiaalinen media pakottaa reagoimaan nopeasti, olemaan läsnä henkilökohtaisesti ja perustelemaan tehdyt päätökset ja valinnat. Johdon esiintyminen nimikeskusteluissa konkretisoi sosiaalisen median lainalaisuuksia: korkeakoulun johtajan mukaantulo nimikeskusteluihin omana persoonanaan sai keskustelijoilta nopeasti vahvan positiivisen palautteen.

Osa tutkimustuloksista on yleispäteviä eli niitä voidaan soveltaa muihin organisaatioihin. Sisällöllisistä piirteistä erityisesti ne, jotka ovat kohdeorganisaatiolle merkityksellisiä olemisen ja toiminnan tapaan liittyviä piirteitä, soveltuvat mihin tahansa nykyaikaiseen organisaatioon. Yhteisöllisyys, päätöksenteon avoimuus sekä kuuntelu ja palautemahdollisuus ovat edellytyksiä kaikille toimiville sosiaalisille järjestelmille. Samoin sidosryhmien mielipiteet, brändi ja imago ovat keskeisiä huomiota vaativia asioita ja rakenteita kaikenlaisille organisaatioille, eikä vain johdon ja viestintä- ja markkinointifunktioiden näkökulmasta tarkasteltuna. Sosiaalisessa mediassa jokainen johonkin organisaatioon kuuluva joutuu miettimään omaa rooliaan ja vastuutaan eli sitä kenen "hattua" milläkin foorumilla kantaa ja miten kantaa. Brändin ja imagon rakennus on pitkäjänteistä työtä, mutta ne ovat myös helposti haavoittuvaisia. Negatiivinen huomio sosiaalisessa mediassa voi aiheuttaa vahinkoa, jonka korjaaminen voi kestää pitkään.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan myös esittää ehdotuksia siitä, miten vastaavanlaisia tilanteita voidaan välttää tai ainakin ennakoida vahinkojen minimoimiseksi. Eri ryhmien osallistaminen työyhteisössä tuottaa vihjeitä ryhmien ajattelusta ja siitä, mikä kullekin ryhmälle on tärkeää. Nämä ovat johdolle sekä viestinnälle ja markkinoille tärkeää hiljaista tietoa organisaation identiteeteistä. Ennen yhteisön jäsenille merkittäviä päätöksiä yhteisöä voidaan tilanteen mukaan osallistaa asioiden valmisteluun ja mahdollistaa riittävän laaja keskustelu valmisteilla olevasta asiasta. Nämä edistävät yhteisön jäsenten kokemusta asioihin vaikuttamisesta.

Edellä käsiteltiin johdon roolia nimikeskusteluiden rauhoittamisessa. Johdon rooli on keskeinen niin kriisitilanteissa kuin muutoksessakin. Kriisin luonteesta ja laajuudesta riippuen johdon tehtävänä on vakuuttaa sekä yhteisön jäsenet että ulkopuoliset siitä, että tilanne on hallussa ja asiaa hoidetaan parhain mahdollisin tavoin. Sisäisessä muutoksessa yhteisön jäsenten luotamus ja ihmisten johtaminen korostuvat. On tärkeää osata kuunnella yhteisöstä kumpuavia heikkoja signaaleja, olla mukana keskusteluissa tilanteen edellyttämällä tavoilla, mutta myös kantaa johdolle kuuluva vastuu ei vain asioiden, vaan myös ihmisten johtamisesta. Kuten nimikeskustelut osoittivat, usein jo pelkällä läsnäololla voi olla suuri merkitys tilanteen ilmapiiriin. Toinen merkittävä tekijä oli se, että johto osoitti yhteisön jäsenten mielipiteiden merkitsevän ja antoi lupauksen siitä, että asialle tehdään jotain. Kaikissa kriisitilanteissa ennakoinnin lisäksi nopea ja oikea-aikainen reagointi on edellytys viestinnän onnistumiselle.

Koska minkään organisaation historiaa ei voi pyyhkiä pois, miksei kääntää sitä vahvuudeksi? Kunkin organisaation historian ja perinnön merkityksen ymmärtäminen erityisesti yhteisön jäsenten näkökulmasta on tärkeää organisaatiota koskevissa suurissa muutoksissa. Tämä kävi selvästi ilmi sekä tästä että Bang & Olufsenin identiteettiudistusta koskevasta tutkimuksesta. Historia ja perintö kytkeytyvät yhteisön jäsenten ja ulkopuolisten sidosryhmien käsitysten ja arvostuksen kautta imagoon ja brändipääomaan. Tästä syystä niitä kannattaakin ennemminkin hyödyntää vahvasti viestinnässä ja markkinoinnissa kuin lakaista maton alle, kunhan samanaikaisesti pystyy viestimään organisaation uudistumisesta ja kehittämisestä.

Vaikka moni-identiteettisyys on haastavaa identiteettien hallinnan kannalta, voivat organisaatioviestijät omassa työssään tukeutua Whettenin (2006, 229) näkemykseen yhteneväisen ja sisäisesti johdonmukaisen identiteetin merkityksestä yhteisön jäsenille. Ihmisten tarve kokoavan identiteetin pariin *on arvokas tieto*, sillä yhteneväisen identiteetin rakentaminen ja vaaliminen voi haastavissa muutostilanteissa auttaa tuomaan tolkkua koko organisaation elämään. Organisaation legitimitietin kannalta on kuitenkin hyvä muistaa, että niin organisaation toiminnan ja tekojen kuin viestinnän ja markkinoinninkin on oltava keskenään johdonmukaista ja uskottavaa.

7.5 Tutkimuksen arviointi

Hirsjärven ym. (2010) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee aina arvioida jotenkin, vaikka niistä käytetyt termit usein eroavatkin toisistaan. Yleisesti käytetyt reliabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys) tulevat alun perin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja siksi termit ovat saaneet

kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.) Tämä tutkimus arvioidaan autenttisuus- ja luotettavuus-käsitteiden avulla. Daymonin ja Hollowayn (2010) mukaan käsitteet vastaavat paremmin kvalitatiivisen tutkimuksen luonnetta ja kuvastavat huolellisen dokumentaation ja tutkijan tekemien valintojen kautta koko tutkimusprosessia (Daymon & Holloway 2010, 97).

Autenttisuudella (authenticity) Daymon ja Holloway (2010) tarkoittavat tutkimuksen aitoutta ja todenperäisyyttä. Käytännössä se tarkoittaa, että tutkimuksessa on käytetty tarkoitukseen sopivaa strategiaa, tutkimus on puolueeton ja se auttaa osallistujia ja muita samankaltaisia ryhmiä ymmärtämään olemassaoloaan sekä parantamaan sitä. Autenttisuus toteutuu yleensä hyvin erityisesti tutkimuksissa, joissa tutkija on lähellä tutkimuskohdetta tai osa sitä ja joissa tavoitteena on organisaation kehittäminen yhdessä sen jäsenten kanssa. (Daymon & Holloway 2010, 97.) Tässä tutkimuksessa tutkija on kohdeorganisaation työntekijänä ollut lähellä tutkimuskohdetta ja valinnut tutkimusaiheen organisaatiosta kumpuavien vihjeiden pohjalta: organisaatioidentiteetti oli kohdeorganisaatiossa ajankohtainen kehitysteema, ja nimikeskustelut tarjosivat valmiin aineiston tarkasteltavaksi aiemman tieteellisen tiedon pohjalta. Tutkimustulokset auttavat kohdeorganisaatiota ymmärtämään organisaatioidentiteettiä ja hyödyntämään tutkimuksessa saatua tietoa toiminnan, erityisesti johtamisen sekä viestinnän ja markkinoinnin, kehittämisessä.

Daymon ja Holloway (2010) nimeävät neljä ulottuvuutta kuvaamaan tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness): uskottavuutta, tulosten siirrettävyyttä sekä varmuutta ja vahvistettavuutta (Daymon & Holloway 2010, 98). Tutkimusta voidaan pitää uskottavana, mikäli tutkittavat tunnistavat tulokset tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstissa. Siirrettävyys puolestaan liittyy läheisesti tutkimustulosten yleistettävyyteen eli siihen, missä määrin tuloksia voidaan soveltaa koskemaan muita organisaatioita. Siirrettävyyttä tukevat tutkimustulosten myötä luodut mallit ja suositukset. Tutkimuksen varmuus ja vahvistettavuus viittaavat tulosten johdonmukaisuuteen ja täsmällisyyteen, jota tukevat huolellinen dokumentaatio, tutkimuspäiväkirjan käyttö sekä tutkimuksen päätösten avaaminen ja tutkimuksen kulun riittävän tarkka raportointi (audit trail). Tutkijan on myös pystyttävä osoittamaan, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset nousevat aineiston ja aiemman tutkimustiedon, eivät tutkijan omien ennakkokäsitysten ja olettamusten pohjalta. (Daymon & Holloway 2010, 98-99, 106.)

Tutkimustuloksista on keskusteltu kohdeorganisaation johdon sekä viestintä- ja markkinointiyksikön henkilöstön kanssa. Tulokset ovat tunnistettavissa kohdeorganisaatioon liittyviksi, ja osalle nimikeskusteluiden vaiheet ovat tuttuja oman työn kautta. Tutkimustulosten pohjalta kohdassa 7.4 annetut suositukset osoittavat niiltä osin tutkimustulosten siirrettävyyttä. Osa tutkimustuloksista soveltuu vain kohdeorganisaatioon, mikä selittyy tutkimuksen läheisellä työelämäkytköksellä sekä tapausorganisaation kehittämistarpeista kumpuavilla näkökohdilla.

Tutkimusasetelma – kohdeorganisaation tilanne, tutkija suhde kohdeorganisaatioon sekä tutkimusstrategia – on kuvattu tutkimusraportissa. Valitussa tutkimusstrategiassa voi nähdä sekä heikkouksia että vahvuuksia. Valmiiden aineistojen käyttö yhtäältä rajoitti tutkimuskysymysten asetantaa, toisaalta se tarjosi kapean mutta syvän aineiston ja todennäköisesti paljasti kohdeorganisaation identiteetistä asioita, joita ei kenties olisi saatu esiin esimerkiksi haastatteluilla. Läpinäkyvyyden osoittamiseksi ja tutkijan työntekijäaseman etäännyttämiseksi tutkimuksessa tehdyt valinnat on perusteltu ja tutkimuksen kulku avattu mahdollisimman tarkasti. Tutkija on pyrkinyt etäännyttämään itsensä aineistosta tukeutumalla verrattain laajaan teoriakatsaukseen sekä jo aineistoa analysoidessa riisumalla kommentteista henkilöiden nimet. Myös ajallinen välimatka aineiston syntymisestä analyysiin on tuonut perspektiiviä tulosten tulkintaan. Vaikka tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on objektiivisuus, on tutkimus aina jossain määrin kyseisen tutkijan tulkinta tietystä aineistosta ja lähteistä (Hirsjärvi ym. 2010, 309).

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja toimintatapaa, kuten rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta, sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2010, 23-24). Lähteiden valinnassa on osoitettu kriittisyyttä valitsemalla pääosin korkeatasoisia kansainvälisiä lähteitä, jotka on merkitty asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimuksen tekemiseen on saatu lupa korkeakoulun johdolta. Nimikeskustelijoiden anonymiteettiä on kunnioitettu aineiston käsittelyvaiheessa ja aineistonäytteiden esittämisessä, ja tutkimustuloksista on keskusteltu viestintähenkilöstön ja korkeakoulun johdon kanssa.

7.6 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessa on kuvattu organisaatioidentiteettiä ja sen rakentumista organisaation sisäisenä ilmiönä, yhteisön jäsenten tulkintana siitä. Tutkimustuloksissa on myös tehty näkyväksi organisaatioidentiteetin rakentumiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Tutkimusta voisi jatkossa laajentaa pitkittäistutkimukseksi siitä, miten verrattain uuden organisaation

identiteetti kehittyy ja muuttuu yhteisön jäsenten oman toiminnan kautta. Koska organisaatioidentiteetti tarjoaa työyhteisöille keinon strategian yhteiseen käsittelyyn ja toimeenpanoon, tutkimuksen voisi linkittää organisaatioiden strategiatyön kehittämiseen.

Kaikenlaisilla organisaatioilla julkisorganisaatioista yrityksiin ja kolmannelle sektorille on varmasti jatkossakin tarve löytää uusia keinoja erottautua ja hyödyntää organisaatioidentiteettiä viestinnässään ja markkinoinnissaan. Tämä koskee niin yksi- kuin moni-identiteettisiä organisaatioita. Toinen jatkotutkimusaihe voisi kohdistua moni-identiteettisyyteen ja siihen, miten se vaikuttaa identiteettien hallintaan. Tutkimusta voisi rikastaa tuomalla esiin kokemuksia erilaisista organisaatioista, joita yhdistää kuitenkin sama tilanne, esimerkiksi strateginen muutos.

Organisaatioidentiteetin olemassaolo on jo tullut tunnetuksi viestintä- ja organisaatiotutkimuksen kentässä. Kirjallisuuden pohjalta syntyi kuitenkin vaikutelma, ettei organisaatioidentiteetti ole vielä käsitteenä ja merkitykseltään täysin kristallisoitunut monitieteisessä tutkimuskentässä. Tästä syystä organisaatioidentiteetin tutkijoiden tulisi jatkaa opinalojen välistä yhteistyötä ja tuottaa uutta tutkimusta, joka etabloisi organisaatioidentiteetin lopullisesti käsitteenä sekä juurruttaisi organisaatioidentiteettiä koskevan ymmärryksen vahvemmin osaksi monitieteistä nykytutkimusta. Tämä edesauttaisi myös tutkimusperäisen tiedon hyödyntämistä osana organisaatioiden ja organisaatioviestinnän kehittämistä.

KIRJALLISUUS

Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun verkkosivut. Viitattu 13.2.2013. Saatavilla www-muodossa:
<<http://arts.aalto.fi/fi/about/>>, <<http://arts.aalto.fi/fi/about/statistics/>> ja
<<http://arts.aalto.fi/fi/about/strategy/>>.

Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review* 25:1, 13-16.

Albert, S. & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. Teoksessa L. L. Cummings & B. M. Staw (toim.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 263-295.

Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. 2011. Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science* 22:5, 1144-1156.

Ashforth, B. E. 1985. Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review* 10:4, 837-847.

Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14:1, 20-39.

Alvesson, M. 1990. Organization: from substance to image? *Organization Studies* 11:3, 373-394.

Alvesson, M. & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39:5, 619-644.

Barney, J. B., Bunderson, S., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., Martins, L. L., Reger, R. K., Sarason, Y. & Stimpert, J. L. 1998. A Strategy conversation on the topic of organization identity. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 99-170.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.

Brewer, M. B. & Gardner, W. 1996. Who is this "we"? Levels of collective identity and self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology* 71:1, 83-93.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Lontoo: Falmer.

Christensen, L. T. 2008. Corporate and organizational identity. *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (toim.). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. Viitattu 10.4.2012.

Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):

<http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g97814051319958_ss146-1>.

Daymon, C. & Holloway, I. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

Daymon, C., Holloway, I. & Holland, M. 2002. *Analysing and interpreting the data*. Teoksessa *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

Daymon, C. & Holloway, I. 2010. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge, 2011, 2. painos. Taylor & Francis eLibrary, 2010. E-kirja, noudettu 5.2.2013. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10422139&p00=daymon%20holloway%202010>>.

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 34:3, 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.

Fiol, M. C., Hatch, M. J. & Golden-Biddle, K. 1998. Organizational culture and identity: What's the difference anyway? Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 56-59.

Fiol, M. C. 1998. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 35-76.

Fiol, M. C. 1991. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 191-211.

Fombrun, C. 1996. *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B. 2010. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly* 55:1, 1-46.

- Gioia, D. A. 1998a. From individual to organizational identity. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 17-31.
- Gioia, D. A. 1998b. The identity of organizations. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 33-79.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12:6, 433-448.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25:1, 63-81.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. 1996. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41:3, 370-403.
- Hartley, J. F. 1994. Case studies in organizational research. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.) *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. Reprinted 1997. London: Sage, 208-229.
- 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. & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55:8, 989-1018.
- He, H-W. & Balmer, J. 2007. Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing* 41:7/8, 765-785.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 214-229.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review* 25:1, 121-140.
- Humphreys, M. J. & Brown, A. D. 2002. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies* 23:3, 421-447.
- Kuhn, T. 2008. Organizational identification. *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (toim.) Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. Viitattu 10.4.2012. Saatavilla [www-muodossa.com](http://www.muodossa.com)

<http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g978140513199520_ss26-1>.

Teatterikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2013. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.xip.fi/tutkija/0402b.htm>>.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis. An expanded source book*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pratt, M. G. & Foreman, P. O. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review* 25:1, 18-42.

Puusa, A. 2009. The meaning and implications of a fragmented organizational identity A Case Study of a Finnish University of Applied Sciences. *Administrative Sciences* 3, 16-29.

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

Ravasi, D. & van Rekom, J. 2003. Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review* 6:2, 118-132.

Ravasi, D. & Phillips, N. 2011. Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization* 9:2, 103-135.

Ravasi, D. & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49:3, 433-458.

Reger, R. K. 1998. A Strategy conversation on the topic of organization identity. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 99-170.

Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafsson, L. T. & DeMarie, S. M. 1994. Creating earthquakes to change organizational mindsets. Executive commentary. *Academy of Management Executive* 8:4, 31-47.

Rindova, V. & Fombrun, C. 1998. The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 62-66.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189-199.

Schlenker, B. R. 1986. Self-identification: Toward an integration of the private and public self. Teoksessa R. F. Baumeister (toim.) *Public self and private self*. New York: Springer-Verlag, 21-62.

- Scott, S. G. & Lane, V. R. 2000. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review* 25:1, 43-62.
- Sheehan, K. B. 2008. Brands. *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (toim.) Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. Viitattu 11.12.2012. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_chunk_g97814051319957_ss23-1>.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20:3, 571-610.
- Tajfel, H. 1978. Social categorization, social identity, and social comparison. Teoksessa H. Tajfel (toim.) *Differentiation between social groups*. New York: Academic Press, 61-76.
- Tajfel, H. & Turner, I. C. 1985. The social identity theory and intergroup behavior. Teoksessa S. Worchel & W. G. Austin (toim.) *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- Taylor, J. R. & Van Every, E. J. 2000. *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. *Monitoring Public Perception of Organisations*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16:4, 409-421.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited. Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry* 15:3, 219-234.
- Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. 1998. *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. A., Lewis, D. & Mischel, L. J. 1992. Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Las Vegas.
- Whetten, D. A. & Mackey, A. 2002. A Social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society* 41:4, 393-414.