

Jarmo Peltoniemi

Kaiken keskellä

Keskijohto strategisen muutoksen
tekijänä ja kokijana



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 190

Jarmo Peltoniemi

Kaiken keskellä

Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
elokuun 17. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in Auditorium S212, on August 17, 2018 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Kaiken keskellä

Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 190

Jarmo Peltoniemi

Kaiken keskellä

Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Sini Tuikka

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>

URN:ISBN:978-951-39-7514-2

ISBN 978-951-39-7514-2 (PDF)

ISBN 978-951-39-7513-5 (print)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2018

ABSTRACT

Peltoniemi, Jarmo

In the middle of everything – middle managers as actors and perceivers in strategic change
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 245 p.

(Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 190)

ISBN 978-951-39-7513-5 (print)

ISBN 978-951-39-7514-2 (online)

This research focuses on the actions and perceptions of the middle managers during a strategic change. Over the years, strategic change and middle managers have been studied from various points of view. The importance of middle managers and their roles and actions have been argued both for and against. Most of the recent research emphasises the middle managers' importance in strategic organizational change as mediators between the change initiators and the change recipients. However, there is less research on middle managers' and subordinates' sensemaking processes during a strategic organizational change, especially when identity, culture, artefacts, emotions and change resistance are considered.

The philosophical standpoint of this research is the postmodern worldview, which emphasises contingency and multivocality of events and phenomena. The core theoretical standpoint is Karl Weick's sensemaking theory or sensemaking framework as it is called, as well. Other supporting theories include organizational culture, social identity, and strategic change theories. This is a multidisciplinary research, and it reaches to the areas of management and leadership, social psychology and organization sciences.

This qualitative research has its empirical basis in nine interviews conducted in a governmental organization during a strategic change. In the interviews, the middle managers discuss the strategic change, and their own actions and perceptions covering the five-year phase of the strategy implementation. In the analysis, the researcher uses both content analysis and discourse analysis.

Through the discourse analysis, this research revealed nine different discourses. These nine discourses were eventually condensed into three collective discourses, which then have either supporting or debilitating influence on the desired strategic organizational change. The collective discourses form a phenomenon which the researcher calls hidden discourses. The three hidden discourses are the following: phenomena discourses, actor discourses and process discourses. The hidden discourses are not visible topics on the strategic change agenda of the top management, and neither are they a common topic in change discussions although hidden discourses are not too difficult to recognize in human interaction during the projects and efforts done for the strategic change.

The research opens a new point of view to all change agents to include hidden discourses to the strategic change agenda. The existence of the hidden discourses is prevailing and neglecting them slows down the implementation of the desired strategic change. The research also shows that identity, role and work of a middle manager are under continuous negotiation and scrutiny. New sensemaking processes continue to arise in organizations. Various sensemaking processes are interlinked all over the organization. These sensemaking processes highlight the phenomenon of everything being in the mode of becoming, and, in the end, the sensemaking of organizational culture enables, regulates and monitors middle managers' sensemaking processes, which, in turn, are ignited by the actions done, and by the actions to be done for the change. If sensemaking does not support common action everything around is incomplete and vulnerable.

Keywords: middle manager, sensemaking, strategic change, social identity, artefact, organizational culture, hidden discourse

Author	Jarmo Peltoniemi Jyväskylä School of Business and Economics University of Jyväskylä
Supervisors	Professor Iris Aaltio Jyväskylä School of Business and Economics University of Jyväskylä
Reviewers	Professor Anu Puusa University of Eastern Finland Professor Pauli Juuti Lappeenranta University of Technology
Opponent	Professor Anu Puusa University of Eastern Finland

ESIPUHE

Oppiminen on aina matka kohti jotakin uutta. Kun tavoitteen saavuttaa, voi matkan vaivat hetkeksi unohtaa ja nauttia saavutuksesta. Tyytyväinen mieli ajattelee, että onneksi lähdin, onneksi pääsin tänne asti. Oppimisen matkakokemukset rikastuttavat elämää. Kun on nähnyt muutakin, niin vanhat ajattelutottumukset usein saavat antaa tilaa uusille. Vain ryhtymällä toimeen voi saavuttaa jotakin. Tutkijan kirjoituspöydän äärellä uudet kokemukset syntyvät kirjoittamisen, lukemisen ja ajattelun kautta.

Oma matkani tieteen maailmaan alkoi huhtikuussa 2008. Sain silloin oikeuden jatko-opintoihin ja tartuin niihin innokkaasti. Monien henkilökohtaisten vaiheiden ja sattumusten jälkeen, kuin vahvassa draamassa ikään, olen lopultakin nyt saanut tutkimukseni julkaistavaan muotoon ja painatettavaksi. Aihe, jota tutkin, on koko ajan ollut minulle tuore ja ajankohtainen. Ihmisten johtaminen ei aiheena vanhene koskaan. Johtaminen on tilanteista ja sitä tekevä kohtaa alituisen uusia haasteita. Tämä tutkimus yrittää osaltaan lisätä ymmärrystämme johtamisen moniulotteisuudesta ja organisaatioiden strategisesta muutoksesta keskijohdon silmin katsottuna.

Tämä työ ei olisi valmistunut, ellen Isaac Newtonin sanoin olisi saanut seistä jättiläisten harteilla. Yksin ei kukaan saavuta mitään.

Haluan esittää lämpimimmät kiitokseni ohjaajalleni, professori Iris Aaltiolle pitkäaikaisesta, hyvästä ohjauksesta. Iris osasi aina kysyä oikeat kysymykset, ja tavatessamme hän ohjaisi minua kysymyksillään etsimään ja tutkimaan tutkimuksen kannalta tarpeellisia näkökulmia, jotta kulkisin uusia polkuja vanhojen sijaan.

Lämpimät kiitokseni esitarkastajille, professori Anu Puusalle ja professori Pauli Juutille, arvokkaista huomautuksista ja kehittämisehdotuksista käsikirjoitukseeni. Näiden kehittämisehdotusten avulla työni tieteellinen kontribuutio parani merkittävästi, ja niiden kautta tutkimuksestani tuli väitöskirja. Hyvät esitarkastajat ovat tiedeyhteisön lahja väitöskirjan tekijälle.

Entisen työnantajan Haaga-Helian ja Jyväskylän yliopiston yhteistyössä järjestämässä tohtorikoulussa minulla oli mahdollisuus suorittaa suuri osa tohtorintutkintoon vaadittavista opinnoista. Samassa yhteydessä sain myös ohjausta professori Matti Koiraselta ja dosentti Tarja Römer-Paakkaselta. Aina tavatessamme Matti onnistui luomaan sellaisen lopputunnelman, että tuntui kuin olisin tapaamisen jälkeen ilmassa kävellyt. Tarja oli koko tutkimustyöni ajan kannustava tuki, joka viisailla neuvoillaan auttoi minua eteenpäin.

Kiitän myös Liikesivistysrahastoa saamastani apurahasta, jonka turvin pystyin keräämään tutkimusaineistoni ja kirjoittamaan osan aikaa tutkimustani kokopäiväisesti. Haluan kiittää myös silloista työnantajaani Haaga-Helia ammattikorkeakoulua työni tukemisesta opintovapaan muodossa.

Suuret kiitokset ansaitsevat myös kollegani, jo väitelleet kanssaopiskelijani Reija Anckar, Eija Kärnä, Jari Luomakoski, Raija Niemelä, Auli Pekkala, Irmeli Pietilä, Seppo Salo, Maija Suonpää ja nimeltä mainitsemattomat monet muut tutkimusta tekevät kollegat Suomessa ja ulkomailla, joiden kanssa kävin

arvokkaita tieteellisiä keskusteluja ja kasvoin tutkijana ja ihmisenä. Yliopistonopettaja Tommi Auvinen auttoi minua aina, kun käännyin hänen puoleensa erinäissä tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä. Kristina Ahmas antoi esimerkillään neuvon, että väitöstutkimuksia voi tehdä myös suomenkielellä. Kollegani Tuija Toivola oli aivan tutkimustyöni alussa tärkeä tuki, kun etsin tietä tieteen maailmaan. Englanninkielisen tekstin on tarkastanut kollegani Riitta Blomster. Tuula Saario tuki kirjoittamistani kommentoimalla tekstiä, esittämällä hyviä käytännön kysymyksiä ja kuuntelemalla pitkiä pohdintojani tutkimuksen aiheesta ja sen vierestä.

Myös haastattelemanি Toimiston keskijohdon päälliköt ansaitsevat suuret kiitokset, kun suostuivat antamaan aikaansa tutkimustyölleni. Tätä tutkimusta ei olisi ilman heitä ja heidän kertomuksiaan.

Kiitokset äidilleni Liisalle rakkaudesta ja elämänmittaisesta tuesta, veljelleni Artolle huumoria viljelevistä kannustavista keskusteluista. Kiitokset lasteni äidille Gunillalle työni alkuun saattamisen ja alkuvaiheen tukemisesta ja kannustuksesta.

Omistan tämän tutkimuksen lapsilleni Annikalle ja Henrikille, jotka ovat saaneet seurata isänsä pitkäkestoista uurastusta tieteen parissa, ja voivat nyt todeta, että yksi etappi on saavutettu. Mutta niin kuin tiedämme, matka jatkuu.

Helsingissä kesäkuussa 2018

Jarmo Peltoniemi

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen eteneminen ja raportointi.....	20
KUVIO 2	Osallistuminen päätöksentekoon (mukaillen McCaffrey)	43
KUVIO 3	Organisaatioiden yhdistyminen.....	46
KUVIO 4	Sosiaalinen identiteetti Meadin mukaan.....	53
KUVIO 5	Weickin kuvaamat seitsemän sensemakingin ominaisuutta	64
KUVIO 6	Sensemaking jatkuvana prosessina	65
KUVIO 7	Sensegiving- ja sensemaking organisaatiossa	68
KUVIO 8	Kriittisen sensemakingin attribuutit.....	72
KUVIO 9	Laadullisen sisällön analyysin induktiivinen prosessi	104
KUVIO 10	DA:n erilaisia tulokulmia (Jørgensen ja Phillips 2002)	110
KUVIO 11	Diskurssianalyysin prosessi tässä tutkimuksessa.....	112
KUVIO 12	Tutkimuksen kohde ja analyysit	114
KUVIO 13	Sisällönanalyysi NVivon avulla	117
KUVIO 14	Diskurssi artefakteista.....	131
KUVIO 15	Diskurssi identiteeteistä	147
KUVIO 16	Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta.....	153
KUVIO 17	Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta	159
KUVIO 18	Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta.....	173
KUVIO 19	Diskurssi strategisesta muutoksesta.....	180
KUVIO 20	Diskurssi alaisten strategisesta ajattelusta.....	185
KUVIO 21	Diskurssi esimiehen johtamistavasta.....	190
KUVIO 22	Diskurssi ”me” ja ”he”	198
KUVIO 23	Diskurssiyhteenveto.....	203
KUVIO 24	Strateginen muutos – joki metafoora.....	205
KUVIO 25	Sensemaking-attribuutit muutoksen prosesseissa	206
KUVIO 26	Piilodiskurssit	207
KUVIO 27	Sensegiving- ja sensemaking-prosessit ja piilodiskurssit	214
KUVIO 28	Keskijohdon muutokskokemusten teoreettinen malli	221

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Strategian hyötyjä ja haittoja (Mintzberg et al. 1998)	30
TAULUKKO 2	Strategian laadinnan koulukunnat (Mintzberg et al. 1998)	36
TAULUKKO 3	Tutkimuksia muutoksesta keskijohdosta ja sensemakingista.....	73
TAULUKKO 4	Fakta- ja näytenäkökulmat (Alasuutari 1993)	92
TAULUKKO 5	Haastatteluteemat ja kysymykset	96
TAULUKKO 6	Sisällönanalyysin kolme erilaista lähestymistapaa	103

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimusympäristö.....	15
1.2	Tutkimuskysymys.....	18
1.3	Analyysiyksikkö ja metodologiat.....	18
1.4	Tutkimuksen rajaukset.....	19
1.5	Tutkimuksen toteutus ja raportointi.....	19
2	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT.....	22
2.1	Tutkimuksen ontologia.....	23
2.2	Tiedon hankinta tutkittavasta ilmiöstä.....	25
2.3	Hermeneuttinen kehä.....	26
2.4	Tulkinnallinen paradigma.....	27
3	STRATEGINEN AJATTELU JA MUUTOS.....	29
3.1	Strategisen muutoksen erilaisia lähestymistapoja.....	33
3.2	Organisaatio muutoksessa.....	37
3.3	Muutuskritiikki.....	39
3.4	Osallistumisen edistäminen.....	42
3.5	Muutos ja keskeneräisyys.....	44
4	KESKIJOHDON TYÖ, IDENTITEETTI JA VALTA.....	47
4.1	Keskijohdon päälliköiden työ.....	49
4.2	Sosiaalinen identiteetti.....	50
4.3	Valta ja sen ilmeneminen merkityksen luonnissa.....	54
5	SENSEMAKING-VIITEKEHYS.....	57
5.1	Sensemaking-viitekehyyksen seitsemän attribuuttia.....	60
5.2	Sensegiving ja sensemaking.....	66
5.3	Viitekehyyksen arviointia.....	69
5.4	Lisäyksiä sensemaking-viitekehyykseen.....	70
6	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	75
6.1	Artefaktit toiminnassa ja muutoksessa.....	79
6.2	Artefaktit ja sensemaking.....	82
6.3	Symbolit.....	84
6.4	Yhteinen toiminta.....	86
7	YHTEENVETO TEORIOISTA.....	88
8	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA -MENETELMÄT.....	90
8.1	Tapaustutkimus.....	92

8.2	Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi	93
8.3	Konsultista tutkijaksi.....	93
8.4	Toimiston saaminen tutkimuskohteeksi	94
8.5	Haastattelut ja kysymykset	94
8.6	NVivo analyysin apuna	98
8.7	Käytännön metodologiset valinnat	100
8.8	Sisällönanalyysi.....	101
8.9	Sisällönanalyysin metodi.....	102
8.10	Sisällön analyysin tulosten luotettavuus.....	104
8.11	Diskurssianalyysi.....	105
8.12	Sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi	111
8.13	Diskurssianalyysin metodi.....	112
9	MITÄ KAIKEN KESKELLÄ TAPAHTUU	114
9.1	Sisällönanalyysi Toimiston keskijohdon kokemuksista.....	115
9.2	Diskurssianalyysi Toimiston päälliköiden kokemuksista	118
9.3	Prologi eli kuinka rakennetaan Toimiston ympäristö	118
9.4	Toimiston päälliköiden diskurssit.....	119
9.4.1	Diskurssi artefakteista	120
9.4.2	Diskurssi identiteeteistä ja ainutlaatuisuudesta	132
9.4.3	Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta.....	148
9.4.4	Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta	154
9.4.5	Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta	160
9.4.6	Diskurssi strategisesta muutoksesta	174
9.4.7	Diskurssi alaisten strategisesta ajattelusta.....	181
9.4.8	Diskurssi esimiehen johtamistavasta	186
9.4.9	Diskurssi meistä ja heistä	191
9.4.10	Diskurssien keskinäinen vertailu.....	199
9.4.11	Yhteenvedo diskurssianalyysistä.....	199
10	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	204
10.1	Analyysien yhteenvedo ja johtopäätökset.....	204
10.1.1	Toimijadiskurssit.....	207
10.1.2	Prosessidiskurssit	209
10.1.3	Ilmiödiskurssit.....	211
10.1.4	Diskurssit, sensemaking ja straginen muutos.....	213
10.2	Teoriaa luovat johtopäätökset.....	218
10.2.1	Sensemaking ja piilodiskurssit.....	220
10.3	Käytännölliset johtopäätökset.....	223
11	KESKUSTELU JA JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA	225
11.1	Tutkimuksen tulosten arviointi	226
11.2	Jatkotutkimuksen aiheita	228
12	SUMMARY	230
	LIITTEET	233
	LÄHTEET	234

1 JOHDANTO

Työllä on aina tarkoitus. Samaa tarkoitusta varten työtä voi tehdä yksi tai useampi ihminen. Kun samaa työtä tekee useampi ihminen, on sovittava siitä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Usean ihmisen yhteistoiminta vaatii työn organisointia tekijöiden kesken. Työn tarkoituksen lisäksi työllä on tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat sitä, mitä kannattaa tehdä, ja miten kannattaa tehdä. Tavoitteita ja niiden saavuttamista seurataan. Jo pelkkä työn valmiiksi saaminen on yksi keskeinen tavoite. Muita tavoitteita ovat esimerkiksi työn laatu ja tulosten laatu. Organisoinnin seurauksena syntyy työnjakoa ja erikoistumista. Samaa tarkoitusta varten työtä voidaan tehdä monella tapaa. Yksi organisoinnin tapa on jakaa vastuuta työn tekemisestä. Isoissa tehtävissä yleensä jonkun on huolehdittava kokonaisuudesta, ja toisten on huolehdittava eri osa-alueista. Eri osa-alueilla työtä voidaan tarpeen vaatiessa jakaa edelleen pienempiin, paremmin tekijän hallitsemiin osiin. Mitä enemmän isoa työtä jaetaan osiin, sitä enemmän se vaatii yhteistoiminnalta. Niin kuin edellä todettiin, yhteistoiminta useimmiten vaatii aina jonkun, joka on valmis ottamaan vastuun kokonaisuudesta, ja haluaa katsoa tavoitetta kokonaisuutena. Joku toinen haluaa käyttää omaa osaamistaan jonkin yksittäisen tehtäväalueen hoitamiseen. Organisoinnin seurauksena työnjako tuottaa vastuuhenkilöitä, joita voidaan kutsua päälliköiksi, ja edelleen näille esimiehiksi vielä isommasta kokonaisuudesta vastaavia johtajia. Perinteisesti olemme tottuneet nimittämään kokonaisuudesta vastuullisia henkilöitä erilaisiksi johtajiksi ja lähempänä suorittavaa työtä tekeviä esimiehiä päälliköiksi. Jo muutaman kymmenen henkilön organisaatiot jakavat työn niin, että sieltä löytyy johtaja tai johtajia ja muutamia päälliköitä suorittavaa työtä tekevien henkilöiden lisäksi. Tosin nykyään puhutaan litteistä organisaatioista ja itseohjautuvista tiimeistä, joissa työ jaetaan tekijöiden kesken yhdessä sopien, ja näin myös vastuu työn tekemisestä ja tuloksista kannetaan yhdessä. Mutta on nähtävissä, että näissäkin organisaatioissa on jokin sovittu sisäinen työn- ja vastuunjako ja työntekijöiden senioriteettikokemukset, ja silloin päätöksiä tehtaessa jonkun sanalla on suurempi paino kuin jonkun toisen. Osa toimijoista haluaa ottaa vastuuta ja antaa ohjeita toisille työn tekemisestä. Osa ottaa näitä ohjeita mielellään vastaan, ja haluaa keskittyä oman osaamisensa kannalta olennaiseen.

Perinteisissä ja erityisesti julkishallinnon tehtävissä työ perustuu kuitenkin määriteltyihin tehtäväkuvauksiin ja rooleihin ja näihin liittyviin palkkaluokkiin sekä tehtävien vaativuusluokituksiin.

Kun organisaatiolla on tavoitteellista toimintaa, sitä usein pyritään ohjaamaan ennalta tehtyjen suunnitelmien eli strategioiden mukaan. Yleensä strategiatyön ja strategian laadinnan koetaan kuuluvan johdon vastuulle. Sen sijaan keskijohto ja suorittavan työn tekijät ovat usein strategian tulosten vastaanottajia ja käytännön toimeenpanijoita. Tässä tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena keskijohdon työ. Kuinka organisaation strateginen muutos toteutuu keskijohdon näkökulmasta, ja erityisesti kuinka keskijohto strategisen muutoksen edistäjänä kokee itsensä, oman työnsä ja muun organisaation.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Karl Weickin (1995) esittämä sensemaking-teoria. Sensemaking-teoria on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena ja teoreettisena apuna erityisesti Weickin 1995 julkaiseman *Sensemaking in Organizations* -kirjan julkaisun jälkeen. Weickin määritelmän mukaan sensemakingin kautta jokin ilmiö muodostuu ihmisten mielessä järkeenkäyväksi, merkitykselliseksi, toimintaa käynnistäväksi voimaksi. Sensemaking on älyllinen, sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät yrittävät selittää uusia, odottamattomia tai hämmentäviä tapahtumia, jotka ovat ristiriidassa olemassa olevien käsitysten kanssa (Maitlis et al. 2013, Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Sensegiving puolestaan on tarkoituksellista vaikuttamista muiden ajatuksiin, jotta saavutettaisiin haluttu tulevaisuuden tila ja uuteen tilaan liittyvät prosessit ja yhteinen toiminta (Gioia & Chittipeddi 1991). Puheen kautta mielissämme tuotamme käsiteltäviksi organisaation, oman tilanteemme ja ympäristöemme. Tuotamme tarkoituksella tulevaisuuteen luotaavaa strategiapuhetta. Strategiapuheessa tuotamme merkityksiä, kuvaamme itsemme uudenaikaisessa organisaatiossa, uusissa prosesseissa ja tilanteissa vastaamassa muuttuneeksi määrittämämme ympäristön vaatimuksiin. Diskursiivisten ja kielellisten keinojen kautta tuotamme uuden todellisuuden tilan muiden nähtäväksi ja tulkittavaksi. (Minei 2015, Weick et al. 2005, Whittle et al. 2015.)

Suomessa ja yleisemmin Euroopassa, julkishallinnon organisaatioissa vasta 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä alkoi yleistyä yrityksistä tuttu oman toiminnan strateginen suunnittelu ja -ajattelu strategian kehittämisprosessineen osaksi pitkän aikavälin toiminnan suunnittelua. (Llewellyn & Tappin 2003.) Julkishallinnon (valtionhallinto) organisaatioiden rahoituksellinen ohjaus tapahtuu valtion budjetin kautta ja toiminnan painopisteet määräytyvät usein hallituskausittain, kun eduskuntavaaleissa voittaneet puolueet muodostavat hallituksen ja tätä kautta nostavat uudet, osin puoluepoliittisin perustein valitut painotukset toiminnan kohteiksi.

Yleensä strategista muutosta kuvataan kaksivaiheiseksi tapahtumien sarjaksi. Ensinnäkin tehdään strategia, jossa ilmaistaan halu muutokseen, kuvataan muutoksen tavoitteet ja lopputulos sekä esitellään keinot halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Erityisesti näin tapahtuu, kun strateginen kehittämismalli noudattaa Design- ja Planning - koulukuntien tapaa tehdä strategista muutosta. (Mantere, Schildt & Sillince 2012, Balogun & Johnson 2004, Mintzberg et al.

1998). Strategian laadinta ja toteuttaminen voi myös johtaa ennalta arvaamattomiin tuloksiin ja suunnitellusta poikkeavaan toiminnan muutokseen. Emergentit strategiset tulokset ovat osa lähes jokaisen organisaation kokemusvarastoa. Usein esiin nousee ennakoimattomia toimintatapoja ja teknologioita, joiden tuottamat strategisiksi koetut tulokset ovat voineet olla oraalla jo strategian laadinnan aikana, mutta silloin vielä liian heikkoina signaaleina, jotta ne olisi uskallettu ottaa mukaan suunnitelmaan (Mintzberg et al. 1998, Mintzberg & Waters 1985). Kokemus ympäröivän maailman muuttumisesta sekä uusien toimintatapojen ja teknologioiden esiintulo luovat alati muuttuvia mahdollisuuksia strategisen johtamisen ja strategisen muutoksen tekemiseksi. Siksi sellaiset emergentit ilmiöt tuotoksineen, joiden nähdään sisältävän potentiaalia organisaation toiminnan kehittämiseen, usein tulevat osaksi toimintaa siitä huolimatta, että niitä ei osattu strategiaa laadittaessa vielä ennakoita eikä sisällyttää tavoiteltuun strategiseen muutokseen.

Emergenteistä strategisista mahdollisuuksista ja todennäköisyyksistä huolimatta organisaation strategiaa kannattaa suunnitella. Jokainen työtehtävä vaatii suunnittelua. Mitä monimutkaisempi ja mitä useampia osapuolia koskeva tehtävä on kyseessä, sitä paremmin se yleensä kannattaa suunnitella. Suuria tehtäviä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tehtävien ja niihin liittyvien vastuiden pitkä ajallinen kesto, joka entisestään pakottaa johtoa ja muita vastuullisia tarkoin harkitsemaan sen, mihin ryhdytään ja kuinka paljon asioiden tekemiseen voidaan sijoittaa resursseja.

Jotta huomisen toimintaa voi kehittää, on oltava toteuttamissuunnitelma tämän päivän tehtäville. Kuvaannollisesti voidaan sanoa, että kun tämän päivän tehtävät on tehty, käynnistyvät ihmisten sensemaking-prosessit (Weick 1995), ja he arvioivat sitä, missä päivän päätteeksi ollaan, kuinka hyvin tuloksiin päästiin ja tehtiinkö asiat viisaasti ja oikeanlaisella panostuksella. Kokonaissuunnitelman sisällä tämän päivän työn tulokset ja johtopäätökset ovat sytykkeinä huomisen tehtäville. Joskus tulee yllätyksiä, jotka pakottavat tarkistamaan käytettyjä työtapoja, ja tulee tilanteita, joissa kokonaissuunnitelmaa joudutaan muuttamaan.

Tutkimuksen kohteena olevan keskijohdon organisaatio toimii kansalaisten hyvinvoinnin, turvallisuuden ja kuluttamiseen liittyvien asioiden edistämisen ja valvonnan alueella. Tutkittavalle ajanjaksolle laadittu strategia kattoi laadinnasta seuraavat viisi vuotta. Tässä tutkimuksessa saatu tieto koskee juuri tuota samaa aikaväliä eli vuosia 2004 – 2008.

Johto tässä organisaatiossa, niin kuin muissakin valtionhallinnon organisaatiossa toimii lain ja asetusten antamin valtuuksin ja velvollisuuksin. Laki ei kuitenkaan kerro siitä, kuinka asioita pitäisi käytännön työssä suunnata, millä lailla omaa toimintaa pitäisi kehittää tai kuinka voisi parhaiten organisoida organisaation vastuulla olevat tehtävät. Organisaation johto halusi vuonna 2003 alkaa luomaan ja kehittämään uutta toimintamallia ja johtamistapaa laatimalla organisaatiolle strategian ja määrittelemällä organisaation arvot. Strategian tekemisen kautta alettiin viestiä sekä omalle henkilöstölle että ulkoisille sidos-

ryhmille uutta kehitettyä ja tavoiteltavaa toimintamallia ja kulttuuria (Gioia & Chittipeddi 1991, Rouleau 2005).

Strategiatyöhön osallistui ylin johto, johtoryhmä, osa keskijohtoa ja muutamia keskeisiä asiantuntijoita. Strategia hyväksyttiin ministeriössä ja toimeenpanoon ryhdyttiin välittömästi strategian valmistuttua 2004. Johto kommunikoi ja käynnisti erilaisia hankkeita halutun muutoksen edistämiseksi, joiden kautta keskijohto ja asiantuntijat otettiin mukaan muutokseen. Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2009 keväällä.

Tässä tutkimuksessa tämän tavoitellun strategisen muutoksen tarkastelu perustuu keskijohdon kokemuksiin strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Strategisen muutoksen edistäminen on yksi keskijohdon työtehtävistä. Samaan aikaan keskijohto vastaa myös normaalin toiminnan sujumisesta. Päivittäiset johtamiseen kuuluvat kokoukset, asiakkaisiin liittyvät tehtävät, puhelut, sähköpostit ja lähiesimiestyö alaisten johtamisessa sekä heidän ideoiden ja ongelmien kuuntelu täyttää keskijohdon päällikön työpäivän. Työ tuottaa tekijälleen iloa, työ antaa mahdollisuuden kokea itsensä merkitykselliseksi, työ antaa toimeentulon ja työ antaa monenlaista turvaa. Mutta työ voi myös vaatia paljon. Joskus työ voi olla ahdistavaa, kuluttavaa, rasittavaa ja vailla suurempaa merkitystä tekijälle itselleen.

Keskijohto kokee asiat kahden eri organisaatioryhmän välissä. Johto yhtäältä antaa keskijohdolle tehtäviä, ja alaiset vastaavasti odottavat saavansa keskijohdolta merkityksellisiä ja järkevältä tuntuvia tehtäviä suoritettavaksi. Strategisen muutoksen aikana keskijohto ei tee pelkästään erikseen nimettyjä strategisen muutoksen tehtäviä, vaan niiden lisäksi se arvioi, arvottaa ja tekee monia muita erilaisia, osin jännitteisiä ja ristiriitoja aiheuttavia tehtäviä sekä päätöksiä eri kokoisista ja seurausvaikutuksiltaan erilaisista asioista. (Balogun 2003, Huy 2011, 2010, 2001, Huy, Corley & Kraatz 2014, Mantere 2008, Rouleau & Balogun 2011, Stensaker 2008.)

Päivittäisissä tehtävissä keskijohdolla nousee pintaan myös omat tunteet (Huy 2001), käsitykset itsestä ja muista sekä kokemus oman osaamisen ja tietämyksen rajallisuudesta. Vastaavasti esiin nousevat myös keskijohdon päälliköiden onnistumisen tunteet ja kokemukset omasta merkityksellisyydestä suhteessa esimiehiin ja alaisiin. Keskijohdon päälliköt kokevat valtaa ja vastuuta, ja etsivät itseään ja omaa toimintatapaansa jatkuvassa tapahtumien virrassa.

Usein johto kokee, että keskijohto, asiantuntijat ja suorittavan tason työntekijät ovat hitaita tai peräti vastahakoisia edistämään tavoiteltua strategista muutosta. Näissä tilanteissa voi olla kyse myös siitä, että henkilöille ei ole annettu mahdollisuutta osallistua tulossa olevan muutoksen käsittelyyn ja sitä kautta sensemaking-prosessien käynnistämiseen ja käynnistymisiin. Puuttuvat sensegiving-prosessit jättävät työntekijät vaille ymmärrettävässä muodossa olevaa johdon asettamaa tavoitetta ja sen myötä muutoksen syvempää merkitystä. Vasta tulkinta, merkityksen luonti ja muutoksen omakohtaiseksi kokeminen edistävät muutoksen etenemistä laajemmin organisaatiossa. Keskijohdon ja työntekijöiden hitaus muutokseen osallistumisessa ei siksi ole yksioikoisesti johdon usein mainitsemaa alaisten muutosvastarintaa. Kyse on muutoksen

merkityksen löytämisestä ja sen omaksi kokemisesta tai vastaavasti näiden puuttumisesta. (Bartunek et al. 2006.)

Strateginen muutos organisaatioiden yhdistymisen seurauksena myös altistaa erilaiset kulttuurit keskinäiseen kilpailuun oikeista menettelytavoista, käytännöistä, arvoista ja tehtävien tärkeydestä koko organisaation toiminnalle asiakkaiden suhteen. (Martin 1992, Schein 2010.)

Keskijohtoa ja keskijohdon työtä on yleisesti tutkittu varsin paljon. Näissä tutkimuksissa keskijohdon merkitystä ja työtä on sekä vähätelty että korostettu (mm. Bryant & Stensaker 2011, Falkenberg & Gronhaug 2008, Huy 2002, 2001, Huy, Corley & Kraatz 2014, Osterman 2008, Sharma & Good 2013, Stensaker, Littler & Innes 2004). Sen sijaan keskijohdon omia käsityksiä muutoksesta on tutkittu vähän. Erityisesti tämä vähäisyys koskee keskijohdon sensemaking- ja sensegiving- prosesseja teoreettisena viitekehyksenä hyödyntävää (Weick 1995, Gioia & Chittipeddi 1991) strategisen muutoksen diskursiivista tutkimusta. Huy, Corley & Kraatz (2014) edellyttävät samaan henkeen lisää empiiristä tutkimusta, jossa selvitetään muutoksen vastaanottajien, eli keskijohdon ja asiantuntijoiden, sensemaking-prosesseja ja niistä kumpuavia vastauksia muutokseen, jossa myös huomioidaan muutosvastarinta, ja kuinka muutoksen vastaanottajat eri syistä lopulta kehittyvät muutosta eteenpäin vieviksi tai sitä vastustaviksi toimijoiksi.

Yhtenä tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat myös omat kokemukseni tutkimuskohteena olevan organisaation (tästä eteenpäin pseudonyymina Toimisto) strategiakonsulttina. Tuolloin tehtävänäni oli auttaa Toimistoa strategian luomisessa ja strategiaprosessin läpiviennissä. Konsultointitoimeksiantoni valmistui tilanteessa, jossa uusi strategia oli laadittu valmiiksi ja ensimmäiset suunnitelmat halutun muutoksen organisoimiseksi oli tehty, mutta varsinainen laajamittainen, kaikkialle organisaatiossa ulottuva kulttuurin, toiminnan ja organisoinnin strateginen muutos oli vielä edessäpäin. Kun haastattelut tehtiin vuonna 2009, oli uutta strategiaa pyritty toteuttamaan viisi vuotta. Tämä tausta antoi mahdollisuuden perehtyä muutostilanteeseen perusteellisesti. Keskijohdon kokemasta muutoksesta oli saatavilla hyvin tietoa. Tietoa oli saatavilla strategian toteuttamisen ajanjaksolta sekä kirjallisessa muodossa että haastattelujen kautta. Kirjallisia lähteitä käytettiin taustatietojen kuvaamiseen ja haastattelut muodostivat varsinaisen analysoitavan aineiston. Tutkimus on tulkinnallisen paradigman (Burrell & Morgan 1998) mukainen, tulkitseva ja ymmärtävä tutkimus keskijohdon kokemuksista strategisen muutoksen aikana. Tiedon hankintaan ja analyysiin on käytetty laadullisen tutkimuksen metodologioita ja menetelmiä.

1.1 Tutkimusympäristö

Tässä alaluvussa esitellään organisaatio, jossa tutkimuksen kohteena oleva keskijohto työskentelee. Julkisten organisaatioiden strategisen muutoksen tutki-

musta erityisesti keskijohdon näkökulmasta on tehty toistaiseksi varsin vähän. Tutkimuksessa esiintyvän organisaation rakenne on varsin tyyppillinen valtionhallinnon organisaatiolle tehtävänimikkeineen ja keskeisine prosesseineen. Luovassa kuvataan myös historian kautta, kuinka organisaation strateginen muutos käynnistyi ja mitkä olivat sen taustalla vaikuttavat kerrotut syyt.

Valtionhallinto ja sen toimielimet on määrätty laissa ja asetuksissa. Suomen perustuslaki sanoo valtionhallinnosta pykälässä 119 seuraavasti.

”Valtion keskushallintoon voi kuulua valtioneuvoston ja ministeriöiden lisäksi virastoja, laitoksia ja muita toimielimiä. Valtiolla voi lisäksi olla alueellisia ja paikallisia viranomaisia. Eduskunnan alaisesta hallinnosta säädetään erikseen lailla.” (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.)

Valtionhallinnon toimielinten yleisistä perusteista on säädettävä lailla, jos niiden tehtäviin kuuluu julkisen vallan käyttöä. Valtion alue- ja paikallishallinnon perusteista säädetään niin ikään lailla. Valtionhallinnon yksiköistä voidaan muutoin säätää asetuksella

Toimisto on valtionhallinnon organisaatio, jonka tehtävänä on palvella kansalaisia ja pitää huolta heidän oikeuksistaan, kun he ostavat palveluita ja tuotteita markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Toimiston keskeiset toiminnan kohteet ovat yrityksiä ja organisaatioita, jotka tarjoavat edellä mainittuja palveluita ja tuotteita kansalaisille.

Toimisto on siis pseudonyymi tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Syy pseudonyymien käytölle on se, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio pidetään pseudonyymien avulla lukijalle tunnistamattomana. Samoin tutkimuksessa haastatellut henkilöt on nimetty pseudonyymeillä. Tämän kautta välttyään arvailulta, mikä organisaatio on kyseessä ja ketkä henkilöt ovat mahdollisesti olleet mukana tutkimuksessa, ja mitä he ovat mahtaneet sanoa. Organisaatio itsessään ei tässä ole varsinainen tutkimuksen kohde. Sen sijaan henkilöt, jotka tekevät työtä organisaatiossa, heidän kokemuksensa, tekonsa ja käsitöksensä omasta toiminnastaan yksilöinä, organisaation jäsenenä ja keskijohdon roolien edustajina.

Yhtäläisesti, henkilöt nimettyinä eivät ole oleellisia tutkimuksen lopputulosten kannalta, vaan vain heidän edustamansa toimija, jota nimen ohella voidaan kuvata pseudonyymien avulla. Toki toisenlaisessa tutkimuksessa nimi voisi olla hyvinkin merkityksellinen tieto tutkimusta arvioitaessa, mutta tässä tutkimuksessa oikealla nimellä ei ole tutkimustulosten kannalta merkitystä.

Toimisto, jolle on laissa määrätty tehtävä, on sijoitettu suoraan ministeriön alaiseksi toimijaksi. Toimiston tehtävää tarkennetaan asetuksissa, ja toiminnan isoja linjoja määritellään aina vallan vaihtuessa eduskunnassa, ja uusien hallitusten muodostamisen yhteydessä. Kulloinenkin ministeri yleensä haluaa myös ohjata Toimiston toimintaa itselleen tärkeäksi kokemiinsa asioihin.

Toimisto oli tutkimusaineiston keruun aikaan kahdesta aiemmasta valtionhallinnon organisaatiosta yhdistymisen kautta muodostettu uusi organisaatio. Kokonaishenkilömäärä oli tutkimusaineiston keruuhetkellä vajaa 100 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä oli korkeakoulututkimuksen suorittaneita eri alojen asiantuntijoita. Suurimman joukon muodostivat oikeustieteellisen, luonnontie-

teellisen, yhteiskuntatieteellisen ja humanistisen koulutuksen saaneet asiantuntijat.

Toimisto oli haastattelujen tekoaikana päällikkövirasto, jonka ylintä päätösvaltaa käytti ylijohtaja. Kun valta on keskittynyt lainsäädännöllisesti yhdelle henkilölle, edustaa hänen päätöksensä organisaation virallista näkemystä, ja on aina samalla organisaation kannanotto käsiteltyihin asioihin.

Kun Toimisto yhdistyi kahdesta aiemmasta organisaatiosta vuonna 1998, toisen alkuperäisen osan johtaja valittiin jatkamaan uuden yhdistyneen organisaation johtajana. Hän oli toimintavaltaan itsenäinen ja niin sanotusti perinteinen ”vahva johtaja”, joka yksin edusti ja halusi edustaa organisaatiota ulospäin julkisuuteen. Siihen aikaan johtajuus ilmeni haastateltujen mukaan muun muassa organisaation henkilöstön osaamisen vajaakäyttönä, eivätkä henkilo-suhteet monien haastateltujen mukaan olleet tuolloin parhaalla mahdollisella tolalla. Kaksi edeltänyttä organisaatioidentiteettiä ja kaksi organisaatiokulttuuria näkyivät haastateltavien mukaan selvästi ihmisten käyttäytymisessä ja keskinäisessä yhteistyössä. Yhdistyminen vaati paljon tekijöiltä ja epäonnistuminen vaanii aina tällaisessa tilanteessa olevia organisaatioita (Puusa & Kekäle 2015).

Uusi ylijohtaja nimitettiin vuonna 2003 ja Toimistossa alkoi uusi aikakausi. Uusi ylijohtaja halusi saada aikaan yhtenäisyyttä toiminnassa ja hänen tavoitteensa oli luoda myös uutta kulttuuria (esim. Martin 1992, Alvesson 2002b, Schein 2010) ja uusia toimintatapoja ja yhtenäistää kaksi lähtöorganisaatiota uudeksi yhtenäiseksi (Puusa & Kekäle 2015) organisaatioksi (ylijohtajan haastattelu helmikuu 2009).

Näkyvä merkki uuden etsimisestä ja yhtenäisemmän organisaation tavoittelusta oli strategiayön käynnistäminen vuonna 2003. Strategiayöhön osallistui Toimiston johtoa ja asiantuntijoita. Strategia otettiin käyttöön ja sitä alettiin implementoida heti strategian kehittämistyön jälkeen vuonna 2004, ja työ jatkui erilaisten operaatioiden kautta jatkuvana muutoksena tai ainakin muutoshakuisuutena edelleen haastattelujen tekoheikällä ja vielä eteenpäin (ylijohtajan haastattelu helmikuu 2009). Keskeisiä tavoitteita strategiassa olivat oman toiminnan tehostaminen prosesseja uudistamalla sekä uuden, yhden kulttuurin luominen.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu sinä ajankohtana, kun tätä suunniteltua strategista muutosta on viety toimintaan. Erityisesti tavoitellen uutta, aiemmasta poikkeavaa tapaa toimia asiakkaiden kanssa, ja halua kehittää toimintaa uudella tavalla. Nämä näkökulmat painottivat kulttuurista muutosta. Lisäksi johtamista ja johtamisjärjestelmää haluttiin kehittää tavoittelevaan uutta, tehokkaampaa tapaa toimia.

Tutkimus ja analyysi perustuvat kerättyyn aineistoon ja siitä nouseviin ilmiöihin ja asioihin. Aineistosta löytyvät asiat ohjaavat sekä tutkimuksen yleistä kulkua että metodologisia ja metodisia valintoja. Tässä on hyvä painottaa, että asetetuista tutkimuskysymyksistä huolimatta keskeistä tälle tutkimukselle on ollut prosessinomainen oppiva lähestyminen tutkimusongelmaan ja käsillä olevaan ilmiöön. Tämä lähestymistapa on antanut mahdollisuuden sensemaking-

teoriaa hyödyntämällä tuottaa uutta tietoa strategisesta muutoksesta ja keski-
johdon päälliköiden kokemuksista.

1.2 Tutkimuskysymys

Edellä kuvatut tutkimusta motivoivat tekijät voidaan tiivistää tutkimuskysy-
mykseksi:

*Kuinka keskijohdon päälliköt kokevat organisaation strategisen muutoksen sen to-
teuttajina?*

Tätä pääkysymystä voidaan tarkentaa kahdella alakysymyksellä.

*Millaisten ilmiöiden ja asioiden he kokevat vaikuttavan strategisessa muutoksessa?
ja
Millaisia merkityksiä he vastaanottavat ja tuottavat?*

1.3 Analyysiyksikkö ja metodologiat

Tässä tutkimuksessa suurin osa tutkimuksen kohteena olevaa tietoa kerättiin
haastattelemalla organisaation yksittäisiä työntekijöitä. Analysoinnissa metodo-
logisina valintoina käytetään sisällönanalyysia ja diskurssianalyysia.

Kumpikin metodologia voi perustua erilaisten analysointiyksiköiden
hyödyntämiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltuja, jotka ovat kaikki keskijoh-
don päälliköitä, käsiteltiin yksilöinä. Yksilön kertomat kokemukset ovat koh-
teena analyysin ensimmäisessä vaiheessa, jossa jokaisesta haastattelusta litte-
roidusta tekstistä käydään tarkasti, lause lauseelta, läpi haastateltavan ajatuksia
ja kokemuksia heidän teoistaan ja työssään kohtaamista johtamiseen ja muutok-
seen liittyvistä ilmiöistä.

Jatkossa analyysin edetessä, yleistyksiä, abstrahointeja ja teoriaa tuotetaan
esiin nostetuista merkityssisällöistä lausumista hyödyntämällä päälliköiden
esiin nostamia asioita. Analyysiyksikkönä on siis haastateltavien henkilöiden
lausumista lauseista ilmenevä merkityssisällöinen, nimeltä mainittu ilmiö ja/tai
asia.

Metodologioina sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi ovat läheisiä kielen ja
kielenkäytön analysointiin sopivia metodologioita mutta niillä on myös selkeitä
metodologisia ja metodisia eroja. Lisäksi kumpikin analyysi sisältää erilaisia
toteutusvariaatiota. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi edeltää diskurssiana-
lyysia ja avaa tällä tavoin tietä tutkijan analyysille.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus kohdentuu keskijohdon kokemuksiin suunnitellun strategisen muutoksen aikana, erityisesti muutoksen toteuttamisen ja 5-vuotisen strategia-kauden loppuvaiheessa. Keskijohto työskentelee valtionhallinnon organisaatiossa, joka on syntynyt kahden aiemman organisaation yhdistymisen kautta. Edeltävien organisaatioiden tehtävät ja organisaatiokulttuurit koettiin uudessa yhdistyneessä organisaatiossa erilaisiksi, ja tätä kautta eroavaisuudet vaikuttivat sekä tavoiteltuun strategiseen muutokseen että jokapäiviseen työhön. Tutkimuksessa selvitetään sensemaking-teorian perustalta, sitä kuinka tilanteiset ilmiöt ja teot tulkintojen kautta saavat merkityksiä ja vaikuttavat tavoiteltuun strategiseen muutokseen.

Tämä tutkimus ei pyri arvioimaan kohteena olevan organisaation strategian hyvyttä, osuvuutta eikä läpimenoa sellaisenaan. Tutkimus ei myöskään pyri mittaamaan muutoksen onnistumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Tutkimuksessa ei vertailla erilaisia strategian tuottamis- eikä toteuttamistapoja, vaikka suunnitellun ja emergentin strategian tunnistettavat elementit ovat nähtävillä muutoksen osina ja keskijohto koki ne myös omassa työssään.

1.5 Tutkimuksen toteutus ja raportointi

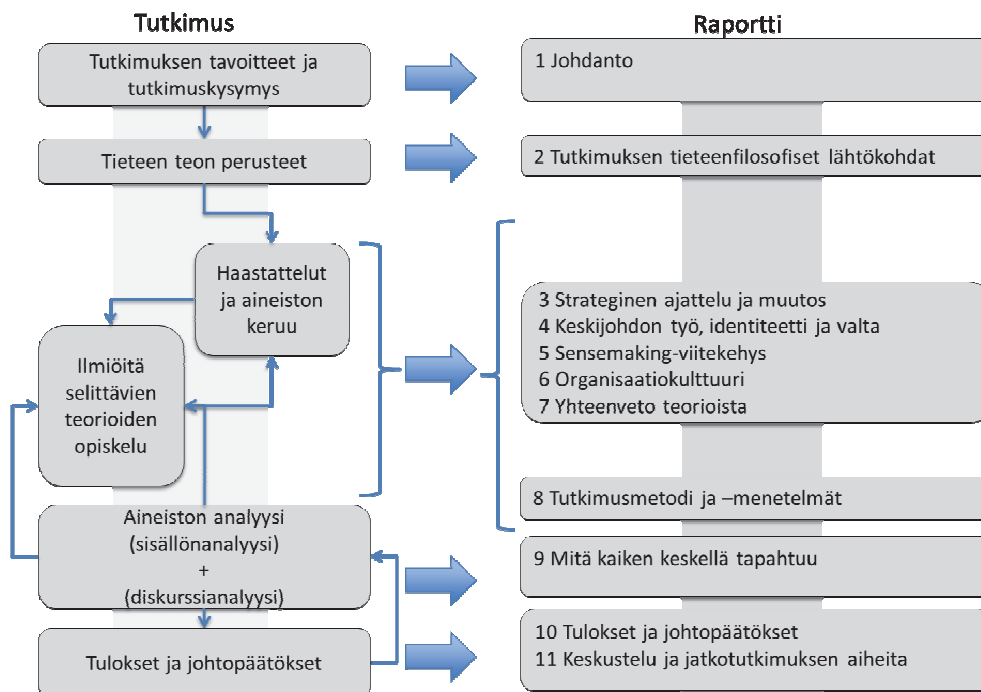
Jokainen tieteellinen tutkimus on ainutlaatuinen ja heijastaa ja tuo esiin tutkijan omaa osaamista, kykyä ja harkintaa yleisten tieteellisten käytäntöjen, sääntöjen ja teorioiden osaamisen lisäksi (Kyrö 2003). Tutkimus on aina valintojen tekoa. Kyröä (2003) mukaillen tämäkin tutkimus alkaa tutkimuskohteen määrittelystä, jossa tutkija ensin selvittää ja kuvailee tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Usein tutkimus lähtee liikkeelle tutkijan itsensä havaitsemasta ongelmasta, ristiriidasta tai mieltä askarruttavasta kysymyksestä. Kyrön (2003) mukaan kohteena voi olla käytännön toiminta, jonkin ilmiön kuvaamisessa käytetyt käsitteet, teorit tai vallitsevat uskomukset.

Toiseksi tutkimus asemoidaan tietefilosofisiin, teoreettisiin ja metodologisiin paradigmoihin ja periaatteisiin. Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon, kuinka oma tutkimus liittyy tieteenalan muihin tutkimuksiin, ja kuinka oman tutkimuksen kautta alan tietämys aiheesta lisääntyy. Koska mikään tutkimus ei toistaiseksi ole antanut lopullista vastausta johonkin kysymykseen, on uusi tieto aina väliaikaista, ja siten lähtökohtana muiden, jälkeenpäin tulevien tutkijoiden työlle.

Tutkimusote ja metodologiset valinnat perustuvat tutkimuksen tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin, ja ne määrittävät tutkimuksen laajuuden ja käytettävät tiedonhankinnan ja analyysin menetelmät. Metodologisten valintojen kautta tutkija esittelee käyttämänsä tutkimusmenetelmän, perusteet aineiston keräämisen menetelmille ja aineiston käsittelylle.

Empiirisen aineiston käsittelyn kautta tuotetaan tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa. Uusi tieto auttaa tutkijaa johtopäätösten teossa. Johtopäätökset edustavat tutkimuksen tuloksia, joiden avulla tutkija voi sitten väittää tuoneensa uutta tietoa tieteelliseen keskusteluun, teorioihin ja käytäntöihin.

Alla olevaan kuvioon 1 on tiivistetty tämän tutkimuksen rakenne ja tutkimustyön eteneminen. Tutkimustyö ja sen eri vaiheet eivät ole identtiset tutkimuksen sisällön esittelyn eli tämän kirjoituksen kanssa. Tutkimus on monipolvinen ja iteroiva tekoyen joukko, kun taas tutkimuksen kirjallinen esitys on enimmäkseen tutkimuksen aikana ja analyysin jälkeen tehty looginen esitys tutkimuksen lähtökohdista, valinnoista, itse tutkimuksesta ja sen tuloksista. Kuva on sovellettu ja muokattu Kyrön (2003, 80) kuvasta.



KUVIO 1 Tutkimuksen eteneminen ja raportointi

Tutkimuksessa esitellään johdantokappaleen jälkeen toisena tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimuksessa käytetty näkemys todellisuuden luonteesta. Kolmantena on viitekehystä luova luku, joka koostuu strategisen ajattelun ja muutoksen teorioista. Neljäs luku sisältää teoriaa keskijohdosta ja sen tehtävistä ja viides luku on kirjan keskeinen teorialuku, jossa kuvataan Weickin (1995) sensemaking-teoria. Kuudentena on luku organisaatiokulttuurista, joka kytkeytyy kaikkiin edellä oleviin lukuihin ikään kuin teoreettisena lopputulemana. Kulttuuri on strategisen toiminnan ja muutoksen alusta, kohde ja tulos. Sensemaking-prosessit tuottavat ja muuttavat ja toisaalta pyrkivät vakiinnuttamaan kulttuurisia käytäntöjä. Kulttuuri itsessään taas muodostaa sen

kokonaisuuden, joka on tapahtumaympäristönä kaikille edellä kuvatuille organisaation sosiaalisen toiminnan teorioille.

Tutkimukseen liittyvän teorian jälkeen esitellään tutkimusmetodologiat ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelminä sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi.

Yhdeksäntenä luku on kerätyn aineiston analyysi ja kymmenennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Yhdennessätoista luvussa on keskustelu ja tulosten arviointi sekä jatkotutkimuksen aiheita.

Koska tutkimuksessa on useita teoreettisia näkökulmia, on lukijan mahdollista lukea teorialukuja 3 - 6 myös haluamassaan järjestyksessä. Kaikissa teorialuvuissa on viittauksia jo seuraavissa luvuissa tai edellisissä luvuissa esiteltyihin teorioihin, ja siksi suoraan kappalejärjestyksessä luettaessa on mahdollista, että jokin teoreettinen käsite tarkentuu riittävästi ensi kertaa lukevalle vasta myöhemmissä luvuissa.

2 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT

Organisaatioita ja niissä toimivia ihmisiä ja heidän välisiä suhteita tutkittaessa on määriteltävä millaisena organisaatio, niissä toimivat ihmiset, organisaation ympäristö ja ympäröivä maailma nähdään, ja kuinka näistä voidaan saada tietoa tutkimuksen aineksiksi.

Filosofisesti asiaa lähestyttäessä tutkija itse tekee päätöksen lähtökohdistaan ja perususkomuksistaan eli millainen on se maailma, josta saamme tietoa aistiemme ja ajattelumme kautta. Tätä päätöstä edeltää tutkijan pohdinta siitä, onko maailma konkreettisesti olemassa juuri sellaisena kuin me sen omin aistein havaitsemme ja saammeko suoraa tietoa maailmasta sellaisenaan vai onko niin, että maailma on aistein havaittavissa mutta sen esiintuominen itselle ja muille on tulkinnan tulosta. Tulkittaessa maailma näyttäytyy ja sanallistuu eri ihmisillä erilaisena.

Jos suoraan aistien kautta havaitsemamme edustaa totuutta, silloin maailma on kaikille samanlainen ja se myös näyttäytyy kaikille samanlaisena ja samat lait ohjaavat tapahtumien kulkua (Bell 2011). Tämä ajattelu edustaa positivistista maailmankuvaa. Sen sijaan, edellisestä poiketen antipositivismi perustuu ihmistieteissä ajatukseen, että kaikki tieto on subjektiivista ja tulkinnan kautta ymmärrettyä. Kaikki on suhteellista ja ymmärrys tulee mukana olemisen kautta. Antipositivistit eivät pidä havainnoitsijan roolia riittävänä tutkijalle. Tieto tulee osallisuuden kautta. (Burrell & Morgan 1979.)

Postmodernismi edustaa ajattelutapaa, joka näkee maailman ja ilmiöt tilanteisina eli sosiaalinen todellisuus on suhteellinen ja oman kokemuksemme ja siihen liittyvän yhteisön määrittämä ja sanoittama. Lisäksi on otettava huomioon, että ilmiöiden sanoittamisessa käytetty kieli on sosiaalisen todellisuuden välittäjänä rajallinen ja kaikkea muuta kuin eksakti. Tämän vuoksi postmodernismin mukaan ei ole olemassa tarkkaa yksikäsitteistä selitystä maailman ilmiöille. Kaikki on suhteellista, tilanteesta, ajasta ja paikasta riippuvaa. (Hatch ja Cunliffe 2006, 47.)

Tämä tutkimus on ontologialtaan nominalistinen, epistemologialtaan antipositivistinen, ihmiskäsitykseltään voluntaristinen ja metodologialtaan

ideografinen. Yksinkertaistettuna edellinen lause voidaan sanoa niin, että (sosiaalinen) todellisuus on kaikille erilainen eikä sitä ole olemassa sellaisenaan, vaan ainoastaan ihmismielen tuottamana tulkintana. Tiedon analysoinnissa tutkijaa ohjaa järki ja päättely, ilmiöiden ja asioiden käsittely ainutkertaisina. Vastakohtana ainutkertaisuudelle on yleistettävyyys, johon tämä tutkimus ei ensisijaisesti pyri. Tämä tutkimus etenee esimerkkitapausten käsittelyn kautta asioiden teoretisointiin. Tällaisen tutkimuksen vastakohta on esimerkiksi kokeellinen tutkimus, joka pyrkii selvittämään yleisiä lainalaisuuksia omassa ontologiassaan. (Burrell & Morgan 1979.)

Tässä tutkimuksessa, tulkittaessa ihmisten sanoja ja tekoja, lähtökohtana on se, että he voivat toimia omasta vapaasta tahdostaan. Vastakohtana tälle on se, että ihminen toimii vain erilaisten ärsykkeiden ohjaamana ilman omaa kykyä ohjata ja päättää teoistaan. Kaikki edellä mainittu sitten vastaavasti edellyttää, että tutkijan on näistä lähtökohdista edettävä tutkimuksessaan mukautuen, ymmärtäen ja eläytyen tutkittavan ihmisen maailmaan ja ajatteluun ilman, että tarkoituksena olisi löytää yleispäteviä, säännönmukaisia käyttäytymismalleja eri tilanteisiin.

2.1 Tutkimuksen ontologia

Olemassaolo on ontologinen kysymys. Tiedämme, että maailmanhistoriasta tutut hahmot ja henkilöt elävät keskuudessamme sanojensa ja tekojensa kautta yhä tänäänkin. Kuninkaat, raamatunhistorian henkilöt, valtioiden päämiehet historiallisina murrosaikoina, sotarikollisina tuomitut kansanjohtajat, merkittävät tiedemiehet ja yritysjohtajat, jokaisen ihmisen esivanhemmat, isovanhemmat ja vanhemmat elävät koko ajan keskuudessamme sitä kautta, että heidän tekonsa ja tekojensa seuraukset näkyvät ja kuuluvat meidän jokapäiväisessä elämässämme. Ontologisesti voidaan ajatella, että he ovat olemassa joko puheena ja tunteena siitä, että olemme osa kulttuurista jatkumoa ja viemme eteenpäin omia ihanteitamme ja tavoitteitamme heidän luomaltaan perustalta joko niitä muuttaen tai sellaisenaan edistäen. (Auvinen 2012.)

Ontologiseksi peruskysymykseksi tämän muotoili muun muassa Quine (Niiniluoto 1997, 125) kysymällä: "Mitä on olemassa". Jonkin ilmiön tai objektin olemassaolo on peruskysymys, joka määrittää sen, miten tuota ilmiötä tai objektia voidaan tutkia, kuinka siitä voidaan kerätä tietoa tai päätellä jotain sen olemassaolosta ja ominaisuuksista. Tutkijan on tehtävä ontologisia valintoja tutkimusongelmansa edessä. Quine esitti, että ontologiset valinnat voivat pohjautua myös koettuun yksinkertaisuuteen ja käyttökelpoisuuteen, ja hän piti myös näitä perusteita kelvollisina. Niiniluoto (1997, 126) kuvaa hyvin ontologisia peruskysymyksiä realismin, nominalismin ja konseptualismin näkökulmista esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

"Missä mielessä esimerkiksi kielellisten ilmausten *merkitykset* ovat olemassa? Onko *informaatio* puhtaasti fysikaalisiin prosesseihin liittyvä kvaliteetti, onko se ihmisen ta-

juntaan kuuluva ilmiö vai onko informaatiota olemassa itsenäisesti materiasta ja tajunnasta riippumatta? Tarkoitetaanko *sinfoniolla* säveltäjän mielessä olevaa ideaa, kuulijan mielessä olevaa elämystä, nuottikirjoituksella laadittua partituuria, perättäisten ääniaaltojen muodostamaa prosessia vai jotakin näistä tajunnallisista ja fyysikaalisista realisaatioista erillistä?” (Niiniluoto 1997, 126.)

Popperin (Niiniluoto 1997, 127) mukaan on olemassa maailma 1, maailma 2 ja maailma 3. Maailma 1 on fyysisten objektien maailma, maailma 2 on tajunnan ja ajatusten ja maailma 3 sisältää ihmismielen tuotokset. Maailma 3:n selittämiseksi Popper omaksui konstruktivistisen käsityksen, jossa ihmismielen luoma maailma 3 on suhteellisen itsenäinen muiden kahden suhteen, mutta ne ovat edellytyksiä maailma 3:n olemassa ololle. Maailma 3:a ylläpitää ihmismieli muun muassa abstraktien objektien kautta. Popperin mukaan maailma 3:ssa on myös sellaisia piirteitä, joita ihmismieli ei ole sinne sijoittanut.

Ontologiassa olio-ontologia ja tapahtumaontologia ovat vastakkaisia näkemyksiä olemassaololle. Olio-ontologia kuvaa maailmaa, joka koostuu erilaisista olioista, niiden ominaisuuksista ja suhteista. Tapahtumaontologian mukaan maailma koostuu yksityisistä tapahtumista. Jako näiden välillä ei ole kuitenkaan mustavalkoinen vaan tieteestä ja tieteenalasta riippuen näkemykset voivat sekoittua tai kumpikin lähtökohta voi tuottaa kelvollista uutta tietoa. (Niiniluoto 1997.)

Tältä perustalta valitaan suunta. Voimme tunnistaa ilmiöiden tai olioiden olemassa olon ja saada siitä tietoa historiallisista, muista kirjallisista tai suullisista lähteistä. Se, kuinka sitten käsitämme tämän tiedon olemuksen, ratkaisee, minkä maailmankuvan otamme ohjaajaksemme. Onko kaikki konkreettista ja sellaista kuin siitä on lausuttu vai onko se, mitä lausutaan tulkinnannan esittämistä jostakin tapahtumasta ja niin muodoin ”totuuden tuottamista”.

Tieteen historia ja erityisesti filosofian historia on pitkä. Yhtenä ensimmäisistä usein mainitaan Platon ja oppilaansa Aristoteles. Platonilla oli merkittävä rooli rationaalisuuden kehittäjänä. Hän esitti, että tietoa on vain se, mikä voidaan saavuttaa päättelämällä. Aristoteles erkaantui kuitenkin opettajansa näkemyksistä ja hyväksyi empirian eli aistein havaittavat ilmiöt ja asiat tieteellisen tiedon ja päättelyn lähtökohdiksi. Historiallisena jatkumona tieteen filosofiset periaatteet eriytyivät ja kehittyivät yhdessä filosofiasta irronneiden tieteiden kanssa. Erityisesti psykologian ja sosiologian synnyt omina tieteinään 1900-luvulla nostivat esiin positivistisia suuntauksia luonnontieteitä mukaillen, mutta samalla esiin nousivat myös antipositivistiset filosofian suuntauksien fenomenologian ja hermeneutiikan näkemysten kautta. (Niiniluoto 1997.)

Tieteessä ilmiöitä ja niiden syitä ja seurauksia voidaan pyrkiä selittämään ja analysoimaan empirian kautta hankittujen tulosten pohjalta. Kun tavoitteena on selittää, mitä on tapahtunut ja tapahtuuko samojen syiden seurauksena vastaava ilmiö aina, usein tai ei koskaan, on kyseessä positivistinen tutkimusote. Kun tutkijan mielestä suurten tietomassojen käsittelystä saadut tulokset selittävät tutkittavan ilmiön olemuksen tai toiminnan riittävän hyvin, hän voi yrittää luoda selitysmalleja tai jopa luoda lakeja tutkimuksen kohteen olemuksesta ja käyttäytymisestä. Tämä on useimmiten luonnontieteen lähestymistapa tutkittavaan ongelmaan. (Niiniluoto 1997.)

Toinen, tässä tutkimuksessa käytetty tapa, on hankkia tieteellistä tietoa tutkimalla yksittäisiä tapahtumia, ja selittämisen sijaan tavoitella kohteen ymmärtämistä, sen olemusta ja toimintaa usein vielä tietyssä ajanhetkessä ja paikassa. Tässä tutkimuksessa sovellettua ideografisten tieteiden filosofiaa kehittivät Wilhelm Windelband, Wilhelm Dilthey, Max Weber ja Emile Durkheim.

Ymmärtävää tutkimusfilosofian menetelmää kehitti erityisesti Dilthey, joka otti pohjaksi F.E.D Schleiermacherin kehittämän hermeneutiikan käsityksen, jossa tulkitsijan rooli tekstin tai ilmiön ymmärtämisessä korostuu. Dilthey edelleen korosti eläytyvää ymmärtämistä, jossa tutkittavan kohteen maailmaan eläytymisen ja samalla tutkijan oman kokemuksen hyödyntämisen kautta tutkittavaa kohdetta voidaan avata tieteellisin keinoin. Max Weber kehitti edelleen Diltheyn ideoita yhteiskuntatieteisiin sopiviksi. (Niiniluoto 1997.)

2.2 Tiedon hankinta tutkittavasta ilmiöstä

Tiedon hankintaa ohjaa edellisessä luvussa kuvattu ontologinen käsitys ja uskomus maailmasta. Tiedon hankkimisen ja uuden tiedon saavuttamisen menetelmiä tutkivaa filosofian aluetta sanotaan tieto-opiksi eli epistemologiaksi. Epistemologia käsittelee tiedon keräämisen menetelmiä, tiedon alkuperää, saavutettavuutta, luotettavuutta ja merkittävyyttä tutkittavan ilmiön kannalta (Niiniluoto 1997). Tieto voi olla sellaisenaan mitattavaa ja tutkittavan ilmiön selittävää tai sitten hankittu tieto voi kuvailla ilmiötä ja esittää siitä kuvauksen pohjalta hypoteeseja eli tieteellisiä oletuksia ilmiön tutkimustulosten mahdollisesta yleisemmästä sovellettavuudesta. Hankitulla tiedolla on oltava hyvät perusteet sille, miksi se on kelvollista aineistoa tutkijalle. Käytettävän tiedon on oltava julkista ja muidenkin tutkijoiden saavutettavissa ja käytettävissä. Muiden tutkijoiden ja lukijoiden on voitava vakuuttua, että tieto on pätevää ja kelvollisin menetelmin hankittu, ja että se antaa tietoa juuri tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tietoa ja sen epistemologista hyvyttä voidaan kuvata Platonin sanoin: ”tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus”.

Todellisuutta koskevan tiedon olemus on epistemologinen ongelma. Realistit esittävät, että aistien kautta saavutettu tieto koskee juuri havainnon kohteena olevaa objektia. Fenomenologit puolestaan näkevät, että se, mitä itse asiassa näemme tai mistä saamme aistiemme kautta tietoa, on aistisisältöjä, jotka eivät välttämättä ole tietoa itse objektista. Aistimussisältöjen kautta on mahdollista koota fysikaalisia objekteja vastaavia aistimuskomplekseja eli kappaleita. Fenomenologian haasteena on se, kuinka subjektiivinen kokemus voidaan yleistää objektiiviseksi väittämäksi. (Niiniluoto 1997, 141.)

Ricoeurin (1975) mukaan fenomenologia on perusta hermeneutiikalle eli välttämätön edellytys hermeneutiikan olemassaololle, ja yhteys on vastavuoroinen. Tämä tutkimus perustuu fenomenologiseen näkemykseen tiedosta ja todellisuudesta. Seuraavassa luvussa käydään läpi tarkemmin hermeneutiikkaa ja hermeneuttista kehää.

2.3 Hermeneuttinen kehä

Tässä tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa ymmärtämisen, tulkinnan ja merkityksien luonnin kautta. Hermeneuttisen analyysin tavoitteena on paljastaa merkityksiä ihmisten kielellisistä ilmaisuista niin, että tutkija on tietoinen ilmiön asiayhteydestä ja omasta näkökulmastaan. Tavoitteena on kääntää jotain, mitä ei heti ymmärretä, ymmärrettävään muotoon eli tulkita asioita (Osborne 2001, Smith & Amrine 1996).

Hermeneutiikka kiertyy tulkinnan prosessin ympärille. Hermeneutiikka liitetään erityisesti saksalaiseen filosofiseen perinteeseen ja sen myötä Heideggeriin ja Gadameriin (Barker 2004). Hermeneuttisessa analyysissä on kaksi osapuolta. Toinen on tutkija ja toinen on teksti tai kerronta, josta analyysia tehdään. Tutkijalla on yleensä ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Hermeneutiikassa tätä nimitetään esiymmärrykseksi. Esiymmärrys viitoittaa tietä, kun tutkija etenee hermeneuttista kehää kokonaisuuden ja sen osien välillä. (Malhotra Bentz et al. 1998.)

Tutkija tai tekstin lukija lähestyy tekstiä omin ennako-oletuksin ja ennakkoluuloin. Ne muodostuvat ja muotoutuvat uudelleen lukemisen aikana ja korvautuvat vähitellen muuttuneilla tai uusilla käsityksillä kyseessä olevasta asiasta tai ilmiöstä.

Kaikki ymmärtäminen lähtee ymmärtäjän tilanteesta ja näkökulmasta asiaan. Kysymällä ja vastaamalla tulkinta etenee ikään kuin spiraalin kehällä. Hermeneuttinen kehä on periaatteessa loputon, tarkentuva heuristinen lähestyminen käsillä olevaan ilmiöön. Hermeneuttisella kehällä ei ole varsinaista alkua, koska kuten edellä mainittiin, tutkijalla tai lukijalla on aina ennakkokäsityksiä kohtaamastaan asiasta tai hän tuottaa itselleen sellaisia. (Baert 2003, Osborne 2001, Kezar 2000, Bentz & Shapiro 1998.) Hermeneuttisella kehällä ei siis ole selkeää alkua ja vastaavasti sillä ei ole selkeää loppuakaan. Ajan kuluessa ilmiön ominaisuudet muuttuvat ja tällä tavoin prosessi jatkuu. Tässä tutkimuksessa käytetty sensemaking-teorian mukainen sensemaking-prosessi (Weick 1995) on hermeneuttisen kehän ilmentymä.

Hermeneuttisessa tutkimuksessa nousee esiin myös moniäänisyys. Strategisen muutoksen tavoitteet voidaan ymmärtää monella tavoin. Kunkin tulkitsijan oma historia ja kokemukset tuottavat totuuksia, jotka kilpailevat toisten totuuksien kanssa. Keskustelua käydään siitä, mitä strategisen muutoksen käynnistäjä todella on tarkoittanut, ja kenen vastaanottajan tulkinta tästä tavoitteesta on oikea. Poststrukturalismi on haastanut hermeneuttista tutkimusta erityisesti tekstin tuottajan, kirjoittajan ja lukijan erillisyydellä. Se mitä kirjoittaja on tarkoittanut, on yhtä, ja se minkä lukija tulkitsee tekstin merkitykseksi, on toista. Pisimmälle asian on vienyt Barthes kertomalla ”kirjailijan kuolemasta”, jossa hän korostaa juuri tekstin tuottajan ja lukijan eli tulkitsijan totaalista erillisyyttä. Lukijan tulkinta tekstistä ei riipu välttämättä ja kokonaan kirjailijan itsensä tuottamasta tarkoituksesta. (Barker 2004.)

2.4 Tulkinnallinen paradigma

Tulkinnallinen paradigma on yksi Burrelin ja Morganin (1979) ja Morganin (1980) esittelemistä neljästä tieteenfilosofisesta maailmankuvasta ja tutkimusotteesta. Muut kolme ovat funktionalistinen, radikaali humanistinen ja radikaali strukturalistinen paradigma. Tässä tutkimuksessa on lähtökohtana ollut ensisijaisesti tulkitsevan paradigman mukainen näkemys maailmasta ja sen ilmiöistä. Subjektiiivisuus-objektiiivisuus -janalla tulkitseva paradigma edustaa subjektiiivista näkemystä. Tulkitsevan paradigman mukaan on mahdollista ajatella, että organisaatioita ei oikeastaan ole olemassa konkreettisina kohteina tai asioina. Sama koskee ylipäänsä todellisuutta. Tulkitsevan paradigman mukaan todellisuus on yksilöiden kokemusten ja näiden kokemusten jakamisen kautta syntyvä yhdistävä näkemys, joka kuitenkin ei ole käsin kosketeltava eikä sellaiseen toisille siirrettävä.

Tulkinnallisen paradigman mukaan sosiaalinen maailma on abstrakti. Se on alati muutoksessa ja se määrittyy ja kehittyy jatkuvasti ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Burrell ja Morgan 1979.) Sosiaaliset konstruktiot ovat jatkuvasti muutoksen tilassa - "in the mode of becoming" (Tsoukas & Chia 2002). "In the mode of becoming" kuvaa olemistamme ja yritystämme päästä johonkin valmiiseen tilaan, meidän siinä kuitenkin onnistumatta. Muutos ei tunnu menevän "läpi", vaan se on ikäänkuin juuri saavutettavissa, mutta sitten jälleen karkaamassa. Tämä kuvaa myös hermeneuttista tutkimusta, joka kehällään ei tuota lopputulosta vaan vain lisää tutkijan ymmärrystä tutkitavan ilmiön suhteen.

Tavoitellut muutokset tuottavat tarvetta luoda yhä uudelleen sosiaalisia konstruktioita, koska mikään tilanne ei ole huomenna samanlainen kuin se on tänään. Siksi merkityksen luonti on jatkuvaa, ja sen mukaan myös minä kokijana joudun arvioimaan itseni aina uudelleen. Toiminta kuuluu tulkinnalliseen paradigmaan olennaisena osana. Sen sijaan että olisi pysyviä rakenteita, toiminnan, esimerkiksi kommunikaation kautta luomme itse sosiaalista todellisuutta. Sosiaaliset rakenteet, sosiaaliset artefaktit, eivät ole konkreettisia, ne ovat mielissä luotuja.

Nämä luomukset eivät kuitenkaan ole kaikilla samanlaisia. Niistä keskusteltaessa samanlaisuus käsityksissä alkaa lisääntyä, mutta johtuen erilaisista jatkuvasti käynnissä olevista muista keskusteluista ja keskustelijoiden identiteeteistä, yhtä ja samaa ei ole konkreettisesti olemassa. On vain kirjo suunnilleen samaan suuntaan katsovia näkemyksiä. (Burrell ja Morgan 1979.)

Vertailun vuoksi subjektiiivisuus-objektiiivisuus -janalla funktionalistisesta näkökulmasta katsottaessa organisaatio on konkreettinen, ja sitä voi tutkia myös mittaamalla. Funktionalistille organisaatio on kaikkien nähtävissä ja siihen liittyvät ilmiöt ovat samoja ja ne ovat kokemuksiina jaettavissa sellaisinaan. (Burrell ja Morgan 1979.)

Tutkimuksessani minulla on tavoitteena selvittää eri organisaatiotasojen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, organisaatiossa tapahtuvaa sensemakingia,

erityisesti keskijohdon näkökulmasta. Tämä lähtökohta pitää sisällään organisaation, ja voitaisiin väittää, että kohteena olevalla organisaatiolla on rakenne. On henkilöitä, jotka tekevät tiettyjä tehtäviä ja vastaavat tietyistä asioista, ja heidän yhteistoimintansa sujuu ennalta määrättyjen sisäisten sääntöjen kautta. Organisoituminen näyttää tuottavan rakenteita. Siis, onko rakenteiden kieltäminen ainoa mahdollisuus toimia tulkinnallisen paradigman sisällä? Vai onko niin, että kuitenkin jostakin on löydyttävä kiinnityskohtia, joihin voi ankkuroida analyysiään. Vai onko niin, että konkreettisiltakin näyttävät asiat ovat vain jatkuvassa muutoksessa olevia ihmisten välisiä sopimuksia ja tulkintoja asioiden ja ilmiöiden tilasta? Organisaation toiminta on tilanteista. Aina ei mennä eteenpäin määritellyillä tavoilla, vaan improvisaation ja innovaatioiden kautta syntyy uutta tulkintaa käsitteellisistä rakenteista huolimatta.

Tätä näkemystä voisi puolustaa organisaatioiden pysymättömyys. Tulee erilaisia yhteenliittymiä, joita voidaan nimittää organisaatioiksi mutta ne ovat vain sen hetkisen tulkinnan mukaisia kuvauksia ilmiöstä. Organisaatioiden tavoitteet ovat muuttuvia, niihin osallistuvien henkilöiden määrä ja heidän ajatuksensa ja yhteiseen toimintaan pyrkivät toimintatavat ovat muuttuvia. Julkissa organisaatioissa, erityisesti valtionhallinnossa, toiminnan perustan luovat lait ja asetukset. Silti voidaan ajatella, että nekin ovat keskusteluiden tuloksia ja siksi sellaisenaan eivät konkreettisia rakenteita, vaan ne elävät juuri sellaista elämää kuin kaikki erilaiset osallistujat niille kerrallaan määrittävät.

Strateginen muutos kuvaa keskinäisissä keskusteluissa syntyneitä uusia käsityksiä todellisuudesta. Siis sitä, minkä osallistujat ovat ympärilleen ja itselleen säätäneet. Strategisessa muutoksessa luodaan käsitykset itsestä ja ympäristöstä toimijoineen. Muutos koskee identiteettejä eli sitä millaisina yksilö tai ryhmä ihmisiä näkee itsensä tulevissa keskusteluissa, kuinka määriteltyjen muiden halutaan käyttäytyvän, ja kuinka yksilöt omalla toiminnallaan uskovat ohjaavansa omaa ja muiden käyttäytymistä.

Kun identiteetit muuttuvat, voi myös uudenlainen toimintatapa olla tavoitellun identiteetin mukaista toimintaa. Muutos ei ole nopea ja edellyttää vuorovaikutusta. Koska valta ei ole tulkinnallisen paradigman sisältämä ilmiö, voi Burrellin ja Morganin (1979) mukainen radikaali humanistinen paradigma tuoda apua ajatteluun ja kohteena olevan ilmiöiden käsittelyyn.

3 STRATEGINEN AJATTELU JA MUUTOS

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin organisaatiossa, jota nimitän Toimistoksi. Toimistossa muutos haluttiin perustaa itse tehtyyn strategiaan. Strategian uskottiin antavan hyvän perustan haluttujen muutosten läpivientiin. Lisäksi ajateltiin, että laatimalla oman strategian Toimisto saisi sitoutettua keskeisiä henkilöitään muutoksen eteenpäin viejiksi. Samalla myös odotettiin, että näin saadaan perusteita haluttuun muutokseen priorisoimalla tehtäviä ja tavoitteita, sekä etsimällä uusia tapoja organisoida toiminta.

Lähtökohtana Toimiston johdolla oli tehdä strategiasuunnitelma, ja sen jälkeen toteuttaa tehty suunnitelma eli strateginen muutos. Strateginen johtaminen edusti Toimistossa uutta johtamisajattelutapaa.

Johdon tehtävä on johtaa organisaation toimintaa ja suunnata sen voimavarat niihin tehtäviin, jotka ovat sen asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta tärkeimpiä. Tässä tehtävässä johto käyttää strategiaa työkalunaan. Vaikka uudet tutkimukset (MacKay & Chia 2013, Tsoukas 2010, Weick 2001) tuovat esiin strategisen johtamisen suunnitelmallisten tulosten ohella sen lopputulemien sattumanvaraisuutta ja nostavat esiin retrospektiivisyyden, jonka avulla selitetään onnistumisia ja epäonnistumisia, on johtamisen tukena yleensä organisaatiolle laadittu strategia. Tämän vuoksi tässä luvussa käydään läpi lyhyesti strategisen ajattelun ja strategisen johtamisen merkitystä ja erilaisia strategisen johtamisen koulukuntia. (Tsoukas 2010, Mintzberg et al 1998.)

Koulukunta-ajattelu on tälle tutkimukselle merkityksellinen sen vuoksi, että Toimistossa strategia tehtiin suunnittelu-toteutus -periaatteen mukaisesti. Uusien strategisten tavoitteiden määrittelyä olisi toki voitu lähestyä muillakin tavoilla, mutta Toimiston johto nimenomaan etsi kaksivaiheista tapaa (ylijohtajan haastattelu helmikuussa 2009). Kaksivaiheisuus ei sinänsä määritä, minkä koulukunnan mukaiselta strateginen suunnittelu ja johtaminen näyttävät tai mitä se on, mutta Toimistossa olennaista oli nimenomaan se, kuinka strategia tehdään ja tässä Design ja Planning -koulukuntien ajatukset (ks. alaluku 3.1.) sopivat Toimistossa käytettyyn strategisen suunnittelun malliin.

Strategia on moniselitteinen käsite. Sille on annettu paljon määritelmiä ja sen sisällöstä, menetelmistä ja määritelmien paremmuudesta voidaan käydä keskustelua. Kohtuullisen yksimielisiä ollaan kuitenkin siitä, mitkä ovat strategian keskeiset asiat. Strategia on suunnannäyttävä, se on voimavarojen kohdistaja, organisaation määrittelijä, asioiden ja tehtävien selkeyttäjä ja se suuntaa oppimista. Alla taulukossa 1 on arvioitu organisaation strategian yleisiä hyviä ja huonoja puolia tai hyötyjä ja haittoja (Mintzberg et al. 1998).

Alla oleva taulukko voidaan ymmärtää myös siten, että strategian toteuttamisen lähtökohtina ovat johdon laadittuun strategiaan perustuvat sensegiving-teot, ja ne voivat saada aikaan sekä haluttuja että odottamattomia seurauksia. Useimmat organisaatioissa työskentelevät ihmiset tuntevat sanan strategia. Kuitenkaan he eivät välttämättä tiedä millainen on heidän oman organisaationsa strategia. (Kaplan & Norton 2001). Vain noin 5% henkilöstöstä tietää, mikä on organisaation strategia (Kaplan & Norton 2001). Viestinnän kautta on mahdollista tehdä strategia tunnetuksi organisaatiolle. Organisaation luovat ja ammattitaitoiset ryhmät pitää valjastaa viestimään strategiaa eri ryhmille ja yksilöille (Kaplan & Norton 2001). Edellytyksenä on, että ne, jotka strategiasta kertovat, ovat kyllin taitavia viestinnässään ja tuntevat itse strategian ja sen tavoitteet, ja voivat luoda merkityksiä sen tueksi. Tarvitaan ”oikea” tapa kertoa strategiasta. Tähän voi liittyä myös piilomanipulointia, jos viestintä on pelkästään yksisuuntaista. Todellinen viestintä kuitenkin edellyttää kaksisuuntaisuutta kysymyksineen ja vastauksineen, ehdotuksineen ja perusteluineen.

TAULUKKO 1 Strategian hyötyjä ja haittoja (Mintzberg et al. 1998)

Hyödyt (+)	Strategian ominaisuus	Haitat (-)
Strategia näyttää tien, mitä kohti organisaation on kuljettava	Strategia antaa suunnan	Valittu tie voi olla täynnä karikoita ja vaaroja, joista on hyvä olla tietoinen
Yhteinen tekeminen on vahvempaa kun on päätetty asiat joita tehdään	Strategia kokoaa ja kohdistaa voimat	Sokea yhteen asiaan keskittyminen voi johtaa uudistumisen laiminlyöntiin
Strategian avulla organisaatio tulee näkyväksi ja sen kautta erottautuu muista	Strategia määrittelee organisaation	Organisaation tarkka määrittely voi myös johtaa sen liialliseen yksinkertaistamiseen
Strategia vähentää asioiden moniselitteisyyttä ja tekee asioista ymmärrettävämpiä	Strategia luo yhtenäisyyttä ja yhteisyyttä	Yhtenäisyys ja yksiselitteisyys voi estää uusien ajatusten esiin nousun

Strategia tarkoittaa resurssien allokointia ja siksi omistajat ja ylin johto ovat ne, joilla on mahdollisuus tehdä strategisia päätöksiä. Strategiset päätökset ovat usein vaikeasti peruttavia ja sen vuoksi strategisten päätösten takana on yleensä mahdollisimman hyvin mietitty ja laadittu strategia. Tyypillisesti strategian laadinnan ajatellaan kattavan useamman vuoden ajanjakson eteenpäin. Strategiasta haetaan myös apua siihen, että voitaisiin ymmärtää ja yrittää vaikuttaa

turbulentiksi koettuun ympäristöön ja kuluttajien, asiakkaiden ja yritysten muuttuviin tarpeisiin. Jatkuva tarve toimia tehokkaammin, yritysten/organisaatioiden yhdistymiset ja pilkkomiset ja vastaavat toimenpiteet julkisella puolella vaativat vastuullisilta pitkälle eteenpäin ennakoivia suunnitelmia. Samoin ympäristövaikutukset teollisuudessa, kasvihuoneilmiön kiihtymisen ja rajallisten resurssien saatavuus pakottavat johtajia suunnittelemaan organisaatioidensa toimintaa yhä pidemmälle.

Strategialla on lukuisia määritelmiä (Mintzberg et al. 1998). Yleisesti strategia voidaan määritellä organisaation halutuksi toiminnan suunnaksi, joilla ohjataan kaikkien tekemisiä. Siinä määritellään, mitkä ovat merkityksellisiä asioita organisaation toiminnassa asiakkaiden suhteen, mitä palveluita tai tuotteita tehdään, kuinka palvelut tai tuotteet toimitetaan asiakkaille, ja kuinka tuotteita, palveluita ja prosesseja kehitetään vastaamaan paremmin nykyistä kysyntää sekä luoman uutta kysyntää. (Ansoff 1977, 1991, Gioia & Chittipeddi 1991, Kaplan & Norton 2001, Mintzberg 1994, 1990, 1978, Pfeffer 1992, Pfeffer & Moore 1980, Porter 2004, 1996, 1983, Porter et al. 2004, Schein 2010, Weick 2005, 1995.) Kapeasti voidaan sanoa, että strategian tarkoitus on muokata organisaatio sellaiseksi, että se vastaa oletettuihin asiakkaiden tarpeisiin. Organisaation on päätettävä, mitä tuotteita ja palveluita se tuottaa ja kenelle. Laajemmassa näkemyksessä organisaatio perustelee itsensä strategiansa kautta, ja strategian avulla se voi pyrkiä muuttamaan toimintansa suuntaa ja omaa olemustaan. Strategia on yhdistetty erilaisista näkemyksistä ja se muodostaa kokoelman ajatuksia kollektiivisen toiminnan perustaksi. Mintzbergin määritelmä strategialle kuuluu:

”Strategy is a pattern in a stream of actions. It is something we see in retrospect as coherence in organizational action”.

Tällä Mintzberg painottaa myös strategisten elementtien esiin nousevaa, joskus yllättävää luonnetta. Strategia voi toteutua suunnitellusti mutta useimmiten siihen sisältyy paljon yllätyksiä ja uusia esiin nousevia asioita, joita strategian laatijat eivät ole osanneet aikanaan ennakoita. Tässä näkemyksessä painottuu perusajatus siitä, että toiminta aina edeltää ymmärrystä. Weick (1995)¹ jakaa tämän näkemyksen Mintzbergin kanssa. Mintzbergin näkemys on hyvin kohdallaan tilanteissa, joissa strategia tuntuu heikolta, eli antaa vähän ymmärrettävää ainesta tarvisijalle ja vastaavasti tilanteissa, joissa sitä ei pidetä luotettavana, uskottavana tai mahdollisena. Nämä heikkoudet tulevat esiin, kun strategia alkaa näyttäytyä ihmisten puheissa enemmän artefaktina, kuin toimintaa käynnistävänä ja toimintaan sisältyvänä elementtinä. Toki strategian toteutuminen viimeiseen pisteeseen asti on harvinaista, jos se edes on toivottavaa. Tämä täydellisyyden puute avaa mahdollisuuksia keskusteluille, oppimiselle ja uusien innovaatioiden esiin nousulle ja niiden hyödyntämiselle (Mintzberg & Waters 1985).

¹ Sensemakingista lisää luvussa ”Sensemaking-viitekehys”

Tsoukas (2010) huomauttaa kuitenkin, että Mintzberg jättää turhaan vaille huomiota tarkoituksellisen strategisen toiminnan. Itse asiassa myös Weickin (1995) ajatus sensemaking-prosessien käynnistymisestä nostaa esiin tarkoituksellisen toiminnan merkityksen ja sen ennakoivan luonteen.

”Strategic thinking emerges as a process of deliberately looking-back-in-order-to-look-forward, and it arises from a practical concern with the task at hand (Tsoukas 2010).”

Sensemaking, kuten myöhemmässä luvussa tarkemmin kuvataan, käynnistyy tilanteessa, jossa retrospektiivisen ajattelun seurauksena huomataan ristiriitoja asioiden tilojen ja toiminnan välillä. (Tsoukas 2010.)

Organisaation tehtävän määrittelyllä ja strategioilla pyritään myös tasa-painottamaan eri sidosryhmien tarpeita ja tavoitteita, kun käytössä on rajalliset resurssit (Schein 2010, 75). Strategioihin liittyy aina julkilausuttuja tavoitteita, mutta myös piilotavoitteita tai tavoitteita, joiden katsotaan toteutuvan muiden, julkilausuttujen tavoitteiden seurauksena, ikään kuin itsestään ja välttämättömänä seurauksena julkilausuttujen tavoitteiden toteutuessa. Piilotavoitteiden olemassa oloa ei aina edes tunnusteta. Schein (2010) esittää, että organisaation tehtävä on suorassa suhteessa strategiaan ja on sen ydin. Silloin tehtävä myös heijastaa näkyviin organisaation identiteetin (Hatch & Schultz (2002). Sensemakingissa kaikki perustuu identiteetin muodostamiselle ja muodostumiselle. Tässä yhdistetyt (ei yhteiset koska sensemaking on prosessi, ei päätös) oletukset siitä, ”mitä tai keitä me olemme” tuottavat myös tärkeän tekijän organisaation kulttuuriin. Samanaikaisesti myös säädetty (enacted) strategia valtuuttaa ja rajoittaa organisaation ja henkilöstön käytettävissä olevaa keinovalikoimaa tavoitella strategiaan kirjattuja tavoiteltavia tuloksia (Schein 2010, Weick 1995).

Weick (2001, 347) kertoo kirjassaan mielenkiintoisen tarinan nuoresta unkarilaisesta luutnantista, joka joukkoineen eksyy Alpeilla. Kolmen päivän kävelyn jälkeen he kuitenkin onnistuvat lopulta pääsemään nälissään ja kylmissään takaisin pääleiriin. Luutnantti kertoo esimiehelleen, kuinka he lopulta selvisivät jonkun löydettyä repustaan kartan ja sitten he sen avulla osasivat palata leirille. Luutnantin esimies katsoo karttaa ja hämmästyksensä huomaa, että kartta ei ole Alpeilta, vaan se on kartta Pyreneiden vuoristosta. Tarinan opetus on, että eksyksissä olijalle mikä tahansa kartta näyttää kelpaavan apuneuvoksi, kunhan sen avulla saadaan aikaan tarkoituksellista toimintaa.

Scheinin (2010) huomion piilotavoitteista voisi yhdistää tähän siten, että uskomalla omiin työväliseisiin ja tavoitteisiin, mitä erilaisimmat asiat voivat tulla merkityksellisiksi ja käynnistää ja mahdollistaa organisaation toimintaa. Vaikka strategiaa pidetään konkreettisena ja kiistattomana lähtökohtana organisaation toiminnalle, sitä ei aina jokapäiväisessä elämässä ehditä kuitenkaan validoimaan eikä arviomaan sen relevanssia. Tärkeää on, että se on olemassa ja toimijat hyväksyvät sen olemassa olon ja sisällön mahdollisimman laajasti. Tämä mahdollistaa strategian laatijan tavoitteleman yhteisen toiminnan. Strategiat ovat kuin karttoja, ne houkuttelevat ihmisiä toimimaan ja antavat suunnan ja

perustan kaikelle tekemiselle, määrittelevät nykyisen tilan ja kuvaavat uusia mahdollisia kuljettavia polkuja. (Weick 1995.)

Toisaalta Weick (2001) myös ehdottaa näkemystä, että liiallinen strateginen johtaminen ja strategiaan kiinnittyminen voi olla organisaatiolle myös haitallista. Tätä käsitystä tosin Mantere haastaa kysymällä, eikö selkeästi kielipeliin (language games) kautta esiin tuotettu strategia voi yhtä hyvin tuottaa joustavan, nopeasti reagoivan ja dynaamisen organisaation. (Mantere 2013.) Mante- re (2013) kiteyttää omassa tutkimuksessaan strategian kielipeleiksi, joissa strategia tulee esiin erilaisten strategiaan sisältyvien asioiden nimikkeiden kautta. Näitä nimikkeitä luomalla ja muokkaamalla, strategiaa selitetään toisille. Strategie- ria kielipelinä myös viittaa suoraan valtaan ja siihen kenellä on oikeus luoda, muokata ja käyttää strategisia nimikkeitä omassa viestinnässään. Lisäksi strategie- gian olemassaolo vaatii Mantereen mukaan työnjakoa organisaation sisällä. Työnjako tuottaa erilaisia kielipelejä, joilla toimijat selittävät ja tekevät strategiaa merkitykselliseksi eri puolilla organisaatiota.

3.1 Strategisen muutoksen erilaisia lähestymistapoja

Strategian laadinta ja strategisen muutoksen suunnittelu voi edetä erilaisia teitä kohti yleistä määritelmää siitä, mikä on organisaation tehtävä ja kuinka se voidaan saada parhaiten näkyville ja toteutukseen. Valittu tapa riippuu organisaation toimialasta, siitä onko se liiketoimintaa tekevä organisaatio vai valtiohallinnon toimija, organisaation omistajuudesta sekä organisaation toimintaan vaikuttavista tilanteisista tekijöistä ja omistajien ja johtajien johtamisuskomuksista. Seuraavaksi esiteltävät erilaiset strategiset lähestymistavat perustuvat Mintzberg et al. (1998) kirjaan ”Strategy Safari”, jonka opeilla edelleen on merkitystä liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa ja yritysten käytännön sovelluksissa (Tsoukas 2010).

Mintzberg et al. (1998) tunnistivat laajasta joukosta strategiatutkimuksia 10 painotusta ja näkemystä, joita he sitten kutsuivat koulukunniksi. Näillä oli keskinäistä eroa muun muassa syntyajankohdan mukaan, mutta suurimmat erot tulivat siitä, mitä eri näkemykset käsittivät strategian edustavan ihmisille ja heidän toiminnalleen, ja mitkä asiat saivat painotusta strategisen suunnittelun ja toteuttamisen prosesseissa.

Mintzberg et al. (1998) vertasivat strategista suunnittelua tunnettuun vertaukseen elefantista ja sokeista, jotka yrittävät selvittää millainen otus elefanti on, tunnustelemalla sitä eri puolilta ja kertomalla sitten kokemuksensa perusteella millainen elefanti todellisuudessa on. Strateginen suunnittelu eli strategian laadinta näyttäytyy heidän mukaansa samanlaisena. Riippuen siitä, mistä kulmasta asiaa tarkastelee, johtopäätökset siitä, mikä on strategiassa merkityksellistä ja olennaista, ovat erilaisia. Esittelemissään 10:ssä eri strategiakoulukunnassa tulee vastaavalla tavalla näkyviin erilaisia painotuksia strategialle keskeisten asioiden osalta. Koulukunnat on kuvattu tiivistelmänä jäljempänä olevaan taulukkoon 2.

Strategian merkitystä liiketaloudessa yleensä ja organisaatioiden toiminnassa erityisesti, on kehitetty kiihtyvästi 1950-luvulta lähtien. Edellä mainitut koulukunnat ovat tulleet näkyviksi, kun tutkijat ovat analyyseissaan löytäneet uusia näkökulmia strategisen johtamisen alueelta. Pelkästään tutkijan kiinnostus ei tuota uusia näkemyksiä, vaan uudet ajatukset ja ajattelumallit syntyvät käytäntöä tarkkaillen, ja siellä havaittujen ilmiöiden uudeltaisesta käsittelystä.

Osa koulukunnista on Mitzbergin ja kumppaneiden mukaan vielä suhteellisen marginaalisia ja osa ehkä kuihtumassa pois tutkimuksen näkökulmasta. Osa sen sijaan elää ja voi hyvin, ja erityisesti "alkuperäisistä" ajatusmalleista Design-, Planning-, Positioning- ja Entrepreneurial-koulukunnat saavat edelleen osakseen huomiota sekä tutkijoiden että erityisesti konsulttien ja eri organisaatioiden johtajien ja strategiasta vastaavien keskuudessa. (Mitzberg et al. 1998.)

Koulukunnista kolme ensimmäistä keskittyy vahvasti siihen, kuinka strategia pitää tehdä. Nimenomaan pitää tehdä, koska itse tulosten kuvaaminen ja niihin pääseminen ei ole Design-koulukunnan ajatuksissa etusijalla. Se on toki heidänkin mielestään seuraus hyvin laaditun strategian toteuttamisesta. Design-koulukunnan ajattelu näkyy Mintzbergin mielestä selvästi SWOT-analyysin kautta, joka auttaa johtoa strategian lopulliseen päämäärään: saada tuotettua uskottava yhteensopivuus ympäristön tarjoaminen mahdollisuuksien ja omien voimavarojen välille. Se edustaa suunnittelua puhtaimmillaan, kun ulkoiset uhat ja mahdollisuudet yhdistetään sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, ja näiden pohjalta strategian laatijat päättävät strategian sisällön. Ansoff (1991) ja Mintzberg (1990) kävivät tieteellistä debattia 1990-luvun alkupuolella Design-koulukunnan näkemyksistä.

Planning-koulukunta korostaa formaalin suunnittelun tärkeyttä. Tämänkin taustalta löytyy muun muassa Ansoffin ajatuksia. Se sisältää myös Mintzbergin ja kumppaneiden mukaan tarkasti kuvatun suunnitteluprosessin, jonka mukaan strategian laadinta etenee. Planning-koulukunnan ajatukset ovat yleisesti käytössä monilla strategiakonsulteilla. Lisäksi organisaatioilla on omia suunnittelumallejaan, mutta ne ovat kuitenkin lähes toistensa kopiota Mintzbergin mukaan.

Positioning-koulukunnan johtavia ajattelijoita on Porter (2004). Keskeistä hänen mielestään on tunnistaa oma asema ja määritellä, mikä sen pitäisi olla, millä tuotteilla ja palveluilla ja millä markkinoilla pitäisi toimia.

Kaikki edellä mainitut koulukunnat näkevät strategian laatimisen monen osallistujan työnä. Sen sijaan Entrepreneurial-koulukunta korostaa yhden johtajan, usein omistajajohtajan roolia strategian laadinnassa. Erityisesti esiin nousevat luovuus, intuitio ja kokemuksen kautta hankittu viisaus juuri tästä liiketoiminnan alueesta. Lisäksi visio, se mitä kohti halutaan mennä, on tärkeä elementti tämän koulukunnan ajattelussa. Omistaja-johtaja myös ilmiselvästi rajoittaa kollektiivisuutta strategian laadinnassa, vaikka osallistumista tarvitaan.

Cognitive-koulukunnan näkemyksissä korostuvat johtajan ja tekemiseen osallistuvien ajatteluprosessit. Strategian laadinnassa tarvitaan kykyä avata monimutkaisia ilmiöitä, tunnistaa ongelmia, tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuta-

poja, ratkaista ongelmia ja lopulta uuttaa niistä organisaation kannalta merkityksellisiä asioita ja luoda innostavia tavoitteita. (Schwenk 1984).

Learning-koulukunta lähtee ajattelussaan käsityksestä, jonka mukaan maailma, johon strategialla yritetään tuoda järjestystä, on liian monimutkainen hallittavaksi vanhan tiedon varassa. He korostavat monimutkaisuuden kautta tapahtuvaa oppimista ja hylkäävät rationaalisuuden mahdottomana periaatteena. Kuinka olla rationaalinen ilman uuden oppimista, kun oma organisaatio ja koettu ympäristö ovat lähemmin tarkasteltuna kaotettujen monimutkaisia. Learning-koulukunta myös kyseenalaistaa sen, kuka strategian lopulta tekee ja missä päin organisaatiota. He epäilevät myös prosessin tarkoituksellisuutta ja tekijöiden tietoisuutta asiastaan sekä suunnittelun ja toimeenpanon rajaa. Peruskäsitelmä on: kuinka strategiat muotoutuvat organisaatioissa, ei se, kuinka ne muodostetaan. Lisäksi tavoitteena on mieltää strategia epäsuoraksi prosessiksi, joka monipolvisesti etenee kohti yllättäviä uusia haasteita, joita nousee esiin prosessin aikana.

Power-koulukunta korostaa prosessin neuvottelevaa luonnetta. Politikointi ja asemien haku kuuluvat strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Lähtökohta nostaa esiin ihmiset, organisaation työntekijät ajattelevina olentoina, joilla on oma tahto. Tämän tahdon suuntaaminen on keskeinen asia suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin määritellen strategian tekeminen on poliittinen prosessi. Mikrotason valta on yksilöiden valtaa ja organisaation sisään suuntautuvaa. Makrotason valta kuvaa organisaatiota yhteiskunnallisena toimijana ja suuntautuu ulospäin. Organisaation sisällä valta näyttäytyy peleinä, se voi ilmetä muutoksen vastustuksena, koalitioiden muodostamisena, tuen hakemisena ylempiltä tahoilta, omien pikku valtakuntien perustamisena tai asiantuntijuiden esiin nostamisena.

Cultural-koulukunta näkee strategisen suunnittelun sosiaalisena toimintana, jossa osallistujien jakamat uskomukset, säännöt ja käsitykset organisaation ja ympäristön tilasta ohjaavat yhteistä toimintaa. Yksilöt sovelletaan näihin organisaation keskeisiin ominaisuuksiin. Strategia näkyy Mintzbergin ja kumppaneiden (1998) sanoin perspektiivinä, katselukulmana, johon yhteiset mallin mukaiset toimet suuntaavat voimansa. Kulttuurinen strategian laadinta on tarkoituksellista, mutta kaikkia valintoja ei välttämättä ole tehty tietoisella tasolla. Kulttuurin ominaispiirteiden mukaan niin kulttuuriin kuin strategiaankin sisältyy asioita, jotka vain tiedetään, ilman että niitä aktiivisesti ajatellaan. Kulttuuri voi edistää tavoitteiden saavuttamista mutta se voi yhtä lailla myös olla esteenä tavoitellulle muutokselle.

Environmental-koulukunta tunnistaa johtajuuden ja organisaation lisäksi ulkoisen ympäristön kolmanneksi strategian keskeiseksi voimaksi. Esiin nousee myös kysymys siitä, kuinka paljon ympäristö itse asiassa sanelee sitä, mikä strategisesti on mahdollista, järkevää ja tärkeää. Tämä koulukunta on yksi lisä siihen, kuinka tässä koulukunnat esittelyjärjestyksessä ovat liukuneet kauemmaksi keskeisestä yhdestä tai harvasta strategistista kohti laajempaa joukkoa vaikuttajia ja vaikuttavia voimia. Mintzberg kumppaneineen (1998) määrittelee ympäristön Environmental-koulukunnan käsitysten mukaan kohtuullisen häilyväksi

heikoiksi voimiksi tuolla jossain. Ympäristöä edustaa se, mikä ei kuulu organisaatioon. Organisaation on kyettävä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin ja odotuksiin. Ellei se pysty, markkinat hylkäävät sen. Lisäksi organisaatiot muodostavat ekologisia klustereita ja hyödyntävät yhdessä voimavaroja, kunnes ne ehtyvät. Sen jälkeen myös organisaatio sellaisenaan kuolee, ellei se ole muuttanut tai kykenevä nopeasti muuttumaan.

Configuration-koulukunta on Mintzberg et al. (1998) kehittänyt yhteenveto edellä esitellyistä strategisista näkemyksistä. He esittävät oman näkemyksensä kokoelmana, johon on koottu käsitykset muiden koulukuntien esittämistä parhaista ominaisuuksista. He korostavat aluksi konfiguraation ja transformaation eroja ja kiinteää suhdetta kuin kolikon kohta puolta. Koulukunnan näkemyksen mukaan konfiguraatio (säädetyt asetukset) edustaa tehtyä, implementoinnissa olevaa strategiaa ja sen mukaista "asetusten säätöä kohdalleen". Strategian tekeminen puolestaan on muuttava, transformoiva osa strategista toimintaa eli "uusien säätöasetusten määrittelyä", kuin laivan kääntö uuteen kurssiin. Niinpä Configuration-koulukunta toteaa, että suurimman osan ajasta organisaatio on kohtuullisen stabiilissa tilassa, ja muutossykäykset ovat ryöpsähdyksenomaisia pyrähdyskiä ajan virrassa. Näissä pyrähdyksissä tehdään hyppyjä toiseen tilaan. Siksi strategisen johtamisen tavoitteena tulee olla stabiiliuden säilyttäminen ja ylläpito siten, että nopeat, tarvittavat muutospyrähdykset ovat kuitenkin mahdollisia, kun tarve sellaisiin havaitaan. Itse strategian laadinta voi sitten halutusti noudattaa mitä tahansa, parhaiten aikaan ja tilanteeseen sopivaa muiden koulukuntien esittämiä malleja. Taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto esitellyistä koulukunnista.

TAULUKKO 2 Strategian laadinnan koulukunnat (Mintzberg et al. 1998)

Koulukunta	Tyyppi	Painotus
The Design School	Ohjaavat (1960-1980-luvuilla kehittyneet)	Strategian laadinta suunnitteluprosessina
The Planning School		Strategian laadinta formaalina prosessina
The Positioning School		Strategian laadinta analyttisena prosessina
The Entrepreneurial School	Kuvaavat (yksilö)	Strategian laadinta näkemyksellisenä prosessina
The Cognitive School		Strategian laadinta älyllisenä prosessina
The Learning School	Kuvaavat (joukko)	Strategian laadinta esiin nostavana prosessina
The Power School		Strategian laadinta neuvotteluprosessina
The Cultural School		Strategian laadinta kokoavana prosessina
The Environmental School		Strategian laadinta reagoivana prosessina
The Configuration School		Kokoava (yhdistelevä)

Strategian laadinta ja strateginen ajattelu ovat selkeitä esimerkkejä johdon sensegiving- ja sensemaking-prosesseista. Olipa strategian laadinta minkä tahansa koulukunnan näköistä, se on aina merkityksien luomiseen ja jakamiseen pyrkivää toimintaa. Sensemaking-viitekehys sopii tämän vuoksi hyvin myös strategisen ajattelun ja toiminnan tutkimukseen. Lisäksi nähdään, että varsinaista jonkin koulukunnan mukaista strategista johtamista esiintyy harvoin ja tiukkarajaisena sellaisenaan. Strateginen johtaminen ja strateginen muutos ovat useimmiten erilaisia kombinaatioita edellä tyypitellyistä koulukunta-ajatteluista.

Lopuksi on hyvä ottaa huomioon Weickin (2001) esitys strategisesta toiminnasta. Hän nostaa esiin kolme kohtaa. Ensimmäiseksi hän painottaa toiminnan kirkastavan tarkoitusta, ennakkosuunnitelmat ovat toisisijaisia toiminnalle, ja strateginen suunnittelu ja sen tuotoksena laadittu strategia on vain yksi ennakkosuunnitelma muiden joukossa. Kuin korostaakseen toiminnan merkitystä, Weick (2001, 350) toteaa, että strategia on enemmän motivaatiota, halua saada jotakin aikaan, kuin älyllisten ennakoitavien ongelmien ratkomista. Lisäksi organisaation kulttuuri ja improvisaatio nousevat esiin strategisen muutoksen ohjaavina tekijöinä. (Weick 2001.)

3.2 Organisaatio muutoksessa

Strateginen muutos nähdään organisatoristen toimijoiden tarkoituksellisten valintojen kohdistamisena olemassa olevia ulkoisia tekijöitä kohtaan. Tavoiteltu muutos voi onnistua, jolloin keskeiset toimijat voivat tyytyväisinä todeta onnistuneensa muutoksen suunnittelussa, ja tehneensä juuri oikeat ratkaisut muutoksen toteuttamisessa. Epäonnistuneessa muutoksessa vastaavasti johdon katsotaan olleen lyhytnäköistä ja toteutuksen osalta saamatonta. (MacKay & Chia 2013.)

Strateginen muutos voidaan perustella välttämättömäksi organisaation lyhyen aikavälin toimintakyvylle, ja väittää, että pitkällä aikavälillä se on olennaisen tärkeää organisaation eloonjäämisen kannalta. Näin tärkeä asia vaatii paljon johtamiselta. Muutoksen aikaansaaminen organisaation toiminnassa ei ole helppoa. Päinvastoin, se asettaa johdon ja muut organisaation toimijat suurten haasteiden eteen. Strateginen muutos vaatii selkeää ajattelua, harkittua viestintää sekä paljon johtamistekoja ja energiaa johtajilta. (Lüscher & Lewis 2008.) Lisäksi muutos edellyttää kaikilta uuden oppimista.

Organisaation työntekijöiden, sidosryhmien tai asiakkaiden kokema muutos, muuttunut organisointi töiden järjestelyissä, valtasuhteissa, organisaation tehtäviin kuuluvissa osa-alueissa ja eri henkilöiden kokemassa epävarmuudessa omien tehtäviensä suorittamisessa, joko sisällöllisesti tai vastuun osalta - organisaatiotasosta riippumatta - aiheuttaa organisaation jäsenille henkisen tilan, jossa epävarmuus, merkitykset, valtasuhteet ja oma tulevaisuus kyseenalaistuvat. Tällainen epävarmuuden tila vie energiaa jokaiselta organisaation jäseneltä. Energia, jota tarvitaan organisaation tarkoituksen mukaisten tehtävien suorittamiseen, menee nyt oman ja muiden tilan, roolien ja merkityksen arviointiin.

Muutosta ohjaavat myös opitut mallit, jotka voivat toimia muutoksen kannalta joko edistävästi tai haitallisesti. (Lau & Woodman 1995.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos on monitasoinen ja sillä on liittyviä organisaation ulkopuolelle (Rouleau 2005) ja eri ryhmiin ja yksilöihin organisaation sisällä. Muutos organisaatioissa tapahtuu eri puolilla eri lähtökohdista ja eri syistä ja eri prosessien kautta, ja se etenee kaaoksen ja järjestyksen vuorovaikutusten kautta (Van De Ven & Poole 1995). Jokainen organisaation työntekijä koettaa ymmärtää omista lähtökohdistaan muutoksessa olevaa tilannetta ja siihen liittyviä ilmiöitä. He yrittävät oman historiansa ja omien kokemustensa kautta yhdessä muiden kanssa tulkita ja luoda merkityksiä kokonaisuuden ja yksilöiden merkityksestä, tilasta ja paikasta. (Lüscher & Lewis 2008.)

Muutoksesta uuteen yhteistyöhön on mahdollista edetä sensegiving- ja sensemaking-prosessien kautta. Sensemaking on yritys luoda järkeviä ja kattavia ymmärryksiä, joiden kautta on mahdollista löytää tarkoitus ja mahdollisuus uudelle toiminnalle (Weick 2001, 1995). Strategia liittyy vahvasti tekemiseen. Strategia toteutuu tai jää toteutumatta tekojen kautta. Teot liittyvät käytäntöihin ja käytännöt kulttuureihin. Strategialla pyritään vaikuttamaan kulttuuriin. Strategian liitos kulttuuriin ja käytäntöihin tunnustetaan retrospektiivisesti. Näin nähdään, että strategia on toteutunut, koska selvä ja tunnistettava, jopa looginen tapahtumien jatkumo on nähtävillä tuloksineen. Toisaalta sensegiving tunnustaa myös tarkoituksellisen ja tavoitteellisen muutospyrkimyksen, jolla on suora vaikutus tavoiteltuun käytäntöjen ja kulttuuriin muutokseen. Strateginen muutos edellyttää sekä sensegiving- että sensemaking-prosessien käynnistymisiä. (Tsoukas 2010.)

Muutosta estäviä tai hidastavia tekijöitä on paljon. Moniselitteisyys luo epävarmuutta ja aiheuttaa väärinkäsityksiä toimijoiden keskuudessa. Moniäänisyys, se että tulkintoja ja tietoa tuntuu olevan paljon tarjolla, ruokkii sekaannusta, kun käsillä on erilaisia viestejä asiasta, jonka merkitystä mikään selitys ei tunnu kattavan kokonaisuudessaan (Lüscher & Lewis 2008). Toisaalta moniselitteisyys voi olla myös tarkoituksellista ja sen kautta saadaan mahdollisuus energisoida toimintaan organisaation eri yksiköitä, vaikka niiden tehtävät voivat olla kovin erilaisia. Myöhemmässä vaiheessa moniselitteisyys voi kuitenkin vaatia veronsa ja aiheuttaa kiistoja esimerkiksi resurssien allokoinnista ja organisaation tehtävien merkityksestä asiakkaille ja organisaation toiminnalle. (Chahrazad & Langley 2013.)

Johto on muutoksen käynnistäjä, ja työtehtäviensä vuoksi velvollinen viemään muutosta eteenpäin. Johdon tehtävänä on yrittää saada muut organisaation toimijat ymmärtämään muutoksen sisältämät uudet merkitykset ja tavoitteet. (Lüscher & Lewis 2008, Gioia & Chittipeddi 1991.)

Muutos voidaan jälkeenpäin yksinkertaistaa ihmisten mieliin johdon hyväksi päätöksiksi, hyvin tehdyiksi johtamisteoiksi ja osuvaksi organisoinniksi. Tällöin kuitenkin voi unohtua se, että muutoksen aikana ympäristö ja sisäinen toiminta on voitu kokea kaoottiseksi, eivätkä ne näin ole vastanneet muutoksen valmistelussa vallinneita ennako-oletuksia. Tällä tavoin muutoksen prosessin-omaisuus unohtuu, ja muutoksen aikana tapahtunut oppiminen jää näkymät-

tömiin. Johto toki toimii aktiivisesti mutta prosessit ja tavoitteellinen sekä emergentti oppiminen on liitettävä mukaan muutoksen läpiviennin onnistumisen edellytyksiin. (MacKay & Chia 2013, Tsoukas 2010.)

Keskijohto toimii välittäjänä, ja sen tehtävä on ottaa vastaan johdon sensegiving-prosessien tulemat osallistumalla niihin kuulijoina ja viestien lukijoina. Keskijohdon sensemaking-prosessit yhdessä johdon kanssa vastaavasti tuottavat keskijohdolle tulkintoja, joita he edelleen vievät eteenpäin käynnistämällä omia sensegiving-prosessejaan alaistensa kanssa. Keskijohto on myös yhteistyössä sidosryhmien ja oman organisaationsa muiden yksiköiden kanssa. Tässä tehtävässä heidän on myös selvitettävä ja käynnistettävä yksiköiden välisten uusien toimintatapojen ja tavoitteiden merkityksen luonti, jotta uusi tavoiteltu tila voidaan saavuttaa.

Organisaation muutos ei koske pelkästään uutta työnjakoa ja työn teon vastuu- ja valtasuhteita. Muutos koskee myös vastuuta ja valtaa käyttää kieltä, jolla muutokset perustellaan ja käynnistetään (Mantere 2013). Johto harvemmin on suoraan yhteydessä suorittavan tason työntekijöihin muutoksen läpiviennissä ja tässä korostuu keskijohdon rooli välittäjänä. (Huy 2011, 2010, 2002, Lüscher & Lewis 2008, Stensaker 2008).

Kaikesta hyvästä tahdosta, suunnitelmallisuudesta, oikea-aikaisista päätöksistä ja tehokkaista prosesseista huolimatta organisaatio voi olla saavuttamatta suunniteltua tilaa. Kun ajan virrassa tehdään erilaisia valittuun strategiaan perustuvia päätöksiä, niin tänään tehdyt viisaat päätökset ja teot saattavat osoittautua kolmen vuoden päästä pahimmillaan tuhoisiksi. (MacKay & Chia 2013.)

Sensemaking on jatkuvaa ja uudet tilanteet ja uusi tieto omasta ja ympäristön tapahtumista käynnistää uusia toimenpiteitä, joilla voidaan edistää tai hidastaa tavoitteen saavuttamista. Sen lisäksi sensemaking-prosessit voivat tuottaa uusia, alkuperäisen strategian kanssa kilpailevia tavoitteita eli emergenttejä strategisia tavoitteita. Emergenttien tavoitteiden ilmaantuminen kuvaa sensemaking- sensegiving-prosessien vastavuoroisuutta ja edestakaisuutta organisaation eri tasojen välillä. Keskijohto voi kohdistaa sensegiving-prosessinsa myös johtoon.

MacKay & Chia (2013) nostavat esiin uuden käsitteen ”luova evoluutio”, joka pyrkii katsomaan strategisen valinnan ja sattuman sekä ympäristön (luonnon)valinnan taakse. Luovassa evoluutiossa organisaatio ei jättyädy tehtyihin huonoihin päätöksiin eikä jää ympäristönsä vangiksi, vaan johto voi valita oppimisen kautta luovia ratkaisuja esiin nouseviin ongelmiin. (MacKay & Chia 2013)

3.3 Muutoskriittiki

Toimiston strategisen muutoksen tavoitteita ja perusteita pohditaan usean päällikön toimesta tämän tutkimuksen empiirisessä osassa. Muutoksen edistäminen tai vastustaminen tulee esiin haastateltujen päälliköiden omakohtaisissa koke-

muksissa ja kertomuksissa. Se, että moni kokee muutoksen hämmentävänä, on merkki siitä, että muutos ei mene eteenpäin suoraviivaisesti, muutosprosessi voi näyttäytyä hallitsemattomana ja epäselvänä sitä tarkkailevalle ja siihen osallistuvalla työntekijälle (MacKay & Chia 2013). Muutos poikkeaa usein sivupoiluille ja muutoksen käynnistäjän on hyvä ottaa tämä mahdollisuus huomioon jo muutosta suunniteltaessa. Toisaalta hämmennys pakottaa jokaisen miettimään muutosta omakohtaisesti ja etsimään ratkaisuja siihen, kuinka muutoksen aikana ja sen jälkeen voi löytää itselleen työssä tarvittavia merkityksiä (Thomas et al. 2011). Muutoksen etenemiseen vaikuttavat enemmän sattumalta avautuvat mahdollisuudet, tapahtumien jatkuva vuo ja satunnaiset tulokset kuin johdon ja organisaation tavoitteellinen suunnittelu ja toiminta ja ympäristön vaikutus, huomattavat MacKay & Chia (2013).

Muutoksen aikana henkilöstön piirissä ilmenee usein kriittistä ajattelua ja toimintaa, jota nimitetään muutosvastarinnaksi (Piderit 2000). Tavoitteellinen muutos koskettaa jokaista organisaation työntekijää. Muuttuvat tavoitteet ja muuttuvat työtavat herättävät kysymyksiä niillä, joiden työtehtäviä esitetty ja tavoiteltu muutos koskee. Muutos voi koskea työntekijälle hyvin lähellä olevia asioita. Oma tehtävä, oma rooli työyhteisössä, uudet työtoverit ja uudet esimiehet, uudet ennestään tuntemattomat tietojärjestelmät ja yhteistyömallit voivat aiheuttaa hämmennystä, jonka käsittely vaatii aikaa ja uusien merkityksien tuottamista.

Toisaalta muutos voidaan kokea yhtä hyvin positiivisena uudistumisena, jota itse kukin innolla odottaa. Joka tapauksessa on selvää, että muutos vaatii aikaa. Johdon odotusten ja tunteiden oletetaan useimmiten olevan positiivisia muutosta kohtaan, koska heidän ovat muutosvaatimukset tuottaneet. Useimmiten johto odottaa myös alustensa suhtautuvan asiaan samoin. Yleinen käsitys on, että muutosvastarinta esteenä on hoidettava pois ja saatava kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. (Piderit 2000.)

Suhtautuminen, asenteet ja kokemukset muutoksesta eivät ole joko negatiivisia tai positiivisia sellaisinaan, vaan pikemminkin muutoksen kokemukset ovat erilaisia yhdistelmiä näistä. Muutoksessa eivät pelkästään kilpaile uudistaminen ja säilyttäminen. Johto kokee muutosvastarinnan usein negatiivisena siksi, että he epäilevät työntekijöiden olevan vastarinnassa johtoa kohtaan. Lisäksi nousee esiin ajatus, että työntekijät ovat häiriötekijöitä ja näin ollen hyvän ja viisaan toiminnan esteitä. Tämä siitäkin huolimatta, että työntekijöiden käsitykset ja puheet voivat hyvinkin olla aiheellisia huolia toiminnan ja koko organisaation tulevaisuuden kannalta. Tällä tavalla asennoitumalla johto voi menettää tarvitsemaansa tukea haetulle muutokselle. Samanlainen lähtökohta on, jos johto jo ennakkoon päättää mielessään, että tätä vastaan työntekijät ovat joka tapauksessa. Silloin voimat kuluvat taisteluasemien kaivamiseen sen sijaan, että lähdetään yhdessä edistämään muutosta, ja otetaan käsittelyyn asioita, jotka puolin ja toisin koetaan haastavina. Tutkimus on myös perinteisesti katsonut muutosvastarintaa johdon näkökulmasta ja unohtanut työntekijöiden ja keski-johdon tutkimisen. (Piderit 2000.)

Muutosvastarinta voidaan jakaa käsitteellisesti kolmeen osaan. Yhtäältä muutosvastarinta on ajattelussa, toiseksi sen ilmenee tunteissa ja kolmanneksi se on toiminnallista eli käyttäytymisessä ilmenevää.

Muutosvastarinta voi olla kognitiivista eli ajatteluun liittyvää. Se voi ilmentyä haluttomuutena aloittaa uutta, erilaista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan yhdessä sovitut päämäärät. Armenakis et al. (1993) selittävät, että vaikka vastustus näkyy käyttäytymisessä, se on periaatteessa vasta seuraava vaihe muutosvastarinnan prosessissa. Käyttäytymisessä näkyvää vastarintaa edeltää työntekijän ajattelullinen muutosvastarinta, joka kumpuaa muutokseen valmistautumattomuudesta. Työntekijä ei ole valmis ottamaan vastaan muutosviestejä, koska ei kykene juuri sillä hetkellä prosessoimaan tarjolla olevaa uutta tietoa. Sensemaking-prosessi ei lähde käyntiin. Identiteetti ei ole valmis. Joka tapauksessa ajattelullinen ja älyllinen komponentti on luettava osaksi muutosvastarintaa. (Piderit 2000, Armenakis et al. 1993.)

Toiseksi, muutosvastarintaa voidaan kuvata myös tunteiden kautta. Esimerkiksi tässä sopii työntekijän näyttämä aggressio, josta johdon tulkinnan mukaan ilmenee vastustus haluttua muutosta kohtaan. Aggressio voi kuulua huutamisena, näkyä selän kääntämisenä ja ilmetä kieltäytymisenä vastaanottaa esimiehen puhetta tai tehdä pyydettyjä tehtäviä. Vince & Broussine (1996) tutkivat keskijohdon kokemuksia muutostilanteissa tunteiden näkökulmasta, ja he huomasivat, että keskijohto reagoi usein tutkijoiden mielestä ristiriitaisen tunteellisesti muutoksen kokemuksiinsa. Esiin nousivat ahdistus ja turhautuminen. Lähtökohtana tälle vastarinnalle on usein rationaalinen oletus, että muutos tapahtuu, kun tunnistetaan ja kuvataan ongelma ja esitellään uusi tavoite. Sitten analysoidaan muutostarve ja ratkaistaan asia tekemällä tarvittavat toimenpiteet. On kuitenkin syytä ottaa huomioon myös asioiden ja henkilöiden keskinäiset riippuvuussuhteet ja niiden perustalta nousevat ristiriitaiset ja mahdollisesti vastakohtaiset tunteet ja henkilösuhteet, jotka kaikki vaikuttavat käsityksiimme itsestämme ja muista muutoksen alla toimivista kollegoista (Vince & Broussine 1996).

Käyttäytymisessä muutosvastarinta näyttäytyy toimintana tai toiminnasta pidättäytymisenä. Toiminnallinen eli käyttäytymisessä näkyvä vastarinta voi ilmentyä myös johdon hienovaraisena huijaamisena. Se näyttäytyy siten, että ikään kuin tehtäisiin pyydettyjä asioita, mutta todellisuudessa ollaan kuitenkin tekemättä. Toisaalta, kuuliaisuus tai sen esittäminen tulkitaan vastarinnan vähenemiseksi, mutta se voi hämätä ja olla siitä huolimatta toiminnallista vastarintaa yhtä hyvin kuin todellista asioiden eteenpäin viemistä (Piderit 2000).

Jones & Van de Ven (2016) havaitsivat, että pitkään jatkuva muutosvastarinta vähentää sitoutumista ja kokemusta organisaation toiminnan tehokkuudesta. Tämän vuoksi muutosta haluavan johdon on hyvä pyrkiä tunnistamaan organisaatiossa erilaisia muutokseen liittyviä ajattelumalleja ja tekoja sekä lisätä sensegiving-tekoja muutoksen momentin ylläpitämiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Jones & Van de Ven 2016.)

Muutos epäonnistuu varsin usein, eli organisaatiossa ei omaksuta uutta toimintakulttuuria. Burke (2011) huomauttaa, että noin 70% strategisista muu-

toksista epäonnistuu. Epäonnistuminen viittaa tässä siihen, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta tai muutos ei mene läpi eli organisaation toiminta ja kulttuuri palautuu vähitellen edeltävään tilaan.

Muutosvastarinta on erilaista eri tyypisissä organisaatioissa. Perinteisissä hierarkkisissa ja tiukasti kytketyissä ("tightly coupled") organisaatioissa, kuten armeijassa iso muutos on helpompi saada aikaan kuin löyhemmin kytketyissä ("loosely coupled"), hajautetuissa organisaatioissa, joista esimerkiksi sopivat yliopistot (Burke 2011, Weick 2001, 1976). Muutosta voidaan myös tavoitella erikokoisissa yksiköissä, ja silloin yksikön koolla on vaikutus muutoksen läpimenoon ja onnistumiseen. Muutostoimenpiteet on helpompi kohdistaa pienempään määrään samassa rakennuksessa ja kerroksessa olevia ihmisiä kuin isoon maantieteellisesti hajallaan olevaan konserniin. (Burke 2011.)

Muutoksen erilaisuus ja vastaavasti soveltuvien keinojen erilaiset valikoidat ovat vastakohtaisia tiukasti kytketyssä organisaatioissa verrattuna löyhästi kytkettyyn organisaatioon. Löyhästi kytketyssä organisaatioissa (systeemissä) muutoksen kohteeseen vaikuttamisen prosessi on jatkuvaa. Muutoksen laajuuteen vaikutetaan pienten prosessien kautta, muutosote on improvisoiva, muutoksen tukeminen on läheistä ja osallistuvaa ja muutoksen vaikutusalue on paikallinen. Tiukasti kytketyssä organisaatioissa (systeemissä) muutoksen kohteen prosessi on episodinen, prosessin laajuus on suuri, muutosote on suunniteltu, muutoksen tukeminen on rajoittavaa ja vaikutusalue on koko organisaation kattava. (Burke 2011, Weick 1976.)

Muutoksen kritiikki voi kohdistua myös muutoksen kritisoijien kritiikkiin. Johto vastustaa jo periaatteesta muutuskritiikkojen esiin nostamia aiheita. Tällä tavoin oppiminen ja sitoutuminen voi vaarantua. Tästä asiasta lisätutkimuksia edellyttävät muun muassa Thomas et al. (2011).

Huy, Corley & Kraatz (2014) esittävät, että muutosvastarintaa tutkittaessa on asioita katsottava kahdesta eri näkökulmasta. Toisesta muutosta katsotaan sen sisällön vastustamisen kautta ja toisesta näkökulmasta muutosta ajavien toimijoiden valtuutuksen kautta. Perinteisesti muutosvastarinnan tutkijat nostavat esiin muutoksen sisällön ja sen vastustamisen. Huy, Corley & Kraatz puolestaan nostavat esiin johdon ja keskijohdon välisen epäluottamuksen, jossa keskijohto ei anna johdolle tunnetasolla valtuutusta toimia muutoksen eteenpäin viejinä. Huy, Corley & Kraatz (2014) korostavat, että näitä kahta näkökulmaa pitää tutkia erillisinä, koska ne eroavat siinä, että toinen perustuu kognitioiden sensemaking-prosesseihin ja toinen tunteiden sensemaking-prosesseihin.

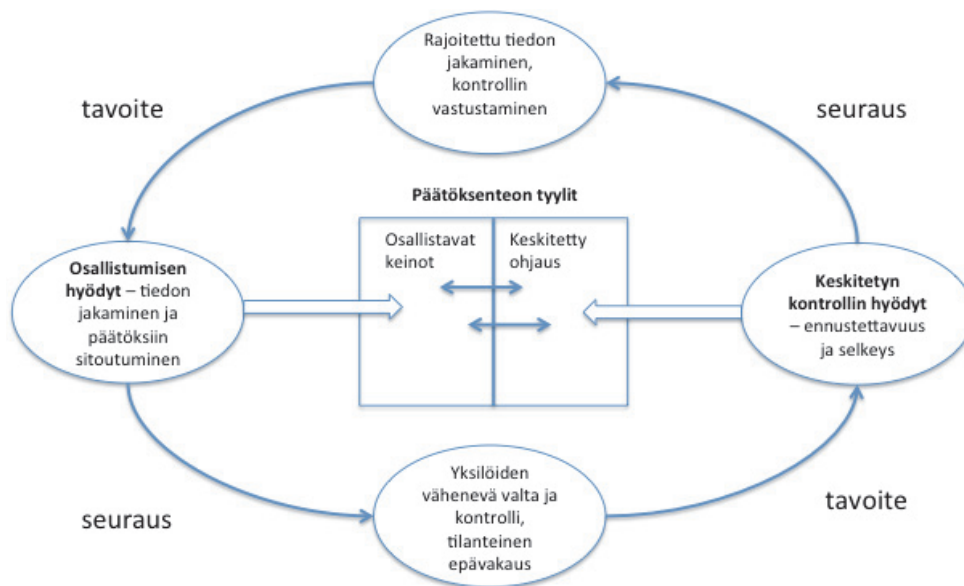
3.4 Osallistumisen edistäminen

Muutoksen edistäminen antamalla työntekijöiden ja keskijohdon osallistua päätöksentekoon, on pitkään ollut tavoitteena sekä johtajilla käytännössä että tutkijoilla teoreettisissa pohdinnoissa. Lisäksi nämä ajatukset ovat olleet hyvin esillä johtamisen kirjallisuudessa. (McCaffrey et al. 1995.)

Jakamalla tietoa ja vähentämällä kontrollia alla olevan kuvion 2 mukaan, osallistumisen mahdollistavat keinot kuitenkin lisäävät johdon näkökulmasta epävakautta ja vastaavasti johdon mahdollisuuksia kontrolliin ja ohjaukseen. Hueyn (1994) mukaan esimerkiksi USA:ssa 95% johtajista pitää osallistumisen mahdollistavaa mallia suotavana mutta vain 5% pyrkii sitä toteuttamaan. Kun osallistuminen mahdollistetaan, johto pelkää, että se menettää valtaa suhteessa haluttuun muutokseen. Se pelkää kontrollin katoamista ja muutoksen oikean suunnan vinoutumista.

Pahimmillaan johto näkee tässä tulevaisuuden epävakana ja epävarmana. Sen seurauksena kuvan kehällä siirrytään tilaan, jossa osallistumista taas rajoitetaan ja valtaa pyritään keskittämään enemmän johdolle. Koska henkilöstön sitoutuminen muutokseen on keskeistä, on vastaavasti annettava asiaan kuuluva tietoa niille, joiden toivotaan tekevän ja edistävän muutosta käytännössä. Henkilöstön osallistumisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen ja tätä kautta heidän muutosta edistäviin toimenpiteisiin. Kuvassa havainnollistetaan sitä, kuinka johto tasapainoilee osallistumisen mahdollistamisen ja tiedon, vallan ja kontrollin keskittämisen kanssa eri vaiheissa tavoiteltua muutosta.

Osallistumisen mahdollistava muutoksen johtaminen houkuttelee hyvien tulosten toivossa. Ajatus, että kaikkien panos saadaan käyttöön ja sitoutuminen uuteen tapahtuu kuin itsestään, on liian houkutteleva jätettäväksi käyttämättä, ainakin puheen tasolla. (McCaffrey et al. 1995.)



KUVIO 2 Osallistuminen päätöksentekoon (mukaillen McCaffrey)

Julkishallinnossa organisaatioiden toiminta perustuu laissa, asetuksissa ja sopimuksissa määriteltyihin tehtäviin. Ohjaus ja omistajuus ovat julkishallinnossa

erilaisia kuin yritysmaailmassa. Julkishallinnossa on enemmän poliittista ohjausta ja kaiken lisäksi vielä useasta eri suunnasta. Julkishallinnossa on enemmän sidosryhmiä, joiden vaikuttimet ja tavoitteet vaihtelevat. Rajat organisaatioiden välillä ja suhteet ulkopuolisiin ovat läpäisevämpiä kuin yksityisellä puolella. Julkishallintoa ohjaavat runsaammat säännöt ja tiukemmat asetetut rajoitukset. Johtaminen julkishallinnossa kohdistuu vahvasti organisaation sisäiseen toimintaan, mutta yhtä paljon myös ulkopuolisiin toimijoihin säätelemällä ja sallimalla tekoja yhteiskunnassa. Toiminnan moniulotteisuus ja edellä kuvatut julkishallinnon erityispiirteet saavat monet julkishallinnon työntekijät pohtimaan kriittisesti kaiken mielekkyyttä, omaa rooliaan, työtään ja elämäänsä. Toisaalta julkishallinnossa ihmisillä on myös mahdollista kokea työn merkityksellisyttä, koska toiminnan kohteet pitävät yhteiskuntaa järjestyksessä ja toimintakykyisenä. (Feldman 2005.)

3.5 Muutos ja keskeneräisyys

Oman roolin, oman identiteetin ja omien tehtävien pohdinta Toimiston muutoksessa on keskeinen asia, joka tulee esiin päälliköiden haastatteluissa. Muutos on prosessina ja seurausvaikutuksiltaan kuitenkin lopulta ennakoimaton. Eri henkilöt kokevat sen eri tavalla.

”Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan” eli kaikki on koko ajan muutoksessa. Näin sanoi jo Herakleitos aikoinaan (Maitlis & Hernes 2010). Organisaation muutosprosessit ovat tilanteisia, hitaita, epäjatkuvia ja ennakoimattomia ja niiden tulokset voivat johtaa vastaavasti myös ennakoimattomiin lopputuloksiin. (Balogun & Johnson 2004, Mintzberg 1978), ja ne ovat aina keskeneräisiä.

Erityisesti kaiken keskeneräisyys tulee näkyväksi englanninkielisessä sanonnassa, jossa kaiken sanotaan olevan ”in the mode of becoming” (Tsoukas & Chia 2002). Koska sensemaking on jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa merkityksien ja yhteisen toiminnan edellytyksien luomista, tämä tilanteiden jatkuva muutos kertoo siitä, kuinka kaikki on aina keskeneräistä. Se, minkä joku kokee olevan hyvän ja pysyvän asioiden tilan, on toisen mielestä vaikeasti nähtävissä ja koettavissa stabiiliksi tilaksi.

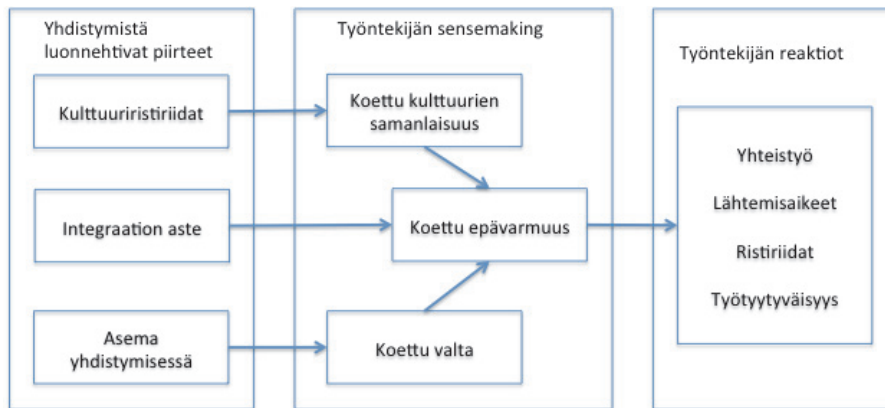
Vaikka organisaation työntekijöillä on käsitys, että tässä ovat pysyvät säännöt ja pysyvät toimintatavat, aina on joitakin, jotka jonkin asian tai ilmiön vuoksi ovat sensemaking-prosessin kautta päätyneet erilaiseen käsitykseen asioiden tilasta, kuin pysyvää tilaa tai käytäntöä esittäneet ovat oman sensemaking-prosessinsa kautta päätyneet. Ja silloin erilaisen käsityksen omaava henkilö joutuu tilanteeseen, jossa hänen on pääteltävä, yrittääkö soveltaa olemassa olevia käytäntöjä vai lähteäkö uusien käytäntöjen tielle, joista niistäkin voi tulla hetkeksi niin sanottuja pysyviä käytäntöjä. Joka tapauksessa esiin työntyy ristiriita. Ja seuraavaksi esiin nousee myös se, kenenkä tulkintaa voidaan pitää oikeana, kuka voi ja kenellä on oikeus tuottaa todellisuutta, jossa elämme ja toi-

mimme. Sensemaking-prosessi jatkuu, jos ristiriitainen tilanne ei anna toimintarauhaa.

Monet nykyiset organisaatiot ovat erilaisten yhdistymisten tuloksia. Myös Toimisto on kahden edeltävän organisaation yhdistämisen seurauksena syntynyt uusi asiantuntijaorganisaatio. Organisaatioita yhdistetään taloudellisten tavoitteiden ja toiminnallisten hyötyjen saavuttamiseksi. Yhdistämisen seurauksena usein myös organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa joko toisen yhdistyvän organisaation mukaiseksi tai yrittää luoda kokonaan uutta organisaatiokulttuuria. Näissä tilanteissa henkilöstö kokee epävarmuutta, ja osa on huolissaan tulevaisuudestaan ja työpaikastaan. Johto käynnistää sensegiving-prosesseja ja pyrkii luomaan kuvaa uudesta yhdestä ja yhtenäisestä organisaatiosta ja yhteisestä tehtävästä. Vastaavasti työntekijöiden sensemaking-prosessit käynnistyvät shokeista, joita johdon esittämät uudet tiedot heille edustavat. Sensemaking-prosessien kautta jokainen työntekijä yhdessä muiden kanssa yrittää luoda merkityksiä, joiden kautta pyritään saavuttamaan tilanne, jossa yhteinen toiminta on mahdollista.

Mitä erilaisempia kahden yhdistyvän organisaation kulttuurit ovat, sitä enemmän epävarmuutta esiintyy työntekijöiden keskuudessa. Myöskään henkilökohtaisesti koettu valta vaikuttaa organisaatiossa, ei poista koettua epävarmuutta. Epävarmuuden kokemukseen vaikuttaa muun muassa henkilön rooli organisaatiossa, eli millaisissa tehtävissä hän toimii, ja onko vastaavia tehtäviä tehty myös toisessa yhdistyvässä organisaatiossa. Ainutlaatuisuus vahvistaa koettua turvallisuutta. Kulttuurien yhdenmukaisuus vähentää epävarmuutta, ja johdon on siksi hyvä korostaa viestinnässään kulttuurien yhdenmukaisuutta tai samanlaisuutta.

Yleensä haltuun ottavan organisaation työntekijät kokevat yhdistymisen vähemmän uhkaavana. Työntekijöiden sensemaking-prosessit lähtevät alussa liikkeelle henkilökohtaisina pohdintoina, mutta heti jatkossa ne ovat sosiaalisen prosessin tuloksia sensemaking-viitekehyksen mukaisesti. Sensemaking-prosessien seurauksena työntekijät sitten arvioivat omaa tilannettaan uudessa organisaatiossa. Lisäksi tulee pohdintaa siitä, kannattaako jäädä uuteen organisaatioon vaiko lähteä mieluummin pois, etsimään uusia työtehtäviä organisaation ulkopuolelta. Ristiriitoja tulee, ja niihin suhtautuminen ja ratkaisukeinot syntyvät sensemaking-prosessien tuloksena. Työtyytyväisyys voi laskea, mutta mahdollisten uusien tehtävien kautta löytyy myös tilaisuuksia saada paremmiksi koettuja tehtäviä. (Marmenout 2010.)



KUVIO 3 Organisaatioiden yhdistyminen

Yhdistymisessä kulttuurin muutokseen vaikuttavat organisaatioiden arvot, asenteet ja käyttäytyminen. Näistä vaikeasti muutettavista asioista käyttäytymisen muuttaminen on helpointa, ja siihen voidaan konkreettisimmin vaikuttaa sensegiving-prosesseilla. Uudet tekemisen tavat luodaan usein prosesseja ja käytäntöjä kehittämällä. Niiden vaikutus ulottuu sitten vähitellen asenteisiin ja lopulta niiden uskotaan määrittelevän organisaation arvot (Burke 2011).

Riippumatta siitä, kuinka kyvykkäästi johto toimii, organisaation kulttuurin muuttaminen ja muuttuminen on hidas prosessi. Johto katsoo asiaa kokonaisuuden kannalta ja yksityinen työntekijä oman työnsä ja oman vaikutusalueensa kautta. Vaikka järki ymmärtää ja tukee muutosta, tunteet tulevat hitaammin perässä. (Puusa & Kekäle 2015.)

4 KESKIJOHDON TYÖ, IDENTITEETTI JA VALTA

Jo 1990-luvulla kysyttiin tarvitaanko keskijohtoa lainkaan nykyaikaisessa organisaatiossa. Kysyjinä tuolloin olivat merkittävät tutkijat, konsultit ja yritysjohtajat kuten Carl Icahn, Tom Peters, Peter Drucker ja Jack Welch (Osterman 2008). Nämä vaikutusvaltaiset henkilöt näkivät keskijohdon usein organisaation painolastina, välttämättömänä pahana tai joukkona turhia toimijoita, joista olisi hyvä päästä eroon (Huy 2002). Keskijohdon arveltiin vain tuottavan raportteja luettavaksi johdolle ja muille keskijohdon päälliköille. Vahvasti epäiltiin tekevätkö he oikeasti mitään tuottavaa. Toisaalta kuitenkin havaittiin, että huolimatta keskijohdon päälliköiden lukumäärän vähentämistavoitteista, heidän lukumääränsä oli entisestään lisääntynyt (Littler & Innes 2004). Keskijohdon merkitystä epäileviä arvioita vastaan puhuu myös uudempi tutkimus, joka edelleen näkee keskijohdon merkittävänä linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä (Harding et al. 2014, Rouleau & Balogun 2011).

Keskijohdon tehtävänä on saattaa toimeen ylemmän johdon päätökset. Keskijohdon ei suoranaisesti oleteta itsenäisesti tekevän isompia päätöksiä, vaan heidän tehtävänsä on tulkita johdon päätöksistä ne asiat, jotka käytännössä pitää tehdä. Sen jälkeen heidän on motivoitava ja ohjattava alaisiaan tekemään näitä oikeita asioita. (Bryant & Stensaker 2011, Stensaker 2008, Thakur 1998.)

Organisaation työt järjestetään prosesseiksi ja toiminnoiksi. Jokainen toiminto tarvitsee työntekijöitä. Toimintojen työntekijät hoitavat heille prosessissa määräytyvät tehtävät. Organisaation töiden järjestely on yksi ilmiö organisoinnille. Organisoinnin kautta tuotetaan työnkuvat, henkilöiden keskeiset tehtävät eri prosesseissa ja kunkin valta ja vastuu töiden suorittamisesta. Kun riittävä määrä ihmisiä tekee työtä yhdessä, tarvitaan työn johtamista, jotta kaikki tekemiset yhdistyvät oikea-aikaisesti mahdollisimman sujuvaksi ja tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Keskijohto sijoittuu lähelle tehtävien suorittajia, ja vastaavasti keskustelee käyttämistään toimenpiteistä ja niiden tehokkuudesta ylemmän johdon kanssa. Keskustelu voi tapahtua esimerkiksi niin, että keskijohto raportoi säännöllisesti ylemmälle johdolle oman yksikkönsä työn tuloksista. (Osterman 2008, Stensaker 2008, Wooldridge et al. 2008, Floyd & Wooldridge 1997, 1996.)

Muutostilanteissa keskijohto saa usein ensikäden tietoa strategiasta ja uusista tavoitteista. Keskijohdon tehtävä on vastaavasti yrittää tehdä uudet toimintatavat merkityksellisiksi omille alaisilleen, niin että organisaatiolla on mahdollisuus pyrkiä strategiaan tavoitteisiinsa. Keskijohto on sitoutunut omaan yksikkönsä, ja he toimivat myös välittäjinä eri toimintojen ja yksiköiden välillä (Osterman 2008).

Kuitenkin organisaatiossa, joita oli yritetty virtaviivaistaa vähentämällä keskijohdon määrää, tuli eteen tilanne, jossa ylin johto kyseli, missä ovat ne toimijat, jotka saavat asioita tapahtumaan. Se, mikä oli suunniteltu, piti saada toimimaan. Kuitenkaan ne työntekijät, jotka olivat valmiita toimimaan, eivät aina tieneet, mitä tehdä ja miten. Tarvittiin sellaista johtamista, jossa strategiset päätökset muutetaan toiminnaksi, usein hyvin monimutkaisissa ja useita sidosryhmiä koskevat tilanteissa, joissa asiakkaiden toivomukset ja vaateet edellyttävät toimivaa ja tuloksia tuottavaa kokonaisuutta.

Huy (2001) esittää, että keskijohto on voimallinen toimija strategisen muutoksen toimeenpanossa. Hän erittelee neljä eri ominaisuutta, joiden kautta keskijohto saa ylimmän johdon strategiset aikomukset muunnettua toiminnaksi. Keskijohdossa on usein sisäistä yrittäjyyttä, mikä tarkoittaa, että he ottavat vastaan tehtävät ylimmältä johdolta, ja omien kokemustensa ja alaistensa tuntemisen kautta osaavat käynnistää omatoimisesti muutoshankkeita. Keskijohto kykenee innovoimaan strategian pohjalta uusia käytäntöjä työprosesseihin, he osaavat organisoida työn sujuvaksi, ja näkevät kuka alaisista tarvitsee koulusta uusiin tehtäviin. Ylin johto ei useinkaan pääse tälle tasolle työn johtamisessa, vaan he operoivat suoraan keskijohdon kanssa, jolle kohdistavat muutosta edistävät sensegiving-prosessinsa.

Toinen ominaisuus, jota Huy (2001) painottaa, on keskijohdon kyky ja mahdollisuus viestiä. Heillä on suora yhteys alaisiinsa, he tuntevat alaisensa hyvin, usein vuosien takaa, ja heidän sanaansa luotetaan, koska he alaisten kokemusten mukaan myös tietävät alaisten työn yksityiskohtaisemmin kuin ylin johto. Keskijohdolla on myös yhteyksiä oman ryhmänsä tai yksikkönsä ulkopuolisiin toimijoihin sekä organisaation ulko- että sisäpuolella. He pitävät yhteyttä asiakkaisiin, käsittelevät heidän toiveitaan ja palautettaan, muokkaavat asiakaspalveluprosesseja ja kehittävät palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa ja tätä kautta sitten vahvistavat omaa verkostoaan.

Kolmas ominaisuus on keskijohdon kyky toimia terapeuttina. Tämä vahva ilmaus pitää sisällään kyvyn kuunnella alaisia ja heidän mahdollisia pelkojaan muutoksen keskellä. Muutoksessa nousee esiin epävarmuus, joka puolestaan voi heikentää moraalia ja laukaista ahdistusta. Nämä yhdessä voivat pahimmillaan johtaa työntekijän masennukseen ja kyvyttömyyteen tehdä työtä ylipäänsä. Masentuneet työntekijät eivät opi uutta, eivät osaa mukautua uuteen tilanteeseen, eivätkä edistämään tavoiteltua muutosta. Ylin johto ei näitä tilanteita tunnista sen takia, että he ovat liian etäällä työntekijöistä ja ovat omassa toiminnassaan enemmän suuntautuneita ulospäin organisaatiosta. Keskijohdon on sen sijaan katsottava organisaatiossa sisäänpäin ja huolehdittava työntekijöiden jaksamisesta ja kyvystä toimia muutoksessa. Isot muutokset ilman sujuvaa

työnjohtoa voivat myös aiheuttaa työntekijöiden irtisanoutumisia ja paremman tulevaisuuden etsimistä muualta. Tässä tilanteessa keskijohdolta vaaditaan paljon omaa vahvuutta ja sensegiving- ja sensemaking-työtä, jotta he itse, joskus ilman todellista johdon tukea, voivat olla esimerkkeinä omille työntekijöilleen ja luoda uskoa tulevaan.

Neljäs ominaisuus, jota Huy (2001) kuvaa nuorallatanssiksi, on keskijohdon kyky viedä eteenpäin muutosta ja samalla ylläpitää organisaation normaalia toimintaa. Liian suuri ja liian nopeasti tapahtuva muutos aiheuttaa kaaosta, kun vastaavasti liian hidas muutos aiheuttaa halutun muutoksen hitautta ja voi pahimmillaan pysäyttää muutosprosessin. Kummassakin tapauksessa organisaation toimintakyky voi heikentyä. Uudistamisen ja säilyttämisen vastavoimat vaikuttavat ja ilmenevät keskijohdon työssä myös muulloin kuin suuressa muutoksessa, kuitenkin sillä erolla, että suuren muutoksen aikana tasapainottava työ muuttuu aina vaan vaikeammaksi. (Huy 2001).

4.1 Keskijohdon päälliköiden työ

Keskijohto on keskeinen tulkitsija merkityksiä luotaessa ja merkityksiä annettaessa (Huy 2011, Balogun & Johnson 2005, 2004, Balogun 2003). Keskijohto tulkitsee organisaation toiminnassa esiin nousevia äkillisiä tapahtumia riippumatta siitä tulevatko ne koetun organisaation ulko- tai sisäpuolelta. Näissä nopeasti ilmenevissä tapahtumissa keskeistä on se, että niille ei ole valmista tulkintaa eikä merkitystä. Ne ovat organisaatiolle oppimisen tilanteita. Näissä äkillisissä ilmiöissä vääjäämättä nousee esiin useita kilpailevia käsityksiä asioiden tilasta, ja niiden parhaasta mahdollisesta hoidosta. Keskijohto saa näissä tilanteissa käsiteltäväkseen myös moniäänisyyttä, eli eri toimijoiden erilaisia käsityksiä tilanteesta, ja vastaavasti niistä esiin nousevia useita tilanteeseen ehdotettuja ratkaisutapoja. Siksi alussa esiin nousevien erilaisten näkemysten edistäminen muuttuu jatkossa näiden näkemysten yhteen linkittämiseksi toiminnan mahdollistavien ja toimintaa käynnistävien merkitysten aikaansaamiseksi. (Beck & Plowman 2009). Keskijohto uuttaa, syntetisoi ja yhdistelee saatavilla olevaa informaatiota eri lähteistä. Keskijohto kristallisoi johdon antamia strategisia viestejä ja valmistelee muutosta edistämällä oikeanlaisen mielialan syntymistä muutokselle. Näillä teoillaan keskijohto lunastaa paikkansa strategisen muutoksen edistämässä. (Hornsby, Kuratko & Zahra 2002).

Erialaisten näkemysten edistäminen palvelee oppimista (Senge 1990). Eri-laiset tulkinnat valottavat käsillä olevan ilmiön eri puolia ja tuottavat kaikille tarpeellista tietoa asian ymmärtämiseksi laajemmin. Asioiden käsittely ja erilaisten näkemysten esiin tuonti ovat osa yhteisiä sensegiving- ja sensemaking-prosesseja. Ja koska sensemaking saa aikaan toimintaa, ei vain pelkkää tulkintaa, voidaan tätä erilaisten ajatusten edistämistä pitää myös osallisten sitoutumista edistävänä toimintana (Beck & Plowman 2009, Weick 1995).

Keskijohdon merkitystä on kirjallisuudessa alettu korostaa myös siksi, että useimmat tutkimukset keskittyvät ylempään johdon tulkintojen tutkimiseen

muutostilanteissa. Kuitenkin keskijohto näissä tilanteissa kirjallisuuden mukaan tuottaa ilmiöistä laajemman kuvan ja täydentää ylimmän johdon tulkintaa muutostilanteista (Beck & Plowman 2009). Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan juuri dynaaminen eli muuttuva ympäristön tulkinta voi johtaa keskijohdon suurempaan osallistumiseen muutoksessa.

Keskijohdon työtä voidaan täten tarkastella myös prosessina. Sen sijaan, että katsotaan mitä asioita keskijohto tekee, keskijohdon työ voidaan ymmärtää jatkuvana toistuvien ja toisaalta yllättävien tilanteiden jatkumona. Johtamisen kokonaisuus syntyy tuloksena prosesseista, jotka käynnistyvät alati uudelleen tilanteiden mukaan. Johtamisprosessissa keskijohto kohtaa myös moraalisia ongelmia. Tavoitteeseen pääsy voi edellyttää kyseenalaisten toimenpiteiden käyttöä, osana johtamisprosessia. (Kempster & Gregory 2017.)

Toisaalta strategiatyöhön osallistuminen tai paremminkin osallistumattomuus, on keskijohdon päälliköiden tyytymättömyyden yksi lähde: ilman osallistumisen mahdollisuutta he kokevat oman näkemyksensä mitätöityvän. Osa päälliköistä kokee näin saavansa vain ”likaisen työn” tehtäväkseen. Tämä perustuu sellaiseen johdon ajatteluun, että keskijohto ja työntekijät mielipiteineen ja näkemyksineen ovat merkityksettömiä strategian suunnittelussa. Tämän seurauksena strategia ja strategiatyö saa aikaan kyynisyyttä keskijohdossa ja työntekijöissä. (Mantere & Vaara 2008.) Toisaalta osa keskijohdosta hyväksyy tilanteen, jossa suunnittelu on legitimoitu johdon tehtäväksi ja toimeenpano keskijohdolle ja työntekijöille (Mantere & Vaara 2008).

Keskijohdon toimintaa muutoksessa kuvaavat myös Balogun ja Johnson (2004). He selvittivät keskijohdon rinnakkaisia ja keskinäisiä, osin myös epävirallisen (Hoon 2007) organisaation sensemaking-prosesseja ja sitä kuinka näistä merkityksiä luovista prosesseista seuraa sekä aiottuja että ennakoimattomia muutoksia organisaation toiminnalle ja tuloksille.

Huy (2011) korostaa keskijohdon alaisten tunteita luotaavan osaamisen merkitystä. Muutoksen toteuttajina ja alaisten esimiehinä keskijohdon kyky käsitellä alaisten pelkoja ja riittämättömyyden tunteita tuntemattoman edessä sekä jakaa ylpeyttä ja iloa onnistumisista, mahdollistaa muutoksen nopeamman etenemisen. Tämä kaikki edellyttää, että ylempi johto osaa itse ottaa huomioon tunteiden merkityksen muutoksen etenemisessä. Kaiken lisäksi, jotta keskijohdon työtä voidaan ymmärtää paremmin, on tutkimuksessa otettava huomioon myös keskijohdon työn näkymättömät, julkituomattomat, improvisoidut ja eitäidostetut ilmiöt ja toimenpiteet (Kempster & Gregory 2017).

4.2 Sosiaalinen identiteetti

Tässä kappaleessa käydään läpi sosiaalista identiteettiä. Identiteetin luominen on keskeistä toiminnan käynnistämiseksi ja ylläpidolle. Identiteetin luominen on myös perustava elementti sensemaking-prosesseissa. Keskijohto tekee työtään roolinsa valtuutuksin ja velvollisuuksin ja identiteettinsä myöntämässä rajoissa. Päällikön toimintaa työyhteisössä ohjaa hänen sosiaalinen identiteettinsä.

Ihminen on tekoja tehdessään aina joku, tiedostava toimija suhteessa toisiin ihmisiin. Nämä toiset ihmiset voivat olla todellisia henkilöitä, joiden kanssa hän toimii tai sitten kuvitteellisempia, kuten esivalta tai muut ihmisen ympärilleen ajattelemat toiset ihmiset. Weick (1995) tiivistää sosiaalisen identiteetin lauseeseen:

”kuinka voin tietää, kuka olen, ennen kuin näen mitä toiset tekevät”.

Identiteettiä voidaan tutkia monien eri linssien läpi. Puhutaan useista eri tason identiteeteistä, kuten esimerkiksi organisaatioidentiteetistä, ammatti-identiteetistä, sosiaalisesta identiteetistä ja henkilökohtaisesta identiteetistä. Näiden nähdään myös linkittyvän ja vaikuttavan toisiinsa. Identiteettiä pidetään keskeisenä tekijänä muun muassa merkityksen tuottamisessa, motivaation syntymisessä, päätöksenteossa ja muutoksessa, eri ryhmien välisessä kanssakäymisessä sekä organisaatioiden välisessä yhteistyössä.

Sensemaking-teoriassa identiteetin muodostaminen on organisatorisen toiminnan lähtökohta ja edellytys. Muutoksen aikana identiteetti kyseenalaistuu, kun tuodaan esiin uusia tehtäviä, asioita ja toimintatapoja. Siksi muutosta suunniteltaessa on hyvä tunnustaa osallisten identiteetteihin perustuvat oma-kohtaiset lähtökohdat. Käsitteet muutoksesta ja osallisten identiteeteistä ovat muuttuneet aikojen saatossa. Aaltio (2011, 123-124) kuvaa organisaatioteoriaan kiinnittyen identiteettien tutkimuksen kehitystä kolmen eri näkökulman kautta. Hän kuvaa Hall et al. (2005) mukailleen, kuinka subjekti eli toimija nähtiin valistuksen aikana yhtenäisenä ja olemukseltaan samanlaisena koko elämänsä ajan. Sosiologinen subjekti taas kuvaa sitä, kuinka moniäänisessä ja mutkikkaassa yhteiskunnassa identiteetti muodostuu jatkuvassa yhteydessä muihin merkityksellisiin toimijoihin. Postmoderni käsitys pitää subjektia pirstaloituneena ja nostaa esiin yksilöiden identiteettien moninaisuuden. Postmoderni käsitys korostaa myös sitä, että yksilön monet identiteetit voivat olla keskenään ristiriitaisia ja identiteetin pysyvyyden sijaan nousee esiin identifioitumisen prosessi. Kiinteän identiteetin puuttumisen vuoksi voidaan Hallin mukaan puhua ”identiteettien juhlasta”. (Aaltio 2011.) Kun strateginen muutos ja siinä olevien toimijoiden identiteetti näin muodostuu identifioitumisen prosesseiksi, on tällä näkemyksellä suora yhteys Weickin (1995) sensemaking-viitekehukseen. Sensemaking ja sensegiving prosesseina edellyttävät jatkuvaa identiteettien muodostamista postmodernin käsityksen mukaisesti.

Myös Sveningsson ja Alvesson (2003) pitävät sosiaalista identiteettiä alati muuttuvana ja keskeneräisenä. He esittävät, että identiteetti on koko ajan kamppailun alla ja muutospaineessa tilanteiden ja asioiden muuttuessa tuotussa ympäristössä. Jokainen tuotettu identiteetti olisi siten luokiteltava mieluummin väliaikaiseksi kuin pysyväksi. (Järventie-Thesleff & Tienari 2015, Sveningsson & Alvesson 2003.) Identiteetti myös kuvataan sisäiseksi kokeemukseksi, ja se nousee esiin eri rooleissa erilaisena. Roolit, identiteetille läheisenä ilmiönä, sen sijaan nähdään ulkoa annetuiksi ja määritellyiksi ja liitetään esimerkiksi määritelyihin organisaation tehtäviin. Mutta myös rooleja on syytä pitää muuttuvina jatkuvasti muuttuvaksi koetussa tapahtumien virrassa, ja si-

ten muuttuvat roolit toimivat sytykkeinä muuttuville identiteeteille. (Järventie-Thesleff & Tienari 2015.) Identiteetti ja toimijuus vaikuttavat keskijohdon diskursiivisiin toimiin, joilla se haastaa ja kehittää johdon strategisesta sanomaa (Laine & Vaara 2007, 53-54).

Henri Tajfel määritteli sosiaalisen identiteetin teorian vuonna 1972. Hän toi esiin yksilön käsityksen siitä, että yksilö tietää tai kokee kuuluvansa johonkin ryhmään, ja sen vuoksi kokee myös jakavansa samoja arvoja ja tunteita viiteryhmänsä kanssa. Yksilö luo kokonaisuudesta sisäryhmän, johon itse kuuluu ja ulkoryhmän, johon kuuluvat toiset. Jako näihin ryhmiin on tilannekohtainen. Tajfel (1974) täydensi teoriaansa siten, että hän nosti esiin sen, kuinka ryhmien väliset koetut eroavuudet esimerkiksi statuksessa vaikuttivat positiiviseen kuvaan itsestä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Jatkossa muun muassa Turner ja muut kehittivät sosiaalisen identiteetin teoriaa kattamaan myös itsekategorisoinnin (self-categorisation). Itsekategorisointiperiaatteen mukaan ”minä” on sekä henkilökohtainen että kollektiivinen. Muutokset itsekategorisoinnissa tuottavat laadullisia muutoksia määritelmiin itsestä ja muista. Edelleen henkilön oma psykologinen ”minä” määrittyy ryhmäidentiteetin pohjalta vallalla olevien sosiaalisten virtausten läpi. (Reynolds & Turner 2010, Tajfel & Turner 1979.)

Identiteettiin liittyvä minäkäsitys viittaa sellaiseen itsekategorisointiin, joka on tilannekohtaisesti merkityksellistetty sen hetkisistä, vallalla olevista kokemuksista. Vaikka uudet tilanteet muokkaavat identiteettiä ja minää, ei ”minä” kuitenkaan ilman syytä ole koko ajan liikkeessä ja muuttuva. Se on lähtökohdiltaan verraten stabiili myös silloin kun ihminen kohtaa uusia, ennen kokemattomia tilanteita.

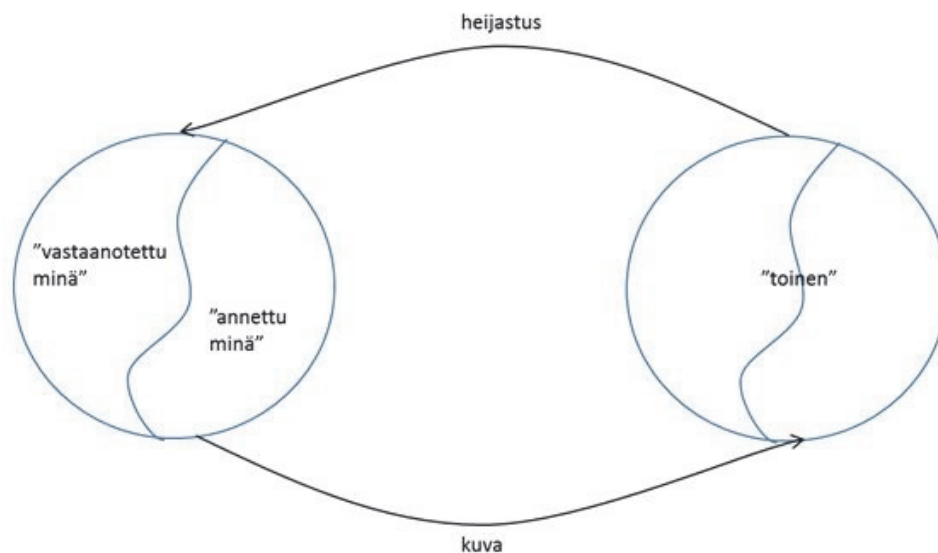
Minäkuvaan vaikuttavat kokemukset, oma historia ja tietämys asioista eivät muodosta pysyviä ajattelumalleja, joita yksilö tarpeen mukaan ottaa käyttöön uusissa tilanteissa. Päinvastoin, minäkuva on joustava, rakentuva päätteilyprosessi, jossa muuttuvat itsekategorisoinnit sovitetaan vallitsevaan sosiaaliseen todellisuuteen. (Reynolds & Turner 2010, Turner et al. 1994.)

Itsekategorisoinnin teoria määrittää sosiaalisen luokittelun prosessin ryhmäkäytöksen tiedolliseksi perustaksi. Minän ja muiden sosiaalinen luokittelu sisä- ja ulkoryhmään korostaa kohteena olevan henkilön koettua samanlaisuutta sopivaan sisä- ja ulkoryhmän prototyyppiin (Hogg et al. 2000). Niinpä kohteena oleva henkilö ei enää ole ainutlaatuinen yksilö, vaan sopivan prototyypin ruumiillistuma. Tällä tavoin henkilön yksilöllistäminen muuttuu käänteiseksi. ”Minän” sosiaalinen luokittelu eli itsekategorisointi tiedollisesti samanlaisistaa ”minän” sisäryhmän prototyyppiä ja yleistää minäkäsityksen. Tämän myötä ”minä” ottaa käyttönsä sisäryhmän normeja, positiivisia käsityksiä sisäryhmästä, sekä edistää yhteenkuuluvuutta, yhteistyötä, empatiaa ja yhteistä vaikuttamista. Yleistäminen viittaa tässä pelkästään minäkäsityksen muutokseen ja siihen, kuinka yksilö kokee muut. (Hogg et al. 2000.)

Itsekategorisointi täydentää (Hogg et al. 2000) sosiaalisen identiteetin teoriaa, eikä sitä siksi ole syytä erottaa tästä erilliseksi teoriaksi. Nykyään puhutaan myös sosiaalisen identiteetin lähestymistavasta, joka kattaa sekä sosiaalisen identiteetin että itsekategorisoinnin teorian (Ahokas 2016).

Weickin (1995, 22) sensemaking-viitekehyksessä identiteetin muodostaminen määritellään jatkuvaksi prosessiksi, jossa identiteetti luodaan, ja se täyttyy luoda aina tilanteen mukaan. Kuka tai ketkä ovat ne ihmiset, jotka ovat mukana tilanteessa, määrittää sen kuka ja mikä ihminen on juuri sillä hetkellä ja siinä tilanteessa. Ihmistä voidaan kuvata Meadin sanoin "identiteettien parlamentiksi" (Mead & Morris 1983). Ihminen valitsee tilanteeseen sopivan identiteetin, jonka kautta hän luo itselleen merkityksen siitä, minkälainen on ympäristö, jossa hän sillä hetkellä toimii ja keitä muita tähän kokonaisuuteen liittyy ja on osallisina. Koska identiteetti kuvastaa itseä suhteessa muihin ihmisiin, se on vastavuoroisuuden kautta esiin tuleva tilannekohtainen ominaisuutemme. Identiteetti määrittää sen, mitä ajattelemme, mitä voimme ajatella, ja mitä voimme tehdä kyseisessä tilanteessa.

Mead & Morris (1983) esittää identiteetin muodostumisen prosessin alla kuvatulla tavalla. Siinä on samoja elementtejä Tajfelin ja Turnerin ja muiden sosiaalisen identiteetin teorian kehittäjien ajatusten kanssa. Myös Weick esittää asian samalla tavalla kuvatessaan sensemaking-viitekehyksessä yksilön identiteetin muodostamista kaiken sensemaking-toiminnan perustaksi. Meadin mukaan "annettu minä" on kuva, jonka annamme toisille itsestämme. Tällä kuvalla vastaamme toisten asenteisiin ja ennakoituun suhtautumiseen itseämme kohtaan. "Vastaanotettu minä" on heijaste, joka sisältää tulkinnan vastaanotetuista asenteista ja toisten suhtautumisesta itseemme. Muiden asenteet ovat perusta minän kokonaisuudelle ja tämä minä sitten puolestaan tuottaa olemuksemme ja tapamme toimia kyseisessä tilanteessa. (Mead & Morris 1983, Hatch & Schultz 2002, 992).



KUVIO 4 Sosiaalinen identiteetti Meadin mukaan

Keskijohdon rooliin kuuluu työn johtaminen. Työn johtaminen edellyttää päällikön roolin sisällä myös jatkuvaa identiteetin muodostamista. Johtaminen sisältää velvollisuuden ja oikeuden määritellä tehtäviä töitä, työn tekijöitä ja työtapoja. Keskijohdon identiteetti muodostuu organisatorisen sensemakingin seurauksena. Keskijohdon päällikkö kokee olevansa keskellä. Johto koetaan yläpuolella olevaksi, eli sille on legitimoitu valta kontrolloida ja ohjata päällikön toimintaa. Päällikön alaiset ovat vastaavasti ja legitimiesti päällikön kontrollissa ja ohjauksessa. Päällikön työssä identiteetin muodostamiseen vaikuttavat kontrolli ja vastustus. Päällikkö luo identiteettiään sekä edistämällä johdon tavoitteita alaspäin omille alaisilleen, että vastustamalla ylöspäin johdon tavoitteita omista syistään. Samoin päällikkö kokee vastustusta omilta alaisiltaan, kun hän edistää johdon tavoitteita. Johdon antamat tehtävät ja tavoitteet päällikkö on kuitenkin legitimoinut itselleen edelleen jaettaviksi, siitä huolimatta, että hän voi olla johdon kanssa niistä tai niiden tekemisen tavasta eri mieltä. Eli keski-johto voi samaan aikaan edistää ja vastustaa muutosta. Harding et al. (2014) pitää juuri näitä vastakohtaisuuksia keskijohdon päällikön identiteetin muodostamisessa keskeisinä vaikuttajina.

Keskijohdon päällikön ammatillinen sosiaalinen identiteetti on usein kaksijakoinen. Toisaalta korostuu oman alan asiantuntijuus ja halu ylläpitää sitä ja tulla tunnustetuksi oman alansa osaajana. Toisaalta päällikön tehtävä ja johtaminen sekä tämän työn tärkeäksi tunnustaminen muiden heijastamana on keskeistä johtajan tai päällikön identiteetille. Eri henkilöillä johtajuuden ja asiantuntijuuden identiteettien keskinäinen paino vaihtelee ja erilaisia hybridiversioita on kaiken aikaa nähtävillä. (Nordstrand Berg et al. 2017.) Toki löytyy päälliköitä, jotka kokevat olevansa pelkästään johtamistyössä ja sillä hetkellä luovat identiteettinsä tämän kokemuksen kautta.

4.3 Valta ja sen ilmeneminen merkityksen luonnissa

Kuten edellä todettiin identiteetti, roolin ohella, valtuuttaa päällikön toiminnan, antaa rajat, vastuun ja vallan muuttaa asioita. Keski-johto siis käyttää valtaa saadakseen asioita tapahtumaan. Tässä luvussa tutkitaan vallan ilmentymistä ja sen käyttöä. Jokainen teko ponnistaa vallasta. Vallasta tehdä, vallasta määrätä joku tekemään, vallasta päättää tekemisen tapa tai teon kohde. Valta voidaan määritellä mahdollisuutena kontrolloida arvokkaita resursseja sekä päättää palkkioista ja rangaistuksista (Wiltermuth & Flynn 2013, Galinsky, Gruenfeld & Magee 2003). Tämä jälkimmäinen käsitys on yhdensuuntainen resurssi-riippuvaisen vallan määritelmän kanssa, joka nostaa esiin mahdollisuuden kontrolloida arvokkaita resursseja (Pfeffer & Salancik 1978). Edellä olevat määritelmät eroavat mm. Russellin (1938) määritelmästä, joka määrittelee vallan vapautena tai kykyä toimia itsenäisesti. Edellä olevat määritelmät eroavat myös Dahlin (1957) näkemyksestä, jonka mukaan valta on kykyä hallita toisten tekoja (Wiltermuth & Flynn 2013).

Valtaa ei pidä myöskään sotkea statukseen. Status ilmentää henkilön asemaa sosiaalisessa hierarkiassa (Wiltermuth & Flynn 2013, Anderson et al. 2001). Valta ei ole dominanssia, jolla pyritään ylläpitämään sosiaalista statusta ilmein ja elein tai edistämään omia pyrkimyksiä (Wiltermuth & Flynn 2013, Fragale, Overbeck & Neale 2011).

Valta voi ilmetä mahdollisuutena voittoa esiin noussut vastarinta. Valtaa voidaan pitää joko mahdollisuutena toimia tai itse toimintana. Toiset tutkijat pitävät valtaa mahdollisuutena, jonka kaikki ympärillä olevat tunnistavat, toiset pitävät vasta vallan käyttöä todisteena vallasta. Osa tutkijoista pitää valtaa näiltä osin jakamattomana, eli he pitävät sitä sekä mahdollisuutena että itse tekona. (Brass & Burkhardt 1993.)

Valtaa on tutkittu paljon ja yksi jaottelu sen tutkimuksessa jakaa vallan mikro- ja makrotasolle. Tyypillisesti makrotasoa tutkivat sosiologit ja mikrotasoa sosiaalipsykologit. Makrotasolla tutkimuksen kohteena on organisaatiotaso konteksteineen ja mikrotasolla yksilöiden käyttäytyminen. (Brass ja Burkhardt 1993.)

Valtaa voidaan käyttää parhaiten, kun siihen yhdistyy organisaation antama hierarkkinen asema ja sen laatuinen taitava käyttäytyminen, jossa vallan käyttöä auttaa ja ohjaa rationaalisuus ja koettu parempi tieto asioiden tilasta kuin toisilla on käytössään. Valtaa voi käyttää, kun on paremmin informoitu ja voi halutessaan välittää tätä informaatiota toisille. Tällainen valta ei tosin aina riipu sosiaalisesta tai organisatorisesta asemasta, vaan tällaista valtaa voi tilanteesta riippuen käyttää yhtä hyvin johtaja kuin asiantuntijakin.

Myös asema organisaatiossa määrittää vallan käyttöä, esimerkiksi jämäkkyys liittyy usein juuri henkilön asemaan organisaatiossa. Keskeisiin verkostoihin kuulumisen, ylempien johtajien suosio ja sisäisen yhteenkuuluvuuden edistäminen antavat valtaa tällaiselle henkilölle. Vallan kiinnityskohdat voivat näin ollen vaihdella. Aina ei tarvita muodollista organisatorista asemaa, jotta voi kokea omaavansa valtaa tai voivansa käyttää valtaa. Toisaalta hierarkkinen asema, keskeinen toimijuus ja käyttäytymisvalinnat kuten edellä mainittu jämäkkyys, toiminnan rationaalisuus ja ylempien suosio, voivat tuottaa henkilön alaisille erilaisia kokemuksia vallankäytöstä ja vallan perusteista. Aina ei ole selvää, minkälaista ja mihin perustuvaa valtaa esimies käyttää. (Brass & Burkhardt 1993.)

Myös strategiset toimet tai sellaisiksi kerrotut, yhdistettynä taitavaan poliittiseen toimintaan voivat antavat valtaa ihmisille, joilla ei ole muodollista hierarkista asemaa tai keskeistä asemaa organisaation toiminnassa. (Brass & Burkhardt 1993.)

Nykyään on tavallista, että useiden eri organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden ihmiset työskentelevät samassa projektissa. Näissä tilanteissa osallistujat neuvottelevat erilaisista kiinnostuksen kohteista, identiteeteistä ja erilaisista tehtävään liittyvistä tulkinnoista kyetäkseen yhteiseen toimintaan. (Levina & Orlikowsky 2009, Hardy, Lawrence & Grant 2005.) Kun projektin henkilöstö koostuu toisilleen ennestään tuntemattomista henkilöistä tai projektin kohde on uusi, nousevat valtakysymykset pintaan. Uudet asiat aiheuttavat moniselittei-

syyttä, kilpailevia tulkintoja, erilaisia ja jopa vastakkaisia näkemyksiä tehtävän rajauksista, käytettävistä työskentelyperiaatteista ja soveltuvista ratkaisuista (Levina & Orlikowsky 2009, Alvesson 1993). Valtaa käytetään myös sensegiving-prosesseissa. Näissä vallankäyttö ilmenee esimerkiksi siinä, mitä muille kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta (Hope 2010).

Johtaja, jolla on muodollista valtaa, siis valtaa, joka on legitimoitu esimerkiksi organisaatiosta esitetyn kuvion, organisaatiokaavion avulla, voi omalla toiminnallaan myös vähentää ryhmänsä tehokkuutta. Usein tämä tehokkuuden menetyks on seurausta johtajan halusta dominoida ryhmätilanteissa. Hän voi puhua enemmän kuin muut tai aloittaa uuden asian käsittelyn oman puheensa kautta antamatta sijaa muiden ajattelulle. Tällöin sensemaking-prosesseille ei synny tilaa ja mahdollisuutta.

Tost, Gino & Larrick (2013) esittivät tutkimuksensa perusteella, että jokaisen johtajan tulee huomioida oma suhteensa ja kokemuksensa valtaan sekä valantunteeseensa. Olemalla enemmän fasilitaattori kuin keskeinen toimija, johtaja voi saada ryhmänsä tuloksellisuuden paremmaksi. Erityisesti kannattaa välttää omien ajatusten painokasta esittämistä heti keskustelun alkuun. Samoin kannattaa välttää dominointia oman tiimin työn aloituksessa. Oppimisen ja uuden löytämisen kokemukset syntyvät, kun jokainen osallistuja saa riittävästi tilaa ja aikaa tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Tost, Gino & Larrick 2013.)

Pfeffer (1992, 7-8) kuvaa kuinka tärkeää ja toisaalta vaikeaa on saada asioita tapahtumaan organisaatiossa. Hän korostaa osallistumisen tärkeyttä viittamalla poliittiseen tahtoon, ja johtamiseen liittyvän osaamisen merkitystä. Hän kirjoittaa:

”Kykenemättömyys saada asioita aikaiseksi, saada ideat ja päätökset toimeenpantua, on laajalle levinnyt tämän päivän organisaatioissa. Ja ongelma näyttää vain pahenevan sekä julkisella että yksityisellä puolella. Vaaditaan parempaa johtamista ja valiteaan johtajuuden puutteesta. Väitän, että toimeenpanon ongelmat monessa tapauksessa johtuvat kyvyttömyydestä saada aikaan tarvittavaa poliittista tahtoa sekä asiantuntijuuden ja osaamisen puutteesta - halusta saada asiat tapahtumaan vastarinnasta huolimatta, sekä tietämyksestä ja taidosta, jotka mahdollistavat tuloksellisen toiminnan (Pfeffer 1992, 7-8).”

Valta ja halu eivät yksin riitä. Johtajalta edellytetään kykyä mahdollistaa sensemaking-prosessien käynnistymisiä. Aaltio (2008, 46) kuvaa, kuinka johtaminen perustuu prosesseihin, joissa johtaja käyttää vaikutusvaltaansa ja vahvistaa johtajuuttaan eri toiminnoissa päivittäin. Johtajien ja esimiesten työ sisältää pyrkimystä jatkuvuuteen. Jatkuvuutta tarvitaan muutosten läpivientiin ja varmistamaan uusien toimintatapojen käyttöönotto ja käytön pysyvyys. Koska keskijohdolla on johtajia enemmän aikaa kanssakäymiseen työntekijöiden kanssa, muutosten implementointi mielletään keskijohdon ja esimiesten työksi. (Huy 2002).

5 SENSEMAKING-VIITEKEHYS

”Kun olen yksin vaeltamassa Lapin erämaassa ja jalkani luiskahtaa märän kiven päältä, vääntyy ja siihen tulee vamma, alan pohtia selviytymiskeinoja. Koska voin ki-roilla ääneen, voin myös ääneen kysyä, mitä nyt pitäisi tehdä. Kysymysten avulla alan pohtia vaihtoehtoja, kuin keskustelussa ikään. Hylkään joitakin ajatuksia huonoina ja käsittelen joitakin pidemmälle. Joka tapauksessa minun on määritettävä ensin itseni eli millainen retkeilijä olen sillä hetkellä. Identiteettini määrittyy suhteelli-sesti ja sosiaalisesti. Olenko kokenut retkeilijä, joka selviää erämaassa erämaan annil-la vai olenko onneton sunnuntaivaeltaja, joka on todella pulassa, jos vesi ja ruoka loppuvat eikä löydä yöksi suojaa päälleni? Retrospektiivisuus pakottaa minut tunnistamaan edeltävät tilanteeni ja ihan konkreettisesti ajattelemaan, mistä olen tänne tullut. Sisäisten toisten kanssa käytävän keskustelun seurauksena alan ottaa vastaan vihjeitä ensinnä omasta tilastani, sen jälkeen ympäristöstä, säästä, ajanhetkestä ja lää-kintätarvikkeistani. Alan muodostaa käsitystä tilanteesta ja selviytymiskeinoista sen mukaan, kuinka itse sisäisten keskustelujen jälkeen uskon niiden pätevyyteen tässä tilanteessa. Alan toimia omien säätämieni ”ohjeiden” ja säätämäni ympäristön mu-kaan, ja otan koko ajan vastaan viestejä itsestäni ja ympäristöstäni. Jos tilanteeni al-kaa kovasti mutkistua ja uhkaa tulla pimeä ja ehkä kylmä yö, on minun muutettava toimintaani sen mukaan, kuinka uudet sisäiset keskustelut luovat uusia merkityksiä käsillä olevaan tilanteeseen. Vaikka olen fyysisesti yksin, käyn kuitenkin keskustelua koko ajan. Apua tilanteeseen tuovat lopulta vain omat käsitykseni. Kuinka löydän ja pystyn kulkemaan takaisin tai eteenpäin seuraavaan turvalliseen majoitukseen ja kuinka saan mahdollisesti tarvitsemaani apua. Koko erämaa, sen uhkaavuus tai tur-vallisuus, oman itseni pärjääminen ja selviäminen, on itseni konstruoimaa sisäisissä keskusteluissani. Kaikki tekeminen antaa minulle tietoa tilastani ja tilanteestani. Identiteettini voi muuttua pikkuhiljaa, kun koen tilanteen muuttuvan. Tekeminen voi olla puhetta muiden kanssa ja konkreettisesti nilkuttamista pikkuhiljaa eteenpäin kohti oletettua turvaa. Ja aina kun teen jotain, saan välittömästi ajatuksia siitä, mitä tapahtuu, kuka olen ja mitä mahdollisuuksia minulla on seuraaviin tekoihin.” (Kir-joittajan oma kuvitteellinen tarina sensemaking-prosessista 2010.)

Toimiston strategisen muutoksen aikana keskijohdon kokemien ilmiöiden ja niiden merkitysten esille saamiseen tarvitaan teorioita tai viitekehyksiä, jotka auttavat tutkijaa tulkitsemaan ja ymmärtämään Toimiston päälliköiden kerto-mia ilmiötä ja tapahtumia strategisen muutoksen aikana. Yksi lähestymistapa tutkia strategista muutosta on Karl Weickin kehittämä sensemaking-viitekehys (Weick 1995). Tämä viitekehys (nykyään suuri osa tutkijoita nimeää viitekehyyk-sen teoriaksi) sopii hyvin keskijohdon kokemaan strategisen muutoksen tutki-mukseen, kun tavoitteena on saada mikronäkökulmasta esiin toimijoiden ko-

kemuksia ja niiden avulla saada teoretisoitua keskijohdon päälliköiden strategisen muutoksen kokemuksia valtionhallinnon organisaatiossa.

Tänä päivänä kaikki organisaatiot, mukaan lukien julkishallinnon organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Muutos ja ennen kaikkea muuttuneet tilanteet ja uudet ilmiöt organisaation sisällä ja ulkopuolella aiheuttavat ihmisissä hämmennystä, neuvottomuutta, epätietoisuutta ja arvailuja siitä, mitä nyt tapahtuu ja mitä pitäisi tehdä. Ylin johto käynnistää muutoksen organisaatiossa, vie omalta osaltaan muutosta eteenpäin ja valvoo asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Gioia & Thomas, 1996; Smircich & Stubbart, 1985; Thomas, Clark, & Gioia, 1993).

Ylimmän johdon päätösten seurauksena keskijohto tulkitsee näitä päätöksiä, ja on viestimässä niistä alaisilleen ja muille sidosryhmille sekä toimeenpanemassa haluttuja muutoksia. Samalla he kamppailevat omien tulkintojensa kanssa ja miettivät keinoja, joilla luoda johdon tavoitteista merkityksiä ensin itselleen ja sitten omille alaisilleen. Organisaation muutostilanteet ovat joskus myös "elämän ja kuoleman" kysymyksiä ja näin ollen ne ovat isoja johtamishaasteita sekä ylimmälle että keskijohdolle (Lüscher & Lewis 2008, 221).

Johtamisen sensemaking-tutkimusta muutostilanteissa on kuitenkin tehty vielä rajallisesti, vaikkakin sensemaking-viitekehystä hyödyntäviä tutkimuksia tulee koko ajan lisää. (Lüscher & Lewis 2008, 221, Maitlis 2005.) Erityisesti kirjallisuudessa on esitetty vielä kohtalaisen vähän tuloksia siitä, kuinka keskijohto tulkitsee muutosta ja kuinka heidän omat tulkinnalliset viitekehyksensä kehittyvät ja muuttuvat (Balogun & Johnson 2004, 523). Toisaalta sensemaking-tutkimus on kasvanut tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja sen ympärille on kehittynyt laaja kirjo tutkimusta, joka tuo uusia näkökulmia sensemaking-tutkimukseen ja organisaatiotutkimukseen. (Brown & al. 2015, Maitlis & Christianson 2014, Aaltio 2008.)

Organisointi, uudelleen organisointi ja uusien tehokkaampien toimintatapojen etsintä vähenevien resurssien kanssa on julkishallinnon organisaatioissa jatkuvaa. Järkevä toiminta strategisessa muutostilanteessa edellyttää toimijoilta saatujen tietojen jäsentymistä ja viisasta käsittelyä, ja näistä vedettyjen johtopäätösten jakamista muille. Käsillä olevien tietojen ja uskomusten sekä tulkinnan, viestinnän ja kokemusten vaihdon kautta luodaan perusta organisaatiotason sensemaking-prosesseille (Weick 1995, Weick et al. 2005.)

Kuten jo edellä kerrottiin, sensemaking-viitekehys on Karl Weickin kehittämä teoria ja viitekehys, jonka kautta voidaan selittää tai vähintäänkin ymmärtää ihmisten merkitysten luontia ja toimintaa organisaatiossa. Alun perin hän tutki paljon erilaisten mikro-organisaatioiden ja ihmisten keskinäistä toimintaa sensemaking-viitekehyksensä läpi, erityisesti kriisitilanteissa ja onnettomuuksissa, mutta myöhemmin hän laajensi näkökulmaansa ja viitekehysten käyttöä myös organisaatioihin kokonaisuutena ja strategiseen johtamiseen asti. (Weick 1995, 1993.)

Weick itse toteaa, että sensemaking on sitä, mitä se sanoo olevansa: sen kautta jokin ilmiö muodostuu järkeenkäyväksi, merkitykselliseksi, toimintaa käynnistäväksi voimaksi ja silloin hänen mukaansa sensemaking on käsitettävä

kirjaimellisesti, ei metaforana. Tämän vuoksi sensemaking-prosessi on Weickin mukaan tutkittavissa oleva ilmiö. (Weick 1995, 16, Colville 2008, Craig-Lees 2001.) Sensemaking yhdistää ihmisen ajattelun, tulkinnan, identiteetin muodostamisen ja tekemisen.

”Sensemaking is central, because it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action” (Weick et al. 2005).

Toinen keskeinen lause, jolla Weick kuvaa sensemaking-prosessia on ”Sensemaking in Organizations” (1995) kirjassa mainittu mukailtu lainaus:

”How can I say what I think before I see what I say”.

Eli vapaasti suomentaen kuinka voin tietää ajatukseni jostakin ilmiöstä tai asiasta ennen kuin kuulen, mitä sanon siitä. Sensemaking-prosessi on käynnissä, kun ihmiset näkevät maailman sellaisena kuin he itse sen ensin ovat luoneet, Weickin (1995) sanoin:

”People make sense of things by seeing a world on which they already imposed what they believe”.

Samaa tarkoittaa, kun uskomme mitä näemme, koska näemme mitä uskomme. Kielen merkitystä ja sensemakingin diskursiivisuutta korostaa:

’When we say that meanings materialize, we mean that sensemaking is, importantly, an issue of language, talk and communication. Situations, organizations and environments are talked into existence’ (Weick et al., 2005, p. 409).”

Seuraavassa luvussa käydään läpi sensemaking-viitekehyksen seitsemän attribuuttia.

Maitlis et al. (2013) määrittelee sensemakingin prosessiksi, jonka läpi ihmiset työstävät ajatuksiaan, jotta ymmärtävät asioita, tapahtumia ja ilmiöitä, jotka nousevat esiin uusina, moniselitteisinä, hämmentävinä tai jollakin muulla tavalla odotuksissa pettymyksen aiheuttajina. Sensemaking-prosessi sen sijaan ei voi valikoida, onko prosessin lopputuloksena syntynyt toiminta ”oikeanlaista” ja ”hyvään” johtavaa, vai ”vääränlaista” ja ”pahaan” päätyvää. Organisaation strategisessa muutoksessa tämä tarkoittaa, että muutoksen käynnistäjä ja osalliset eivät aina toiminnassaan päädy tavoiteltuun muutokseen, vaan seurauksena voi olla myös ennakoimatonta toimintaa ja ennakoimattomia tuloksia, vaikka tavoitteena on saada aikaan ennustettavaa, haluttua toimintaa ja haluttuja muutoksia. Sensemaking-prosessi tuottaa järjestystä kaaokseen ja siksi järjestys voi olla tulla esiin ennakoimattomien prosessien kautta ja erilaisena kuin luultiin. (Maitlis et al. 2013.)

5.1 Sensemaking-viitekehyksen seitsemän attribuuttia

Weickin sensemaking-viitekehyksen keskeinen sisältö tiivistyy seitsemään attribuuttiin, määritteeseen, joiden kautta hän näkee ihmisten luovan merkityksen toiminnalleen tilanteissa, joissa vallitsee epätietoisuus, epäjärjestys tai ihminen on hämmentynyt, eikä tiedä tarkalleen, mitä tehdä tai mitä hänen odotetaan tekevän. (Weick 1995.) Sensemaking yhteisenä, sosiaalisena toimintana luo mahdollisuuden edetä asioissa. Sensemaking ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla saman ilmiön vaikutuspiirissä olisi asiasta sama käsitys tai että he ylipäätään tunnistaisivat vallitsevan ilmiön samanlaisena. Jokaisen ensikokemus on tilanteessa ainutkertainen. Tätä ainutkertaisuutta sensemaking selittää myös määritteidensä kautta.

Samanaikaisen kokemuksen kautta ihmiset voivat ja heidän täytyy etsiä sen hetkistä totuutta, joka syntyy vain heidän keskinäisen kommunikointinsa kautta ja mahdollistaa teot, joiden avulla toiminta voi jatkua (Colville 2008, Weick 1995). Sana totuus kuvaa tässä sellaista käsitystä maailmasta ja käsillä olevasta ilmiöstä, joka mahdollistaa osallisten yhteisen toiminnan.

Alla olevissa kappaleissa on lyhyesti kuvattu sensemaking-viitekehyksen seitsemän attribuuttia. Weick nimenomaan puhuu attribuuteista, jotka kuvaavat hänen mukaansa kattavasti sen prosessin, jonka kautta ihmisten toiminta syntyy, ja lopulta tekojen kautta saavuttaa jonkin uuden tilan. Uusi tila on kuitenkin aina väliaikainen, ei ikuisesti pysyvä ja muuttumaton. Lisäksi Weick (1995) esittää ja painottaa, että sensemaking on enemmän kuin pelkkää tulkintaa. Tulkinta ei vaadi toimintaa mutta sensemakingin seurauksena on toiminta. Toiminta myös tuottaa jatkuvaa muutosta ja edelleen uusien sensemaking-prosessien käynnistymisiä.

Sensemaking on syvästi kiinnittynyt **identiteetin luomiseen** (grounded in identity formation), jatkuvaan identiteetin luomiseen. Tätä Weick kuvaa osuvasti sanomalla, että minän määrittää sen, kuinka ja mitä minä ajattelen. Tästä seuraa, että identiteetin jatkuva uudelleen luonti ja kehittyminen on avaimena ja lähtökohtana sensemakingiin, prosessiin, jonka kautta luomme merkityksiä, jotka mahdollistavat yhteisen toiminnan muiden ihmisten kanssa, olkoon kysymys liiketoimintaorganisaatiosta tai vaikka kahden kumppanuksen kalamatkasta. Jokainen uusi tilanne, johon joudumme osallisiksi tai koemme osallistuvamme, altistaa meidät identiteetin luomiselle. Syvällä mielessämme ja osin tiedostamatta mietimme, kuka minä olen tässä tilanteessa. Jatkuva identiteetin luominen voidaan nähdä myös henkilön omana sensemaking-prosessina itsestä, ja omasta sen hetkisestä identiteetistä (Helms Mills et al. 2010).

Vakiintuneessa organisaatiokäyttäytymisessä oma, työtehtävän kautta saatu rooli määrittää käyttäytymisen ulkoiset puitteet (Goffman 1959) mutta sisäinen minä roolin sisällä arvioi tilannetta laajemmin. Identiteetti muuttuu koko ajan, tilanteesta toiseen. Jokainen yllättävä tapahtuma, joka poikkeaa normaalista arkirutiinista, asettaa identiteettimme uudelleen luonnin kohteeksi. Identiteetti syntyy sekä suhteessa toisiin ihmisiin että omaan itseen:

[. . .] who we think we are (identity) as organizational actors, shapes what we enact and how we interpret, which affects what outsiders think we are (image) and how they treat us, which stabilizes or destabilizes our identity (Weick et al., 2005, 416).

Sensemaking on myös taaksepäin katsovaa eli **retrospektiivista** (retrospective).

”To learn what I think, I look back over what I said earlier” (Weick 1995).

Tämä tarkoittaa, että katsomme taaksepäin aiempiin kokemuksiimme ja sen myötä aiempiin sensemaking-prosesseihin. Retrospektiivisyys luo lähtökohdan, josta yksilö lähtee arviomaan ja luomaan merkitystä uuden ilmiön alla ja samalla testaamaan, kuinka oma identiteetti ja ennen opitut käytännöt toimivat uudessa tilanteessa vai toimivatko. Retrospektiivisyys korostaa, että nykyiseen tilanteeseen olemme aina tulleet jostakin. Sillä, mistä olemme tulleet, on merkitystä sille, kuinka uudessa tilanteessa toimimme. Restrospektiivisyys luo merkityksiä menneestä, jotta voimme ymmärtää nykyisyyttä (Weick, 1995, 26).

Sensemakingin kautta luomme, **säädämme** (enacted) ja määrittelemme järkeviä, ymmärrettäviä ympäristöjä toiminnallemme. Sanomalla tai tekemällä jotakin, luomme kohteen, jota voimme selittää, arvioida ja kontrolloida. Oman sosiaalisen säätämismme kautta tuotamme ilmiölle tai kohteelle sääntöjä, rajoitteita, määritelmiä, tarkkailua ja seurantaa. Säätämisen kautta me yhdessä toisten kanssa luomme sen, mitä kutsumme ympäristöksemme. Ympäristömme rajoitteet ovat sen vuoksi itse luomiamme rajoitteita, eivät universaaleja totuuksia, jotka elävät omaa elämäänsä ja joille emme itse voi tehdä mitään. (Weick 1995, Berger ja Luckman 1966).

Sensemaking on **sosiaalista** (social) eli merkitykset ilmiöille syntyvät yhteydessä ja suhteessa toisiin ihmisiin. Weickin mukaan se, mitä sanomme jostakin ilmiöstä tai asiasta, syntyy sen kautta, kuinka ja kuka meidät on sosiaalistanut ilmiöön eli kenen seurassa olemme ilmiön kohdanneet ja kuinka olemme saaneet ensikäden tietoa ilmiöstä tai asiasta. Kuulemme, mitä ihmiset ympärillämme ovat ilmiöstä sanoneet tai kuinka he ovat sitä emotionaalisesti käsitelleet. Ja kuten edellä kerrottiin, ilmiön arviointi, määrittely ja säätäminen tulevat oman sisäisen käsittelymme kautta konkreettiseksi meille itsellemme. Emme ota suoraan toisen tarjoamaa selitystä ilmiöstä sellaisenaan, vaan omien kognitoidemme kautta luomme järkevilä tuntuvia toiminnan mahdollisuuksia. Ei kuitenkaan yksin, vaan yhdessä muiden kanssa. Tämä tapahtuu olemalla koko ajan alttiina myös muiden käsityksille. Sensemakingin sosiaalinen luonne korostuu myös siinä, että prosessissa on aina mukana yleisö eli toiset ihmiset, joko ihan konkreettisinä ja nähtävillä olevina tai sitten vain omassa mielessämme. Kun yleisö on omassa mielessämme, se on osa säätämäämme ympäristöä, puheemme kohdistuu tälle yleisölle ja se aiheuttaa myös sen säätelyä, mitä jostakin ilmiöstä tai asiasta sanomme. Weick tiivistää sensemakingin sosiaalisen määrittelyn seuraavasti:

”What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach” (Weick 1995).

Tämä yleisön tai ehkä paremmin vain muiden asiaan osallisten kautta tapahtuva sosiaalinen prosessi tulee lähelle Hatchin ja Schultzin (2002) kuvausta organisaation identiteetin synnystä ja jatkuvasta kehittämisestä. Tosin heidän tutkimuksensa myös sopii hyvin identiteettiin kaiken perustana ja sen jatkuvaan uudistumiseen ja tilannekohtaisuuteen. Mantere (2013) kuvaa kielipelien (language games) onnistumista jo pelkästään sillä, että puhuja tietää jonkin yleisön olevan olemassa, ja että puhujalla on ”oikeus” tuottaa ja kiinnittää käytetyt käsitteet ja termit luotuun todellisuuteen. Näin puhuja saa valtuutuksen esittää asiansa yleisölle. Sensemaking sosiaalisena prosessina voi tapahtua yhdessä muiden kanssa tai yhtä hyvin yksin ollessa. Se, kuinka sosiaalinen prosessi on, riippuu tilanteesta ja osallisten prosessiin ja sen laukaisemiseen liittyvistä tunteista (Maitlis 2013, Rouleau & Balogun 2011, Park 2010).

Sensemaking on interaktiivisena, sosiaalisena ja kognitiivisena prosessina **jatkuva** (ongoing). Kaikki sanomisemme tulkitaan ja arvioidaan aina sen jälkeen, kun olemme jotakin sanoneet. Samaan aikaan on ihmisten kuultavissa monia muita, kilpailevia kertomuksia samasta tai muista kilpailevista ilmiöistä. Koska ilmiöt merkityksellistyvät yhteydessä muihin ihmisiin, säätyvät ja saavat ympärilleen luodun kokonaisuuden rajoitteineen ja mahdollisuuksineen, ja koska informaatiota tulee jatkuvasti, on myös koko sensemaking prosessina ja päätelminä alati jatkuva ja muuttuva. Mikään ilmiö ei saa pysyvää selitystä ja säätämistä kerralla ja lopullisesti. Ajan virrassa merkitykset muuttuvat ja siksi sensemaking on pysähtymätön prosessi. Weickin sanoin:

”My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed” (Weick 1995).

Sensemaking etsii, sen täytyy etsiä, saatavilla olevia **vihjeitä** (extracted cues), ja vastaanotetut vihjeet ohjaavat sensemaking-prosessia. Vihjeet ovat informaatiota, jota sensemaking-prosessissa hyödynnetään tuottamaan uutta tietoa ilmiöstä, joka vaatii sen koko merkityksen esiin tuomista ja jakamista. Kehykset, joiden läpi suodatamme vihjeet ja joiden sisälle rajaamme tarkasteltavat asiat ja tapahtumien keskinäiset yhteydet mahdollistavat sensemaking-prosessin. Kehykset rajaavat tapahtumat kulttuuriseen kontekstiin, luovat odotuksia ja ohjaavat toimintaa ja sen tulkintaa. Vihjeet ovat kehyksien sisällä havaittuja ympäristön tapahtumia, ja ne valikoidaan osaksi sensemaking-prosessia (Czarniawska 2006, Maitlis et al. 2013, Weick et al. 2005).

”The ‘what’ I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions” (Weick 1995).

Sensemaking-prosessi käynnistyy, kun jotain odottamatonta tapahtuu. Weick (ibid.) puhuu shokeista, jotka aiheuttavat ongelmallisen tilan toimijoille jonkin ilmiön käsittämässä ja siihen kuuluvassa järkevässä toiminnassa. Yhtäkkiä muuttunut tilanne, yllättävä ilmiö tai tapahtuma pistää osalliset keräämään ja kokoamaan sellaista merkitykselliseksi arvioitua tietoa ilmiöstä, jonka osallinen

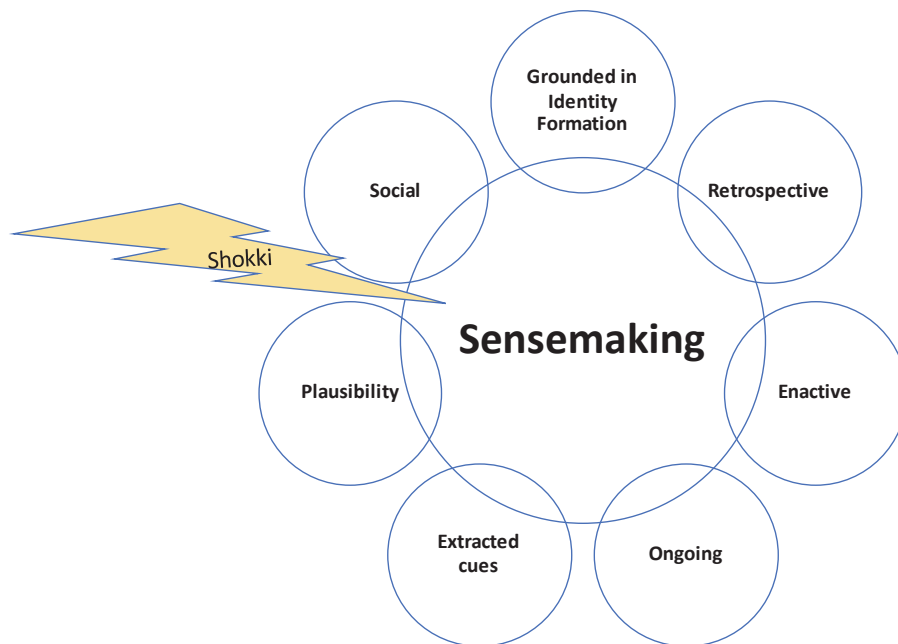
voi kytkeä ilmiöön. Tässä prosessissa henkilön omat kokemukset, aiempiin tilanteisiin ja ilmiöihin kytkeytyvä ajattelu, tiedot, uskomukset ja sääntökokoelmat ja rajoitteet ohjaavat keskinäisen merkityksen tuottamista kohteena olevasta ilmiöstä.

Weick (ibid.) esittää, että sensemaking-prosessiin tarvitaan **uskottavaa** (plausible) tietoa, joka on kontekstiriippuvaista. Sensemaking-prosessi ei edellytä tarkkaa tietoa voidakseen edetä kohti järkeenkäypää ja toiminnan mahdollistavaa tilaa. Weick viittaa Isenbergin (1986) johtamiseen liittyvään ajatteluun tutkimuksessa, kuinka mahdollisuuksia ja todennäköisyyksiä hyödyntävä päätely tulee esiin johdon päätöksenteossa. Weick (1995) itse kirjoittaa

“I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy” (Weick 1995).

Johtamiseen ja elämään yleensä yleistettäessä jokainen päätös, jonka teemme, on tehty vajavaisella tiedolla, ja siksi myös esimerkiksi intuitio on läheistä sukua mahdolliselle, uskottavalle ja todennäköiselle. Usein kiire tai tarve tehdä nopeita päätöksiä saa meidät uskottelemaan itsellemme omaavamme riittävän määrän tietoa kohteena olevasta ilmiöstä ja sen mahdollisista seurauksista. Todennäköisyydet tai uskottavuus voivat siten myös harhauttaa meitä toiminnassamme. Olemme myös tietoisia siitä, että emme tiedä kaikkea tai riittävästi mutta siitä huolimatta toimimme. Tarkalla ja yksityiskohtaisella tiedolla on kyky pysäyttää ihminen. Sen sijaan halu toimintaan saa meidät yksikertaistamaan asioita tarkan tutkimuksen sijaan. Loputon selvittäminen pysäyttää etenemisen, joten on päätettävä, että nyt tiedetään tarpeeksi. Mennään siis eteenpäin. (Balogun et al. 2014, Weick 1995, 60.)

Seuraavan sivun kuviossa 5 on kuvattu sensemaking-prosessin seitsemää eri ominaisuutta eli attribuuttia. Kuvauksessa haasteellista on liittää yhteen prosessin eri ominaisuudet, jotka eivät ole Weickin (1995) mukaan yleensä missään kausaalissa suhteessa toisiinsa vaan ovat kaikki edellytyksiä sensemaking-prosessin tuottamalle järkevälle ja merkitykselliselle toiminnalle.

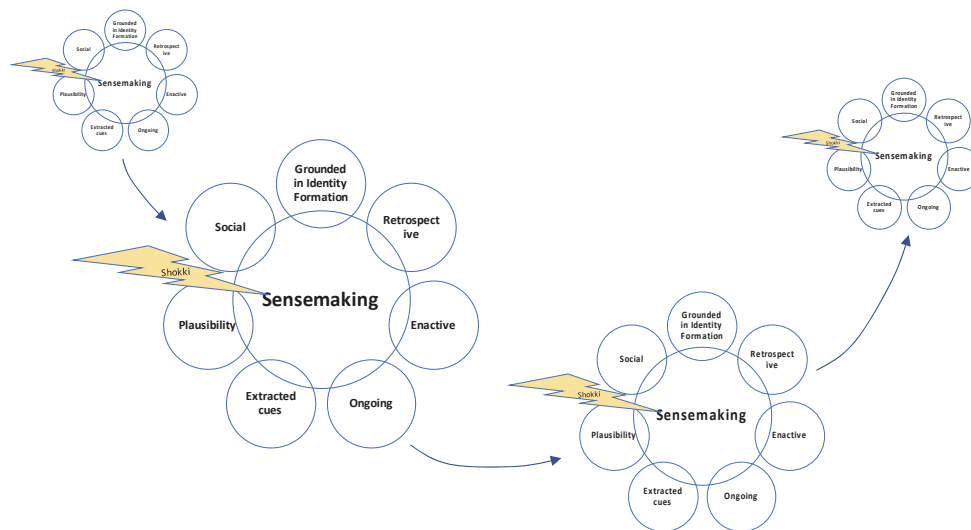


KUVIO 5 Weickin kuvaamat seitsemän sensemakingin ominaisuutta

Yllä olevassa kuviossa 5 on käytetty Weickin (1995) antamia englanninkieleisiä nimiä seitsemälle attribuutille. "Grounded in identity" kertoo identiteetin muodostamisesta. "Retrospective" viittaa menneeseen, joka on välttämätön nykyisyyden merkityksellistämiseksi. "Enactive" kertoo sen, kuinka itse yhdessä muiden kanssa säädämme itsemme ja ympäristömme. "Ongoing" korostaa sensemaking-prosessin jatkuvuutta. "Extracted cues" näyttää vihjeet, joita poimimme prosessin tiedolliseksi perustaksi. "Plausibility" tuottaa uskottavia selityksiä, jotka kyseenalaistavat yksityiskohtaisen tai tarkan tiedon ilmiöstä. "Social" lopuksi korostaa sitä, että sensemaking ei ole pelkästään yksilön sisäinen kognitiivinen prosessi, vaan aina joidenkin olemassa olevien tai kuvitteellisten muiden kanssa tapahtuva kognitiivinen prosessi. Ja lopuksi salamakuva kuvaa herätettä ("shock"), joka tarvitaan sensemaking-prosessin käynnistämiseksi. Shokin tai herätteen ei tarvitse olla dramaattinen. Riittää, että tapahtuu jotain tavallisuudesta poikkeavaa. Tavallisesta poikkeavia asioita voivat olla luonnonilmiöt, erilaiset ihmiselämään liittyvät yksityiset tapahtumat tai työhön liittyvät tapahtumat organisaatiossa.

Kuvioon 6 on kuvattu sensemaking-prosessin jatkuvuus eli näkemys siitä, että sensemaking ei tule koskaan valmiiksi ja lopulliseksi (Weick 1995, 107). Tilanteet vaihtuvat alituisen ja sensemaking on tämän vuoksi jatkuva prosessi. Tilanteet tänään ovat erilaisia kuin eilen, ja huomenna kaikki on taas mahdollisesti ihan toisin kuin tänään. Uusi tieto ja uudet tulkinnan kautta tapahtuvat merkityksen luonnit saattavat toimijan maailmankäsityksen ilmiöstä aina uuteen tilaan. Jokainen uusi, edelleen keskeneräinen, mutta toiminnan mahdollistava käsitys syntyy aina kaikkien seitsemän määreen avulla ja kautta. Jokainen

uusi ilmiö aina pyrkii muuttamaan status quota. Koska sensemaking voi olla yhtä hyvin hidasku kuin nopea prosessi, voidaan myös ajatella, että sensemaking-prosessi uusine herätteineen kuvaa myös uusien ihmiskupolvien vastuunottoa edellisen sukupolven tehtävistä.



KUVIO 6 Sensemaking jatkuvana prosessina

Weickin teoria voidaan tiivistää myös hieman toisin. Craig-Lees (2001) kuvaa Weickin ajatuksia siten, että ihmiset tietävät ennakkoon mitä aikovat tehdä, mutta kuitenkin ymmärrys ja käsitys tapahtuneesta voi syntyä ainoastaan jälkeensä. Kaikki ajattelu ja tietäminen tapahtuvat välittömässä menneisyydessä eli jokainen ajateltu ajatus on jo menneisyyttä, kun se tulee tietoisuuteemme, olkoonkin kyse vain sekunnin murto-osista (Weick 1995). Jälkikäteen saamme ajatuksemme tietoiseksi. Kokemus, tiedon saanti ja niitä seuraava toiminta ovat aina yhteydessä ympäristöönsä, Weickin ajatusten mukaan erityisesti itse luomaamme ja säätämäämme ympäristöön.

Kuten edellä oleva kuva kertoo, sensemaking-prosessin yksilöllisessä kokemuksessa ei ole alkua eikä loppua. Kaikki on aina kesken (Tsoukas & Chia 2002). Sensemaking-prosessi on yksilöllinen ja henkilökohtainen (muistaen sen sosiaalisen ulottuvuuden) eikä sensemaking-prosessia voi tuomaroida vaan lähtökohdaltaan merkityksen luonti on henkilökohtaista. (Craig-Lees 2001).

Maitlis (2005) määrittelee organisaatiotason sensemakingin perustavanlaatuisesti sosiaalisesti prosessiksi. Jokainen organisaation jäsen tulkitsee ympäristönsä yhdessä muiden kanssa. Näiden sosiaalisten prosessien ja tulkintojen tavoitteena on luoda selityksiä, jotka auttavat heitä ymmärtämään maailmaa jossa elävät. Nämä selitykset myös auttavat ja mahdollistavat yhteisen toiminnan päämäärien saavuttamiseksi (Kociatkiewicz & Kostera 2016, Maitlis 2005, 23, Weick & Roberts 1993). Merkityksien etsintä lähtee liikkeelle huomiota vaativista tapahtumista. Tapahtumat puhutaan olemassa oleviksi ja tunnistettaviksi

ilmiöiksi ja kun ne on saatu puhutuiksi, on kysyttävä, mitä niiden suhteen pitäisi tehdä juuri tässä tilanteessa. Kysymys jo sisältää merkityksen. Jotta voidaan kysyä jotakin, on tiedettävä miksi ja mitä kysytään. Merkitys sitten saa meidät toimimaan. Lisäksi elämme jatkuvassa muutosten virrassa, joten kysymyksiä ja merkityksiä luodaan koko ajan lisää ja toiminta jatkuu, ja uudet kysymykset ja merkitykset ja teot seuraavat toisiaan.

Myös sosiaalisten roolien, sosiaalisen rakenteen ja toimijoiden välisten suhteiden merkitys nousee esiin sensemaking-prosesseissa. Weick (1995) ja Maitlis (2005, 23) esittävät, että ilman edellä mainittuja asioita sensemaking ei tuota riittävää perustaa yhteiselle toiminnalle. Ilman niitä järkevä yhteinen toiminta voi olla jopa mahdotonta. Weickin (1993) kuvaus Mann Gulch -katastrofista selittää osin sen, kuinka palomiesten hämmennys ja epätietoisuus tavasta päästä metsäpalon ulkopuolelle, oli seurausta sosiaalisten roolien ja sosiaalisten suhteiden ongelmista. (Maitlis 2005,23).

5.2 Sensegiving ja sensemaking

Sensemaking ja sensegiving ovat käsitteinä hankalasti käännettävissä suomeksi. Voidaan käyttää termejä "merkityksen luonti", "merkityksen anto", merkityksellistäminen", "järjellistäminen", "järjentäminen" jne. Mutta mikään niistä ei tunnu kertovan sitä kaikkea, mitä Weick sensemaking-käsitteeseen englanninkielellä ajattelee sisältyvän. Weick itse toteaa, että sensemaking on enemmän kuin tulkintaa (sensemaking is more than interpretation), koska tulkinta ei välttämättä aiheuta suoraan toimintaa. Sensemaking sen sijaan saa aikaan toimintaa tai vähintäänkin virittää ihmiset valmiiksi toimimaan (Weick 1995).

Sensemakingin voidaan ajatella olevan vastaanottajan näkökulma, ja se kuvaa yritystä luoda toiminnalle kiihoke, se kuvaa asian tai ilmiön ymmärtämistä, yllätyksen käsittelyä, merkityksen tuottamista, toimimista keskinäisen ymmärryksen luomiseksi ja kokemuksen kuvaamista toimintamalleina. (Weick 1995, Gioia ja Mehra 1996).

Sensemaking voidaan nähdä nimenomaan tilanteena, jossa toimija tai joukko toimijoita yrittää tulkinnan ja ymmärtämisen kautta tuottaa merkityksen jollekin asialle tai ilmiölle. Esimerkkinä käy yrityksen tai julkisen organisaation uuden strategian laadinta ja sitä seuraava toimeenpano. Sensemakingia tapahtuu ensin siinä vaiheessa, kun yrityksen johtaja tai johtoryhmä määrittelee sisäiset ja ulkoiset ilmiöt sekä tavoitteet sille, mitä muutoksia uudessa määritellyssä todellisuudessa tarvitaan, ja antaa ensimmäisen tason merkityksen tarvittavalle toiminnalle. Tämä "tilanteen haltuunotto" on johdon sensemaking-prosessien tulosta.

Kun johto kertoo omia käsityksiään ja uskomuksiaan sisäisistä ja ulkoisista ilmiöistä ja toimista muille sidosryhmille, on kyseessä sensegiving eli Gioian ja Chittipeddin (1991) sanoin:

" Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality" (Gioia ja Chittipeddi 1991).

Näillä määrittelyillä sekä sensemaking että sensegiving ovat tietoisia, tavoitteellisen ajattelun ja toiminnan prosesseja, joiden taustalla näkyy halua ja tekoja muutokseen organisaation jäsenten ajattelussa ja toiminnassa.

Sensemaking ja sensegiving ovat alati käynnissä olevia prosesseja. Samoin ne ovat vastavuoroisesti käynnissä ihmisten välisissä keskusteluissa. Gioia ja Chittipeddi (1991) kuvaavat nämä käsitteet erillisinä omassa tutkimuksessaan, jossa nimesivät nämä käsitteet työnsä tuloksina.

Myös Weickiä (1995) tulkiten voidaan nähdä, että ei ole olemassa sensemakingia ilman sensegivingia. Sensemaking on interaktiivinen prosessi ja siinä tulkitsija keskustelee yleisönsä kanssa pyrkimyksenään luoda merkityksiä havaitun ilmiön taltuttamiseksi käsiteltävään ja käytettävään muotoon. Tässä yleisö, kuten Weick (ibid.) kuvaa, on joko todellinen ja nähtävillä oleva mutta myös yhtä hyvin kuvitteellinen joukko tai yksi henkilö, joka ikään kuin on keskustelukumppanina antamassa mahdollisuuden keskustelijalle "kuulla mitä hän sanoo, jotta tietää mitä mieltä hän on asiasta". Tässä tulee esiin sensemakingin ja sensegivingin yhtäaikaisuus ja vastavuoroisuus: keskustelu etenee kummankin tuottaessa uusia ilmauksia ja näkökulmia keskusteluun, joka etenee kohti tilannetta, jossa jonkinlainen perustava merkitys on saatu luotua keskustelijoiden mieleen. Tämä merkitys on sitten se alusta, josta seuraavat toimet ponnistavat.

Gioia ja Chittipeddi (1991) selvittivät erään yhdysvaltalaisen yliopiston strategiaprosessin kulkua ja strategista muutosta sensemaking- ja sensegiving-prosessien kautta. Kuten yllä on kerrottu, itse asiassa sensemaking ja sensegiving olivat heille tutkimuksen lopputuloksia, joiden avulla he pystyivät kiteyttämään ja teoretisoimaan sekä strategian suunnittelun että sen implementoinnin vaiheet vaikuttamisen, tulkinnan, ymmärtämisen ja tekemisen vuorovaikutuksena.

Heidän tutkimuksensa painotti sitä, kuinka molemmat, sensemaking ja sensegiving ovat jatkuvasti käynnissä olevia prosesseja ja useimmiten erottamattomia, mutta ei selkeästi peräkkäisiä tapahtumaketjuja. Vastaavalla tavoin käyttäytyy heidän mielestään myös käsitepari ajattelu/toiminta, josta yleisesti ajatellaan, että toiminta on seurausta ajattelun tuottamista tuloksista, vaikka he myös toteavat, että ajattelu saa uutta käsiteltävää ja tulkittavaa toiminnan seurausista (Gioia ja Chittipeddi 1991). Weick painottaa nimenomaan ajattelun seuraavan toimintaa (1979, 1995).

Tärkeää on myös huomata, että Weick painottaa kerronnan ja tarinoiden merkitystä sensemakingin perustana. Hyvä tarina saa ihmiset toimimaan.

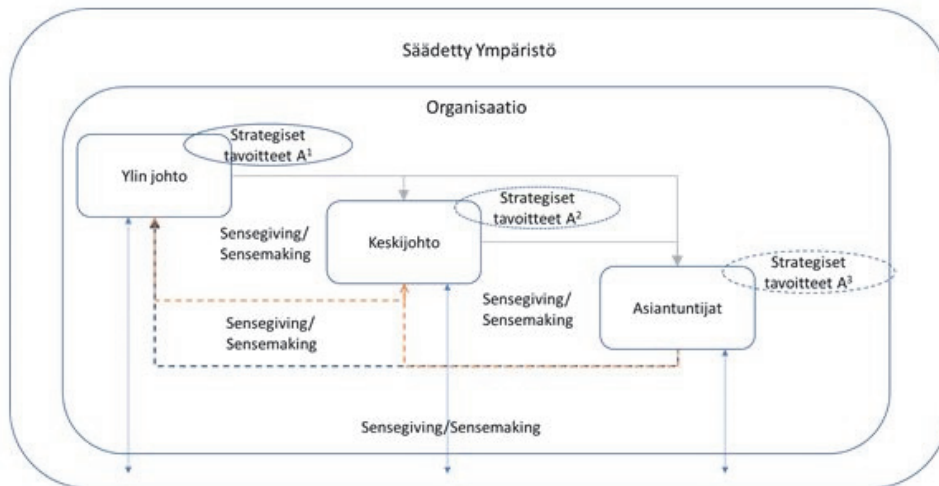
"If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experiences and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively, something that captures both feeling and thought, something that al-

lows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story (Weick 1995: 60-61).”

Hyvä kertomus pitää edistettävän asian koherenttina ja ilmiön eri osat tuntuvat tukevan toisiaan ja tällä tavoin asiaa tai tehtävää aletaan pitää järkevänä. Kertomus koskettaa tunteita ja energisoi ihmiset mukaan sensemaking-prosessiin ja tekemään asioita (Weick 1995).

Yhteenvetona voidaan todeta, että Weickin työ organisaatioteorian kehittämiseen on nostanut esiin prosessit rakenteiden sijaan, organisoimisen organisaation sijaan, kenttätyön akateemisen ajattelun sijaan ja mielikuvituksekkään tulkinnan mystifioinnin sijaan. Weickin näkemyksen mukaan olennaista on tapahtumien, toimenpiteiden ja tekojen keskinäinen yhteys. Näiden väliaikaisten yhteyksien kautta, jotka ovat ainoita olemassa olevia rakenteita, rakentuvat artefaktien vakauttavat sensemaking-prosessit Weickin mukaan. (Czarniawska 2006.)

Alla oleva kuvio 7 tiivistää organisaation eri toimijoiden sensegiving- ja sensemaking-prosessit ja säädetyn ympäristön keskinäisen vuorovaikutuksen.



KUVIO 7 Sensegiving- ja sensemaking organisaatiossa

Kuviosta nähdään, että sensegiving- ja sensemaking-prosessit ovat vastavuoroisia ja myös asiantuntijataso voi kohdistaa omia sensegiving-prosessejaan kohti ylintä tai keskijohtoa tarpeen mukaan. Vastaavasti ylin ja keskijohto kohdistaa omia sensegiving-prosessejaan asiantuntijoille, ja ylin johto myös pelkästään keskijohtolle ja keskijohto pelkästään asiantuntijoille. Strategiset tavoitteet saavat hieman erilaisia tulkintoja edetessään osapuolelta toiselle sensemaking-prosessien kautta. Muuttuvat tavoitteet, johtuvat siitä, millaisena ilmiö näkyy eri ryhmille ja kuinka paljon ilmiö koskettaa eri ryhmiä. Strategiset tavoitteet A¹, A² ja A³ kuvaavat näitä muuttuvia sensemaking-prosessien tuloksia. Lisäksi on

huomattava, että sekä organisaatio että säädetty ympäristö ovat samojen sensemaking-prosessien seurauksia.

5.3 Viitekehysten arviointia

Tutkimuksessa jäljempänä olevassa empiirisessä osassa on haastateltavien puheita ja ajatuksia myös Toimiston tulevaisuudesta ja sen ennakoimisesta. Sensemaking-viitekehys ei suoraan sisällä tulevaisuuteen katsovaa tai tulevaisuutta ennakoivia määritteitä. Ennakoiva merkityksen luonti on ristiriitainen käsite sensemakingissa. Gioia ja Mehra (1996) yrittävät sisällyttää ajatusta ennakoivasta sensemakingista kirjoituksessaan, jossa he arvioivat Weickin (1995) *Sensemaking in Organizations* -kirjaa, mutta toteavat, että tulevaan viittaava sensemaking on vaikea asia ja myös Weick itse myöntää tämän. Gioian ja Mehran (1996) mukaan Weick on itse todennut, että

“there are lingering puzzles in separating prospect and retrospect” (Gioia ja Mehra 1996).

eli ennakoiva ja takautuva ovat haasteellinen ongelma pohdittavaksi. Toisaalta, jos taaksepäin katsova, retrospektiivinen sensemaking saa meidät tajuamaan nykyisen olotilamme sekä yksilöinä että organisaatioina, ja auttaa meitä toimimaan tässä hetkessä, ainakin reaktiivisesti, niin eteenpäin katsova, prospektiivinen sensemaking pyrkii ohjaamaan meidät suuntaan, johon haluamme mennä. Tässä intuitio ja itsensä sijoittaminen tulevaisuuteen mahdollistaa ennakoivan sensemaking-prosessin. Lisäksi voidaan ajatella jonkin asian suunnittelun olevan aina ennakoivaa, ja näin ollen tulevien olosuhteiden, tilanteiden ja saavutusten merkityksellistämistä. Vaikka voimme kuvitella tulevaisuuden tilan, emme voi kuitenkaan kokonaan ymmärtää tämän luomuksemme kaikkia merkityksellisiä asioita ja siihen silloin liittyviä muita ilmiöitä ja toimia.

Gioia ja Mehra (1996) painottavat, että voimme kuvitella mielessämme tulevaisuuden tiloja suppeassa mielessä, mutta olemme kykenemättömiä luomaan täydellisen kuvauksen siitä, kuinka tuohon kuvittelemamme tulevaisuuden tilaan edetään ja lopulta päästään.

Gioia ja Mehra (1996) itse asiassa huomioivat kolme asiaa, joita Weick ei heidän mielestään tuo esiin, ainakaan kovin vahvasti, joilla on merkitystä sensemaking-prosessissa. Nämä kolme asiaa ovat yllä mainittu tulevaisuuden ennakoinnin puuttuminen, tunteiden osuus merkityksen tuottamisen prosessissa ja sensemakingin kytkentä tietoisuuteen. Tietoisuus on Weickin (1995) mukaan läsnä aina ja siten olennainen osa sensemaking-prosessia. Tästä huolimatta Gioian ja Mehran ehdotus on, että koska me kaikki luomme merkityksiä myös pienemmistä, lähes merkityksettömistä tapahtumista, joita organisaatio- tai muussa ympäristössämme tapahtuu, myös näiden pienten asioiden, joita siis emme aina rekisteröi tietoisesti, on tultava huomioiduksi sensemaking-

prosessiin vaikuttavina tekijöinä. Myös tunteiden osuus merkityksen luomisessa jollekin ilmiölle, on Weickin hyväksymä ajatus, vaikka hän ei sitä viitekehyyksessään erityisesti käsittele. Maitlis et al. (2013) myös nostavat esiin tunteiden merkityksen sensemaking-prosessissa. Tunteet ohjaavat ensi kädessä sitä, laukaiseeko sopiva heräte sensemaking-prosessin ja kuinka intensiivinen sensemaking-prosessi on. Sensemaking-prosessin käynnistymisen varmistaa yleensä henkilön tai henkilöiden kokemat negatiiviset tunteet, jotka uhkaavat tärkeitä tavoitteita. Positiiviset tunteet tuottavat yleensä yhtenäistä ja sovittelevia näkemyksiä ja prosessi on sujuva ja vaatii vähemmän energiaa, kun taas negatiiviset tunteet tuottavat uudistavia prosesseja ja vaativat osallistujilta paljon energiaa. (Maitlis et al. 2013.)

Sensemaking ja sensegiving-prosessit ovat usein olleet tutkimuskohteina makrotasolla ja uusia lisäyksiä on sitten tuotu mukaan mikrotasolta, esimerkiksi Rouleau (2005) tutkimuksellaan myyntipäälliköiden, tyypillisesti keskijohdon ihmisten, toimista strategisen muutoksen eteenpäin viejinä.

Sensemaking-prosessi saa kriittisiä arvioita myös siitä, kuinka voidaan tutkia mikä on ”sense”, koska Weick itse ei kerro mistä ”sense” muodostuu tai mikä sen määrittelee. Sama koskee tunteiden puutteellista käsittelyä osana ymmärtämistä ja merkityksen luontia. Siksi tässäkin tutkimuksessa ”sense” – sana on osa sanaa sensemaking ja menee yhteen sen käsityksen kanssa mitä Weick (1995) laajasti kuvaa teoksessaan. Holt & Cornelissen (2014) kritisoivat sensemaking-teoriaa liiallisesta kiinnittyneisyydestä olemassa oleviin kulttuuriin viitekehyyksiin, kertomuksiin ja luokitteluihin. He tuovat esiin Heideggerin näkemyksen, jossa kaiken taustalla on puhdas olemisen kokemus ilman välineellisyyttä. Erityisesti heidän kritiikkinsä kohdistuu sensemaking – teorian attribuuttiin ”plausibility” eli uskottavuuteen. Juuri siinä Holt & Cornelissen (2014) näkevät ajattelun ja sensemaking-prosessin kiinnittymisen kulttuurisiin käsityksiin ilmiön ominaisuuksista ja ihmisten mahdollisuuksista toimia tilanteessa. Toiminta on sensemaking-teorian mukaisesti silloin jo lähtökohdiltaan sidottu ja toiminnan suunnat määriteltyjä sensemaking-prosessiin osallistuvien käsityskyvyn ja kulttuurisen perinnön mukaan.

5.4 Lisäyksiä sensemaking-viitekehyykseen

Sensemaking-viitekehys on saanut vuosien kuluessa osakseen kritiikkiä ja laajennusehdotuksia. Sensemaking-viitekehys ei suoraan ota kantaa ja kata riittävästi sitä, miksi jotkut kielelliset ilmaukset, tapahtumat ja kokemukset tulevat merkityksellisemmiksi kuin toiset. Joillakin ihmisillä organisaatiossa on enemmän valtaa kuin toisilla, ja sen vuoksi he voivat käyttää sitä merkityksien antamisessa ja luomisessa, ja tällä tavoin saavat näkemyksilleen ja ajatuksilleen enemmän kuulijoita kuin toiset, vähemmän valtaa omaavat ihmiset. Carroll, Helms Mills & Mills (2008), Mills (2008) ja Thurlow & Helms Mills (2009) esittivät sensemaking-viitekehyykseen laajennusehdotuksia. He ottavat perustaksi Weickin sensemaking-viitekehyyksen mutta lisäisivät siihen uusina elementteinä

Ungerin (viitattu Thurlow & Helms Mills 2009) toimintaa muokkaavat kontekstit (formative context) ja Mills & Murgatroydin (1991 viitattu Thurlow & Helms Mills 2009) organisatoriset säännöt (organizational rules).

Helms Mills et al. (2010) toteavat ensin, että Weickin esittämä sensemaking on itse asiassa vaihtoehtoinen lähestymistapa organisoinnin prosesseihin (Weick 1995, 2005). Sensemaking ei niinkään keskity organisoinnin tuloksiin, vaan niihin sosiaalipsykologisiin prosesseihin, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. Helms Mills et al. (2010) korostavat, että yksinkertaisimmillaan sensemakingissa on kyse yrityksestä ymmärtää, kuinka yksittäinen tapahtuma voi saada erilaisia merkityksiä eri ihmisten mielissä. Lisäksi sensemaking, kuten jo aiemmin on todettu, on jatkuva vuo älyllisiä ja sosiaalisia prosesseja, joita erilaisista tapahtumista kumpuavat herätteet laukaisevat liikkeelle.

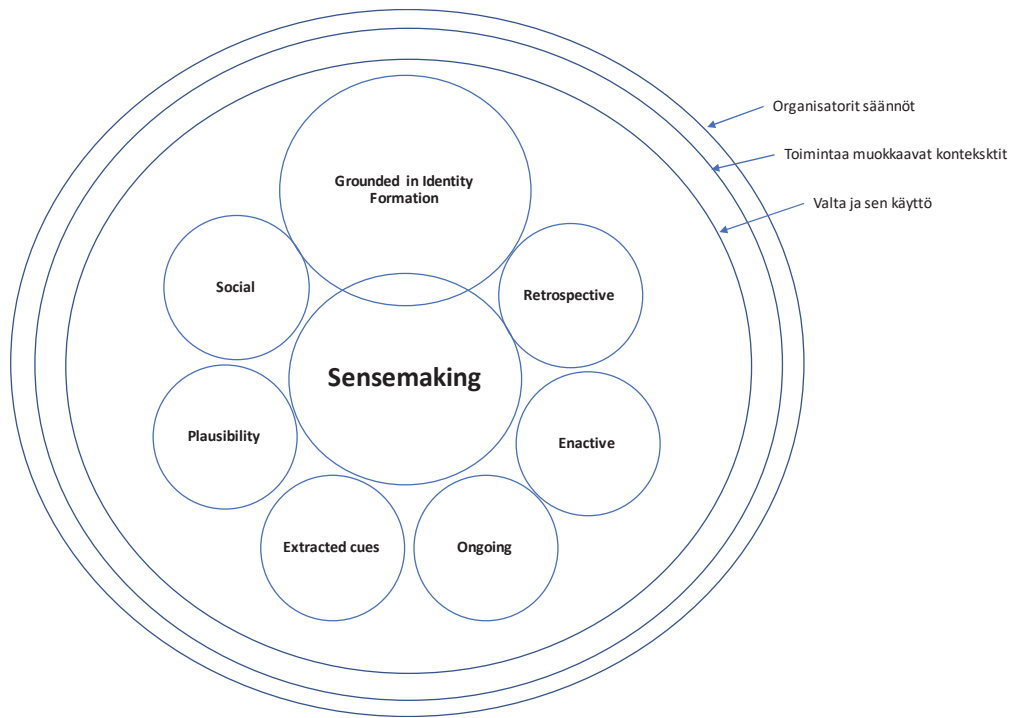
Kriittisen sensemakingin lisäykset Weickin reseptoimaan seitsemään ominaisuuteen ovat: identiteetin muodostamisen nostaminen avaintekijäksi ja sen myötä tarkoituksellisen toimijuuden korostaminen, valta ja vallan käytön prosessit, toimintaa muokkaavat kontekstit ja organisatoriset säännöt.

Toimintaa muokkaavat kontekstit rajoittavat ihmisten mahdollisuuksia ottaa huomioon erilaisia vaihtoehtoja, ajatella erilaisia ajatuksia ja tehdä asioita. Toimintaa muokkaavat kontekstit kiinnittyvät vallalla oleviin sosiaalisiin arvoihin ja nämä arvot luovat tilan ja ajan, jossa tekoja voidaan tehdä sekä mitä ja kuinka tekoja voidaan tehdä. Toimintaa muokkaavat kontekstit eivät ole välttämättömiä organisaation toiminnalle eivätkä ne ole pysyviä, mutta siitä huolimatta niillä on merkitystä yhteisön toimijoille. Nämä kontekstit ovat makrotason toimintaa määrittäviä ja ohjaavia käsityksiä. Sitten edelleen ne valuvat keskusteluiden kautta mikrotasolle yksilöiden toimintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. (Helms et al. 2010.) Toimintaa ohjaavat kontekstit vaihtelevat organisaation sisällä eri toimipaikoissa ja eri osastoilla, ja niissä on myös havaittavia eroja yksityisen ja julkisen sektorin kielenkäytössä (Thurlow 2007).

Organisatoriset säännöt sekä viralliset että epäviralliset, ja niihin liittyvät toimintaa muokkaavat kontekstit tuotetaan kielellisesti eli diskursiivisesti. Niiden kautta avautuu näkymä sääntöjen ohjaamaan toimintaan. Yhdessä kaikki säännöt luovat sen esillä olevan kokonaisuuden, kuinka jossakin tietyssä organisaatiossa tehdään töitä ja tuotetaan suoritteita. Sääntöihin vaikuttavat toimijoiden suhde valtaan sekä heidän pääsynsä tietoon. Toimijat voivat edistämisen ohella myös vastustaa muutosta ja pyrkiä muuttamaan tavoitteita ja työnteon tapoja. Näin ollen myös organisatoriset säännöt ovat tilanteisia. (Thurlow 2007.)

Yue & Mills (2008) lisäsivät vielä näkemyksen eksistentiaalismin vaikutuksesta sensemakingiin. Esimerkiksi kun ihminen on elämää uhkaavassa tilanteessa, eivätkä normaalit vihjeet ympäristöstä tuota mitään keinoja tilanteesta selviämisen avuksi, jää jäljelle vain mahdollisuus toimia, ja sitä kautta mahdollistaa uuden sensemaking-prosessin käynnistyminen heti toiminnan alettua, jolloin tilanne on toivottavasti muuttunut ja tästä saadut uudet vihjeet voivat tuottaa tarpeellisia uusia keinoja.

Kuvioon 8 on havainnollistettu alkuperäisten seitsemän attribuutin lisäksi kriittisen sensemakingin ehdottamat attribuuttilisäykset. (Carroll, Helms Mills & Mills 2008, Mills 2008 ja Thurlow & Helms Mills 2009.)



KUVIO 8 Kriittisen sensemakingin attribuutit

Kuviossa 8 sensemaking-teoriaan tehdyt lisäykset on kuvattu kehinä sensemaking-attribuuttien ympärille. Tästä kuvasta lukijalle voi tosin syntyä virheellinen käsitys, että organisatoriset säännöt, toimintaa muokkaavat kontekstit ja valta ja vallan käyttö kokonaisvaltaisesti määrittäisivät rajat sensemaking-prosessille. Näin ei kuitenkaan tässä pyritä selittämään, vaan kuvatut lisäykset ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat eri attribuutteihin eri tavalla ja voimakkuudella, mutta kaikkiin jollakin tavoin.

Lopuksi olen koonnut tähän lukuun yhteenvedoksi katsauksen niistä viime aikaisista tutkimuksista, joissa tutkimuskohteena on ollut keskijohto ja sensemaking esiintyy tutkimuksissa avainsanana. Luettelo kattaa tämän vuosittain puolella tehtyjä tutkimuksia. Haut on tehty Google Scholar -ohjelman avulla ja lisäksi olen ottanut mukaan Jyväskylän yliopiston kirjaston tieteellisten aikakauslehtien valikoimasta tehtyjen hakujen perusteella avainsanat kattaneita julkaisuja. Tutkimukset ovat sellaisia keskijohdosta tehtyjä tutkimuksia, jotka soveltavat tai selittävät tutkimusilmiötä Weickin sensemaking-viitekehyksen avulla. Näkökulmina alla on käytetty muun muassa keskijohdon roolia, organisaatiossa tapahtuvaa politikointia, keskijohdon yhteistyökykyä eri

organisaatioiden välillä tai keskijohdon sensegiving- ja sensemaking-prosesseja asiakasyhteisissä.

Valtionhallinnon organisaatioita ei juurikaan ole tutkittu keskijohdon kokemusten, strategisen muutoksen, yhdistyvien kulttuurien ja sensemakingin näkökulmasta. Luetteloon kootut tutkimukset kuitenkin vahvistavat sitä kuvaa, että sensemaking ja keskijohto ovat keskeisiä kohteita, kun yritetään ymmärtää sitä, miksi ja miten muutos organisaatioissa tapahtuu.

TAULUKKO 3 Tutkimuksia muutoksesta keskijohdosta ja sensemakingista

Tekijä(t)	Aihe	Vuosi	Tutkimuksen kontribuutio	Teoria(t)	Subjekti(t)
Balogun	Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes	2006	Keskijohdolla tärkeä rooli tavoittelun muutoksen tulkinnassa ja toteuttamisessa. Myös ylempään johdon on oltava spontaanimpi ja konkreettisempi ja lähempänä muutoksen toteuttajia omissa muutoksen johtamisen teoissaan. Pelkkä tavoitteen antaminen ja formaali seuranta eivät riitä johdon teoksi.	Sensemaking, strateginen muutos	Johto/ keskijohto
Balogun & Johnson	Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking	2004	Muutospyrkimysten aiheuttamat kognitiiviset, muutoksen malleihin liittyvät moniselitteisyydet keskijohdon keskinäisessä kommunikoinnissa ja sensemaking-prosesseissa. Tutkimus korostaa keskijohdon keskinäistä sensemaking-työtä, joka näyttää vaikuttavan muutoksen prosessiin ja tuloksiin johdon toimia ja tavoitteita enemmän.	Sensemaking, organisaatio-omuuks	Johto/ keskijohto
Balogun & Johnson	From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking	2005	Keskijohto toimii strategisen muutoksen tekijänä. Muutos voi johtaa sekä tavoiteltuihin että ennakoimattomiin tuloksiin. Keskijohdon keskinäiset ja epäviralliset sensemaking-prosessit edistävät molempien lopputulemien mahdollisuuksia. Johdon kannattaa keskittyä ohjauksen ja kontrollin sijaan luomaan tilaisuuksia keskijohdon ja muiden muutoksen vastaanottajien sensemaking-prosessien mahdollistamiselle sekä virallisten että epävirallisten tapahtumien kautta.	Sensemaking, strateginen muutos	Johto/ keskijohto
Hope	The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving	2010	Keskijohto käyttää poliittisia taktiikkoja muutoksen edistämisessä, ja he vaikuttavat sekä alaisen, kollegojen että esimiestensä sensemaking-prosesseihin. Toimintaprosessien tuntemuksen kautta keskijohto voi luoda poliittisia tavoitteita ja vaikuttaa tällä tavalla johdon toimintaan strategisessa muutoksessa. Sensegiving ja sensemaking ovat tiukasti sidoksissa valtaan ja politiikkaan.	Sensemaking, strateginen muutos, valta	Johto, keskijohto /päälliköt

Lüscher & Lewis	Organizational Change and Managerial Sense-making: Working Through Paradox	2008	Keskijohto kohtaa sensemaking-prosesseissaan paradokseja. Paradokseja esiintyy sosiaalisissa suhteissa, organisoinnissa ja rooleissa. Paradokseja ei voi poistaa, vaan ne ovat pysyviä merkkejä johtamisen moniulotteisuudesta ja sen läpätunkevista jännitteistä.	Sensemaking, paradoksi	Johto, keskijohto /päälliköt
Rouleau	Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day	2005	Keskijohdon sensegiving- ja sensemaking-prosessit asiakkaiden kanssa (sidosryhmät). Prosessit koostuvat mikrokäytännöistä, joiden kautta sensegiving- ja sensemaking-prosessit tuottavat tavoiteltua muutosta. Mikrokäytännöt ovat esimerkiksi kulttuuriin ja sukupuoleen liittyviä diskursiivisia käytäntöjä, joilla strategista muutosta perustellaan asiakkaille. Käyttäytyminen roolin odotusten mukaan.	Sensemaking/sensegiving	Keskijoh-to/asiakkaat (sidosryhmät)
Rouleau & Balogun	Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	2011	Keskijohdon diskursiivisten toimien vaikutus organisaation eri tasoilla vertikaalisti ja horisontaalisti. Keskijohdon kyky käydä merkityksellisiä keskusteluja, ja kyky luoda luoda ja liittää strateginen muutos oikeaan kontekstiin vastaanottajan kannalta. Lisäksi keskijohdon strategisen muutoksen diskursiiviseen kykyyn liittyy asiantuntijuuden tuomaa valtaa, ei niinkään aseman tuomaa valtaa.	Sensemaking, strateginen muutos	Keskijohto /päälliköt
Sharma & Good	The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change	2013	Keskijohto yhdistää keskenään ristiriitaisia tai kilpailevia tavoitteita ymmärrettäviksi merkitykselliseksi kokonaisuuksiksi sensegiving- ja sensemaking-prosessien avulla. Paradoksit yrityksen sosiaalisen toiminnan ja taloudellisen voiton tavoittelussa vaativat keskijohdolta uusien mentaalisten viitekehysten luontia ja levittämistä yrityksen sisällä ja ulkopuolella.	Sensemaking, muutos	Keskijohto /päälliköt

Edellä kuvatut keskijohtoon ja sensemaking-viitekehukseen kohdistuvat tutkimukset nostavat esiin keskijohdon merkitystä muutoksen tulkitsijana ja tekijänä. Lisäksi tuloksista nähdään, että keskijohto toimii muutoksen tekijänä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa virallisten ja epävirallisten kanavien kautta, ja kohtaa työssään moniselitteisyyden kautta paradokseja, joita se ei välttämättä voi ratkaista. Paradoksit kuvaavat keskijohdon työn vaativuutta, moniäänisyyttä ja moniulotteisuutta.

Taulukon sisältämät tutkimukset jättävät kuitenkin tutkimuksellisen aukon keskijohdon omien muutoskokemusten sensemaking-prosessien diskursiiviseen tutkimukseen. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tuota aukkoa keskittymällä keskijohdon diskursiivisiin kokemuksiin muutoksesta.

6 ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa käydään läpi kulttuuria, erityisesti organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä strategisessa muutoksessa. Kulttuuri on ihmisten lukemattomien samanaikaisten ja jatkuvien sensemaking-prosessien tuloksena syntyviä tulkintoja yhteisestä olemassaolosta ja tulkintojen takana olevista kokemuksista. Weick (1995, 189) kuvaa kulttuurin retrospektiiviseksi kokemukseksi yhdessä tehdyistä teosta ja yhdessä koetuista tapahtumista. Kulttuuri ei hänen näkemysensä mukaan kerro siitä, mitä teemme eli nykyhetkestä, vaan se on aina menneisyydestä kumpuavaa. Kulttuuri perustuu kertomuksiin menneistä tapahtumista (Weick 1995, 189). Yleisesti kulttuuri määritellään käsitteeksi, joka kuvaa ihmisten toimintaympäristöjä ja keskinäistä elämää yhteiseksi koettujen arvojen, rituaalien, sääntöjen ja käytäntöjen kautta. Erilaisia kulttuureita löytyy maapallon eri alueilta, eri maista ja yhteiskunnista, maiden sisällä eri alueilta ja eri yhteiskuntaluokista, kaupungeista, kaupunginosista, yrityksistä, julkisista organisaatioista, organisaatioiden sisältä eri ammattikunnista ja yksityiselämässä jokaisesta perheestä (Schein 2010).

Organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa, ennen 1960- ja 1970-luvuilla tapahtunutta kulttuuritutkimuksen vahvaa esiintuloa, kulttuuria on usein aiemmin käsitelty määrittelemättömänä ja vähän ymmärrettynä, mutta olennaisena osana mitä tahansa yhteisöä ja sen tilanteista toimintaa. Organisaatiokulttuuri on näkymätön ja usein huomaamaton voima, joka kuitenkin on kaiken organisaation toiminnan takana ja sen muokkaajana. (Alvesson 2002b.) Organisaatiokulttuurilla on yhteys organisaation voimavarojen ohjautumiseen, vaikka kulttuuria ei voi käsitellä tai käyttää suoraan organisaation kehittämisen työkaluna (Aaltio 2011). Tutkijalle kulttuuri on haastava tutkimuskohde. Sitä voi tutkia useasta eri näkökulmasta, ja kulttuurin määritelmiä on vastaavasti paljon (Alvesson & Kärreman 2007, Allaire & Firsirotu 1984).

Aaltio (2011) on koonnut organisaatiokulttuurin määritelmiä kirjassaan ”Johtajuus lisäarvona”. Hän nostaa esiin organisaatiokulttuurin olemuksen kahden englanninkielisen sanan ”is” ja ”has” avulla. Organisaatio itse voidaan nähdä kulttuurina ja tällöin sitä voidaan tutkia sen kulttuurin kautta (is). Toisaalta organisaatio voidaan nähdä entiteettinä, jolla on kulttuuria ja tätä

kultturia ja sen ominaisuuksia voidaan tutkia erilaisin tutkimuksellisin menetelmin (has). Schein (2011) pitää organisaatiokulttuuria yksinkertaisimmillaan siinä toimivien ihmisten jaettuina itsestäänselvyyksinä. Aaltio (2011) lisää vielä, että organisaatiokulttuurilla on jotain tekemistä sen tavan kanssa, kuinka sen jäsenet organisoivat kollektiivisesti kokemuksiaan. Toisaalta se voidaan nähdä normatiivisena ja sosiaalisena siteenä, joka pitää organisaation koossa. Vielä pidempi määritelmä kuvaa organisaatiokulttuurin perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen eheyteen liittyviä ongelmia. Mallin kautta ryhmän jäsenet tietävät, kuinka organisaatiossa käsitellään ongelmia, kuinka asioita käsitellään tunnetasolla, ja mitä voidaan ajatella asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. (Aaltio 2011.)

Joanne Martin (1992) esittää omassa tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuuria tulisi tutkia kolmesta eri näkökulmasta (Aaltio 2011). Hänen jaottelunsa sisältää Yhtenäisyysnäkökulman (Integration perspective), Eriytymisnäkökulman (Differentiation perspective) ja Hajaannusnäkökulman (Fragmentation perspective).

Yhtenäisyysnäkökulmasta tutkijat näkevät organisaation yhtenäisenä, yhdenmielisenä ja selkeänä, kohti yhteisestä päämäärää toimivana kokonaisuutena. Usein vahva johtaja luo, muuttaa ja ylläpitää kulttuuria, ja henkilöstö sitoutuu kuuliaisesti kulttuuriin sisältämiin riitteihin, uskomuksiin ja tapoihin, sekä haluaa kaikella toiminnallaan pysyä organisaation kulttuurin hyväksymissä rajoissa sovittamalla toimintansa sen antamiin raameihin. Yhtenäisyysnäkökulmasta kulttuuri on monoliittinen näkemys organisaatioon ja sen kulttuuriin. Monoliittinen siten, että vain massiivinen ja yhtenäinen näkyy, monoliitin sisään ei näe, ja jos näkisi, niin sieltäkin löytyisi samaa yhtenäisyyttä ja yhtäläisyyttä. Jos tutkija painottaa tai käyttää tutkimuksessaan Yhtenäisyysnäkökulmaa, tulokset yleensä tuottavat tietoa konsensuksesta, yhteistyöstä, samanlaisista prosesseista ja johtamiskäytännöistä. Eroavuuksia ja konflikteja ei juuri nosteta esiin tai ainakaan niiden merkitystä ei korosteta (Martin 1992, 45, Mumby 1992).

Eriytymisnäkökulman käyttäjät etsivät eroavaisuuksia yhtäläisyyksien sijaan, ja he kyseenalaistavat ihmisten toiminnassa laajan samanlaisuuden organisaation sisällä ja sen eri osien välillä. Nämä tutkijat korostavat erilaisten alakulttuurien olemassaoloa organisaation sisällä. Osa- tai alakulttuurit voivat elää harmoniassa ja sopusoinnussa, mutta yhtä hyvin ne voivat olla ikään kuin riippumattomia toisistaan. Eroavuudet nostavat esiin konflikteja, politikointia ja kysymyksiä vallasta. Näissä tutkimuksissa ei pyritä löytämään tai ei löydy yhtä vahvaa monoliittista kulttuuria, vaan joukko kilpailevia alakulttuureja sekä näiden ylläpitämiä erilaisia näkemyksiä, uskomuksia, tapoja ja käytäntöjä. Tästä huolimatta ne mahtuvat saman organisaation sisään ja yhdessä pystyvät tuottamaan tavoiteltuja tuloksia. (Martin 1992, 85, Mumby 1992.)

Hajaannusnäkökulmasta tutkijat katsovat organisaatioita erottautumisen taisteluina jättäen kokonaan huomiotta yhtenäisyydestä mahdollisesti kertovat ilmiöt ja merkitykset. Olivat ne sitten samankaltaisuutta korostavia ilmiöitä tai

esiin nousevia sisäisiä konflikteja. Hajaannusnäkökulma sen sijaan korostaa moniselitteisyyttä, merkityksien epäselvyyttä ja tulkintojen moninaisuutta ja korostaa, että tämän moninaisuuden kautta ei löydy yhtä selkeää kuvaa yhtenäisestä organisaatiokulttuurista. (Martin 1992, 130, Mumby 1992).

Martin itse pohtii näiden kolmen näkökulman esittelyn jälkeen, onko tässä kaikki vai onko olemassa neljäskin näkökulma. Martin on käsitellyt kolmea näkökulmaa kolmen eri muuttujan avulla. Ensimmäisenä ovat suhteet erilaisten kulttuuristen ilmausten ja aikomusten välillä, joista esimerkkinä edellä kuvatut yhtenäisyys, epäyhtenäisyys tai monimutkaisuus. Toisena on konsensuksen taso joko koko organisaation laajuusena, osakulttuurien sisällä tai näkemysten moninaisuutena. Kolmantena on suhtautuminen moniselitteisyyteen joko jättämällä se huomioimatta, kanavoimalla se kokonaisuuden hyväksi tai keskittymällä siihen ja korostamalla sitä. (Martin 1992, 190).

Aiemmin tutkimus porautui kulttuurien vaikutuksesta organisaatioiden rakenteisiin ja prosesseihin sekä myös johdon asenteisiin, tarpeisiin ja motivaatioon. Vanhempi tutkimus myös kohdentui itse organisaation kulttuuriin ja sen vaikutukseen organisaatioon itseensä, ei niinkään organisaation omiin kulttuurisiin ominaisuuksiin. (Schein 2010, Shafriz & Ott 2001, Allaire & Firsrotu 1984).

Morgan (1986, 2006) esitteli erilaisia metaforia, joiden avulla organisaatioita voidaan kuvailla ja arvioida niitä sosiaalisina toimijoina. Organisaatio voidaan nähdä koneena, jossa kaikki toimii yhteen koneen lailla tehokkaasti ja hyvin rasvatuin hammasrattain. Kun puhumme organisaatiosta koneena, juuri sen tehokkuus, suoritusten toistettavuus ja toistuvuus nousevat esiin tehokkuuden ja varmuuden ohella. Organisaatiosta voidaan myös puhua organismina. Silloin saamme silmiemme eteen kuvan elävästä, ympäristöönsä reagoivasta oliosta, joka on vaihdannassa ympäristönsä ja siellä olevien muiden organismien kanssa. Tätä kuvaa tukee systeemiteoreettinen näkemys organisaatiosta. Näiden fyysisten vertausten eli metaforien ohella organisaatiota voidaan tutkia myös näyttämönä tai teatterina (Goffman 1959), jossa ihmisillä on käsikirjoitetut roolinsa näyteltävänä ja jännite toimintaan tulee roolien välisestä viestinnästä ja yhteisesti koetuista tapahtumista. Juonen kuljettaminen tunnettua loppua kohden kuvaa hyvin myös yhtäläisyyttä strategian kautta johdettuun liiketoimintaan. Organisaatioita kuvataan ja niitä voidaan tutkia myös poliittisina areenoina, joissa argumentit ja vasta-argumentit sinkoilevat, ja toimijat nojaavat vanhoihin valtasuhteisiin, ylläpitävät niitä erilaisten prosessien kautta tai luovat uusia käsityksiä vallan sijainnista, antavat merkityksiä asioille ja hakevat käsityksilleen tukea muilta. (Smircich 1983.)

Metaforien käyttö organisaation määrittelyssä on myös ristiriitainen asia. Smircich (1983) nostaa esiin Pinderin ja Bourgeoisin huolen siitä, että hakemalla vertauskohtia muualta, tutkija menee helposti ulos omalta tutkimusalueeltaan ja -kohteestaan. Smircich (1983,342) kuitenkin toteaa, että myös itse sana organisaatio on metafora, joka kuvaa yhteistä koordinoitua ja järjestystä. Lisäksi organisaatioteoria on kiinni kuvitelmassa järjestyksestä ja järjestelmällisyydestä, ja organisaatioteorian kehittyminen on tarina järjestyksen ja järjestelmällisyyden metaforan kehittymisestä. (Smircich 1983,342).

Schein (2010) luokittelee muun muassa jo aiemmin mainittuja osakulttuureita neljään kategoriaan. Makrokulttuurit sisältävät kansojen, uskonnollisten ryhmien ja globaaleiden ammattikuntien kulttuureja; organisaatiokulttuurit esiintyvät erilaisissa organisaatioissa ja vaihtelevat muun muassa sen mukaan, onko kyseessä yksityinen, julkinen, hallinnollinen tai kolmannen sektorin organisaatio. Alakulttuureja voidaan tunnistaa organisaatioiden eri ammattiryhmien sisällä, ja mikrokulttuurit näkyvät pienissä mikrosysteemeissä organisaatioiden sisällä tai ulkopuolella erilaisissa pienryhmissä, esimerkiksi tiettyä toimintaa hoitamaan keskittyvissä ryhmissä.

Schein (2010) määrittelee kulttuurin sekä dynaamisena, alati muuntuvana ja uudelleen sääntyvänä ja säännettävänä toimintana että vastaavasti stabiiloina, sen hetkisiä koettuja käytäntöjä ja toimintamalleja vahvistavana, sosiaalisen järjestyksen ylläpitäjänä. Dynaamisen kulttuurin muutos edellyttää johtamisen käytäntöjen kautta haetun muutoksen tavoittelua. Juuri johtaminen ja johtamisen seurauksena tapahtuvat teot ovat keskeinen tekijä kulttuurin luomisessa, ylläpidossa ja muuttamisessa. Toisaalta kulttuuri ylläpitää voimia, jotka mahdollistavat järkevän, ennakoitavissa olevan toiminnan ylläpitoa kulttuurin eri osa-alueilla ja tasoilla.

Organisaatiokulttuureista on myös käytetty metaforaa ”little societies” pienet yhteisöt tai yhteiskunnat, joka pyrkii painottamaan organisaatiota järjestelmänä, jolla on omat sosialisointiprosessinsa, norminsa ja rakenteensa (Allaire et al. 1984). Johtamisen ja kulttuurin yhteys on selvimmin nähtävissä organisaatio- ja mikrokulttuurien alueilla. Schein (2010) esittää kuinka johtaja tai omistaja käynnistäessään ja ylläpitäessään organisaation toimintaa, voi määritellä tavat ja keinot, sallitut käytännöt ja käyttäytymisen eri tilanteissa, ja tällä tavalla pakottaa organisaation muut toimijat muuttamaan tai ylläpitämään valitsevaa kulttuuria. Kulttuuri ylläpitää ja edistää yhteisön toimintakykyä ja tavoiteltavaa menestystä ja järjestystä.

Johtajuus vahvistuu kulttuurin ylläpidon tai muuttamisen keinojen kautta. Kulttuuri yhtäältä määrittelee millainen johtajuus on tavoiteltavaa ja sallittua. Vallitseva kulttuuri voi myös muuttuneissa olosuhteissa tehdä organisaation toiminnan haavoittuvaksi tai aiheuttaa organisaation toiminnan näivettymistä. Johtaja voi näissä tilanteissa hakea haluamaansa muutosta pyrkimällä muuttamaan kulttuuria käynnistämällä erilaisia muutosprojekteja organisaation toiminnan ja kulttuurin uudelleen suuntaamiseksi.

Nyky-yhteiskunnassa Scheinin (2010) mukaan kulttuurisia muutoksia saattaa esiintyä erilaisten koettujen muutosten seurauksena. Tällaisia muutosvoimia ovat mm. teknologiset ja tieteelliset innovaatiot ja uudistukset eri puolilla yhteiskuntaa, esimerkiksi kaupan globalisoituminen tietotekniikan mahdollistamana, monikulttuuristen ja globaalien organisaatioiden syntyminen ja ympäristökysymysten nouseminen vahvaksi tekijäksi kaikkea toimintaa arvioitaessa.

Kun tutkimuskohteena on kulttuuri, on syytä aina katsoa kulttuuria kokonaisuutena, oli sitten kyse organisaatiokulttuurista tai organisaation alakulttuurista tai mikrokulttuurista. Eri kulttuuritasojen keskinäiset vuorovaikutus-

suhteet on otettava huomioon tutkimuksessa. Kulttuurien eri näkökulmat vaikuttavat toisiinsa ja siten myös pakottavat toimijoita arviomaan toimintaansa ja kulttuurejaan yhä uudelleen. (Schein 2010.)

Kulttuuri näyttäytyy ajattelussamme muun muassa erilaisten symbolien käytössä ja niille annetuissa merkityksissä, säännöissä, normeissa ja myös tunteissamme. Kulttuuri näkyy edellä mainittujen esittämisessä, erilaisissa käytännöissä ja toimintamalleissa ja -tavoissa ilman, että näitä kulttuurin osia ja kulttuurisia tekijöitä arkipäivän toiminnassa edes tunnistamme (Alvesson 2002a, 2002b).

Positivistista tieteenfilosofiaa käyttävät tutkijat väittävät organisaatiokulttuuritutkimuksen olevan rajoittunutta, empiirisesti testaamatonta ja kykenemätöntä tuottamaan uutta ymmärrystä organisaatiokäyttäytymisen teorioista ja käytännöistä. Sen sijaan vastakkaisista tieteenfilosofisista näkemyksistä lähtevät tutkijat pitävät vahvojen syy-seuraussuhteiden etsimistä kulttuurin ja toiminnan tehokkuuden välillä turhana ja johtamisloogikkojen toiveajatteluna. (Mumby 1992).

6.1 Artefaktit toiminnassa ja muutoksessa

Ihmiset tuottavat monenlaisia kulttuurisia artefakteja. Artefakti on määritelmän mukaan ihmisen tekemä esine, työkalu (Ciborra & Lanzara 1990), dokumentti tai piirros, mutta myös sosiaalinen rakennelma, kuten erilaiset rituaalit, uskomukset, normit ja säännöt (Paalumäki 2011, Schein 2010). Hilpinen (1995) esittää, että jokin objekti on artefakti vain silloin, jos sillä on tekijä. Tällä määritelmällä artefakti erotetaan luonnon muovaamista objekteista.

Kun kohtaamme uuden ja tuntemattoman kulttuurin, esimerkiksi mennessämme uuteen työpaikkaan, näemme ensin vain pintatasolla olevat artefaktit. Alussa emme ymmärrä, mitä kaikkia eri merkityksiä näkemiimme esineisiin, kuviin, tapoihin ja rituaaleihin tai kuulemiimme tarinoihin liittyy. Vasta vähitellen alamme ymmärtää niihin liittyviä syvempiä, kyseiseen kulttuuriin liittyviä merkityksiä. Esimerkkinä voidaan käyttää pukeutumista. Se voi vaihdella eri työpaikkojen välillä, mutta myös työpaikan sisällä tehtävästä tai yksiköstä toiseen, ilman mitään erityistä ulkopuolelta nähtävää syytä.

Tämä ilmiö on tuttu myös tilanteessa, jossa johdon ja muutamien esimiesten laatima uusi strategia esitellään muulle organisaatiolle. Näemme pinnan, mutta emme saa selvyyttä siitä, mitä kaikkea esitelty strategia sisältää käytännön toimenpiteinä. Erityisesti siitä jää puuttumaan konkretia, kun arvioidaan sen vaikutuksia varsinaiselle suorittavalle työlle. Näissä tilanteissa esiteltävät artefaktit voidaan helposti tunnistaa pintatasolla vaikkapa powerpoint-kalvoina ja niissä olevina symboleina, joiden avulla strategiaa esitellään yleisöille. Esiteltäviin artefakteihin voidaan sisällyttää kaikki näkyvät tuotteet ja esineet, kieli, teknologiat, myytit, kertomukset ja tarinat organisaatiosta ja sen historiasta ja saavutuksista sekä arvoista, rituaaleista ja erilaisista seremonioista.

Artefakteja on helppo nähdä mutta niiden merkitys pysyy pitkään piilossa, ja siten niiden merkityksen ja sisällön ymmärtäminen vaatii aikaa (Schein 2010).

Bechky (2003) esittää seuraavasti (käännös on kirjoittajan tekemä):

”Artefaktit ovat oleellinen osa organisaation elämää: ne ympäröivät meitä, ja työmme ja roolimme ovat niistä riippuvaisia. Ne ovat keskeinen osa työprosessejamme ja ne auttavat meitä tekemään työmme. Mutta ei pelkästään tekemään työtämme teknisessä mielessä. Artefaktit, jotka edellyttävät jatkuvaa tulkintaa, rakentavat myös organisaation sosiaalista dynamiikkaa (Bechky 2003) ”.

Organisaation nähtävillä olevaa strategiaa, sen artefaktista ilmentymää, voidaan myös tarkastella tietojärjestelmänä (Hilpinen 1995). Sekä strategia että tietojärjestelmät (Ciborra & Lanzara 1990) sisältävät keskeistä tietoa organisaation toiminnan suunnasta, tavoitteista ja päämääristä. Sanallisesti ilmaistut tietojärjestelmät (esimerkiksi puheliluettelot, tietosanakirjat), joiden tavoitteena on ohjata toimintaamme, on sisällytetty artefakteihin, joiden nimenomaisena tehtävänä on säilyttää tärkeää tietoa ja antaa vastauksia kysymyksiin. Saman tavalla strategia on sisällytetty artefakteihin, joiden vastaava tehtävä tässä on varastoida suunnittelutietoa myöhempää käyttöä varten.

Uskomuksemme ovat myös vastaavanlaisia kuin strategiat. Ne ovat artefakteja tai työkaluja, jotka on tehty erilaisiin tiedonvälitykseen liittyviin tarkoituksiin. Niiden avulla voimme antaa sopivia vastauksia kiinnostaviin kysymyksiin, vastauksia uusiin kysymyksiin tai tutkimuksen kohteena oleviin asioihin.

Toisesta suunnasta katsoen strategia on uskomusjärjestelmä, ja näin sitä voidaan tästäkin näkökulmasta pitää artefaktina. Strategiasta etsitään vastauksia, siihen voidaan vedota keskusteluissa ja väittelyissä. (Hilpinen, 1995.)

Berger ja Luckmann (1967) esittävät, että kollektiivien tietämys kohdenneetaan ja kiteytetään sosiaalisiin artefakteihin kuten konsepteihin, sopimuksiin, sääntöihin, toimintaohjeisiin, työkaluihin ja tärkeisiin esineisiin sekä niihin liittyviin käytäntöihin ja toimenpiteisiin. Samalla tavoin kaikki opittu ja retrospektiivinen ajattelu jää materiaalisiin ja symbolisiin artefakteihin (Jones, Macpherson & Thorpe 2010).

Artefaktit edesauttavat organisaation identiteetin muodostumista. Ne esiintyvät erilaisina työkaluina, laitteina, prosesseina ja järjestelminä, jotka kaikki muokkaavat nykyistä ja tulevaa toimintaa. Artefaktit edustavat tietämyksen nykytilaa organisaatiossa. Ne ohjaavat toimintaa sen käsityksen mukaan, joka niiden laatijoilla on ollut organisaatiota koskevista historiallisista ja nykyistä asioista (Jones, Macpherson & Thorpe 2010, 658). Nykyisen tietämyksen tila ja käsitykset ovat kristallisoituneet artefakteihin (Weick 1995).

Artefaktien avulla voimme kääntää, ymmärtää ja muokata eri kontekstien välisiä jännitteitä ja löytää niihin osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja (Bechky 2003). Näin artefaktit toimivat myös rajanylityspaikkoina tai liitoskohtina (”boundary objects”) (Star & Griesemer 1989), koska niiden avulla voidaan tulkita ja välittää ymmärrystä eri yhteisöjen välillä (Jones, Macpherson and Thorpe 2010, 659). Rajanylityspaikkoja kuvaavat moniselitteiset käsitteet, mutta samalla ne myös mahdollistavat uusia kielipelejä, joiden kautta asioita voidaan avata keskusteluun (Mantere 2013).

Artefaktit luovat pohjan ja antavat mahdollisuuden sekä työkaluja organisaation strategiakeskusteluun. Siihen keskusteluun, jossa selvitetään, kuinka valittu tehtävä voidaan suorittaa, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää ja millä tavoin sen etenemistä voidaan suunnitella.

Strategia-artefakteilla on tärkeä merkitys kommunikoinnissa.

”Artefaktit ovat parhaimmillaan, kun niitä käytetään vanhojen uskomusten horjuttamiseen tai niiden avulla esitellään uusia ideoita ja käytäntöjä. Jos ne sen lisäksi ovat vielä riittävän joustavia, niistä voidaan jatkuvasti saada kuoriutumaan yhä uusia ideoita (Jones, Macpherson and Thorpe 2010, 660).”

Spee ja Jarzabkowski (2009, 227) käsitteellistävät strategian ja sen työkalut liitoskohdiksi, jotka voivat joko edistää tai estää organisaation eri osien yhteistoimintaa ja ylläpitää koherenssia erilaisten toisiaan leikkaavien maailmojen välillä (Star ja Griesemer 1989, 393).

Valtionhallinnon organisaation strategiaa voidaan pitää myös liitoskohtana. Liitoskohdat, joihin strategiset suunnitelmat, kirjoitetut missiot, visiot ja muut strategiseen johtamiseen liittyvät dokumentit kuuluvat, tuotetaan kommunikointia varten. Niiden avulla voidaan kertoa aikeista sekä sisä- että ulkopuolisille sidosryhmille.

Artefaktit omaavat erilaisia ominaisuuksia: ne ovat samaan aikaan konkreettisia ja abstrakteja, tarkkoja ja yleisiä, tavanomaisia tai määrättyyn tarkoitukseen luotuja (Star and Griesemer 1989, 408). Liitosobjektit mahdollistavat ja rajoittavat toimintaa, mutta nämä objektit kykenevät myös tekoihin. Ne ovat enemmän kuin resursseja tai rajoitteita. Artefaktit edistävät organisatorisia ja sosiaalisia prosesseja. Kyltti sisätiloissa esimerkiksi ohjaa satunnaiset vierailijat oikeaan paikkaan rakennuksen sisällä, ja kokouksen jälkeen jaettu muistio muistuttaa henkilöstöä juuri tehdystä johdon päätöksestä ja sen edellyttämistä toimenpiteistä.

Elämme maailmassa, joka on täynnä artefakteja ja nämä artefaktit auttavat ja edistävät, ohjaavat ja pakottavat toimintaamme ja käytöstämme eri tilanteissa (Czarniawska-Joerges ja Joerges 1990). Koska strategiassa on kuvattu organisaation toivottu tulevaisuus, niin strategia, joka on artefakti, saa meidät kysymään tärkeitä ja asiaankuuluvia kysymyksiä ja etsimään esitettyihin kysymyksiin vastauksia sekä mahdollisesti tekemään strategiassa toivottuja asioita. Olemme itse asiassa oikein hyviä tuottamaan asioita, jotka vastaavasti saavat meidät tekemään asioita (Cooren et al. 2006, 536).

Artefakteilla on myös, ainakin väliaikainen, ominaisuus kuulua jollekin. Niillä on omistaja ja sitä kautta niiden merkitys muodostuu yhteydessä omistajaansa. Jossakin vaiheessa yksittäinen omistajuus voi hävitä ja artefakti voi muuttua isomman joukon omaksi. (Czarniawska-Joerges ja Joerges 1990).

Artefaktit ja symbolit ovat moniselitteisiä. Tulkinta riippuu tulkitsijan aiemmista kokemuksista, oletuksista ja kulttuurisesta taustasta. Siksi artefakteihin ja niiden käyttöön voi myös liittyä vaaroja, jos tulkintaan yritetään liittää syvempiä merkityksiä eikä huolehdita siitä, että tulkitsijan omat tunteet ja kokemukset eivät pääse sotkemaan merkityksiä. Tulkitsijan pitää edetä tulkinnassaan hidasta tietä, koska vain riittävän pitkäkestoinen oleminen tulkinnan koh-

teena olevassa ympäristössä auttaa artefaktien merkitysten ymmärtämisessä. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa muiden, samassa ympäristössä elävien kanssa (Schein 2010, Weick 1995).

Sosiaaliset artefaktit, jotka ovat sosiaalisia konstruktioita, tarjoavat eri ihmisille mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Sosiaalisia maailmoja on paljon ja ne ovat erilaisiksi koettuja. Eri maailmoissa artefaktit voivat saada erilaisia tulkintoja ja käyttötarkoituksia (Bechky 2008, 101). Esimerkkinä käyvät vaikka johdon, keskijohdon ja työntekijöiden käsitykset yrityksen tai organisaation strategiasta, tehtävistä ja tavoitteista.

Artefaktit myös auttavat ymmärtämään, kuinka muodostamme, ylläpidämme ja valtuutamme identiteettejämme, ja kuinka ryhmät säätelevät artefaktien avulla jäsenyyksiään ja henkilön asemaa niissä, ja kuinka organisaatiot hallinnoivat ja muokkaavat omaa tietämystään niiden avulla (Bechky 2008, 99). Ja lopulta, kuinka sensemakingin perustana oleva identiteetin muodostaminen hyödyntää artefakteja (Weick 1995). Mead & Morris (1983) väittävät, että jokaisen yksilön identiteetti saa vahvistuksensa niistä asioista, tavaroista ja ilmiöistä, joita hän käyttää ja keitä muita hän näkee ja tapaa. Edelleen, Csikszentmihalyi et al. (1981, 53) ehdottavat, että objektit vaikuttavat siihen, mitä ihminen voi tehdä. Ne voivat joko avartaa tai rajoittaa henkilön näkökulmaa siihen, mitä voi ajatella tai tehdä. Koska tekoni pitkälti kertovat sen kuka olen, erilaisilla objekteilla on vahva vaikutus identiteetin kehittymiseen (Bechky 2008, 100).

6.2 Artefaktit ja sensemaking

Artefaktit liittyvät tekemiimme tulkintoihin ja sensemaking-prosesseihimme. Weick (1995) pitää sensemakingia keksimisenä. Voidaan sanoa, että sensemakingin tuloksena syntyvät artefaktit ilmenevät kielenkäytön tapoina ja tuottamissamme teksteissä. Tämä tarkoittaa, että nämä kielenkäytön tavat ja tekstit, jatkuvassa sensemaking-prosessien virrassa, ovat osa sitä syöteaineistoa, jota hyödynämme tuottaessamme ja ylläpitäessämme identiteettejämme.

Yleisesti voidaan todeta, että artefaktit laukaisevat sensemaking-prosesseja ja vastaavasti sensemaking-prosessit tuottavat uusia tai ylläpitävät ja muuttavat olemassa olevia artefakteja. Toistuvuus vahvistaa sosiaalisten artefaktien olemassaoloa ja merkitystä.

Toistuvuuteen voidaan pyrkiä teksteissä, keskusteluissa ja yhteisissä vuorovaikutustilanteissa. Artefakteja tuottamalla ja hyödyntämällä muutostilanteet saadaan organisoidummiksi, ja tällaisten organisoitujen tilanteiden, esimerkiksi erilaisten kokousten tai projektien kautta muutos ikään kuin hidastuu ja kokemus muutoksesta voi tuntua stabiililta tilalta (Weick 2001).

Usein organisaatiot tuntuvat vetoavan ja viittaavan vakiintuneisiin, kirjoitettuihin strategioihinsa vuosien ajan. Toisaalta samaan aikaan ovat menossa myös jatkuvat uudet sensegiving- ja sensemaking-prosessit. Johdon tehtävänä on sensegiving-prosessien käynnistäminen ja keskijohto kaiken keskellä osallistuu sensemaking-prosessiensa kautta ensin omakohtaiseen asioiden tulkintaan ja toimeenpanon suunnitteluun ja vastaavasti käynnistää omia sensegiving-

prosessejaan yhdessä omien alaistensa kanssa (Gioia & Chittipeddi 1991). Näissä toimissa käytetään hyväksi olemassa olevia artefakteja ja niiden tuloksena syntyy uusia.

Keskijohto tuottaa tekstejä omien tehtäviensä edistämiseksi. Tekstien ja muiden artefaktien kautta muutos hidastuu mutta ei kokonaan pysähdy. Hidastuminen on seurausta näistä uusista kumuloivista tapahtumista. Ne muuttuvat vertailukohdiksi, ja ne esiintyvät ikään kuin merkkipaaluina, joihin tehtyjä tehtäviä kirjataan ja joihin myöhemmin puheissa viitataan. Toistuvat, käytettävät mallit ja toimintatavat voivat esiintyä uusissa tilanteissa, ne voivat tulla merkityksettömiksi ja käytöstä poistetuiksi tai malli voi muuttua joka kerran, kun sitä käytetään. (Weick 2001, 1995.)

Strategiadokumentteja käsitellään osana jatkuvaa toimintaa. Jatkovaa toimintaa selitetään strategisiksi toimenpiteiksi, ja strategiasta otetaan sopivia otteita perusteiksi päätetyille ja suoritettaville toimille. Nämä toimet ja otteet strategiasta ovat jatkuvaa sensegiving- ja sensemaking-prosessien virtaa. Niiden avulla yritetään antaa ja luoda merkityksiä (Weick 1995, 2001). Strategiaan liittyvät artefaktit viittaavat toivottuihin käsityksiin asioiden tilasta ja halutusta muutoksesta. Näiden artefaktien kautta organisaatio puhutaan olemassa olevaksi. Organisointi ja strategiset aiomukset ovat alussa puheena savun kaltaisia, mutta kun ne kirjoitetaan teksteiksi ne kristallisoituvat. Keskijohto käyttää näitä tekstejä omassa työssään selittäessään strategisia tavoitteita ja päämääriä omille alaisilleen oman ryhmänsä tai yksikkönsä toiminnan näkökulmasta (Taylor & Van Emery 2003, 31 sisältyy Weick 2009, 4). Weickin (2009, 4) mukaan savu on määrittelemätöntä, epävakaa ja monimutkaista, ja sen tulevia kulkua on vaikeaa tai mahdotonta ennustaa. Kristalli sen sijaan on vakaa, ennustettava, organisoitunut ja toistuva kappale. Organisointi on löyhästi koordinoitu yritys luoda järjestystä ja säädellä ihmisten käyttäytymistä. Organisoinnilla pyritään luomaan ennustettavia malleja erilaisille kanssakäymisille (Chia 2005, 123).

Keskijohto osallistuu organisaationsa merkityksien luomiseen, koska organisaatiot puhutaan olemassa oleviksi paikallisesti ja niitä tulkitaan juuri näiden paikallisesti tuotettujen tekstien ja tarinoiden kautta. Sensemaking-prosessien kautta organisaatio luo alustoja haluamilleen toiminnoille ja toimille (Weick 2009, 5). Organisaatiossa, joka on monien tarinoiden ja toimien kehto, kukaan ei tiedä mitä kaikkea organisaatio tietää ja osaa tehdä. Tämä on selkeästi esitetty Weickin väitteessä että,

”hajautunut organisaatio ei voi tietää mitä se tietää ja osaa, ennen kuin joku makrotoimija on sen sille kertonut” (Weick 2009, 5).

Makrotoimijana voi olla ylin johto, kirjoitettu strategia tai jopa ulkopuolinen toimija, jolla on ”ääni”, joka voi määrittellä organisaation tehtävän, tietämyksen rajat ja osaamisen. Toki tällaiset määrittelyt ovat hetkellisiä, koska kaikki mitä tapahtuu, on myös siirtymistä uuteen tilaan, joka vaatii uudet määrittelyt ja uuden merkityksen.

Näemme, että strategia voi olla makrotoimija. Organisaation on kirjoitettava ylös keskustelunsa, ideansa ja ajatuksensa. Tämän prosessin kautta strate-

giasta tulee ainutlaatuinen, se kristallisoituu organisaation sisällä olevista monista erilaista tarkoituksista ja käsityksistä. Organisaation on myös annettava strategialleen ääni. Strategia on puhuttava julki ja sen voi tehdä henkilö, joka voi puhua organisaation nimissä, ja jolla on käytössään tarvittava ajankohtainen tieto (Taylor & Emery, 2000 sisältyy Weick 2009, 5).

6.3 Symbolit

Artefaktit voivat jalostua myös symboleiksi. Morgan & al. (1983. ss. 4-5) kuvaavat symboleja sekalaiseksi kokoelmaksi erilaisista asioista kertovia kohteita. Sanan symboli oletetaan tulevan kreikan kielestä, ja se yhdistää sanoja kuten merkki tai tunnus sillä tavoin, että se myös kerää kokoon niihin itseensä ja käytötarkoitukseensa liittyvät merkitykset ja ominaisuudet. Symboli edustaa itseään suurempaa kokonaisuutta ja siihen liittyy sekä tietoisia että tiedostamattomia ominaisuuksia, joiden avulla sen koko merkitys kasvaa ihmisten mieleen. Merkki tai tunnus muuttuu symboliksi tulkinnan kautta. Symbolin ei siten tarvitse muistuttaa ulkoisesti sitä, mitä se edustaa.

Symbolien kautta voidaan havainnoida organisointia, sen prosesseja ja merkityksiä. Symbolien jatkuva luominen ja muokkaaminen on yksi johdon ja päälliköiden keskeisistä tehtävistä (Eisenberg & Riley 1988). Erilaiset rituaalit jokapäiväisessä organisaation todellisuudessa edustavat sitten näiden symbolien käyttöä johtamisessa (Goffman 1959).

Organisoivat symbolit voivat esiintyä monessa muodossa. Yksinkertainen luokittelu, jonka Czarniawska-Joerges & Joerges (1990) esittelevät, on hyvä lähtökohta asioiden erittelyyn. Heidän mukaansa ihmiset käyttävät vähintään kolmea eri kielellistä työkalua, joilla kokemus kytketään tarkoitukseen. Nämä ovat: nimikkeet, metaforat ja yleistyksiset.

Nimike tai nimi kertoo, mikä asia tai esine on. Nimeä tai nimikettä käytetään luokitteluun ja tunnistamiseen ja ilman nimiä olevia asioita tai ilmiöitä ei periaatteessa ole olemassakaan. Sosiaalisessa elämässä nimillä luodaan kaaokseen järjestystä eli saadaan asiat käsiteltäviksi. Nimien avulla monimutkaisuus saadaan ositettua, ja osille voidaan puolestaan antaa niille sopivat nimet (Czarniawska-Joerges & Joerges 1990).

Metaforalla voidaan kuvata syytä, miksi jokin asia on niin kuin se on. Yleistyksiset puolestaan tavanomaistavat, standardoivat ja perustelevat miksi jokin on normaalia. Metaforan avulla voidaan siirtää toisen ilmiön tai asian ominaisuudet käsiteltävänä olevalle ilmiölle tai asialle. Metaforalla haetaan usein positiivista kytkentää uudelle ilmiölle tai asialle. Metafora perustuu siten johonkin paremmin tunnettuun ilmiöön, kuin juuri käsiteltävänä oleva asia. Metaforia käytetään erityisesti muutoksen motivoinnissa. Metafora myös voi liittyä "väärään" ilmiöön, jolloin yhteys metaforan ja käsillä olevan ilmiön kanssa ei selviä osallistujille (Czarniawska-Joerges & Joerges 1990).

Yleistyksiset ovat vastakohtia metaforille. Ne kuitenkin palvelevat samaa asiaa organisaation kielenkäytössä. Nekin vähentävät moniselitteisyyttä ja epävarmuutta, ja jatkuvasti samanlaisina toistettaessa ne luovat ja vahvistavat ha-

luttuja merkityksiä. Yleistykset eivät edistä innovaatiota tai muutosta, ne ylläpitävät nykyisyyttä (Czarniawska-Joerges & Joerges 1990).

Nimikkeet, metaforat ja yleistyksyt kytkevät menneen nykyisyyteen ja pakkottavat vanhat määrittelyt tämän hetken tilanteeseen. Niiden avulla voidaan luoda houkuttelevia kuvia organisaation tulevaisuudesta jakamalla ne muiden osallistujien kanssa. (Weick 2001, Czarniawska-Joerges & Joerges 1990, 339).

Symboleilla on suuri merkitys uusien työntekijöiden sosiaalistamisessa. Symbolit toimivat heille määritelmänä ja ohjeina organisaation todellisuudesta, käsiteltävistä asioista, kielestä, ideologiasta ja tavoista suhtautua asioihin. Ne voivat olla kasvukertomuksia, kaskuja mutta myös kertomuksia organisaatiossa kielletyistä aiheista. Näiden kautta uusi henkilö luo omat asenteensa hänelle uusiin asioihin ja tilanteisiin, ja tätä kautta välttää ja välttyy sitten näkemästä ympäröivää maailmaa muulla, kuin organisaatiossa hyväksytyllä tavalla (Weick 2001, Eisenberg & Riley 1988, 136).

Sosialisaatiossa on kyse siitä, kuinka uudet tulokkaat opetetaan ja otetaan osaksi organisaation todellisuutta ja kulttuuria. Vanhemmat työntekijät välittävät heille kokemuksellista tietoa. Uudet työntekijät saavat viestejä vanhemmilta työntekijöiltä, joissa nämä kertovat kuinka uusien työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ovat samankaltaisia kuin organisaation ideat, tavoitteet ja teot. Sosialisaation kautta sitten symbolit, säännöt, normit, roolit ja tiedostamattomat olemukset organisaation toiminnasta ja elämästä yhdistyvät interaktiivisessa prosessissa.

Sosialisaatio voi tapahtua esimerkiksi koulutuksen kautta. Kerrotaan muistoja organisaation historiallisista vaiheista, saavutuksista ja voitoista. Juuri nämä symboliset toimintavat ovat keskeinen tekijä uusien työntekijöiden sosiaalistamisprosessissa organisaation kulttuuriin. Ajan kuluessa uudet työntekijät oppivat organisaation kielenkäytön, ideologian ja asenteet, arvot ja uskomukset, jotka ovat olennaisia juuri kyseiselle organisaatiolle. Näin sosialisaatio myös kehittää uusien työntekijöiden uskollisuutta organisatorisille symboleille.

Mitä enemmän tällaiset symbolit ovat tunnistamattomia organisaation ulkopuolisille, sitä enemmän ne yhdistävät organisaation jäseniä mutta yhtä lailla tekevät muista ulkopuolisia, ja vieraannuttavat organisaation jäseniä ulkopuolisista merkityksistä ja tavoista. Nämä sosialisaation prosessit ja symbolit toimivat vastaavaalla tavalla myös organisaation sisäisten ryhmien välillä. (Eisenberg & Riley 1988). Eri yksiköissä on erilainen kielenkäyttö ja ammattisanasto. Ulkopuolisiin yhteydessä olevat henkilöt voivat pukeutua formaalimmin kuin organisaatiossa sisäisiä tehtäviä hoitavat ihmiset.

Organisaation symboleja tutkittaessa on syytä kohdentaa tutkimus löytyvien erilaisten merkitysten selvittelyyn, ja siihen millä tasolla ja kuinka paljon ne ovat jaettuja eri aikoina ja eri paikoissa organisaatiota sekä siihen, kuinka ne vaikuttavat organisaation olemassaoloon, muuttumiseen ja nykyisen tilanteen ylläpitämiseen. (Eisenberg & Riley 1988.)

6.4 Yhteinen toiminta

Yhteinen toiminta vaatii, että osallistujien käsitykset tekemisen kohteesta tai käsillä olevasta ilmiöstä ovat sen verran lähellä toisiaan, että yhteinen tavoitteellinen toiminta onnistuu. Tiimin tai ryhmän toiminnan halutaan kohdistuvan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Suuri joukko tutkimuksia symbolismista ja sensemakingista pitää yhteistä käsitystä asioista ja merkityksistä, ja osin myös arvoista, edellytyksenä yhteiselle toiminnalle (Eisenberg & Riley 1988). Mutta osa tutkimuksia myös väittää, että jaettu yhteinen käsitys asioista ja merkityksistä ei voi olla koskaan täydellinen, vaan paremminkin päinvastoin, se on aina vajavainen. Se, että asiayhteyksistä ja asiayhteyksiin liittyvistä säännöistä voi olla jaettu käsitys, ei ole sama kuin, että asioista olisi yksityiskohtien tasolla yhteisymmärrys (Eisenberg & Riley 1988, Weick 1995, 189).

Organisaatioissa on tärkeämpää saada aikaan yhteistä toimintaa, kuin yrittää saada hyväksytyksi yhteisiä arvoja ja asenteita. Arvojen ja asenteiden yhdenmukaistamisyritykset voivat saada aikaan organisaatiossa toimintahäiriöitä. Aika menee työn teon sijaan toisten arvoista ja asenteista huolehtimiseen. (Eisenberg & Riley 1988, Weick 1995, 1979.)

Yhteistä näkemystä tai yhteistä käsitystä tutkittaessa, on myös otettava huomioon ihmisten omat yksilölliset käsitykset asioista, niiden syistä ja seurauksista. Organisaatioissa eri yksiköissä toimivien ihmisten eriävät näkemykset asioiden tilasta ja merkityksellisistä ilmiöistä ovat sosiaalista todellisuutta. Yksilölliset näkemykset syntyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa mutta merkityksiä luovat vuorovaikutussuhteet eivät rajoitu pelkästään määrätyn organisaation sisälle, vaan merkityksiä tuottavia vuorovaikutussuhteita syntyy myös ulkopuolisten kanssa toimittaessa. Yksilöillä on aina erilainen kokemustausta kohdata uusia tehtäviä (Weick 1995).

Näistä lähtökohdista katsoen organisaation pysyvyys tai stabiilius ei suinkaan ole seurausta kaiken kattavista ja organisaation ylittävistä yhteisistä arvoista, vaan ennemminkin vahvojen alue-, osasto-, yksikkö- tai ryhmäkohtaisten arvokäsitysten koordinoimista ja jatkuvasta neuvottelusta yhteisen toiminnan mahdollistamiseksi. (Eisenberg & Riley 1988.)

Peters ja Waterman (1982) pitävät kovasti epäilyttävänä, että olisi olemassa todellisia vahvoja koko organisaation kattavia yhteisiä arvoja ja uskomuksia. Heidän mielestään niitä olisi syytä tutkia tämän ennakkokäsityksen johdosta erityisen tarkasti, ja arvioida huolella voidaanko sellaisia edes löytää.

Luulo näistä kaiken kattavista ja kaikkialle ulottuvista arvoista ja uskomuksista perustuu ehkä ajatukseen organisaatioista monoliitteinä (Morgan 1980), jotka ovat kovia, kokonaisia ja ulospäin suljetulta näyttäviä ilmiöitä ja olioita. (Eisenberg & Riley 1988.)

Helms et al. (2010, 189) huomauttavat, että (tarkoitukselliset) kielelliset ilmaukset säättävät sensemaking-prosessia ja sitä seuraavia käsityksiä tapahtumista ja asioista. Siis riippuen osallistujista ja heidän omista sensemaking-

prosessistaan ja niiden muokkautumisesta ajan kuluessa, ilmiöt saavat erilaisia merkityksiä ihmisten mielissä. Siksi:

”there is no ”right” meaning attached to a given experience”. (Helms et al. 2010, 189.)

Ihmiset myös osoittavat kuuliaisuutta symboleille. Heillä voi olla erilaisia käsityksiä tai vain osittaista tietoa symbolin alkuperästä ja ensimmäisestä käyttötarkoituksesta. Myös yhteiset ilmaukset ja keskinäiset solidaarisuuden osoitukset sekä yhteenkuuluvuuden tunne ovat merkityksellisempiä, kuin jonkin organisaation tai sen osan yhteiset arvot ja uskomukset. (Eisenberg & Riley 1988.)

Yhteinen käsitys, jos siihen uskotaan, on salamannopea tilannetaju. Mahdollisesti sen voi tunnistaa vaaran hetkellä. Talo sortuu, nyt kaikki ulos! Mutta kun tilannearvio on saatu tehtyä, seuraa uusia moniselitteisiä arviointeja. Mitä kautta on parasta mennä, kuinka nopeasti eri teitä pääsee ulos? Uudet shokit (tapahtumat) käynnistävät uusia sensemaking-prosesseja välittömästi, kun jonkinlainen arvio on ensin yhdessä saatu aikaan. Osallistujat voivat vaihdella näissä tilanteissa. Joku puhuu ääneen toisen kanssa, joku toinen miettii itsekseen parasta ratkaisua tai ehkä kuvitteellisten toisten kanssa. Kun tilanne rauhoittuu, voidaan alkaa koota kuvaa tapahtuneesta. Sekin saa monia selityksiä ja sensegiving- ja sensemaking-prosessit käynnistyvät jälleen uusien shokkien eli vastaanotetun tiedon myötä. Organisaatioelämässä, joka yleensä on vähemmän hektistä, tilanteet ja shokit tulevat harvempaan. Niitä kuitenkin tulee koko ajan, kun sosiaalinen toiminta on käynnissä.

Siksi yhteistä käsitystä parempi sana suomen kielessä voisi olla jaetut eli toisille kerrotut kokemukset asioiden tilasta. Jaetut kokemukset kuvaavat nimenomaan jakamista. Asioiden kertomista muille ja vastaavasti muiden kertomuksien kuuntelua. Nämä yksilöiden väliset sensegiving- ja sensemaking-prosessit luovat mahdollisuuksia yhteiselle toiminnalle, jolla on jokin päämäärä. Jaetut ymmärrykset ovat eri asia kuin samoin ajattelu (yhteinen ymmärrys) ja samojen arvojen hyväksyminen. Mutta niin kuin jo aiemmin on nähty, yhteinen päämäärä voi olla joiltakin osin samoin koettavissa kaikille, mutta siitä huolimatta yhteinen päämääräkin sisältää yksilöllisiä konnotaatiota, jotka tämän vuoksi pitävät päämäärän kiinnostavana eri tilanteista toimintaan lähteneille (Weick 1995, 189).

Olen käynyt läpi tässä luvussa organisaatiokulttuurin, artefaktien ja symbolien merkitystä ihmisten sosiaaliselle toiminnalle osana organisaation strategista muutosta ja joka päiväistä elämää. Organisaatiokulttuuri ja sen artefaktiset ilmentyvät kuvaavat juuri niitä asioita ja ilmiöitä, joita Toimiston työntekijät ja erityisesti keskijohto kohtaavat ja käsittelevät työssään. Kahden ”vanhan” kulttuurin jäänteet ovat selvästi nähtävissä erilaisina jännitteinä haastateltavien puheessa ja sensemaking-prosesseissa. Johdon tavoitteena oli luoda uusi, erilainen ja yhtenäisyyttä tavoitteleva organisaatiokulttuuri, kun uutta strategiaa aloitettiin implementoimaan. Strateginen muutos organisaatiokulttuurissa ja toimintatavoissa on kuitenkin hidasta ja vaatii paljon sekä sensegiving- että sensemaking-työtä kaikilta organisaation jäseniltä.

7 YHTEENVETO TEORIOISTA

Edellisissä luvuissa 3 – 6 esitellyt teoriat ja näkökulmat ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa ja auttavat ymmärtämään ja kuvaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa ja siihen liittyviä ilmiöitä. Strateginen muutos on välttämätöntä organisaation toiminnalle. Sen käynnistämiseksi tarvitaan johdon ja keskijohdon sensegiving-tekoja. Johdolla on vastuu organisaation menestyksestä ja toiminnan jatkuvuudesta. Johdolla on valta käynnistää muutos organisaatiossa. Strategisen muutoksen tavoitteena on pitkällä aikavälillä muuttaa organisaatiokulttuuria (tai organisaation kulttuureja), joka syntyy tekojen ja käytettyjen toimintaprosessien kautta. Teot ja toiminta saavat merkityksen sensemaking-prosesseissa, jotka käynnistyvät tekojen jälkeen. Kaikessa tekemisessä korostuu keskeneräisyys. Keskijohto saa valtuutuksen ylimmältä johdolta ja on käytännön toimeenpanovastuussa muutoksessa. Heille annetaan enemmän tietoa muutoksen tavoitteista, ja samalla heillä suora yhteys muutoksen tekijöihin, organisaation työntekijöihin ja asiantuntijoihin.

Muutos tapahtuu tavoitteellisesti, mutta ei aina suunniteltuun tavoitteeseen päätyen. Muutoksen aikana voi löytyä uusia ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. Strategia on lähtökohta, johon on kristallisoitu muutoksen syyt ja tavoitteet. Kulttuuri on proseduurien joukko, joka läpi syntyvät tulkinnat, ongelman ratkaisut ja tarvittavat päätökset (Weick 2001, 340).

Weick tekee kriittisen tiivistyksen strategian ja kulttuurin yhteydestä sensemakingiin seuraavasti:

“Strategic planning is today’s pretext under which people act and generate meanings and so is the idea of organizational culture. Each one is beneficial as long as it encourages action. It is action that is responsible for meaning, even though planning and symbols mistakenly get the credit. The moment that either pretext begins to stifle action meaning will suffer, and these two concepts will be replaced by some newer management tool that will work, not for the reasons claimed but because it restores the fundamental sensemaking process of motion and meaning (Weick 2001, 354).

Tämä väite nostaa ihmisten toiminnan keskeiseksi muutoksen voimaksi ja perustaksi organisaation toiminnan uudelle suunnalle. Toiminta ohjaa resurssien allokointia ja kulttuurin kehittymistä. Weick myös tekee tässä ajattelussaan sel-

vän eron itsensä ja perinteisten strategisten ajattelijoiden välille, jotka painottavat mittaamista, ennakkosuunnittelua ja vahvaa kontrollia. Weick näkee sensemaking-prosessit strategisen muutoksen ja kaiken toiminnan ylläpitäjänä.

Laadullisessa tutkimuksessa teorit ja metodologiat valitaan tutkimuskohteen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Myös tutkijan oma osaaminen ja hermeneutiikkaan liittyvä esiymmärrys ovat huomioon otettavia tekijöitä. Tutkimuksessa valitut näkökulmat ja teorit auttavat ymmärtämään ja parhaimmillaan selittämään kohdeilmiötä ja sen käyttäytymistä. Niiden pohjalta ja ilmiöistä analysoiduilla tiedoilla voidaan rakentaa malli, joka kuvaa keskijohdon kokemusta strategisen muutoksen tekijänä.

Kaikki tähän tutkimukseen valitut teorit ovat organisaatioteoreetikoille tuttuja, ja ne ovat edelleen jatkuvan tutkimuksen kohteina. Ymmärryksen syventämistä ja uusia näkökulmia voi rakentaa olemassa olevien teorioiden päälle niitä kehittämällä.

8 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA -MENETELMÄT

Liiketaloustieteessä tehdään laadullisia eli kvalitatiivisia ja määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimuksia tai esimerkiksi edellisiä yhdistellen ”mixed methods”-tutkimuksia. Metodologiat ovat erilaisia tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15). Tilastollisin menetelmin on mahdollista tuottaa tietoa ilmiöistä ja asioista mittaamisen avulla. Tavoitteena kvantitatiivisilla tutkimuksilla on pyrkiä löytämään säännönmukaisuuksia ja niiden myötä ennustettavuutta tutkittavaan ilmiöön. Keräämällä riittävän laajan otoksen avulla tietoa ilmiön esiintymisestä ja sen eri ominaisuuksista, tutkija voi kuvata ilmiön ominaisuuksien keskinäisiä eroja, ilmiön yleisyyttä sekä mahdollisia syy-seuraussuhteita. Tilastollisin menetelmin on kuitenkin vaikea löytää syitä sille, miksi jokin sosiaalinen ilmiö tapahtui, mitä yksityiskohtia siinä havaittiin, kuinka eri ihmiset ilmiön ovat kokeneet ja minkälaisia tulkintoja ja merkityksiä he ovat ilmiölle antaneet (Koskinen et al. 2005, 241).

Laadullinen tutkimus hyödyntää useita eri metodeja, joille yhteistä on aineiston analyysin tuloksena tutkijan esittämä tulkinta. Laadullinen tutkimus tutkii useimmiten kohteena olevaa ilmiötä sen omassa, ainutlaatuisessa ympäristössä. Tavoitteena on vastata kysymyksiin, joissa selvitetään, kuinka sosiaalinen kokemus ja sosiaalinen todellisuus syntyy, kuinka se saa merkityksen ihmisten mielessä ja kuinka tuottaa ymmärrettäviä selityksiä, jotka puolestaan määrittävät maailman, jossa elämme (Gephart 2004). Laadullinen tutkimus pystyy kuvaamaan tarkemmin ihmisten kokemuksia kohteena olevasta ilmiöstä, ja avaamaan muuten helposti piiloon jääviä piirteitä ilmiöstä kokonaisuutena. Vastaavasti laadullinen tutkimus ei pysty selittämään asioiden yleisyyttä, ominaisuuksien määrällistä esiintymistä eikä kausaalisuutta kohdettaan isommassa kontekstissa. Laadullinen tutkimus kuitenkin selittää kuvauksen kautta asioiden merkityksiä, syitä ja seurauksia siten, että hypoteettisesti niitä voi yrittää hyödyntää laajemmassakin mittakaavassa. Mutta hyvin varovasti ja muistaen, että selitysmalli on tuotettu ja ”testattu” vain kohteena olevassa tapauksessa ja rajatussa kohdejoukossa. (Gephart 2004.)

Laadullinen tutkimus tuottaa tulkinnallisen viitekehyksen, jota voidaan hyödyntää sekä käytännön työssä liike-elämässä että kvantitatiivisen tutkimuksen hypoteesina. Kun tutkija tutkii antropologisesti liike-elämän ja johtamisen

ilmiöitä, arkipäivän elämää ja kulttuurisia ilmiöitä, hän voi tuottaa juuri tutkittavia ilmiöitä lisäävää tietoa ja kuvauksia, jotka auttavat muita tutkijoita ja käytännön ihmisiä ymmärtämään paremmin organisaatioissa esiintyviä ilmiöitä ja käyttäytymistä. Silloin ei välttämättä ole kyse viitekehyksen tuottamisesta, vaan esimerkiksi tavoitteena voi olla avata näkyviksi ongelmia tai käytäntöjä niin, että niiden merkitys ja vaikutukset avautuvat paremmin ymmärrettäviksi. Tai ne saadaan tulemaan esiin piiloistaan, kun ne saavat nimet, joilla niitä voidaan kutsua ja käsitellä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15, Alasuutari 1993).

Kulttuurin tutkimuksella voidaan hakea ”normaalista” poikkeavia ilmiötä ja saattaa niiden merkityksiä esiin. Näiden monesti ristiriitaisten merkitysten kautta ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin ja laajemmin. Nämä merkitykset ovat sosiaalisia ja sosiaalisesti konstruoituja. Voidaan myös todeta, että koko kokemamme todellisuus on näin läpikotaisin sosiaalisesti konstruoitu. (Alasuutari 1993, 60, Berger & Luckmann 1967.)

Laadullisia aineistoja voidaan tutkia joko fakta- tai näytenäkökulmasta (Alasuutari 1993, Koskinen et al. 2005). Faktanäkökulma pitää esimerkiksi haastattelua todenmukaisena kertomuksena jostakin ilmiöstä. Faktanäkökulmaa hyödyntävä tutkija huolehtii myös siitä, että haastattelun kautta saadut tiedot ovat oikeita eikä tutkijaa ole pyritty harhauttamaan antamalla vääriä tietoja kyseessä olevasta asiasta. Faktanäkökulma ei kuitenkaan tarkoita, että laadullisen aineiston kyky tuottaa johtopäätöksiä muuttuisi kvantitatiiviseksi tai vertailevaksi ja yleisesti ilmiötä selittäväksi, vaan se edelleen pysyy rikkaana kuvauksena tutkittavasta ilmiöstä. Alasuutarin mukaan jokaisessa laadullisessa tutkimuksessa on vähintään ripaus faktanäkökulmaa, joista esimerkkinä käyvät henkilöiden tehtävät, organisaatioyksiköiden nimet ja niiden tehtävät.

Toinen laadullisen tutkimuksen näkökulma on näytenäkökulma, joka sopii hyvin kertomusten ja haastatteluiden tutkimukseen, kun tavoitteena on rikas tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Näytenäkökulmaa voidaan käyttää, kun tutkimuskohteena ovat yrityskulttuurit, narratiivit ja diskurssit. Näytenäkökulma sopii hyvin tapaustutkimukseen (Alasuutari 1993, Koskinen et al. 2005).

Näytenäkökulmaa käytettäessä ei tarvitse olla huolissaan näytteen, esimerkiksi haastattelun sisällöllisestä täydellisestä todenmukaisuudesta, koska tutkimuksen alla on koko haastattelu sellaisenaan. Näytenäkökulmassa ei ole kyse tekstin jakamisesta luokkiin sellaisenaan vaan siinä tutkitaan tekstin merkitysrakenteita. Nämä merkitysrakenteet nousevat esiin tekstistä mutta ne ovat tutkijan kielellisiä ilmaisuja niille asioille, jotka hän nostaa esiin aineistosta. Tutkija yleistää tulkintansa haastattelun nimeltä mainitsemista asioista siten, että lukija, joka lukee sekä aineiston että tutkijan tulkinnan, välittömästi voi ymmärtää tutkijan tekemän yleistyksen. (Alasuutari 1993, 121).

Fakta- ja näytenäkulma voivat esiintyä rinnakkain ja näytenäkökulma sisältää aina jonkin verran faktanäkökulman asioita ja tulkintoja. (Alasuutari 1993, 121). Alla oleva Alasuutarin (1993) taulukko 4 havainnollistaa fakta- ja näytenäkökulman eroja.

Näkökulma	Aineisto ja todellisuus	Totuudenmukaisuus
Fakta	Erillisiä	Vaaditaan
Näyte	Aineiston todellisuus	Epäolennainen kysymys

8.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus lähestymistapana sisältää erityisen tavan kerätä, järjestää ja analysoida sekä raportoida tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus kuvaa ainutlaatuisen tutkimus- ja analysointiprosessin.

Tavoitteena on saada syvällistä tietoa kohdealueen tai -ilmiön tilasta. Analyysin lopputuloksena syntyy tulos: tapaustutkimus. Näin tapaustutkimus viittaa sekä itse menetelmään että lopputulokseen.

Tapaustutkimukset voivat olla yksitasoisia eli suoria tutkimuksia esimerkiksi tietystä ihmisryhmästä. Tai ne voivat olla monitasoisia, jolloin tapauksia voidaan käsitellä erilaisina aggregaatteina, jotka on kokoonpantu alkujaan yksilötason haastatteluista, mutta pikkuhiljaa nostettu esimerkiksi osastotason kautta yritystason kuvauksiksi. Aggregoitumista voidaan tehdä sellaisiin tasoihin, joissa on vastaavia tapauksia tarjolla. Ja edelleen näitä tapauksia voidaan sitten viedä yhä ylemmälle abstraktiotasolle, jossa sitten viimeinen yhteenveto voidaan tehdä koko organisaation tasolla. (Patton (2002).

On hyvä huomata, että isommasta kohteesta ei yleensä pääse yksilötason tietoihin kiinni, ellei tietoja ole alun perin kerätty yksilötasolla (Patton 2002).

Tapaustutkimus voidaan yleistää teoriaksi samaan tapaan kuin kvantitatiivinen tutkimus, jos tutkimus on analyttisesti ja kuvaavasti tarkka, ja osapuolten väliset yhteydet ja suhteet on kuvattu pieteetillä. Tällöin voi pienestäkin joukosta tapauksia, jopa yhdestä tapauksesta, tuottaa teoriaa. Tapaustutkimuksessa voi teoretisoida jonkin ilmiön samankaltaisuutta tai yleistä käyttäytymistä mutta siinä ei voi teoretisoida minkään ilmiön yleisyyttä tai harvinaisuutta. Laadullisessa tapaustutkimuksessa myös korrelaatioiden ja syy-seuraussuhteiden etsintä jää näin käyttämättä metodiin kuulumattomana (Gummesson 2000, 89).

Tutkimusmetodin tehtävänä on auttaa tutkijaa tuottamaan havainnoista tutkimuksen tulokset. Metodi perustelee omien sääntöjensä kautta, miten ja mitä tutkija voi päätellä. Metodin ja tutkimuksen viitekehyksen pitää myös olla toisiaan tukevia. Kvantitatiivisia menetelmiä ei yleensä kannata käyttää ymmärtämiseen ja kokemuksellisuuteen keskittyvissä tutkimuksissa, ja laadullisilla menetelmillä ei saada yleensä selittäviä ja yleistettäviä tuloksia. (Alasuutari 1993, 82,83).

8.2 Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tiedon keruu tutkimuksen aineistoksi sisältää aina haasteita. Suoraan ei voi todeta, että metodit, jotka eivät johda objektiiviseen, vaan täysin subjektiiviseen tietoon, olisivat vähemmän tieteellisiä kuin esimerkiksi kvantitatiivisen metodin avulla saavutetut tulokset. (Gummesson 2000, 126.)

Vaikka edellä sanottu ei ehkä valtavirran tutkijoita miellytäkään, on syy lähinnä heidän omassa kyvyttömyydessään ymmärtää, että tutkija itse on keskeisin ja tärkein instrumentti tieteellisen tutkimuksen tekemisessä, sanoo Gummesson (2000, 126).

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa ja metodologisesti yksiselitteistä tapaa kerätä ja analysoida tietoa, ja tuottaa uutta tietoa, on tutkijan tärkein tehtävä pystyä avaamaan oma tutkimusprosessinsa mahdollisimman kattavasti muiden nähtäväksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida olettaa, että kukaan toinen voisi täydellisesti sellaisenaan toistaa sen ajatteluprosessin, minkä yksi tutkija on tehnyt tutkimusta tehdessään. Eikä ole olemassa mitään suoria testejä, joilla voitaisiin arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, mittaavuutta ja osuvuutta. (Patton 2002.)

Eli ei voida antaa mitään ylivertaista tapaa eikä sääntöjä laadullisen tutkimuksen arviointiin. Patton (2002) esittää kuitenkin ajatuksen, jota voinee noudattaa: ”Tee parhaan osaamisesi mukaan tutkimus, joka hyvin kuvaa käytössä olevan analysoitavan tiedon, ja kerro sitten mitä aineisto paljastaa tutkimuksen kohteesta”.

8.3 Konsultista tutkijaksi

Tässä kohtaa on myös hyvä käsitellä omaa rooliani tutkimuksen tekijänä. Olin mukana ulkopuolisena konsulttina viemässä yhdessä Toimiston johdon kanssa strategian kehittämisprosessia eteenpäin vuosina 2003 ja 2004 (ks. Gummesson 2000, 37). Silloisesta toiminnasta ja tiedoista on ollut hyötyä sekä esiyymmärryksen antajana että myös mahdollisuutena tehdä tämä tutkimus. Aiempi organisaation johdon tuntemus avasi tien tutkimukselle.

Kuitenkin alusta alkaen oli selvää, että konsultin ja tutkijan roolit ovat erilisiä ja konsultin tiedot olivat vain luomassa alustavia ajatuksia tutkimuksen kohteesta ja mahdollisista haasteista tutkimusta tehtäessä.

Ilmoitin myös jo alustavien neuvottelujen alussa, että tällä kertaa tulen organisaatioon vain tutkijana, en konsulttina ja samoin tein selväksi tämän asian haastateltaville jokaisen haastattelun aluksi. Osan haastateltavista tunsin entuudestaan konsulttiajoiltani ja osa oli uusia, organisaatioon jälkeensä tulleita tai sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet mukana strategian suunnittelun tai implementoinnin eli strategisen muutoksen alkuvaiheissa.

8.4 Toimiston saaminen tutkimuskohteeksi

Koska tunsin Toimiston johdon ja yhteistyömme oli ollut aiemmin tuloksellista, otin suoraan yhteyden Toimiston ylijohtajaan vuoden 2008 lopulla kun olin aloittanut tämän tutkimuksen tekemisen. Soitin hänelle, kerroin asiani ja keskustelun jälkeen hän hyväksyi ajatukseni ottaa Toimiston johtoa ja keskijohtoa tutkimukseni kohteeksi.

Sovimme, että en aseta mitään selkeitä ehtoja sille, ketkä tulevat haastatelluiksi muuta kuin sen, että haastateltavat edustavat keskijohtoa ja ovat joko vanhoja tai uusia työntekijöitä. Uudet tässä tarkoittavat sellaisia johdon edustajia, jotka ovat tulleet taloon töihin strategian suunnittelun ja toimeenpanon alun jälkeen. Uudet henkilöt olivat tulleet taloon rekrytointien kautta, kun tehtävien aiemmat hoitajat olivat lähteneet töihin muihin organisaatioihin tai eläkkeelle. Yleisesti voidaan todeta, että Toimiston työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioonsa ja tekivät tyypillisesti pitkän uran organisaation palveluksessa.

Haastateltavat valikoituivat henkilöstöjohtajan valinnan kautta minun antamani toiveen mukaisesti. Näyte edusti johtoa ja keskijohtoa kattavasti eri toimintojen osalta, sukupuolijakauma vastasi toimiston sukupuolijakaumaa ja virkaiät olivat sopivasti noin vuoden kestäneestä palveluksesta yli kahdenkymmenen vuoden palveluun. Laadullisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen näkökulmasta tosin jokainen muukin keskijohdon henkilö olisi mitä ilmeisimmin ollut sopiva haastateltava koska laadullinen tutkimus ei hae yleistettävyyttä suoraan, vaan kertoo ilmiöistä, ihmisistä toimijoina ja heidän kokemuksistaan. Jos halutaan yleistää asioita enemmän, on laadulliseen tutkimukseen syytä liittää mukaan tilastollisia tutkimusmetodeja. Tässä tutkimuksessa niitä ei liitetty.

8.5 Haastattelut ja kysymykset

Haastattelut tehtiin vuonna 2009 helmi- ja toukokuun välisenä aikana. Haastattelujen yhteydessä keräsin myös muuta aineistoa, muun muassa ministeriön kanssa sovituista tavoitteista sekä strategian toimeenpanoon liittyviä dokumentteja ja ilmapiirikyselyiden tuloksia yleisellä tasolla. (Yin 2003.) Muu kirjallinen aineisto auttoi minua omissa sensemaking-prosesseissäni, kun tein analyysia saamastani haastatteluaineistosta. Saatu dokumentaatio kertoi ministeriön ja Toimiston vuorovaikutuksesta, ja ilmapiirikyselyjen tuloksilla minulle annettiin vertailutietoa sen hetkisestä tilanteesta verrattuna aiempiin vuosiin. Varsinaiset analyysit perustuivat haastatteluiden dataan.

Haastateltaviksi valikoitui ylijohtaja, kaksi silloin jo johtoon edennyttä päällikköä ja seitsemän varsinaisen keskijohdon sen hetkistä päällikköä. Yhteensä keskijohtoon tässä voidaan kuitenkin laskea 9 henkilöä. Kymmenes on ylijohtaja eli Toimiston ylin johtaja ja päättäjä. Määrä on sopiva tälle tutkimukselle koska koko Toimiston henkilömäärä oli tuolla hetkellä hieman alle 100 henkilöä, haastateltavat edustivat eri ryhmiä ja yksiköitä, he olivat eri-ikäisiä,

naisia ja miehiä ja nämä yhdeksän olivat yli reilusti yli puolet koko organisaation keskijohdosta. Tarkoitus oli saada erilaisia näkemyksiä sekä kokemuksia ja taustoja, jotka antaisivat mahdollisuuden tutkittavan ilmiön monipuoliseen käsittelyyn ja ymmärtämiseen.

Myöhemmin haastatteluja analysoidessani esiin nousi selkeitä saturoituneita ilmiöitä ominaisuuksineen, ja sen lisäksi valtavirrasta eroavia yksittäisiä mielenkiintoisia keskinäisiä eroavuuksia. (Koskinen et al. 2005.)

Alussa minulla oli haastatteluissa tarkoituksena päästä vapaaseen jutusteluun henkilön sen hetkisestä tilanteesta ja yleisistä kokemuksista työpaikalla. Tavoite onnistui hyvin, jokainen haastateltava rentoutui ja avasi keskustelun aikana tutkijalle omaa kokemusmaailmaansa ja tunnetilojaan. Alkukeskustelu lähti liikkeelle jostakin ihan sen hetken jokapäiväisestä asiasta, keskusteluun varatun aikataulun varmistamisesta ja päivittäisten kiireiden kyselystä. Ennestään tuttujen henkilöiden kanssa keskustelun alussa käytiin läpi entisiä aikoja ja nykyistä elämänmenoa.

Haastattelut tehtiin Toimiston neuvotteluhuoneissa, jotta haastateltavien ei tarvinnut kesken työpäivän siirtyä muualle. Neuvotteluhuoneet toimivat haastatteluympäristönä hyvin, koska ne antoivat sopivasti yksityisyyttä sekä haastateltavalle että haastattelijalle.

Haastateltavien kanssa olin sopinut haastatteluajat sähköpostin välityksellä ja varmistin vielä ennen haastattelua puhelimitse, että sopimamme aika oli edelleen mahdollinen.

Haastattelut suunniteltiin ja toteutettiin avoimina teemahaastatteluina ilman että haastateltavat näkivät aiheita etukäteen. Samoin olin kertonut heille, että haastatteluihin ei tarvinnut valmistautua etukäteen millään tavalla. Kuitenkin, kun haastattelujen yleinen teema oli kerrottu heille etukäteen, oli moni haastateltava ottanut mukaansa joitakin itselleen tärkeitä dokumentteja, joita arveli tarvitsevänsä haastattelun aikana. Tutkijana minulla oli edessäni paperilla teemat, jotka hän halusi käydä läpi. Keskustelu haastattelujen aikana meni ihan uusillekin alueille, haastateltavan itsensä esiin tuomien asioiden merkityksiä läpikäydessä. Nämä uudet keskustelupolut avasivat itse asiassa esiin koko sen kokemusmäärän, mitä keskijohdon päällikkö kokee jokapäiväisessä työssään, kun he vievät eteenpäin strategista muutosta osana jokapäiväisten töiden tekemistä. Tässä kohden tuli esiin myös päälliköiden ja johtajien tehtävien monimuotoisuus ja selkeä viesti siitä, että strategian toteuttaminen ei ole ainoa tehtävä pöydällä, vaan strategian toteuttamisen tehtävien lisäksi suuremman osan ajasta vievät koko ajan eteen tulevat hallinnolliset ja muut jokapäiväiset käytännön tehtävät.

Haastattelujen teemat kattoivat seuraavat taulukossa 5 näkyvät asiat.

TAULUKKO 5 Haastatteluteemat ja kysymykset

Teema	Kysymykset
Tilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Kerro mitä teet tällä hetkellä Toimistossa ja • kuinka kauan olet ollut töissä Toimiston uudessa organisaatiossa (vuoden 1998 jälkeen yhdistyneessä organisaatiossa)?
Heräte muutokseen ja muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä strategisia muutoksia Toimistossa on tapahtunut viiden viime vuoden aikana? • Mitkä ovat olleet käännekohtia? • Mitä olet itse tehnyt toiminnan strategiseksi suuntaamiseksi? • Mikä näiden toimenpiteiden merkitys on mielestäsi ollut? Mitä pitäisi vielä tehdä? Miksi?
Alaisten toiminta ja omat teot muutoksen edistämiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka alaisesi ovat toimineet strategian toteuttamiseksi? • Millä keinoilla olet vienyt strategian toteuttamista eteenpäin? Miksi juuri niillä keinoilla?
Strateginen muutos ja käsitykset ja kokemukset siitä sisällä ja ulkona	<ul style="list-style-type: none"> • Onko strategia mielestäsi ymmärretty ja toiminta muuttunut vastaavasti? • Ellei se ole muuttunut, mistä arvelet sen johtuvan? • Oletko itse sisäistänyt strategian? Ellet, miksi? • Kenelle kaikille strategiasta pitäisi kertoa? Sidosryhmät?
Arvauksia tulevasta	<ul style="list-style-type: none"> • Minkälainen virasto on viiden vuoden päästä? • Onko se nykyisen strategian tulevaisuudenkuva?
Haastateltavan oman tarinan täydentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä vielä haluaisit sanoa? • Mitä olen unohtanut kysyä? (Haasteet, Ongelmat, Mahdollisuudet, Uhat, Vahvuudet)

Haastattelut eivät kuitenkaan aina noudattaneet samaa järjestystä, vaan haastateltava saattoi itse ohjata keskustelua omien kiinnostavien kokemustensa johdattamana. Tutkijana mielelläni seurasin heidän tarinansa kehittymistä, kuitenkin niin, että haastattelijana pystyin ohjaamaan keskustelun takaisin teemoihin, jos näytti, että kertomukset alkoivat mennä tutkimuksen kannalta liian toisarvoisiin asioihin. Vaikka kysymykset näyttävät hyvin suorilta ja yksityiskohtaisilta, niillä oli keskusteluissa kuitenkin vain ohjaava merkitys. Kysymyksillä oli alussa ajatus varmistaa, että saan kaikilta samoihin asioihin ja ilmiöihin liittyviä kertomuksia. Jatkossa kysymäni lisäkysymykset ja täydentävät kysymykset kuitenkin ohjasivat sitten minut ihan uusien ilmiöiden äärelle, jotka lopullisesti näyttäytyivät vasta analyysia tehdessäni. Siksi tässä tutkimuksessa varsinaiset haastattelukysymykset auttoivat minua luomaan viitekehyksen, jonka sisällä lopulta pääsin tutkimaan erilaisten esiin työntyvien ilmiöiden rikkautta keski-johdon kuvaamina.

Jokainen haastateltava on käsitelty tässä tutkimuksessa anonyyminä ja kaikki tunnistamisen mahdollistavat komponentit on pyritty poistamaan haastateltavien kuvauksista. Tunnistamattomuus on keskeinen arvo tehtäessä sosiologisia tutkimuksia. Poikkeuksen tekevät tutkimukset, joissa tunnistaminen on sovittu ja sallittu tutkimuksen kohteiden, tutkimuksen tekijän ja tutkimusta arvioivien lukijoiden kanssa. (Ciambrone 2004).

Haastattelujen tavoite oli saada esiin kokemuksia siitä, kuinka vuonna 2004 käyttöön otettu strategia on ohjannut ja muuttanut toimintaa Toimistossa, ja kuinka keskijohdon päälliköt toimijoina ovat muutosta edistäneet, ja kuinka he ovat sen omakohtaisesti kokeneet. Teemat oli jaoteltu siten, että ensin oman henkilökohtaisen tarinan kautta haastateltava pystyi kertomaan mitä hän tekee, miten hän on kokenut tavoitellun strategisen muutoksen lähityöyhteisössään ja Toimistossa, ja mihin suuntaan hän uskoo asioiden kehittyvän jatkossa sekä omalta että Toimiston kohdalta.

Kuten edellä olen kertonut, olin aiemmin vuosina 2003 – 2004 strategia-konsulttina Toimistossa viemässä eteenpäin strategiaproessia, ja vielä sen jälkeen joitakin muutosta eteenpäin vieviä muita hankkeita. Olin saanut tätä kautta hankittua esiymmärrystä myös tutkimuksen kohteesta, ja minulla oli jonkinlainen kuva ja käsitys haastatelluista henkilöistä organisaation jäsenenä; ei kuitenkaan kaikista, koska osa haastateltavista oli tullut Toimistoon vasta tuon ajan jälkeen, kuten aiemmin on mainittu.

Tutkijana minulla oli siis syy olettaa, että laadittu strategia ja sen sisältämät tavoitteet ja halutut muutokset olisivat näkyneet toiminnassa jollakin tavalla vuonna 2009 eli siihen aikaan, kun haastattelut tehtiin. Olihan strategiaa perinteisin termein jo implementoitu yksi ”strategiakausi” eli lähes viisi vuotta.

Tutkijana minulla pyörivät mielessä Toimiston strategiassa tavoitellut muutokset ja prosessien uudistamiset, mutta samalla ajatus siitä, että myös jokapäiväinen, toimintaan liittyvä arkityö on kaikilla tehtävänänsä samalla kun edistävät tavoiteltua muutosta. Tutkijana minulla oli esiymmärryksen tasolla lähtökohtana myös, ehkä hieman kummallinen ajatus siitä, että päivittäiset rutiinit ja tehtävät olisivat jotenkin irrallaan strategisesta muutoksesta, että strateginen muutos olisi jotakin, joka voidaan ottaa ”tikun nokkaan” ja tarkastella sitä omana itsenäisenä entiteettinä. Että strategista muutosta voisi sovittaa, säätää ja kouluttaa erillisenä arkityöstä, kunnes kaikki työ ja kaikki prosessit saavat uuden muodon, strategiassa kuvatun uuden tavan koko organisaation toiminnalle.

Haastelujen tavoitteena oli saada esiin ajankulku ja sen myötä myös muut esiin nousseet ilmiöt määriteltyyn strategiseen tavoitteeseen pyrkivän toiminnan ohella. Kun tarinat alkoivat tuoda esiin yhä enemmän käytännön jokapäiväisiä ilmiöitä, sai tutkimus myöhemmin analyysivaiheessa uusia näkökulmia ja alkoi painottua yhä enemmän siihen elämään ja kokemuksiin, jota keskijohto ja myös johto elävät muutoksen keskellä. Ei ajateltu niinkään muutosta sellaiseenaan, se oli enemmänkin tutkijan käyttämä termi, vaan puhuttiin työstä, sen kehittamisestä, ihmisistä rooleissaan, esiin nousseista ristiriidoista ja organisoinnista, koetuista onnistumisista sekä kepeistä ja kipeistä johtamiseen liittyvistä tunteista.

8.6 NVivo analyysin apuna

Kun aineisto oli kerätty ja litteroitu (Koskinen et al. 2005, 317-319) sanasta saanaan haastateltavan omaa kieltä käyttäen, murteellisia ilmaisuja myöten, tein ensimmäiseksi sisällönanalyysin kaikesta siitä, mitä keskusteluissa puhuttiin. Aluksi silmäilin ja luin rauhassa aineistoa muistiinpano muistiinpanolta. Tekstiä oli noin 25-30 sivua haastattelua kohden eli yhteensä lähes 300 sivua. Samaan aikaan olin saanut päivätyössäni vihiä eräältä kollegalta erilaisista laadullisen aineiston analysointiohjelmista. Näitä tietokoneohjelmia on tarjolla useita eri nimisiä. ATLAS.ti ja NVivo ovat tunnetuimpien ja käytetyimpien joukossa. Periaate kaikissa on kuitenkin lähes samanlainen. NVivo on australialaisen ohjelmistoyhtiö QSR International Pty Ltd:n tuote, jota on kehitetty vuodesta 1981 lähtien NUD*IST ja vuodesta 1991 lähtien NVivo tuotenimellä. Ohjelmistolla on satojatuhansia käyttäjiä maailmanlaajuisesti yli 150 maassa. (QSR International Pty Ltd:n internetsivut 2016.) Tietokoneavusteinen laadullisen aineiston analyysi on nykyään suotava metodi, jonka avulla tutkittava aineisto pysyy kasassa, ja samalla se antaa tutkijalle mahdollisuuden käsitellä aineistoaan systemaattisesti ja kattavasti (Gephart 2004).

NVivossa tekstit otetaan sisään järjestelmään omiksi tekstitiedostoikseen. Ne näyttävät tavallisilta Word-dokumenteilta, mitä ne todellisuudessa edelleen ovatkin. Nämä dokumentit voidaan sitten avata yksi kerrallaan varsinaista työskentelyä ja analysointia varten. Yksittäinen avattu dokumentti toimii analyysin kohteena, ja siitä merkitään hiirellä osoittamalla niitä tekstin osia, joita tutkija haluaa luokitella ja teemoittaa. Tutkija voi liittää kyseiseen kohtaan myös muistiinpanoja tai annotaatioita.

Kun dokumentti on käyty kokonaan läpi, on tuloksena ensimmäinen luokittelu, teemaluettelo. Analyyttinen induktio analyysimenetelmänä, joka sopii myös NVivon avulla toteutettavaksi, on periaatteiltaan sukua jatkuvan vertailun menetelmälle (Koskinen et al. 2005, 237). Sisällönanalyysin metodissa, sellaisena kuin se on esitetty tämän tutkimuksen seuraavassa luvussa, on käytetty tätä analyysimenetelmää ja työkalua. Luvussa esitelty sisällönanalyysin menetelmä on versio jatkuvan vertailun menetelmästä. Kun kaikki dokumentit on käyty analysoiden läpi, on saavutettu luokittelun saturaatio eli enempää luokkia ei tällä analyysillä tämä tutkija enää löydä, ja kaikki aineisto on käyty läpi. Luokille on annettu analyysin yhteydessä nimet, ja luokat on lyhyesti kuvattu kunkin luokan metatietoihin. Nimet ovat kuvaavia, ja ne voivat olla joko yksittäisiä sanoja tai vaikka kokonaisia lauseita. (Luomanen & Räsänen 2008).

Luokat löytyvät omina kokoelminaan NVivo-järjestelmästä, ja kun tutkija valitsee luokan tutkiakseen sitä, hän saa samalla näytön toiselle puolella erilliseen ikkunaan kaikki luokkaan kuuluvat otokset kaikkien haastateltavien teksteistä. Näin kaikki löydetty viiteaineisto on aina saatavilla, ja tarpeen vaatiessa joko poistettavissa luokasta tai siirrettävissä toiseen luokkaan. Sama alkuperäisen tekstin pätkä voidaan liittää joko yhteen tai useampaan luokkaan, jos varsinkin aluksi tutkijan on hankala päättää, mihinkä yhteyteen teksti ja sen sisältö

kuuluvat tai jos teksti tuntuu kuuluvan useampaan luokkaan. Ensimmäisen kierroksen jälkeen luokkia voidaan poistaa tai niitä voidaan lisätä ja niiden nimiä voidaan muuttaa paremmin luokkaa kuvaavaksi.

Kun perusluokitus on tehty, on vuorossa luokkien yhdistely. Itse tein yhdistelyn kokoamalla samaa asiaa kuvaavat luokat puiksi kutsutuiksi kokonaisuuksiksi. Puut edustavat luokkien kokoelmaa ja niistä voidaan myös käyttää nimeä kategoriat. Nämä kategoriat voivat sisältää alkuperäisiä luokkia rinnakkaisina alikategorioina tai niistä voidaan myös analyysin niin edellyttäessä rakentaa hierarkkisia luokittelupuita. Edelleen kategorioita voidaan kategorisoida isommiksi kokonaisuuksiksi, kunnes tutkija pääsee haluamalleen abstraktiotasolle, jolta teoretisointi onnistuu. (Luomanen & Räsänen 2008).

Tämän työkalun hyöty tulee esiin ennen kaikkea sen kyvyssä auttaa tutkijaa hallitsemaan isoja tietomassoja. Perinteiset excelit, fläpit tai post-it tarralaput eivät juurikaan salli analyysin toista vaihetta, jossa tutkijalla on tarve uudelleen luokitella havaintojaan, ja siirrellä niitä paikasta toiseen ilman asiayhteyksien katoamista. Ainakin perinteisenä käsityönä aineiston analysointi on paljon työlämpää kuin tietokoneavusteisesti. Samoin kategorisoinnin helppous, annotaatioiden ja kommenttien yhteys alkuperäisiin teksteihin, analysoituihin luokkiin ja kategorioihin säilyy ohjelmiston avulla eheänä ilman eri toimenpiteitä. NVivo vähentää tutkijan mahdollisesti tekemiä huolimattomuusvirheitä aineiston eheyden osalta. Lisäksi se näyttää, milloin tutkija niin haluaa, jo analysoidut tulokset joko yksittäisinä luokkina tai isompina kokonaisuuksina. (Luomanen & Räsänen 2008).

Tutkijalle hyödyllisiä ovat myös monet raportit, joiden kautta analysoituja luokkia ja kategorioita voidaan tutkia erilaisten ristiintaulukointien avulla. Ne ovat ennen kaikkea analyysin tekemisen apuvälineitä.

NVivoon voi myös liittää äänitiedostoja haastatteluista sekä nykyisessä versiossa lähes mitä tahansa tietokoneen ja internetin kautta saatavia tiedostoja.

NVivo ei kuitenkaan analysoi mitään tutkijan puolesta. Tutkijan on aina itse päätettävä, mikä teksteissä on tärkeää ja merkityksellistä juuri hänen tutkimansa ilmiön kannalta. Kaikki tekstien näytteet, jotka liitetään luokkiin, tutkija itse siirtää hiiren ohjauksikäskyjä tekemällä. Hyöty tulee jälleen siitä, että tieto on olemassa fyysisesti vain kertaalleen ja yhdessä paikassa, eli alkuperäisissä dokumenteissa. Luokkien sisältämä viitetieto näkyy luokissa mutta ei siirry sinne eikä siten poistu alkuperäisestä dokumentista.

NVivosta eteenpäin analysoinnin tulokset siirtyvät sitten tutkijan käsikirjoitukseen ”kopio-liimaa”-menetelmällä. NVivo ohjelmasta kategoriat voi tulostaa Word-dokumenteiksi. Niistä tutkija sitten voi kerätä haluamiaan otoksia referaateiksi tutkimukseensa. Juuri näin on tehty tässä tutkimuksessa. Olen tulostanut kategoriat käsiteltäviksi dokumenteiksi, ja sisällönanalyysin ja diskurssi-analyysin kaikki referaatit olen poiminut asianomaisista kategorioista. Tekstin lopullisen tuottamisen, johtopäätökset ja tulokset kirjoitin tähän dokumenttiin, jota parhaillaan luet.

8.7 Käytännön metodologiset valinnat

Lopullisessa analyysissä on käytetty yhdeksää haastattelua. Kymmenes haastateltu oli Toimiston ylimmän johtajan haastattelu. Hänen haastattelunsa oli tutkimuksen aikainen viiteaineisto, joka toimi yhtenä näkökulmana tutkimuksen rajauksen teossa.

Menetelminä käytin tässä tutkimuksessa sekä sisällönanalyysia että diskurssianalyysia. Sisällönanalyysin tekstuaalisen analyysin pohjalta jatkoin diskurssianalyysin keinoin tulkitsevan luokittelun muodostamiseen keskijohdon kertomuksista.

Pynnönen (2013) kuvaa diskurssianalyysia kolmitasoiseksi, eteneväksi tulkinnaksi tekstuaalisen aineiston analysoimiseksi. Hänen mukaansa ensimmäinen taso auttaa tutkijaa tekstin tasolla tekstuaalisen analyysin tekemisessä. Toisella tasolla on tulkinnallinen diskurssianalyysi, jossa nimenomaan korostuu tulkinnan merkitys. Tutkijan tavoitteena on ymmärtää enemmän kuin tekstin suora luku tai tekstissä mainitut asiat tai ilmiöt tuovat esiin analyysin ensimmäisellä tasolla. Kolmas taso on kriittisyyden taso, jossa tutkija käyttää kriittisen diskurssianalyysin menetelmiä. Kriittisen analyysin aikana tutkija voi nostaa esiin tilanteisten ilmiöiden lisäksi myös yhteiskunnallisia makrodiskursseja, jotka yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka haasteltavien kokemukset tulkitaan kriittisestä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei menty varsinaisesti kriittiseen tarkasteluun, vaikka kriittisiä elementtejä löytyy tutkimuksen johtopäätöksistä.

Diskurssianalyysin avulla olen käynyt tekstit läpi ja oman tulkintani kautta luonut diskurssit, jotka nousevat esiin ja tulevat merkityksellisiksi haastateltavien puheesta. Diskurssianalyysin avulla voimme nähdä kertomuksien kautta tuotetut esiin nousevat asiat. Esiin nousevat asiat kertovat keskeneräisyydestä ihmisten kokemuksissa. Samoja asioita nousi esiin useista haastateluista osin hieman eri muodoissa, osin lähes identtisinä. Merkitykselliset asiat eivät aina olleet suoraan sanottuja, vaan asiayhteyden, äänensävyjen ja sanontatavan kautta tutkijan tulkinnan läpi esiin tulevia vahvoja kuvauksia asioiden koetusta tilasta juuri sillä hetkellä, kun haastateltava on sen sanonut. Diskurssi voi ilmetä yhden henkilön puheen yhdestä lauseesta tai useamman henkilön mainitsemasta samanlaisesta ilmauksesta.

On myös huomattava, että haastateltavan jokainen lause edustaa, paitsi sitä mitä hän ajattelee (Weick 1995), myös hänen tulkintaansa kyseessä olevasta asiasta. Haasteleva on tulkinnut sitä todellisuutta, jonka hän on ensin itse luonut ja tulkinnut merkitykselliseksi. Tai voidaan sanoa, että haastateltava on ensin konstruoinut sen merkityksellisen sosiaalisen todellisuuden, josta hän sitten haastattelun hetkellä kertoo (Berger & Luckmann 1966).

Jokainen haastattelu on myös tutkijan kannalta tulkittava hyvää harkintaa käyttäen. Yksi keskeinen huomioon otettava asia, mikä tulkitsijan tulee muistaa, on se, että kukin haastateltava on voinut tulla haastatteluun hyvin erilaisista tilanteista. Voi olla, että haastateltavalla on ollut hyvinkin stressaava keskustelu juuri ennen tutkijan haastattelua tai ehkä hän on tullut hyvin rentona haastatte-

luun saadessaan hengähdystauon päivittäisten tekemisten hoidossa. Hyvän haastattelun tekemiseksi tutkijan on siksi haastattelun alussa edettävä maltillisesti, jos hän mieli saada haastateltavan rentoutumaan ja keskittymään haastatteluun ja sen aikana esitettyihin kysymyksiin. Hyvin onnistuneessa haastattelussa haastateltava eläytyy niihin tilanteisiin, joista hän haastattelijalle kertoo.

Joka tapauksessa haastateltavat tietävät, missä he ovat ja mikä on sen tilanteen merkitys, minkä vuoksi he ovat haastattelussa.

8.8 Sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on usein ensimmäinen tapa lähestyä tutkittavaa tekstiaineistoa. Sisällönanalyysi on tutkijan älyllinen prosessi, mutta yhtä hyvin se on tutkijan sensemaking-prosessi, jossa hän lukemisen ja analysoinnin kautta luokittelee ja kategorisoi käsiteltävää tekstiä pienempiin osiin erilaisten ilmiöiden ja asioiden esiin tuomiseksi.

Luokittelu etenee samanlaisten tai saman sisältöisten tekstin osien kokoamisella luokkiin, jolle tutkija antaa sellaisen kuvaavan nimen, joka kuvaa sisällyksessä esiin nousutta merkityksellistä asiaa tai ilmiötä. Luokittelun edetessä tekstiaineistosta löytyy uusia luokkia, jotka kuvaavat aineistossa olevia uusia keskeisiä kohteita ja mahdollisesti näiden luokkien keskinäisiä suhteita, ja koko käsiteltävän asian kokonaisuutta, niin että tutkijalle muodostuu kokonaiskuva siitä, mitä aineisto käsittelee ja kuinka sen kautta voidaan ymmärtää ja käsitellä tutkittavaa ilmiötä. Menetelmällä aineistosta saadaan järkeenkäyviä merkityksiä, joita tutkija voi sitten edelleen työstää eteenpäin. (Julien 2008.)

Julien (2008) esittää, että sisällönanalyysi on riippumaton teoreettisesta näkökulmasta tai viitekehuksesta. Tutkija voi lähestyä aineistoaan aineistopohjaisesta, teoriaa luovasta näkökulmasta (grounded theory) käsin, mutta yhtä hyvin hermeneuttisen tulkinnan näkökulmasta, kun hän pyrkii ymmärtämään tarkemmin tutkimaansa ilmiötä.

Sisällönanalyysin metodiset juuret lähtevät määrällisen tutkimuksen perinteestä 1900-luvun toiselta ja kolmannelta vuosikymmeneltä. Kun määrällisen (kvantitatiivisen) sisällönanalyysin tutkimuksessa tutkija pyrkii vastaamaan kysymykseen ”mitä” kuvaavia asioita aineistosta löytyy, laadullisessa sisällönanalyysissä tutkijan tavoite on vastata kysymykseen ”miksi” tai ”kuinka” jotakin/jokin on koettu tapahtuneeksi (Julien 2008).

Sisällönanalyysissä, kuten kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä ei tutkijoiden mukaan ole yhtä ainoa ja oikeaa tapaa tehdä analyysiä. Analyysi on aina tulkinnallista, ja näkökulma on tutkijan subjektiivinen näkökulma. Aivan vastaavasti kuin tekstissä kuvattu haastateltavan kertomus asiasta tai ilmiöstä on subjektiivinen ja tulkinnallinen. Tutkija tietää, että sisällön laadullinen analyysi voi tuottaa monenlaisia merkityksiä, koska se on aina kontekstisidonnainen. Jokainen sisällön analyysin tulkinta voidaan myös nähdä osana isompaa kokonaisuutta tai osana vallitsevaa, organisaatiossa tai yhteiskunnassa ilmenevää diskurssia (Julien 2008).

Sisällönanalyysin tekemisessä on kuitenkin aina, kuten kaikessa tutkimuksessa, huolehdittava luotettavuuden varmistamisesta. On olennaista, että tutkija tutkii oikeaa asiaa oikeaksi ymmärrettävällä tavalla, ja tulosten saavuttamiseksi tehdyt tutkimusoperaatiot ovat luotettavia ja uskottavia. (Golafshani 2003, Yin 2003, Stenbacka 2001.)

Analyysiin valittu ja siinä käytetty menetelmä ja metodit perustellaan ennen analyysin tekoa ja selitetään, miksi analyysi on tehty juuri näin, millä tavoin se vaikuttaa tutkimuksen läpivientiin, ja millä tavoin se tuo esiin tutkimuksen tulokset sekä mitä jää tutkimuksessa käsittelemättä tai mitä ei voida tutkia kyseisellä menetelmällä.

8.9 Sisällönanalyysin metodi

Sisällönanalyysi noudattaa tässä tutkimuksessa induktiivista päättelyä. Tekstejä analysoidaan edetään yksityisestä yleiseen. Tutkijan on syytä myös lukea aineisto useaan kertaan hyvin läpi ja analysoida tekstejä viiden kysymyksen kautta: kuka kertoo, missä kerrottu asia tapahtuu, milloin se tapahtui, mitä tapahtuu ja miksi asia tapahtui. (Elo & Kyngäs 2008)

Sisällönanalyysin tekemisessä lähtökohtani oli litteroitujen tekstien tarkka läpilukeminen. Lisäksi kuuntelin tekemiäni nauhoituksia yhä uudelleen, jotta voisin varmistaa sen mitä oli sanottu, mutta myös sanomisten tavat ja millä äänenpainolla henkilö kertoi asioistaan eri vaiheissa haastattelua. Haastateltavat pääsivät aina välillä enemmän "vauhtiin", kun jokin asia tuli hyvin omakohtaiseksi tunnetasolla.

Sisällön analyysia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Hsieh & Shannon (2005) kuvaavat näistä kolme. Alla on taulukko (taulukko 6), jossa nämä kolme menetelmää kuvataan lähestymistavan, koodien valinnan ja koodauksen lähtökohtien kautta. Keskeinen ero näissä menetelmissä on se, kuinka koodit tuotetaan. Koodit tarkoittavat tässä luokittelua ja luokkien nimeämistä.

Perinteisessä analyysissä koodit tuotetaan analysoinnin aikana ja ne perustuvat aineiston analyysin kautta esiin nouseviin koodeihin - niihin asioihin, joista haastatellut puhuvat, ja jotka löytyvät puheista litteroiduista teksteistä. Suorassa sisällön analyysissä tutkija käyttää hyödykseen tai testaa jo olemassa olevia, teoriasta löytyviä koodeja. Summatiivisessa analyysissä tutkija analysoi yksittäisiä sanoja tai erityistä osaa sisällöstä, saadakseen selville näiden sanojen tai niiden erityissisällön tulkinnallisen tarkoituksen.

TAULUKKO 6 Sisällönanalyysin kolme erilaista lähestymistapaa

Sisällön analyysin tyyppi	Tutkimuksen lähtökohta	Koodien määrittelyn hetki	Koodien ja avainsanojen lähde
Perinteinen sisällön analyysi	Aineiston tarkastelu ja lukeminen	Koodit määritetään tutkimuksen kuluessa	Koodit johdetaan aineistosta
Suora sisällön analyysi	Teoria	Koodit määritetään ennen tutkimusta tai sen aikana	Koodit johdetaan teoriasta tai muista tutkimuksista
Summaava sisällön analyysi	Avainsanat	Koodit tunnistetaan ennen tutkimusta tai sen aikana	Koodit johdetaan tutkijoiden mielenkiinnon kohteista tai kirjallisuudesta (teoria)

Metodologisesti tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi on induktiivista päättelyä, mutta osa tutkijoista on sitä mieltä, että kaikessa induktiivisessa päättelyssä tutkijalla on, joka tapauksessa, joitakin ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä teorioista; ellei ennestään kirjallisuudesta hankittua, vähintäänkin kokemuksen kautta hankittua esiyymmärrystä. Tämän vuoksi sisällön analyysissä on ehkä parempi puhua abduktiivisesta päättelystä induktiivisen sijaan. (Ong 2012, Thornberg 2012.)

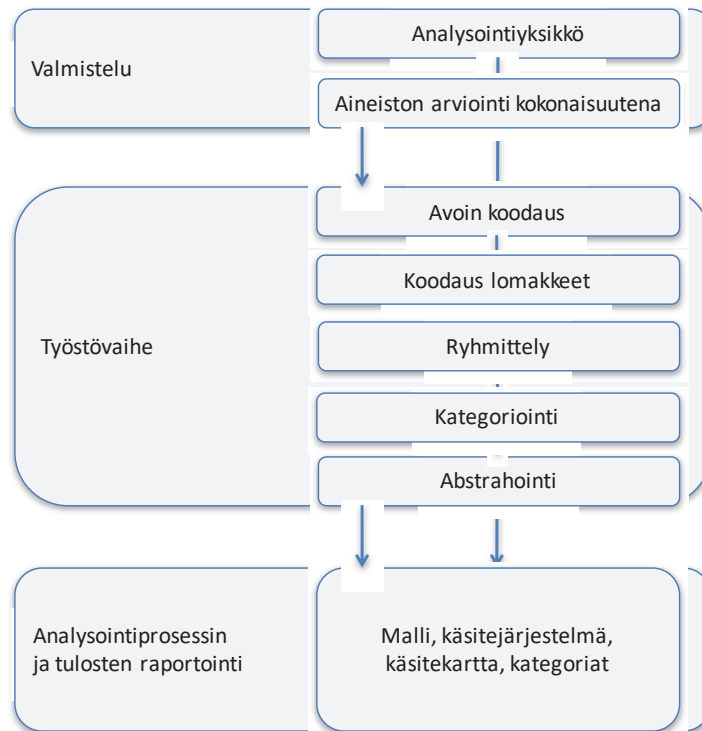
Toisin sanoen tutkijalla on tässäkin olemassa jo sekä esiyymmärrystä että metodologisia ja metodisia teorioita, jotka voivat vaikuttaa taustalla mutta joita tutkija, tietoisena toimijana, kuitenkin välttää hyödyntämästä niin pitkälle kuin mahdollista (Ong 2012, Thornberg 2012). Työn lähtökohta on tekstin puhe tutkijalle.

Sisältölähtöisessä tutkimuksessa litteroitua aineistoa läpikäymällä kirjaetaan rivi riviltä ylös merkityssisällöiset löydökset. Jokainen merkityksellinen asia sisällön näkökulmasta saa omat rivinsä ja oman tunnisteensa, jonka avulla seuraavaksi vastaantuleva, samaa asiaa tarkoittava tekstiviittaus liitetään osaksi jo löytynyttä tunnisteiden alaista tekstijoukkoa. Kategorioiden ja luokittelujen taustalla on tavoite saada kuvattua ilmiö ymmärrettävästi, ja samalla lisätä tietoa ja ymmärrystä itse ilmiöstä, joka ennen analyysia on sekalainen joukko erilaisia ominaisuuksia.

Analyysin avulla alkuperäisistä teksteistä saadaan lopuksi nimettyjen tunnisteiden mukaisia tekstijoukkoja, niin että eri haastateltavien tekstit yhdistyvät uudella tavalla samoin tunnistettavien tekstiviittausten joukoksi ja tekstin alkuperäistä tuottajaa ei enää mainita. Lopuksi luokitteluja voidaan jatkaa yhdistelemällä luokkia yhä suuremmiksi aggregaateiksi sillä tavoin, että on mahdollista edetä ilmiön teoretisointiin. Kuitenkin on jälleen hyvä muistaa, että kaiken luokittelun perusta on tulkinnallista (Ong 2012). Lopputuloksena on sisällönanalyysin kautta saatu käsitys haastateltavien ja organisaation tilasta, teki-
jöistä ja teoista.

Alla olevassa kuvassa 9 on kuvattu laadullisen sisällönanalyysin analysointiprosessi. Myös kvantitatiivinen sisällönanalyysin analysointiprosessi noudattaa samoja vaiheita, mutta vaiheiden sisällä olevat tehtävät ovat luonnol-

lisesti erilaisia. Kuva on sovellettu Elo & Kyngäksen (2008) alkuperäisestä mallista.



KUVIO 9 Laadullisen sisällön analyysin induktiivinen prosessi

8.10 Sisällön analyysin tulosten luotettavuus

Kaikkien yhdeksän haastateltavan haastattelut litteroitiin sanasta sanaan asiassällön osalta. Tauot tai epäröinnit eivät kuuluneet tämän litteroinnin tuottamiseen, vaikka kielellisen sisällönanalyysin tekijät voisivat niitä edellyttää tai tarvita omista tutkimuksissaan. Tämän tutkimuksen sisältöä tutkittiin sanomisina, teoista kertomisina ja tekojen tuloksina, toiveina, epäilyinä, ja sanomatta jättämisinä ja odotuksina, joita sanoja ei voinut etukäteen tietää, ilman että ne olisi lausuttu ääneen. Käsillä oli hyvin monia näkökulmia haastateltavien työhön ja siihen, kuinka he kokevat omat toimensa, ja kuinka he puhuivat alaistensa ja esimiestensä toiminnasta. Joissakin kohdissa analyysia tehtäessä oli mahdollista tarkistaa ääninauhalta haastelutilanteessa esiin tullut tunnetila, joka sitten osaltaan ohjasi tekstiviitteiden tunnisteiden kiinnittämistä ja myöhemmin varsinaista luokittelua.

Sisällön analyysin luotettavuus varmistuu eri tavalla kuin tilastollisen tutkimuksen luotettavuus. Sisällön analyysissä luotettavuus syntyy tutkijan osaamisen ja kovan työn tuloksena, kun hän parhaalla taidollaan analysoi tutkittavia ilmiöitä tieteen tradition ja oman ymmärryksensä ja osaamisensa rajoissa (Golafshani 2003).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen mukaan, miten tutkimus pystyy auttaamaan lukijaa ymmärtämään käsillä olevaa monimutkaista ja moniäänistä tilannetta. Voidaan sanoa, että reliabiliteetti, sellaisena kuin se liittyy tilastolliseen tutkimukseen, on hyödytön laadullista tutkimusta arvioitaessa. Reliabiliteetin painottaminen laadullista tutkimusta arvioitaessa voi olla jopa harhaanjohtavaa, koska laadullisen tutkimuksen arviointi määrällisen tutkimuksen kriteerein tuottaa todennäköisesti laadullisen tutkimuksen arvioksi arvosanan huono. Tämän vuoksi jokaista tutkimusta on arvioitava sen oman tutkimussuunnan mukaisin kriteerein. Myös uskottavuus, sellaisena, että lukija voi luottaa tutkijan analyysin tuloksena tuottamiin tuloksiin ja tulosten esiin tuominen, ovat laadullisen tutkimuksen hyvyyden ja oikeaan osuvuuden keskeiset tunnusmerkit. (Golafshani 2003, Stenbacka 2001.)

8.11 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi (DA) on joukko menetelmiä ja lähestymistapoja kielellisesti ilmaistujen asioiden tutkimiseen (Bell 2011, Eriksson & Kovalainen 2008, Phillips et al. 2006, Grant et al. 2004, Jørgensen & Phillips 2002, Chia 2000, Alvesson & Kärreman 2000). Diskurssianalyysi perustuu diskurssiteoriaan, joka on käytössä useilla tieteenaloilla. Sen kehittymiseen ja monimuotoisuuteen ovat vaikuttaneet eri tieteenalojen erilaiset kiinnostuksen kohteet ja erilaiset tutkimusperinteet. Diskurssianalyysi on kehittynyt tutkimusmenetelmänä muun muassa kielitieteissä, sosiaalitieteissä, liiketaloustieteissä ja organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksissa, vaikka näiden tieteenalojen filosofiset ja käytännön lähtökohdat saattavat poiketa toisistaan merkittävästikin.

DA tuli vahvemmin mukaan sosiaalisiin tieteisiin ja myöhemmin myös liiketaloustieteisiin, kun Berger ja Luckmann (1967) julkaisivat teoksensa *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Sosiaalisen konstruktionismin kautta esiin tuleva maailma kiinnosti tutkijoita, ja se sai hyvän vastaanoton tutkijoiden parissa. Bergerin ja Luckmannin ajatukset saivat edelleen lisää kaikupohjaa myöhemmissä uusissa tutkimuksissa. Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaa tutkimusta tehdään jatkuvasti, ja myös tämä tutkimus on yksi esimerkki sellaisesta.

Kielen avulla asioita tehdään tunnetuksi ja käsiteltäviksi. Asiat, ilmiöt ja teot saavat merkityksen kielen avulla ja kautta. Kielen kautta eli puhumalla tuotamme todellisuutta ja merkityksiä, ja näin kielen kautta myös määrittyvät monet kilpailevat totuudet postmodernisti kilpaileviksi maailmankäsityksiksi. Kukin kielenkäyttäjä luo omaa todellisuuttaan, vaikka itse prosessi on sosiaalinen.

Diskurssissa luodut merkitykset sekä ylläpitävät että muuttavat maailmaa (Jørgenssen & Phillips 2002).

Yksi ehdotelma diskurssin määritelmäksi on Jørgensenin ja Phillipsin (2002) tarjoama:

”discourse is a particular way of talking about and understanding the world (or an aspect of the world)”.

Diskurssissa on kyse puheesta ja ymmärtämisestä, joka liittyy maailmaan tai johonkin näkökulmaan maailmasta. Jørgensenin ja Phillipsin (2002) määritelmä on varsin laava, ja se sallii diskurssille käytännössä hyvinkin erilaisia tulkintoja, muotoja ja tasoja. Diskurssi määrittelee käytettäväksi kelpaavan sanaston, diskurssiin sopivat ilmaisut eri asioille, ja tyylin ja tavat puhua käsiteltävistä asioista. Näin muodoin diskurssit vaikuttavat ajatteluun ja puheeseen, joiden kautta ylläpidämme ja muutamme kulttuurisia merkityksiä (Eriksson & Kovalainen 2008). Jørgensen ja Phillips (2002) esittelevät kolme erilaista tapaa tehdä diskurssianalyysia, nimittäin Laclauin ja Chantalín teorian diskurssista, kriittisen diskurssianalyysin ja diskursiivisen psykologian. Laclauin ja Chantalín teoria diskurssista perustuu pitkälti Foucaultin näkemykseen yhteiskuntatason makrodiskurssista, esimerkiksi rikkomusten ja rangaistusten muotoja ja tarkoituksia käsiteltäessä (Foucault 1980). Kriittinen diskurssianalyysi pureutuu valtaan ja vallankäyttöön yhteiskunnassamme, ja etsii keinoja sosiaaliseen muutokseen, paljastamalla sääntöjä ja rajoituksia, joiden kautta valtaa käytetään. Sääntöjä ja rajoituksia tutkimalla voidaan tutkia muutosta edistäviä, mahdollistavia tai estäviä ilmiöitä. Diskursiivinen psykologia tuo esiin mikrotason diskurssit, joiden kautta sosiaalinen toiminta ja esimerkiksi muutos organisaatiossa tuotetaan erilaisiksi muutosdiskurssiksi. (Koskinen et al. 2005, Jørgenssen & Phillips 2002).

DA voi tutkia sanoja ja lauseita, mutta ihan yhtä lailla myös kielen ja tekstin merkityksiä tilanteissa, joissa ne liitetään ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen, sosiaalisen toiminnan ja teorioiden kautta. (Edwards 2004).

Foucault’n (2010a, 2010b, 1980) ajattelu edustaa diskurssianalyysin toista ääripäätä makrodiskurssineen. Hän tutkii asioita yhteiskunnallisesta näkökulmasta, jossa diskurssit ovat isoja ja koko yhteiskuntaa käsitteleviä ja ohjaavia ajatusmalleja ja sääntöjä, usein pitkäkestoisia uskomuksia siitä, kuinka asiat ja ilmiöt ymmärretään, ja millaista totuuden tulkintaa halutaan edistää ja ylläpitää. Lisäksi Foucault nosti esiin asioita, joista vaiettiin. Nostamalla näitä asioita esiin ”puuttuvien” diskurssien kautta, erilaiset yhteiskunnalliset ilmiöt saivat laajemman merkityksen ja määrityksen. (Koskinen et al. 2005.)

Diskurssianalyysissa käytettyjä aineistoja, niiden hankintatapoja ja -muotoja ei tarvitse arvottaa toisiaan paremmiksi. Haastattelu, keskustelu tai jonkun henkilön itse tuottamat tekstit ovat kaikki lähtökohtaisesti sopivia aineistoja diskurssianalyysiin. Diskurssianalyysin tulokset kertovat millaisia merkityksiä tutkija on tiedonlähteiden tuottamien kertomusten kautta esiin nostanut, kiteyttänyt uudella tavalla, tuonut erilaisen näkökulman asioihin tai vain valinnut asiat, joita keskustelut ovat käsitelleet. Diskurssianalyysi tekee asioita

ymmärrettäväksi ja käsiteltäväksi, antaa ilmiöille lihaa luiden päälle ja vasta seuraava vaihe, usein eri tutkimus tai tutkimukset, ovat sitä varten, että voidaan kehittää toimenpiteitä tai malleja, kuinka saadun tiedon pohjalta asioita voidaan tehdä uudella tavalla, mutta perustelluista syistä.

Bell (2011) pitää tulkitsijaa toimijana, joka avaa tekstin ytimen ja sen sisällön. Tulkitsija asuttaa tekstin maailman. Ricoeur (1991,95) pitää tulkintaa keskeisenä hermeneuttisena tekona ja kaikki muut hermeneutiikan kategoriat saraanoituvat tulkinnan kautta. Tutkijan tehtävä on avata tekstin merkitys, tarkoitus ja sisältö kaikessa analyttisessä ja kriittisessä rikkaudessaan.

Bell painottaa Ricoeurin sanoin, että tämä ei kuitenkaan tarkoita yhtä ja ainoaa tulkintaa tekstistä. Päinvastoin, teksti on Ricoeurin mukaan kolmiulotteinen. Sillä on useita särmiä ja useita pintoja, joiden kautta tekstiä voidaan lähestyä. Ja valitun lähestymiskulman mukaan tulkinta voi saada useita erilaisia muotoja ja merkityksiä. Bell (2011) huomauttaa myös, että tämä näkemys lähestyy tulkinnan poststrukturalistista käsitystä.

Diskurssianalyysi monikäyttöisenä ja monitasoisena tutkimusmenetelmänä edellyttää oppineilta myös jatkuvaa metodologista keskustelua. Osansa tähän keskusteluun tuo Robert Chia (2000). Hän käsittelee organisaatiotutkimuksessa diskurssianalyysia kohtuullisen kriittisesti ja painottaa, että ennemmin kuin tarkastellaan organisaatiota ja sen osia konkreettisesti, ennakkoon hyväksyttynä entiteettinä, meidän olisi parempi käsitellä diskurssianalyysin keinoin sitä, kuinka organisaatio itsessään on diskurssi. Organisaatio on hänen näemyksensä mukaan siis itsessään diskurssi, ei niinkään diskurssianalyysin kohde tai tapahtumapaikka vaan yhdenlainen tulos.

Chia lainaa Whiteheadin tekstiä *Advatures of Ideas* kirjasta (Whitehead 1933:263 Chian 2000 lainamaana):

“Language delivers its evidence in three chapters, one on the meanings of words, another on the meanings enshrined in grammatical form, and the third on the meanings beyond individual words and beyond grammatical form, meanings miraculously revealed in great literature. (Whitehead, 1933: 263)”

Eli kieli on kolmitasoinen väline. Se on ensinnäkin sanoja ja näiden yksittäisten sanojen merkityksiä. Toiseksi sanat muodostavat lauseita, jotka tuottavat merkityksen kieliopillisten sääntöjen kautta. Kolmanneksi kielen avulla, sanojen ja kieliopin avulla, mutta kuitenkin niiden yläpuolella, tuotamme merkityksen, joka kertoo sellaista, mitä ei suoraan näe, ja jota ei saa selville lauseista sellaisenaan, vaan se nousee yli sen mitä on eksplisiittisesti sanottu. Tällä tavoin nämä korkeammat merkitykset nousevat tunnistettaviksi ja käsiteltäviksi. Edellytyksenä on niiden sitoutuminen tiettyyn aikaan, paikkaan, kulttuuriin ja valittuun näkökulmaan. Tilanteisuus voi olla myös abstraktia, jossa aika ja paikkasidonaisuus on vastaanottajan tekemä tarkoituksellinen kytkeä.

Kaikki aistimustieto, kun sen muutetaan sanalliseksi, tulee samalla yhdellä tavalla todeksi. Meitä ympäröi koko ajan virtaava erottelematon vuo erilaisia ilmiöitä ja tapahtumia. Vain se, mitä itse siitä otamme tietoiseen käsittelyyn saa

nimen, sisällön ja säännöt. Sanomme, että ilmiöllä on jonkinlainen ”rakenne”². Kuitenkin joku toinen voi samaan aikaan omista lähtökohdistaan ja omasta historiastaan johtuen nimetä ilmiön eri tavalla. Ja koko ajan kaikki ilmiöt ovat muutoksessa. Minkä eilen uskottiin olevan merkityksellinen yhdellä tavalla, on tänään aivan toisin kerrottavissa ja ymmärrettävissä oleva asia. (Chia 2000.)

Chia (2000) kertoo kuinka Zhuangzi (Changin 1963 mukaan) vaatii meitä katsomaan sanojen taakse:

” Symbols are to express ideas. When ideas have been understood, symbols should be forgotten. Words are to interpret thought. When thoughts have been absorbed, words stop . . . Only those who can take the fish and forget the net are worthy to seek the truth. (Chuang Tzu, Changin tekstissä, 1963: 43).”

Eli lopulta jää jäljelle ymmärrys ja sisäinen käsitys jonkin ilmiön tai asian merkityksestä. Symbolit, sanat ja ajatukset ovat välineitä olevaisen ulkopuolella. Tuotettu diskurssi antaa käyttöön siihen sopivan sanaston, ilmaisutavat ja tyylin sille, kuinka kommunikointia käydään diskurssin sisällä ja sitä hyödyntäen (Eriksson & Kovalainen 2008).

Diskurssianalyysi on syvästi sidoksissa sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalisessa konstruktionismissa voidaan Burrin (1995) mukaan nähdä neljä peruslähtökohtaa, jotka liittyvät kaikkeen tämän maailmankuvan mukaiseen tutkimukseen.

Hän esittää, että ensiksi koko peruslähtökohta sosiaalisessa konstruktionismissa on kriittinen suhtautuminen itsestään selvänä pidettyyn tietoon. Todellisuus ei ole jotakin ulkopuolella olevaa, josta voimme kertoa kaikille yhteistä totuutta. Päinvastoin, todellisuus on meidän omaa kertomustamme ja perustuu omiin luokitteluihimme, joiden kautta luomme todellisuutta. Todellisuuden luominen on diskursiivista todellisuuden tuottamista.

Toinen lähtökohta esittää historiallisen ja kulttuurisen näkökulman erityisyyttä todellisuuden tuottamisessa. Asiat tulevat käsiteltäviksi ja todellisiksi menneiden kokemusten ja tilanteiden kautta. Me luomme maailmaa tilanteisesti oman identiteettimme kautta. Identiteettimme on jatkuvasti haastettu ja muuttuva. Jossakin toisessa ajassa ja toisessa paikassa käsityksemme ja tuotoksemme todellisuudesta olisi voinut olla erilainen, kuin mitä se on juuri tässä ja tänään.

Kolmanneksi esitetään yhteys tiedon, tietämyksen ja sosiaalisen toiminnan välillä. Sosiaalisten prosessien ja ihmisten yhteyden kautta luomme käsityksiämme siitä, mikä on totta, ja eri ihmisten erilaiset näkökulmat kilpailevat keskenään ja tuottavat koko ajan kilpailevaa totuutta. Kun osallistujat vaihtuvat, myös totuus muodostetaan uudelleen.

Neljäs lähtökohta sosiaalisen konstruktionismin yhteisissä ominaisuuksissa on yhteys tietämyksen ja sosiaalisen toiminnan välillä. Erilaisten näkemysten

² Rakenne on huono sana, koska kuvaa useimmiten jotakin sellaista, joka mielletään pysyväksi tilaksi, mutta tässä sitä käytetään apukäsitteenä kuvaamaan jotakin ilmiöiden ja asioiden kokonaisuutta, jonka havaitsija on havainnoinut ja sanallisesti ilmaissut.

vallitessa, jotkut toimintatavat ovat sallittuja ja toiset eivät. Eri käsitykset sallivat erilaisia toimia, ja sen seurauksena sosiaalisen konstruktionismin tuottama tietämys ja totuus aiheuttavat erilaisia seurauksia toiminnassa. Kriittikinä tähän on esitetty, että jos kaikki tieto on koko ajan tilanteista, todellisuus ikään kuin ui virrassa, jonka seurauksena sillä ei ole rajoituksia tai säännönmukaisuuksia. Jotkut sosiaaliset konstruktionistit ovat edellä mainitun käsityksen kannattajia, mutta suuri osa näkee, että sosiaalisestikin konstruoidussa maailmassa on sääntöjä ja sääntelyä. (Jørgesen & Phillips 2002).

Ernesto Laclau ja Chantal Mouffin diskurssiteorian lähtökohta on postmoderni ja poststrukturalistinen, ja Jørgensenin ja Phillipsin (2002) mielestä se edustaa poststrukturalistisuutta ”puhtaimmillaan”. Laclau ja Mouffe poststrukturalistisessa hengessä esittävät, että totuus ja todellisuus, eli maailma ja kuva maailmasta muodostuvat pelkästään diskurssien kautta. Koska diskurssit ovat puhetta tai puheen kaltaisia tekstejä (toki myös symboleita), ja koska puhe ja sanat ovat monimerkityksisiä, on seurauksena se, että myös maailmankuvamme ja -käsityksemme asioista ja ilmiöistä on koko ajan uudelleen määrittelyä, alati uusien esiin nousevien diskurssien vuoksi. Moni tavoittelee merkityksen antamisen hegemoniaa muokkaamalla diskursseja tai yrittämällä antaa niille muuttuneita tai uusia merkityksiä. Puheissamme sitten kuulemme, mikä kulloinkin on vallalla oleva diskurssi erilaisten diskurssien välisessä kamppailussa.

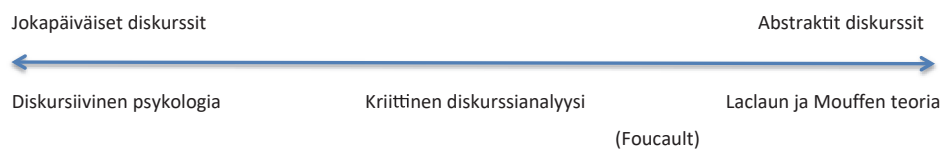
Toinen lähestymistapa teksteihin on kriittinen diskurssianalyysi. Myös kriittinen diskurssianalyysi (CDA) näkee todellisuuden puheen, tekstien ja symbolien kautta tuotettuna, ei reaalisena, jossakin tuolla, irrallaan havainnoitavana olemassaolona. CDA tutkii muutosta kulttuurissa ja sen sisällä ihmisten käyttäytymisen muutosta. Faircloughin mukaan tutkimalla tekstejä CDA metodologialla, päästään intertekstuaalisuuden kautta kiinni diskurssien muuttumiseen ajassa. Intertekstuaalisuus on eri tekstien ja diskurssien käyttöä puheessa, joka tuottaa uusia diskursseja yhdistämällä olemassa olevia diskursseja ilman, että mitään uusia elementtejä otetaan mukaan. Diskurssit muuttuvat näiden uusien kombinaatioiden kautta. Vaara et. al (2010) määrittelevät kriittisen diskurssianalyysin erityiseksi diskurssianalyttiseksi metodologiaksi, joka tutkii kielen roolia valtasuhteiden rakentumisessa ja vallankäytössä.

Diskursiivinen psykologia keskittyy eri näkökulmaan kuin kaksi edellistä diskurssianalyttistä lähestymistapaa. Diskursiivinen psykologia on myös käytetty lähestymistapa sosiaalipsykologiassa. Diskursiivinen psykologia tarkastelee ilmiöitä eri tasolla kuin kaksi edellistä lähestymistapaa. Sen keskeinen kiinnostuksen kohde on mikrotasolla tapahtuva ihmisten vuorovaikutus, keskustelut ja tekstit, jotka on tuotettu näistä keskusteluista. Ihmisten välinen keskustelu tuottaa käsityksiä maailmasta ja todellisuudesta, ja he itse myös ovat tämän keskustelun tuloksia oman identiteettinsä jatkuvan uudelleen muotoutumisen seurauksena. Identiteetit, tunteet, ajatukset ja teot ohjaavat ihmisten toimintaa, ja tutkimus voi näiden kautta tuoda näkyväksi muutosta maailmassa ja käsityksissä sekä sitä, mikä diskurssien kautta näyttäytyy ihmisille todellisena. Tuloksena muotoutuvat diskurssit edelleen ohjaavat keskustelua ja muokkaavat käsitystä todellisuudesta jatkuvana virtana. Diskursiivinen psykologia yksilökes-

keisenä tutkimuksena myös painottaa henkilöitä itseään sekä diskursiivisina tuotoksina että diskurssien tuottajina.

Diskursiivinen psykologia sijoittuu eri diskurssianalyysien vertailussa alueelle, joka tutkii ihmisten jokapäiväisiä kielenkäyttötilanteita ja kieltä. Ajattelun janan vastakkaisessa ääripäässä sijaitsee Laclau ja Mouffin diskurssiteoria, joka tutkii diskursseja yhteiskunnallisesta näkökulmasta ja jatkaa teorian kehittelyä Foucaultin diskurssianalyttisistä lähtökohdista. (Jørgesen & Phillips 2002).

Alla oleva kuvio 10 ilmentää erilaisten diskurssianalyysimenetelmien keskinäistä suhdetta ja tutkimuksen kohdetta.



KUVIO 10 DA:n erilaisia tulokulmia (Jørgensen ja Phillips 2002)

Päivi Eriksson ja Anne Kovalainen (2008) esittelevät samoin kolme näkökulmaa DA:han. Yleisesti he kuvaavat tai määrittelevät diskurssin tavaksi puhua jostakin asiasta tai aiheesta. He lisäävät, että edellisen lisäksi diskurssi tuottaa "to-tuuden" kohteista, joista se kertoo ja puhuu.

He myös jaottelevat DA:n kolmeen eri metodologiseen lähestymistapaan. Foucaultin edustama makronäkökulma, sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi ja kriittinen diskurssianalyysi. Foucaultin edustama makronäkökulma tutkii ja katsoo yhteiskuntaa kokonaisuutena historiallisesta perspektiivistä. Makronäkökulma on myös kriittinen ja arvioi yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niiden vaikutuksia yhteiskuntaan ja ihmisten elämään. Mikronäkökulma, kuten jo edelläkin on kuvattu, tutkii yksityisten ihmisten tai pienien ryhmien välisiä keskusteluja ja sosiaalisia kohtaamisia. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Makronäkökulma ei ole kielen tutkimista kielen näkökulmasta, kun taas mikronäkökulmassa kieli on keskeisempi vaihdellen sisällön tarkasta analysoinnista kielen käytön analyysiin. Makronäkökulmassa (Foucaultin tapaan) käytetään lähteinä usein erilaisia kirjallisia artikkeleita kuten sanoma- ja aikakauslehtiä, yritysten sisäisiä tai asiakasjulkaisuja, tilinpäätöksiä, vuosikertomuksia, erilaisia vuosikirjoja jne. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Mikronäkökulma taas perustuu usein teksteihin, jotka tuotettu osallistuvan havainnoinnin, haastattelujen tai kertomusten kautta. Kohteena nimenomaan yksittäiset ihmiset eri rooleissaan kertomassa kokemuksistaan, teoistaan, tunteistaan ja uskomuksistaan. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

8.12 Sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi

Sosiaalisessa toiminnassa ihmisten teot perustuvat heidän kokemaansa identiteettiin ja sen alituisen uudelleen konstruointiin eri tilanteissa. Omasta minästä ja omasta identiteetistä käsin muodostamme käsityksemme suhteistamme toisiin ihmisiin, eri ihmisryhmiin, vallalla oleviin ajatussuuntauksiin ja ideoihin. Sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi tutkii edellä mainittujen asioiden lisäksi myös sitä, kuinka tuotamme käsityksiä asioista ja ilmiöistä ja merkityksellistämme niitä yhdessä toisten kanssa. Keskeistä on myös tutkia puhuvien ihmisten käsityksiä oikeasta ja väärästä, asenteista ja suhtautumisesta eri ilmiöihin ja asioihin. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi ei metodologian käyttäjän toimesta yritä katsoa diskurssien taakse löytääkseen mitä ihmiset todella tarkoittavat puheessaan. Tutkijan tavoitteena ei myöskään ole löytää todellisuutta diskurssin takaa. Sen sijaan tutkija hyväksyy, että todellisuutta ei ole diskurssien ulkopuolella ja siksi todellinen tutkimuskohde on itse diskurssi. Diskurssianalyysin tavoitteena ei ole löytää oikeaa tai väärää, vaan pyrkiä selvittämään mitä oikeastaan on sanottu tai kirjoitettu, ja mitä malleja ja yhteistä ihmisten kertomuksista löytyy, ja millaisia tulkinnallisia seurauksia näillä diskursiivisilla tuotoksilla on samoissa tilanteissa ja samassa ajassa elävien ihmisten elämään (Jørgesen & Phillips 2002).

Sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi olettaa, että sosiaalinen kanssakäyminen sisältää esityksellisiä yrityksiä vaikuttaa toisiin ja toisten käsityksiin maailmasta ja todellisuudesta. Sosiaalinen kanssakäyminen pyrkii konsensusseen, ja yrittää oikeuttaa olemassa olevia valtasuhteita. Diskurssianalyysin tavoitteena on tällöin avata diskursiivisia rakenteita, ja nostaa esiin se, kuinka niitä muodostetaan ja käytetään. Tällä tavoin sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi myös tarkastelee käytettyjä diskursseja kriittisesti etsien niistä ideologioita pyrkimyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Koska tutkija saattaa olla osa tutkimaansa sosiaalista kokonaisuutta tai tuntee kohdealueen elämää siihen osallisena, on tutkijan vältettävä ottamasta tutkimuskohteeksi itsestään selvyksiä. Sen sijaan tutkimuskohteena on se, miksi jotkut diskurssit nousevat vallitseviksi ja alkavat esiintyä "tosina" tai "totuutena". Tämän vuoksi tutkijan on syytä etäännyttää itsensä tutkittavasta aiheesta ja alueesta, ja mahdollisuuksien mukaan oltava kuin tutkimusmatkailija, joka on löytänyt jonkin uuden ennen tuntemattoman alueen, jossa tapojen, ihmisten käytöksen ja uskomusten kautta tutkija yrittää selvittää, minkälainen kulttuuri on kyseessä (Jørgesen & Phillips 2002).

Yksi lisäkäsitem sosiaalipsykologisessa diskurssianalyysissä on Interpretative repertoire eli tulkinnallinen repertuaari, joka kuvaa, yhteen niputtaen, samaan asiayhteyteen kuuluvia asioita ja ilmiöitä. Näitä tulkinnallisia repertuaareja ihmiset tuottavat puheessaan, ja niiden kautta he jäsentävät maailmaansa ja sen ilmiöitä. Tulkinnalliset repertuaarit ovat jatkuvassa muutoksessa, ja ne kilpailevat koko ajan uusien tulkintojen ja uusien esiin nousevien tulkinnallisten

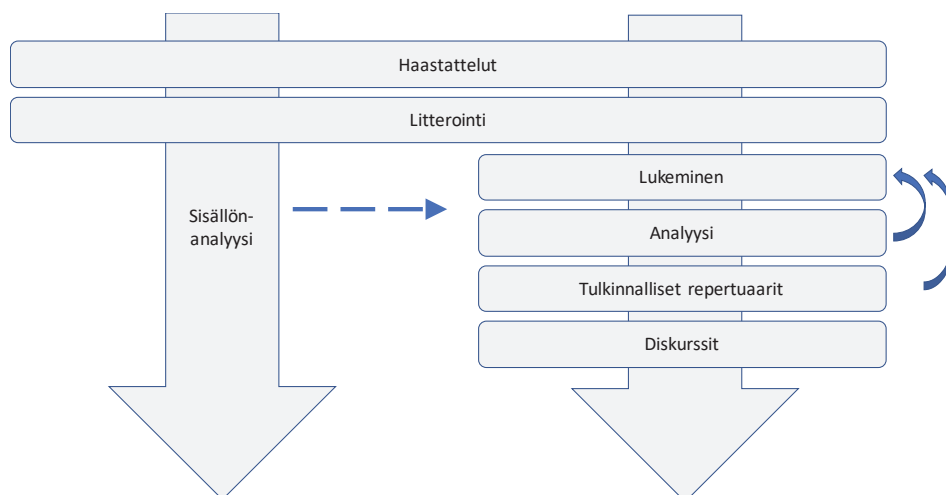
repertuaarien kanssa. Tulkinnallinen repertuaari määrittelee teemat ja aiheet, joita puheet implisiittisesti sisältävät. Tutkija yrittää sitten liittää nämä repertuaarit asioiden ja ilmiöiden yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen ja historialliseen jatkumoon. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

8.13 Diskurssianalyysin metodi

Itse analyysin tekeminen on tutkijan osaamisen näyte. Eriksson ja Kovalainen (2008) viittaavat Wetherellin ja Potterin tekstiin (katso Wetherell & Potter 1988), jossa he selittävät, kuinka diskurssianalyysin tekoon ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa menetelmää. Analyysin kautta tuotetaan diskurssivalikoimia, jotka ovat koko ajan haasteiden alla, ja alttiita muutoksille. He myös kehottavat tutkijaa itse arvioimaan, mikä on paras ja sopivin tapa tehdä analyysi.

Analyysin teossa auttaa, jos tutkija on itse tehnyt haastattelut. Litteroitujen haastatteluiden kautta tutkija voi lukemalla tekstejä yhä uudelleen saada näkyviin aineistosta erilaisia ajattelumalleja, kuvauksia ja metaforia. Koodaus ja oman koodijärjestelmän luonti ovat tapa jäsentää haastatteluja ja tekstejä. Näiden avulla diskurssit avautuvat tutkijalle. Diskurssit ovat ikään kuin varustettu tehtävillä, käyttöohjeilla ja tunnistettavilla käyttökohteilla.

Alla olevassa kuviossa 11, on kuvattu tämän tutkimuksen diskurssianalyysin menetelmä ja prosessi. Kuvassa lähtökohtana ovat samat haastattelut, joista sisällönanalyysikin lähti liikkeelle. Diskurssianalyysi on toinen analyysi haastatteluaineistosta ja sillä on eri tavoitteet kuin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on ollut avaamassa tekstitasoa, ja nostanut esiin asioita, joista puhutaan. Sisällönanalyysin tulkinta keskittyi kerrottujen asioiden ja ilmiöiden tulkintaan. Nyt diskurssianalyysillä on tarkoitus mennä syvemmällä merkitysten maailmaan. (Pynnönen 2013.)



KUVIO 11 Diskurssianalyysin prosessi tässä tutkimuksessa

Diskurssianalyysiä arvioitaessa on hyvä myös varmistaa näkökohtien tulkinta. Diskurssianalyysissa peruskysymykset: kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, mihin pyrki, miksi sanoi ja kehen pyrki vaikuttamaan tuottavat perusteita valituille diskursseille ja tehdylle analyysille ja sen uskottavuudelle.

Toistettavuus ja sisäinen konsistenssi eivät ole samalla tavalla edellytyksiä kelvolliselle laadulliselle diskurssitutkimukselle, siten kuin ne ovat yleensä edellytyksiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. On silti hyvä muistaa, että nämä asiat ovat kuitenkin lukijan mielessä, kun hän lukee tutkimusta.

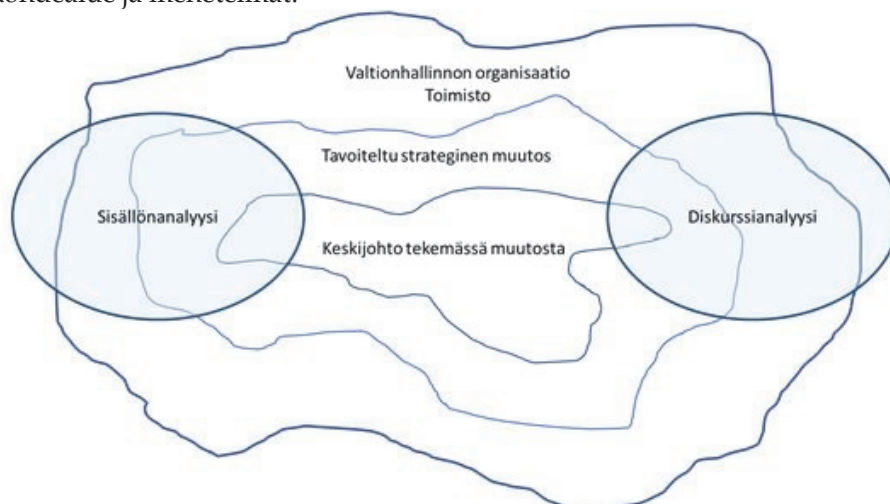
Laadullisessa, usein haastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa tutkijan lähtökohta on, että haastateltava käsittelee oikeaa asiaa, oikeassa asiayhteydessä. Siksi tutkijan on hyvä arvioida, mistä hän tämän päättelee ja ottaa huomioon myös nämä omat ennakko-oletukset ja uskomukset analyysissään. (Metsämuuronen 2006).

9 MITÄ KAIKEN KESKELLÄ TAPAHTUU

Tässä luvussa analysoin Toimiston keskijohdon kanssa käymäni haastattelut. Ensin teen sisällönanalyysin Toimiston keskijohdon kokemuksista strategisessa muutoksessa. Sisällönanalyysin avulla saan näkyviin asiat ja ilmiöt, jotka he ovat kokeneet merkityksellisiksi tehdessään työtään tavoitellun strategisen muutoksen edistäjinä.

Toisessa vaiheessa teen samoista haastatteluista uuden analyysin diskurssianalyysin avulla. Tässä vaiheessa esiin nousevat laajemmin tulkinnat ja merkitykset, jotka tuottavat näkyviin Toimiston todellisuuden mahdollistajat ja rajoittajat strategisen muutoksen aikana.

Analyysin tulokset ja johtopäätökset teen lopulta diskurssianalyysin tulosten pohjalta. Sisällönanalyysin tehtävä tässä tutkimuksessa oli avata tie, jota pitkin diskurssianalyysi pääsi kulkemaan ja avaamaan tietä uudelle tiedolle ja tulkinnoille. Alla olevassa kuviossa 12 on esitetty tiivistettynä tutkimuksen kohdealue ja menetelmät.



KUVIO 12 Tutkimuksen kohde ja analyysit

9.1 Sisällönanalyysi Toimiston keskijohdon kokemuksista

Sisällönanalyysi oli ensimmäinen menetelmä, jonka avulla tutkin Toimiston keskijohdon päälliköiden kertomuksia strategisesta muutoksesta ja heidän omista kokemuksistaan sen edistäjinä. Tässä haastatteluaineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ensimmäistä kertaa. Sisällönanalyysin kautta tunnistin keskijohdon päälliköiden puheesta erilaisia luokitteluun sopivia teemoja. Sisällönanalyysi tuotti tietoa siitä, mistä päälliköt puhuivat. Mitä asiota he nostivat esiin. Mitä ilmiöitä he tunnistivat strategian ja strategisiksi nimettyjen tehtävien ohella merkityksellisiksi asioiksi oman tekemisensä näkökulmasta.

Keskijohdon päälliköiden kuvauksista pyrin ensin aineiston kautta löytämään, luokittelemaan ja käsitteellistämään ne asiat, ilmiöt ja teot, jotka vaikuttavat keskijohdon työhön ja erityisesti johtamistehtävään. Lähtökohtana teema-haastattelujen pohjalta oli ajatus löytää tekijöitä, jotka kuvaavat, kuinka haastateltavan oman työn strateginen osuus näyttäytyy jokapäiväisissä toimien kirjoissa. Myös muut mahdollisesti esiin nousevat asiat päivittäisjohtamisessa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä esimiesten, alaisten ja sidosryhmien edustajien kanssa kirjasin ylös. Sisällönanalyysissä keskityin vain aineistoon eli siihen, mitä se paljastaa sisällöstään, mitä asioita mainitaan, ja mitä ilmiöistä puhutaan. (Koskinen et al. 2005, 69).

Sisällönanalyysi on tutkijan oman tulkinnan läpi kulkeva analyttinen tutkimusprosessi. Tutkija on läsnä omana itsenään tutkiessaan tekstejä. Hän on oman historiansa tuotos, ja hänen esiymmärryksensä on muodostunut omien kokemusten ja hankittujen tietojen kautta. Tutkijana en ole arvovapaa tutkimuksessani. Tästä huolimatta tehtäväni on pyrkiä mahdollisimman riippumattomaan tutkimusotteeseen, ja antaa pelkästään tekstien ja kuultujen äänitteiden tuottaa käsityksiä ja luokituksia haastateltavien puheesta.

Sisällön analyysi paljasti suuren joukon yksityiskohtaisia ja yleisiä nimeltä mainittuja asioita, jotka vaikuttivat siihen, kuinka keskijohto koki strategisen muutoksen omassa työssään. Alun perin luokitteluja syntyi 296 kappaletta. Niiden edelleen luokittelun avulla sain yhdistettyä alkuperäisistä luokista esiin käsitteellisiä, kokoavia kategorioita.

Alla on kuusitoista kategoriaa, joihin kokosin edellä mainitut alustavat luokittelut. Nämä kuvaavat lausuttuja asioita ja tutkijana olen analyysissä ne kirjannut alla olevaan listaan.

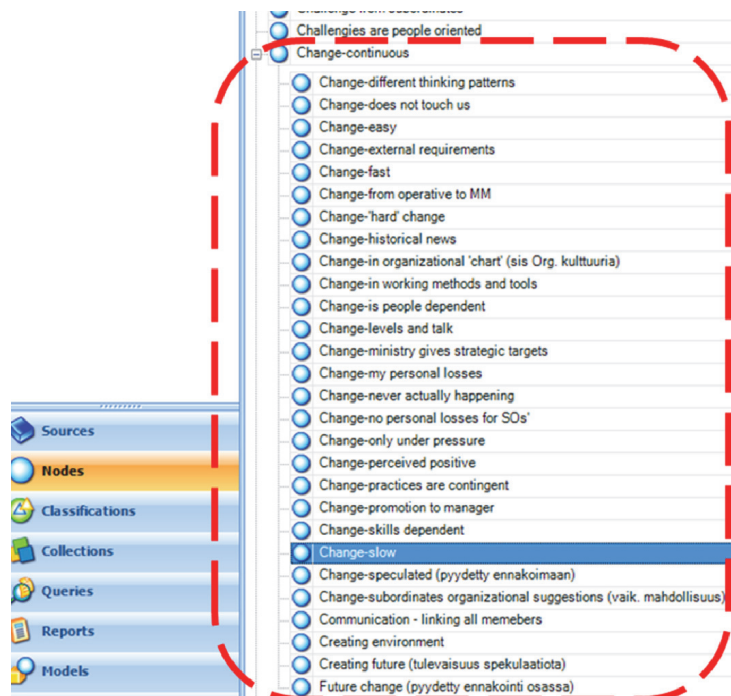
1. Ministeriö toiminnan määrittäjänä
2. Strategia ja sen merkitys Toimiston identiteetissä
3. Muutos, joka tapahtuu organisaation sisällä ja ulkopuolella
4. Keskustelu ja kuuntelu asioiden eteenpäin viemiseksi
5. Itsensä arviointi päällikkönä, kollegana ja alaisena
6. Johtamisen käytännöt ja oma rooli
7. Oma osaaminen ja omat teot muutoksen edistäjänä

8. Oma identiteetti ja persoonallisuus selittävä tekijänä
9. Oma toiminta merkityksien antajana
10. Oma työ ja omat osaamiset suhteessa alaisiin
11. Oma toiminta positiivisena ja/tai negatiivisena kokemuksena
12. Kokemus omasta toimijuudesta osana kokonaisuutta
13. Tietämys Toimiston asioista perusteena asioiden arvioinnille
14. Toisten arviointi ja määrittely osana identiteettien luontia
15. Toisten ikä ja sukupuoli heidän tekojensa selittäjänä
16. Alaiset, heidän tekonsa, asenteensa ja suhtautuminen työhön

Osa edellä mainituista kategorioista on varsin suoraan tutkimuskysymysten seurauksena esiin nousseita. Osa sen sijaan on haastateltavan valitseman keskustelun suunnan tuottamia luokituksia ja kategorioita. Suoraan kysymyksistä ovat esiin nousseet kohdat 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11 ja 12. Muut ovat pääosin haastateltavien tuottamia asioita ja ilmiöitä. Pääosin siksi, että haastattelijana esitin tarkentavia kysymyksiä, kun haastateltava kertoi laajasti käsillä olevasta asiasta tai ilmiöstä. Sisällönanalyysi avaa tässä tutkimuksessa tien tulkintaan ja diskurssi-analyysiin, ja siksi esittelen kuviossa 13 yhden kategorian koonnin tuloksena sisällönanalyysin prosessista ja NVivon käytöstä analyysin apuna.

Name	Sources	References	Created On
App as explanation	5	13	17.2.2011 9:10
Assumed management group work	3	4	4.4.2011 10:19
Assumed other units working habits	1	4	6.4.2011 16:46
Audience	10	21	7.3.2011 9:00
Bad issue setting	8	11	6.3.2011 14:24
Breaks in flow of events	6	36	20.3.2011 11:00
Bureaucratic practices or processes	8	12	8.3.2011 12:05
Challenge from subordinates	8	30	10.3.2011 13:56
Challenges are people-oriented	1	3	6.4.2011 16:52
Change-continuous	6	33	21.3.2011 13:45
Change-different thinking patterns	1	1	11.4.2011 10:23
Change does not touch us	1	2	6.4.2011 10:35
Change easy	1	1	9.4.2011 17:32
Change-external requirements	4	7	23.3.2011 12:05
Change fast	6	13	14.3.2011 16:12
Change from operative to MM	1	5	5.4.2011 10:25
Change hard change	1	2	23.3.2011 12:44
Change-historical news	1	2	11.4.2011 9:33
Change in organizational 'char' (sis. Org. kulttuuria)	8	11	7.3.2011 9:44
Change in working methods and tools	1	6	5.4.2011 8:38
Change is people dependent	8	41	10.3.2011 15:16
Change levels and talk	6	17	14.3.2011 16:15
Change minority gives strategic targets	1	1	6.4.2011 16:07
Change-my personal losses	1	1	6.4.2011 12:48
Change-never actually happening	2	1	14.3.2011 15:26
Change-no personal losses for SD's	1	1	5.4.2011 17:34
Change-only under pressure	1	2	15.4.2011 9:27
Change-perceived positive	1	1	9.4.2011 17:30
Change-practices are contingent	3	7	14.3.2011 15:40
Change-promotion to manager	1	1	5.4.2011 10:57
Change-stable dependent	3	3	21.3.2011 13:45
Change-slow	10	52	15.2.2012 14:32
Change speculated (pyydytty emakoihin)	8	15	14.3.2011 15:21
Change-subordinates organizational suggestions (vaik. mahdollisuus)	1	1	9.4.2011 9:56
Communication - linking all members	3	15	14.2.2011 16:47
Creating environment	9	100	25.2.2012 14:34
Creating future (hävällisuus spekulatioita)	1	1	13.5.2011 16:27
Future change (pyydytty emakoihin omissa)	7	16	10.3.2011 17:11

(jatkuu)



KUVIO 13 Sisällönanalyysi NVivon avulla

Kuvio 13 sisältää sisällönanalyysin näyttökuvan NVivo-ohjelmasta. Kuvassa tekemäni luokittelut on nimetty englanniksi, koska alun perin aikomukseni oli kirjoittaa tämä tutkimus englanniksi. Vaikka myöhemmin vaihdoin tutkimuksen kirjoituskielen suomeksi, päätin jättää analyysin luokat ohjelmaan englanninkielisiksi. Kuvassa näkyy esimerkkinä koontiluokka eli kategoria "Change-continuous". Sen alle on yhdistelty alkuperäisestä perusluokittelusta ne luokat, jotka sisältävät muutokseen liittyviä ilmauksia. Tähän raporttiin olen nimennyt luokan nimellä "Muutos, joka tapahtuu organisaation sisällä ja ulkopuolella".

Kuviosta nähdään, että haastateltavat olivat kuvanneet muutosta hyvin monesta eri näkökulmasta. Jokainen rivi "Change-continuous"-kategorian alla on yksi näkökulma, joka käsittelee Toimistossa tapahtuvaa muutosta. Luokittelut ovat tutkijan nimeämiä, ja nimet kuvaavat luokan sisältämien referaattien sisältöä. Kun tein kategorisointia, luin samalla kunkin ehdokasluokan sisältöä, ja sen perustella päätin, otanko kyseessä olevan luokan tämän kategorian alle. Jokaisesta alkuperäisestä luokasta on nähtävillä tieto, kuinka monen haastateltavan referaatteja luokka sisältää ja kuinka monta referaattia yhteensä luokkaan kuuluu.

Kategoriat syntyivät, kun riittävän kauan silmäilin, luin ja järjestelin alkuperäisiä luokitteluja. Kategorisoinnin edetessä myös sisällönanalyysin kokonaisuus alkoi muotoutua näkyville. Alkuperäisistä luokista kaikki eivät lopulta uponneet mihinkään kategoriaan, vaan jouduin toteamaan, että joiltakin osin

luokittelu oli edennyt liian pitkälle. Tällä tarkoitan sitä, että tuotettu luokka saattoi sisältää vain yhden referaatin ja sen merkitys oli mielestäni myös jossakin muualla jo nähtävissä. Kun käytössä on tehokas laadullisen analyysin työkalu, kuten NVivo, on hyvin mahdollista, että tutkija tekee ensimmäisellä kierroksella ylikuokittelua. Tässä tutkimuksessa näin tapahtui aluksi. Siksi analyysin edetessä alkuperäisten luokkien suuri määrä jonkin verran supistuu tai vaihtoehtoisesti luokkia jää yli, jos tutkija ei jostakin syystä halua kokonaan poistaa yli jääneitä alkuperäisiä luokkia. On myös hyvä muistaa, että yksi referaatti saattoi viitata useampaan luokkaan. Mitä pidempi referaatti jostakin asiasta oli, sitä useampaan luokkaan siitä syntyi viittauksia. Toisaalta kukin tuotettu luokka on ainutlaatuinen ja sen vuoksi puolustaa paikkaansa luokittelussa.

Sisällönanalyysi oli tutkimuksen kokonaisuuden kannalta kuitenkin vain välivaihe. Tuotetut 16 kategoriaa saivat tutkijan näkemään, millaista asioista ja ilmiöistä Toimiston päälliköiden maailma koostuu strategisen muutoksen aikana. Jotta voidaan mennä tulkinnassa ja ymmärtämisessä lauseista eteenpäin, on syytä tutkia haastateltavien kertomuksia myös diskurssien näkökulmasta. Näin edettiin seuraavaan vaiheeseen eli diskurssianalyysiin heti sisällönanalyysillä tapahtuneen tekstejä avaavan vaiheen jälkeen (Pynnönen 2013).

9.2 Diskurssianalyysi Toimiston päälliköiden kokemuksista

Seuraavissa kappaleissa kuvaan esiin nousevat diskurssit Toimiston arkipäivästä strategisen muutoksen aikana. Diskurssianalyysi lähti liikkeelle samoista päälliköiden puheista ja teksteistä kuin sisällönanalyysi. Käytin NVivoa myös diskurssianalyysin työvälineenä. Itse analyysiaineistot ja tuloksina syntyneet luokittelut olivat erillisiä sisällönanalyysin vastaavista, vaikka sisällöllinen yhteys on nähtävissä.

9.3 Prologi eli kuinka rakennetaan Toimiston ympäristö

Jokainen haastattelu alkoi lämmittelypuheilla. Kun oli kohteliaisuudet vaihdettu ja säätö todettu, jokainen haastateltava enemmän tai vähemmän kertoi Toimiston yleisestä tilanteesta ja viime aikaisista tapahtumista. Alussa ikään kuin maalattiin taulun taustaa, johon myöhemmässä vaiheessa sitten kaikki asiat kiinnittyivät tarkoiksi, yksityiskohtaisiksi kertomuksiksi.

Alkulämmittely käsitteli yleensä makrodiskursseja, jotka lähestulkoon ilman että kukaan koko ajan tiedostaa niiden olemassa oloa, ohjaavat kaikkea toimintaa Toimistossa.

Tässä kappaleessa on kokoelma näistä lämmittelyssä esiin tulleista makrodiskursseista. Nimesin nämä lämmittelyt prologeiksi, koska jokaisen haastateltavan kanssa haastattelut alkoivat tällä tavoin.

Prologeja en ottanut käsittelyyn samantasoisina diskursseina kuin haastatteluissa esiin tulleet henkilökohtaisista näkemyksistä kumpuavat diskurssit. Prologit sisälsivät paljon haastatteluhetken yhteiskunnallisia makrodiskursseja. Näissä puheissa haastateltava käsitteellisti asioita ja diskurssit ovat tutkijan tuotantoa.

Ensimmäinen makrodiskurssi on ”Muutos on jatkuva”. Se on kuin vähän kuin kertoisi keskustelukumppanille, että ulkona sataa taas. Asia on yleisesti nähtävissä, ja sen todistamiseen ei kenenkään tarvitse ryhtyä. Muutos yleisesti on oiva viitekehys sille, mistä myöhemmin puhutaan.

Toinen makrodiskurssi on ”Toiminnan tehostaminen”. Mantran kaltainen lause, jota on toistettu mediassakin jo vuosikausia, toistakymmentä vuotta ainakin, niin monesta haastateltavasta tuntui. Mutta myöhemmin haastattelujen aikana kävi ilmi, että toimintaa on tehostettu myös Toimistossa, ja jatkossa sitä tapahtuu yhä enemmän. Myös uusien tietojärjestelmien tulo valtionhallintoon sopii yhdeksi esimerkiksi tästä diskurssista.

Kolmas makrodiskurssi oli ”kuluttajapoliittinen ohjelma”. Se on iso, kaikkea ohjaava toiminnan raamitus, jonka sisälle iso osa Toimiston toimintaa sijoituu.

Neljäs makrodiskurssi liittyy ministeriön haluamaan ”kaiken mittaamiseen”. Mittaaminen tarkentui myöhemmin tärkeäksi asiaksi ja se antoi monen haastatellun mielestä mielenkiintoista palautetta toiminnasta ja sen kohteista. Jos kohta mittaamisen oikeaan osuvuus kyseenalaistettiin yhtä usein. Koettiin, että mittaaminen on ja pysyy valtionhallinnossa, oli se tarpeellista tai ei.

Viides makrodiskurssi nousi esiin ”konserniajattelusta”. Ministeriö ja hallinnonalan toimijat muodostavat konsernin. Tehostaminen ja yhteisten asioiden tehokkuuden etsiminen palvelukeskuksesta koettiin ministeriön keskeiseksi tavoitteeksi.

9.4 Toimiston päälliköiden diskurssit

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen yksityiskohtaisesti esiin nousseet Toimiston strategisen muutoksen diskurssit. Jokaisessa diskurssissa on otteita eri päälliköiden kertomuksista. Diskurssit on käsitelty analyysin pohjalta nimettyinä, ja kussakin luvussa sitten kuvataan, kuinka diskurssien selittävät tekijät kuvaavat diskurssia kokonaisuutena. Lisäksi tämä käsittelytapa nostaa esiin diskurssin eri elementit, jotka vastakohtineen korostavat diskurssin olemassaoloa ja merkitystä sosiaalisen todellisuuden rakentajina Toimiston arjessa. Päälliköiden niminä olen käyttänyt jo aiemmin selitettäviä pseudonyymejä. Nimet ovat lyhenteitä, joissa alkuosa on satunnainen aakkonen (A, B, C, D, E, F, G, H, I) ja jälkiosa kuvaa sitä, onko kyseessä nainen (N) vai mies (M). Esimerkiksi A-N on nainen ja G-M on mies.

Diskurssin kuvaamisessa diskurssilukujen alussa on lyhyt johdanto tai viittaus teoriaan ennen varsinaista analyysia. Analyysissa tuodaan Toimiston päälliköiden referaattien kautta näkyville kunkin diskurssin sisältämiä ominai-

suuksia. Lihavoidulla tekstillä olevat väliotsikot ovat tutkijan antamia ja kuvaavat nimettyä diskurssin ominaisuutta. Ominaisuudet kuvaavat diskurssin moniulotteisuutta. Ominaisuuksien avulla ja esimerkkejä käyttämällä on pyritty konkretisoimaan diskursseja ja niiden sisältöjä. Ominaisuuksien nimet ovat tekstissä ennen kunkin ominaisuuden tarkempaa kuvausta ja analyysia. Jokainen ominaisuus kuvautuu siihen liittyvien referaattien kautta. Jokaisen diskurssiluvun lopussa on yhteenvetokuva diskurssista ja sitä kuvaavista ominaisuuksista.

9.4.1 Diskurssi artefakteista

Aiemmin artefaktien teoreettisessa tarkastelussa tuli esiin artefaktien olemus ihmisten tekeminä objekteina (Hilpinen 1995). Artefaktit ovat osa organisaatiokulttuuria ja samalla sen konkreettisin osa-alue (Paalumäki 2011). Paalumäen (2011) mukaan artefakteilla tarkoitetaan kaikkia aistittavia kulttuurin ilmauksia. Konkreettiset esineet, symbolit ja graafiset merkit kuuluvat näihin, mutta myös käyttäytymismallit, rituaalit, erilaiset seremoniat, metaforat, säännöt, ohjeet ja menettelytapojen kuvaukset. Itse asiassa kaikki institutionalisoitu sosiaalinen toiminta ja siihen liittyvä koodisto ja vakiinnutetut prosessit, on tässä tutkimuksessa käsitelty sosiaalisina artefakteina. Artefakteihin liittyvät symbolit voivat näin olla myös sosiaalisia symboleita, kuten esimerkiksi kokoukset ja työryhmät. Näiden konkreettisten ja sosiaalisten symbolien kokonaisuus verkostona muodostaa keskeisen osan näkyvää organisaatiokulttuuria.

Johtaminen on tavoitteellista työn organisointia ja asioiden tekemistä. Siinä auttaa, kun johtaja yhdessä alaistensa kanssa kuvittelee tilanteen, joka edustaa valmista lopputulosta. Silloin on tiedossa, mitä halutaan saavuttaa ja miltä valmis työ näyttää. Tässä sana työ kuvaa isoa tai pientä tekemistä ja sen lopputulosta. Alaiset odottavat johtajalta perusteita ja ohjeita sille, miksi jokin työ tehdään, mikä tehtävä työ on, ketkä tekevät, missä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään. Organisaatio voi sitten kehittää erilaisia kokoontumisia näiden asioiden käsittelyä varten ja institutionalisoida nämä kokoontumiset osaksi työn tekemistä. Toimistossa yksiköiden päälliköiden kokous on paikka, missä he keskustelevalte tehtävistä ja tekemiseen tarvittavista henkilöresursseista. Keskusteluiden kohteina ja virittäjinä ovat usein Toimiston strategiset tavoitteet. Toki arkipäivän rutiinien hoidon takia myös kokoonnutaan pohtimaan parhaita ratkaisuja.

Strategiaa Toimiston päälliköt pitävät ”ihan onnistuneena” ja he kokevat sen tärkeäksi. Puhe strategiasta ikään kuin itsenäisenä oliona johdattaa heidät näkemään sen artefaktina. Toisaalta jatkuva kertominen strategiasta (erityisesti yksisuuntaisena viestintänä) voi väsyttää työntekijät viestille ja tavoitellulle lopputulokselle. Strategian artefaktisia ominaisuuksia kerrattaessa henkilöstö ei aina saa kiinni niistä ajatuksista, mitä strategian tekijöillä on mielessä. Strategian tekijät itse ovat sisäistäneet strategian, koska he ovat osallistuneet sen tuottamiseen, ja olleet mukana strategian suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa. Henkilöstö sen sijaan näkee ensi kädessä vain sen, mitä esityskalvoihin on saatu tiivistettyä.

Strategia on artefakti eli se paperi

Näyttää, että strategia on organisaation ”pyhä kirja”. Sellainen kirja on tärkeä, koska sen pohjalta tehdään johtopäätöksiä toiminnan perusteiksi. Se määrittelee oikean ja väärän ja antaa tulkitsijoille mahdollisuuden selittää asioita ja merkityksiä. Tässä on tietysti huomioitava se, kuka lopulta omaa äänen, jolla mahdolliset erimielisyydet artefaktin sisällön oikeasta tulkinnasta ratkotaan. Tämä antaa johdolle mahdollisuuden käyttää strategia-artefaktia sensegiving-prosesseissa. Toisaalta strategia-artefakti on myös ikään kuin koristeena kirjahyllyssä kertomassa ajan tasalla ja ajan hengessä olevasta organisaatiosta. Strategia-artefakti on avoin monille tulkinnoille, mutta suoria vastauksia päivittäisiin kysymyksiin se antaa vähän, jos ollenkaan.

Kaikkein selvimmin strategian artefaktisuus tulee esiin H-M:n lausunnonssa, missä hän kuvaa tuloaan toimiston työntekijäksi, ja sitä kuinka hän ensimmäisen kerran näkee Toimiston strategian. Nimenomaan näkee ja tunnistaa sen artefaktina.

(H-M) ”Niin palatakseni siihen vielä mikä mun ensimmäisiä ihan ensimmäisiä mientöjä oli, kun mä näin (Toimiston) strategian. Se oli heitetty seinälle se kuva, niin mulle tuli heti ensimmäiseksi, että onpas hyvin laadittu strategia, onpas jotenkin, mun mielestä se on hyvä asiakirja ja hyvä työ ollut silloin.”

B-N ajattelee, että ”strategiapaperi” kuvaa organisaation tarkoituksen, vaikka tunnistaa sen moniselitteisyyden:

(B-N) ”Tietysti riippuu sen strategian sisällöstä, mutta mun mielestä meillä on ihan onnistunut se paperi, että se on käyttökelpoinen niissä tietyissä yhteyksissä. Mutta totta kai jos, niin kyllähän siitä äkkiä saa sellaisen liturgisen paperinkin, että asiassa kuin asiassa, niin siihen vetoamalla ikään kuin löytäis vastaukset.”

Artefaktit ovat aina ja kaikille moniselitteisiä ja osittain ne voivat esiintyä ikään kuin ”pyhinä” kirjoituksina. Niiden merkitystä ei olekaan aina tarpeen pyrkiä selittämään liian huolellisesti, jotta vastustavat ajatukset eivät nousisi esiin moniselitteisyyden takaa liiallisina yksinkertaistuksina ja vastustavina kriittisinä suuntauksina. (Bell 2011). Bell (ibid.) viittaa myös Ricoeur’in esittämään ajatukseen, että tulkinta edellyttää tekstin edessä olemista. Ei sen taakse katsomista. Asioiden ja esineiden artefaktisuudessa tämä tulee hyvin konkreettisenä esiin. Emme katso mitä salaisuuksia kirjoittajalla eli strategian laatijalla on ollut, vaan katsomme, mitä ne ajatukset ja sanat ja esitykset tarkoittavat, kun katsomme asioita edestäpäin. Strategia ei näin katsoen sisällä salaisia, piilotettuja, vain harvoille kuuluvia asioita, vaan niiden on tultava esiin tekstiä ja kuvaa lähestyttäessä.

Keskijohdon päällikkö on välittäjä. Hän tuo viestejä johdon kanssa käymistään keskusteluista itse vetämiinsä, oman yksikkönsä kokoontumisiin. Kerran kuukaudessa koko ryhmä (ryhmä on Toimistossa kokoonpantu yhdestä tai useammasta yksiköstä) kokoontuu myös yhteiseen kokoukseen. Kuukausikokouksia voidaan tarkastella myös artefakteina (sosiaalinen artefakti), kuukausi-

kokouksella on tarkka sisältö ja ohjelma, ja lisäksi vielä kahvitarjoilu, eli selkeä kokoonpano ja rituaalin omainen tapahtumien kulku.

(C-N) ”Viikkopalaveri meillä on semmoinen perjantaisin koko ryhmälle tunnista kolmeen, ehkä. Kerran kuussa vähän pidempi, missä me saadaan kahvit.”

Hallituksen ja ministeriön määräykset artefakteina

Ministeriö on organisatorinen valta-artefakti (sosiaalinen artefakti). Se voi määritellä valtaa käyttäen Toimistolle ministerien poliittisin perustein määrittämiä tehtäviä ja työn painotuksia. Ministeriön kautta tulevat lait, asetukset ja painopisteet työlle edustavat sosiaalisia artefakteja, mutta lakikirjassa ja asetuskoelmassa kirjan muodossa myös konkreettisia artefakteja.

(C-N) ”Kyllähän meillä lainsäädäntö aika paljon sanelee sitä, mitä me tehdään. Meillä tulee jatkuvasti meidän ryhmälle uusia valvottavia lakeja. Kyllähän ne sanelee, ja sitten tietysti ministeriöstä tulee ne kuluttajapoliittisen ohjelman luomat raamit, että niiden mukaan meidän on toimittava.”

(C-N) ”Meillehän tulee painopisteet aina sieltä kuluttajapoliittisen ohjelman painopisteistä. Ja sitten niiden lisäksi voidaan sitten toimia joillakin mitä alueita me katsotaan tärkeiksi. Mutta kyllähän se aika paljon sanelee, että sieltä ne tulee ylhäältäpäin. Että miten [Toimisto] käy neuvottelut ministeriön kanssa tulossopimuksesta ja siellä sitten sovitaan ne painotettavat alueet.”

Hallituksen tuottavuusohjelma on annettu suure. Siitä ei voi neuvotella. Se on artefakti, joka on pyhitetty. Hallituksen sana. Kun hallituksen päätökset on kirjattu lakeihin, asetuksiin ja muihin ohjeisiin, ei niihin liittyvää tulkintaa niiden merkityksellisyydestä ole syytä käynnistää tai käydä. Toki jokainen katsoo asioita ja artefakteja omasta näkökulmastaan mutta työminä tekee, mitä on tehtävä. Artefaktit myös määräävät mitä on tehtävä (Cooren et al. 2006, 536).

(H-M) ”Ei ollu tehty päätöstä, mutta eihän sitä keskustelua, siis eihän siihen meillä ollut mitään päätäntävaltaa. Meille annetaan ohje ja käsky ja aikataulu. Että ei siinä meillä mitään päätäntävaltaa ollut. Niinkuin on monia muitakin asioita, missä ei päätäntävaltaa ole. Esimerkiksi vaikka tää tuottavuusohjelma, mikä on sulle varmaankin tullut jo eteenkin tässä näin, niin siinä ei meillä meillä, meille vaan kohdennetaan ne tuolta.”

Artefakti toiminnan mahdollistajana tai rajoittajana

Sosiaaliset artefaktit myös rajoittavat toimintaa, ja niiden avulla myös määritellään se, mikä on kiellettyä. Jopa leikinlasku näistä asioista voidaan kokea lähes vaaralliseksi toiminnaksi.

(H-M) ”Kyllä, kyllä. Elikkä just niinku tää ryhmävalitus-, ryhmäkanneasia on hyvin arka. En mä siitä sillä tavalla halua, mä olen niinkuin poistanut sen sanavarastosta. Sana, jota ei saa lausua ääneen tai sanoa ääneen. Se on tosissaan silleen, että vaikka mä tykkään heittää huulta ja näin, mutta tietää että siitä asiasta ei voi laskea leikkiä ollenkaan.”

Strategia-artefakti on moniselitteinen

G-M pohtii strategian merkitystä yleisesti. Artefakti on olemassa mutta sen edustama sisältö ei ole itsestään selvää. On kuin hän olisi tullut uuteen kulttuuriin, jossa merkitykset aukeavat hitaasti tai ne tuntuvat moniselitteisiltä (Schein 2010). Hän myös antaa toisia nimiä artefaktille: strategia voisi yhtä hyvin olla pelisääntöjen kokoelma.

(Kysyjä) "Sä viittasit tuossa johonkin. Kun sä näet, että on monenlaisia strategioita, niin mitä sä poimisit esiin sitten?"

(G-M) "Mä en tiedä onko niitä nimenomaisesti sitten - mitä strategialla tarkoitetaan, ehkä sekin..."

(Kysyjä) "Se on tietysti toinen asia..."

(G-M) "Mutta tavallaan, siis mä ymmärrän strategialla ehkä enemmänkin yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, on ne sitten kirjoitettuja tai ei mutta ne niin kuin velvoittaa ja sen perusteella me ymmärretään tässä meidän ryhmässä..."

(Kysyjä) "Pelisääntöjä niin kuin organisaation sisällä vai?"

(G-M) "Joo, siis ensi sijassa organisaation sisällä, että sen perusteella me ymmärretään, miksi me toimitaan [...] Eli tavallaan mä näen niin kuin ehkä kirjoitettuja ja kirjoittamattomia strategioita tai menettelytapoja, mä jotenkin yhdistän ne omassa päässäni vähän niin kuin samaksi asiaksi. Mutta ne niin kuin vaikuttaa koko aika sieltä jo siitä, kun meille tulee talon ulkopuolelta sähköposti, joka kirjataan meidän järjestelmään ja kaikki täytyy jollain tavalla käsitellä, mutta miten, niin siihen rupeaa nää strategiat vaikuttamaan eri painoarvolla."

Mutta artefaktisuus ei sisällä vastauksia seuraavin mieleen nouseviin kysymyksiin. Sen sijaan strategia-artefakti saa käyntiin (G-M):n sensemaking-prosessin. Sensemaking on kuitenkin työlästä ja moniselitteisyys ja ristiriidat kyseenalais-tavat toimintaa ja ajattelua. Myös oikean toiminnan tapa herättää hänessä kysymyksiä.

(G-M) "Mä en tästä jalkautuksesta nyt niin, että se on jäänyt jopa minullekin pikka-sen hämärän peittoon, että mitäs kaikkia toimenpiteitä. Mä en tiedä, pitäisikö strategian jalkautuksen lähestyä tallein hyvin systemaattisesti ja laatikko laatikolta, että kuinka se niinku viedään vai onko se niin, että kun me puhutaan niistä ja kerrotaan meidän kriittisistä menestystekijöistä kymmeneen kertaan yleisölle, niin se syöpyy kaikkien mieleen ja sitten ruvetaan toimimaan myös sen mukaisesti, mitä ne kriittiset menestystekijät siellä on. Ehkä se on sitten meidän tavoiteasetanta vuosittain. Ne ei aina välttämättä tue näitä meidän kriittisiä menestystekijöitä, siinä mun mielestä olisi niinku parantamisen varaa."

Moniselitteisyys vaatii ymmärrettävämpää merkitystä

Strategia, strategian sisältö ja strateginen toiminta ovat epäselviä ja moniäänisiä käsitteitä. (H-M) itse kaipaa selkeää ymmärrystä ja selkeää perustaa tuleville toimilleen. Jopa yksinkertaista toimenpidelistaa siitä, mitä pitäisi tehdä, jotta kaikki tekeminen olisi jatkossa merkityksellistä ja oikeisiin asioihin kohdistuvaa. Mutta hän ei kaipaa tätä pelkästään itselleen, vaan myös kaikille muille vastaa-

vaa ymmärrettävää tehtävien listaa. Tästä on sitten suora yhteys valtaan ja äänen kuulumiseen. On odotus, että joku tulee ja kertoo. Ja tähän odotukseen liittyy myös, että se mitä kerrotaan, sopisi kuulijan omiin odotuksiin, että kerrottu perustuisi sellaisiin käsityksiin, joihin kuulijalla on jo merkitys valmiina. Kun näin ei sitten ehkä käykään, siirrytään puhtaasti vallan ja äänen kuulumisen diskurssin puolelle, jossa kilpailevat äänet jossakin vaiheessa tukahtuvat pienemmiksi, ja se kenellä on oikeus ääneen ja puheeseen, voi määritellä merkityksen. Edelleen, tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tarjottu merkitys olisi yleisesti hyväksytty organisaation jäsenten keskuudessa. Se kuitenkin antaa perustan yhteiselle toiminnalle. Ja toiminta on viime kädessä se, mitä tarvitaan ja haetaan.

(H-M) "Siis mun mielestä totta kai ensimmäisessä vaiheessa ja tää ei oo nyt mistään oppikirjasta eikä mistään muualta, mutta jos ihan ajatellaan näin hyvin käytännönläheisesti tätä asiaa, niin totta kai ensimmäisenä on se viestiminen ja se purkaminen ihmisille, että mitä se niinkuin tarkoittaa koko se strategia-asiakirja. Mitä tarkoittaa se missio, mitä tarkoittaa se visio, mitä tarkoittaa ne kriittiset menestystekijät, mitä ne tarkoittaa, esimerkiksi avoimuus [Toimiston] toiminnassa, mitä tarkoittaa joustavuus ja niin edelleen. Nää kaikki pitäisi avata ja sitten sen jälkeen kun lähdetään näitä kriittisiä menestystekijöitä miettimään, niin okei, niille pitäisi asettaa sitten jotkut tietyt tavoitteet sinne tietyille aikavälille, mille ne halutaan toteutuvan. Sen jälkeen sinne mittarit ja niin edelleen. Ja meille niinku mun mielestä esimerkiksi meidän täytyy uusia toimintatapoja. Okei se varmaan on jokaisen ihmisen niin kuin alitajunnassa ja meillä on ihan väistämätön pakkokin."

Artefakti edustaa perustaa päällikön tulevalle ajattelulle ja toiminnalle. Hän opiskelee strategiaa, ja pitää sitä hyvänä pohjana toiminnan suuntaamiselle ja töiden kohdentamiselle.

(H-M) "Kyllä se nyt varmaankin on mennyt niin, että siitä on viestitty tuolla ja sitten olen tietysti asioista kiinnostuneena ihmisenä lueskellut sitä ja todennut tosissaan tän itse asiakirjan ja sen strategian oikein hyväksi ja ajankohtaiseksi silloin vuonna 2004 ja 2005."

Artefakti ei ole täydellinen

Mutta strategia-artefakti aiheuttaa myös hämmennystä ja epäuskoa sen kaiken kattavuuteen suunnan ja toimenpiteiden lähteenä. Maailma muuttuu jatkuvasti (Weick 1995, Tsoukas & Chia 2002) ja uudet sensemaking-prosessit tulevat esiin, kun tulee uusi shokki, joka pakottaa miettimään nykyisen tilanteen ja nykyiset käsitykset uusiksi.

(H-M) "Nyt esimerkiksi, kun tää tuottavuusohjelma tuli vuonna 2006 vai 2007 oli ensimmäiset, 2005 oli se lähtövuosi, mutta se oli tehty kuitenkin se strategia ennen sitä. Siinä ei ollut huomioitu tuottavuusohjelman vaatimuksia millään tavalla, mutta totta kai mä nyt heti hokasin, niin sanoin että hei, missäs tää nyt tää täältä puuttuva palikka että eikö tää nyt ole aika olennainen osa meidän strategiaa, että pitäisi jollakin tavalla huomioida se siellä."

Artefakti ei ole yksityiskohtainen

Symboliset artefaktit sisältävät harvoin yksityiskohtia (Morgan & al. 1983 ss. 4-5). Mutta juuri näitä yksityiskohtia kuitenkin odotetaan löydettävän artefakteis-

ta. Toisaalta, artefaktit ovat sensemakingin raaka-ainetta, ja ne pääsevät työhön ja tulkintojen kohteeksi, jotta niiden avulla sitten edelleen voidaan käynnistää toimia ja toimijat vastaavasti aktivoituvat.

(H-M) "Se systemaattinen malli siihen, että miten strategia jalkautetaan Toimistossa, niin en mä tiedä, ei siitä ainakaan mitään asiakirjaa tai mitään ohjetta ole kuinka se tehdään.

(H-M) kaipaa toiminnan tarkempaa suunnitelmaa, ikään kuin toimeenpanosuunnitelmaa, joka voisi perustella aiotut tehtävät ja projektit. Tarvitaan mahdollisuuksia, aikaa ja paikka sensegiving- ja sensemaking-prosesseille, joissa artefaktien sanomaa voidaan avata.

(H-M) "Siis mun mielestä ainakin tällainen yleisluonos tuolla meidän intrassa, että millä tavalla sitä pyritään tekemään, niin mun mielestä se olis ihan hyvä olla sellasena epävirallisena sivuna siellä toiminnanohjauksen alla, että tällä tavalla ainakin nyt ja sitten, jos sitä ei nyt halua niinku kaikille sillä tavalla laittaa, niin ainakin mun mielestä just näitten yksiköiden esimiehille ne pitäis varmaankin kertoa, että ei siitä haittaa olisi sen tyyppisestä hommasta, että istuttais päivä kaksi ja käytäis läpi..."

Artefaktit voivat menettää merkitystään

Prosessiartefaktit ovat keinoja edistää sensegiving- ja sensemakingmahdollisuuksia. Monesti näillä prosessiartefakteilla on kuitenkin liian pitkät viestintäketjut, jotta ne toimisivat tehokkaasti. Ja koska ne eivät toimi kunnolla, ne ovat myös epäilyttäviä. Väliin tarvitaan vahvistimia. Päälliköt eivät aina muista kertoa alaisilleen kaikkea tietoa ja käsityksiä, joita he itse saavat keskusteluissaan omien esimiestensä kanssa. Viesti saattaa myös muuttua, kun päällikkö kertoo sen eteenpäin. Jos itse ei usko viestin sisältöön, se saa muuttuneita ominaisuuksia välittyessään eteenpäin. Tässä on monikerroksisen viestinnän haaste. Toimiston on seurattava "valtionhallinnon muotia" hallinnollisissa toimissaan. Ja ainakin (H-M):llä on vaikeuksia ymmärtää, miksi kaikki uudet hallinnolliset artefaktit on syytä ottaa käyttöön, vaikka suoranaista tarvetta tai hyötyä ei ole nähtävillä.

(H-M) "en tarkoita nyt pelkästään [Toimistoa], mutta mitä havaintoja olen aikaisemminkin tehnyt, että ne vaan tehdään sen takia, kun ne täytyy tehdä. Kaikilla muillakin on prosessikartta, niin tehdään mekin prosessikartta. Ja tehdäänkö henkilöstötilinpäätös, no tehään vaan. Se on kiva jakaa sitten tonne, että pitäisi olla jokin semmoinen, että mistä meidän pitäis pystyä noukkimaan ne jutut, mistä meillä on oman toiminnan kehittämiseksi ja meidän omalle toiminnalle hyötyä eikä niin, että väkipakosta otetaan nää kaikki repertuaarit, koska muillakin on."

Artefakti on toiminnan edellytys ja tärkeä merkitysten luomisessa

(H-M) näkee artefaktin, mutta sen avulla eteenpäin jatkaminen on vaikeampi asia. Ja koska strategia-artefakti näyttää sumuiselta, eikä sisällä tarkkoja ohjeita toimeenpanosta, olisi tarve antaa ja luoda merkityksiä, joiden avulla voitaisiin mennä eteenpäin. Päälliköt odottavat johdon sensegiving-tekoja.

(H-M) ”, niin tässä strategian jalkauttamisessa mun kokonaisnäkemys tästä meidän tilanteesta on se, että meillä on ihan loistava strategia. Ollut aikanaan, vaatisi nyt uudelleen skarppauksen. Mutta siinä jalkauttamisessa niin siinä ehkä pitäisi olla vähän systemaattisempi, että näin ja näin se tapahtuu.”

Artefakti on jäädytetty ja se ei enää vastaa tätä päivää

(H-M):n mielestä Toimiston strategia on hyvin laadittu, ja hän arvioi sen olevan parhaiden oppien mukainen. Hänellä on mielikuva hyvästä strategia-artepektista tai ainakin oletus, minkälainen se on, ja mitä se voisi sisältää. Mutta sen käyttö, ja kuinka sitä pitäisi tai voisi käyttää, on aina kysymyksiä täynnä. Toisaalta (H-M):n mukaan strategiasta-artepektista puuttuu sanana ja ajatukse-
na tehokkuus. Tuottavuusohjelma, jonka hänkin mainitsi haastattelussaan voi olla yksi tekijä ja makroartepekti, jonka hän edellyttäisi tai ainakin olettaisi näkyvän strategia-artepektissa.

Lisäksi artepekti on auttanut häntä eteenpäin sensemaking-prosessissa. Hän puhuu strategiasta, kuin se olisi jo tuttu, jos ei vanha ystävä, niin ainakin työkaveri. Mutta kuten työkaverien kanssa usein, kaikesta ei olla samaa mieltä, vaan myös kriittiselle arvioinnille jää sijansa.

Tämä juuri viittaa jo aiemmin esillä olleeseen asiaan, nimittäin siihen, että kaikille yhteinen käsitys on lähes mahdoton tavoite asialle, jonka ympärillä eri henkilöillä on jokin oma näkökulma ja käsitys menneestä ja nykyisyydestä. (Eisenberg & Riley 1988, Morgan 1980, Weick 1979). Usein organisaation henkilöt näkevät puutteita, unohtuneita asioita, vääriä tavoitteita tai vähintäänkin asiat olisi voitu kirjoittaa toisin, jotta heidän mielestään artepekti olisi paremmin ymmärrettävissä ja toimisi sensemakingin perustana.

Eri asia on sitten strategian toteuttaminen. Edes toimenpiteet, joiden kautta strategiaa toteutetaan, eivät ole ilmeisiä ja helposti näkyviä. Lisäksi strategian toteuttamisen tehtävien näkyvyyttä haittaa kaikki muu hyörintä, mitä organisaatiossa tapahtuu koko ajan. Mutta usko asiaan auttaa näkemään sen, mitä silmin ei nähdä (Weick 1995).

(H-M) pohtii osittain implisiittisesti myös sitä, kuinka strategiaa pitäisi tulkita oikein eli mikä on oikea tulkinta artepektissa näkyvillä oleville asioille. Mitä ovat ne teot ja tekojen kohteet, jotka edellyttävät toimenpiteitä.

(H-M) ”Niin tai siis pitäisi olla ihan sellanen mun mielestä ihan toimintasuunnitelma siinä tai ajatus ja kerrottu ihan kaikille, että mistä siinä on sitten kyse, että näkykö se nyt sitten tuolla kasikäytävän perimmäisessä huoneessa se, että nää meidän strategia-asiakirjan hyvät helmet. En mä tiedä ihan tarkkaan, osittain varmaan ja kyllä se nyt jollain tavalla on ohjannut meidän tekemistäkin mun mielestä.”

(H-M) ”Siis mun mielestä se oli, herätti vaan sellasia tunteita, että toi asia on perusteellisesti mietitty, pohdittu ja näyttää ihan kaikkien oppien mukaisesti ihan oikein tehdyttä ja ihan fiksulta, mutta tosissaan tää tehokkuuspuoli sieltä puuttui täysin, toiminnallinen tehokkuus tai tämmönen täntyyppinen näkökulma noihin asioihin. Ja se on mulle ollu tietyllä tapaa yllätys tää substanssikeskeisyys. Että se oli mulle sitten kun tuli, niin se oli pieni yllätys.”

Artefakteja tuotetaan ja niitä on tuotettava koko ajan

Keskijohdon päällikkö (H-M) tuottaa artefakteja työssään. Hän luo viestin ja aloittaa sensegiving-prosessin organisaatiossa ylöspäin eli hän hakee tunnus-tusta ja hyväksyntää henkilöltä, jonka kokee voivan viedä hänen esittelemäänsä asiaa eteenpäin ja tehdä sen avulla (H-M):lle myönteisiä päätöksiä. Mutta ilman artefaktia viestiin ei luoteta niin paljon kuin artefaktin sisältävään viestiin, jota voidaan myös koristella ja tehdä kiinnostavammaksi alun perin ulkoisilta näyt-tävillä seikoilla. Tässä tapauksessa Powerpoint-esitys mahdollistaa artefakti-suuden hyödyntämisen viestinnässä ja sensegiving-prosessin alkupisteenä.

(H-M) Kyllä mä näen, että tällä hetkellä se on sillein ihan kohtalaisen laaja, mutta se että aika on tietysti rajallista ja ei kerkeä ihan kaikkeen ottaa niin paljon kantaa tai tuoda näkemyksiä esille tai tehdä toimenpidesuunnitelmia tai vääntää niitä power-pointteja, että voisko maailma näyttää tältä, heittää niitä kysymyksiä. Että sinänsä tää on hassua, että mulla on tuosta yhdestä asiasta powerpointti tuolla omalla tietoko-neella, ja mä mietin sitä, että kenelle mä uskallan näyttää sitä. Varmaan esimiehen kanssa käydään se läpi ja sitten katsotaan, että voisiko tää maailma näyttää tältä, joka sinänsä näyttää aika hassulta asialta, mutta kyllä mä sitten.”

Lopputuloksena tuotetaan artefakti. Se kertoo, että työ on saatu päätökseen ajattelun osalta, ja päätös on tehty. Asia voidaan panna toimeksi. Sitä artefakti ei kuitenkaan voi kertoa, että kuinka työ tehdään, milloin ja kenen toimesta. Yksityiskohdat ovat tuntemattomia ja niiden tekemiseen voidaan antaa vain ylimalkainen miehityssuunnitelma, projektisuunnitelma ja sisällöllinen tavoite.

(A-N) kehitti keskustelu- ja kokouskäytäntöjä omassa yksikössään, vaikka yksikön henkilöistä osa vastusti organisoituja kokouksia, koska niissä väijyi heidän mielestään byrokratian henki. (A-N):n tavoitteena kuitenkin oli luoda parempia keinoja merkityksen luontia varten, ja saada kaivattua merkitystä kaikkien työhön.

Kun päällikkö arvelee ryhmän olevan valmis hyväksymään yhteisen toi-menpideohjeen, ei siis yhteistä näkemystä arvopohjalta, vaan yhteisen toimen-pideohjeen, se voidaan kirjoittaa linjaukseksi ja siten tuottaa yksi uusi artefakti strategisen muutoksen tueksi. Toki näitä artefakteja voidaan tuottaa ilman ryhmän ”hyväksyntää” mutta sensegiving ja sensemaking on helpompaa, jos näihin prosesseihin myös kuuluu artefaktien tuottaminen.

“...nyt on linjattukin se sinne vihdoin viimein mustaa valkoisella...”.

Artefaktien pohjalta tehdään selitysartefakteja

Merkitykset pyritään jäädyyttämään, eli niistä yritetään tehdä pysyviä ohjeita ja artefakteja. Samalla niihin tulee valtaa, ja ne saavat meidät tekemään asioita (Cooren et al. 2006, 536). Merkitys voidaan kristallisoida, kun myös alaiset hy-väksyvät, että merkityksen korkeantason suuntaviivat ovat linjassa heidän oman työnsä kanssa. Aina tähän ei päästä, vaan jännite ja vastustavat näkemyk-set elävät mukana hidastaen tavoiteltuun tuloksen pääsyä tai muuttaen tavoiteltua tulosta. Myös yksityiskohtien tasolla voi ilmetä erimielisyyksiä toimenpi-

teistä ja toimintatavoista, vaikka isot suuntaviivat olisi yleisesti koettu hyväksytyiksi eri osapuolien taholta. Erimielisyydet kertovat, että sensemaking-prosessi on kesken (eihän se koskaan pysähdykään), koska koko ajan tulee uusia shokkeja, jotka pistävät sen hetkiset merkitykset suurennuslasin ja alle uudelleen arvioitaviksi. Ne eivät tunnu sopivan kohdalleen ja työhön liittyvä epätietoisuus lisääntyy, kunnes taas jonkin ajan kuluttua asioiden käsittelyn kautta tulee mahdollisuus jatkaa työtä yhdessä.

Strategia antaa toiminnalle selkärangan. Se antaa luvan aloittaa ja jatkaa toimia ja tehtäviä. Ja erityisesti ne, joilla on lupa puhua artefaktin puolesta, lupa sen tulkintaan, voivat käynnistää tehtäviä, joihin muut otetaan mukaan. Mutta artefaktien tuottaminen edellyttää esiartefakteja. Koska Toimistossa tarvitaan johtamisartefakteja, käyvät konsulttien luomat artefaktit perustana Toimiston omien artefaktien luonnille. Näin Toimisto saa käyttöönsä johtamisen viitekehysten, malleja ja työkaluja. Viitekehukset, mallit, työkalut, käytännöt ja menetelytavat ovat artefakteja myös siksi, että ne kuvaavat toimintaprosesseja ja siinä olevia ihmisiä rationaalisina toimijoina, ikään kuin rasvattuina koneen osina. Siitä huolimatta toimijat ovat usein kuitenkin epärationaalisia toimissaan ja muutos voi jäädä toivomustasolle. Artefaktien avulla myös säädetään sekä oman organisaation että ympäristön kuvaa ja merkitystä. F-N kuvaa asioita näin:

(F-N) "Ja sit me käytiin näiden pohjalta tehtäväkohtaisia keskusteluja ja sitten mä tein niistä tällaisia - ei kun tää on joku vaan apupaperi - mä oon tehnyt sit näitten lopputuloksista ja näiden pohjalta käydyistä keskusteluista sellasen pitkän yhteenvedon. Ja niiden pohjalta käytiin sitten vielä sellaset tehtäväkohtaiset keskustelut, joiden perusteella päästiin piirtämään noi puukuvat, tehtäväkohtaisesti."

(F-N) " ... Me ollaan sit tehty toisentyypistä harjoitusta yhden konsulttifirman kanssa, jonka lopputuloksena me ollaan sitten tehty tällainen, mitä me kutsutaan johtamisstrategiaksi. Nää on nyt ehkä tällaisia näiden tehtävien priorisointistrategioita tai linjauksia. Sit me ollaan saatu tällainen lopputulos aikaan, me kutsutaan tätä nyt meidän johtamisen matriisiksi."

(F-N) "Täs on konsulttifirman tuotepohjalle räätälöitynä meille. Ja täs on tavallaan siis se, että minkälaista johtamista [Toimistossa] halutaan. Esimerkiksi toivotaan, että esimiehet olisivat tällaisia suhteessa muutokseen, suhteessa ihmisiin, suhteessa vastuuseen, suhteessa haastaviin tilanteisiin ja suhteessa sidosryhmiin."

Artefakti on tietopankki, josta ei näe kaikkea sisältöä

F-N:llä on metodinen näkemys siihen, kuinka muutosta voidaan tukea. Hän näkee, että muutoksessa tarvitaan prosessiartefakteja ja hallinnollisia artefakteja. Strategia näyttäytyy muille, myös keskijohdolle, kuin ulkoisena oliona tai tietopankkina (Hilpinen 1995), ei yleisenä ja selvänä, kristallisoituneena kokoelmana omakohtaiseksi muuttunutta tietoa ja omiksi koettuja käsityksiä.

Strategian koetaan olevan siellä, ja omien töiden täällä. On vaikea havaita linkkiä näiden välillä, ajattelee (F-N) keskijohdon ajattelusta. Tämä johdattaa myös ajattelemaan sitä, kuinka merkityksiä voidaan antaa ja tuottaa sellaisina, että niihin perustuvat tehtävät koettaisiin strategian toteuttamisen töiksi.

(F-N) ”Mut tää meidän keskijohto ei välttämättä vielä ajattele niin. Ne ehkä ajattelee vielä niin et se on erikseen tossa ja sitten tässä on erikseen se, mitä mä tänään teen.”

(Kysyjä) ”Miks niin?”

(F-N) ”Sen takia, et tää ei oo niin tuttua tämä strategiaviitekehikon käyttäminen oman työn tukemisessa.”

(Kysyjä) ”Mikä sen sit voi aiheuttaa että se ei ole niin tuttua, se on kuitenkin vanhaa asiaa?”

(F-N) ”Ne ei oo ite mukana siinä määrin tässä strategiapuheessa ja strategian suunnittelussa missä johtajat on. Ne ei oo siinä määrin sitä päivittäin tekemässä ja ajattelemassa kuin johtajat on.”

Artefaktista viestiä toistamalla viesti voi muuttua toiminnaksi

Strategisen muutoksen edistäminen onnistuu (F-N):n mielestä viestiä toistamalla. Samalla (F-N) olettaa, että artefaktien ja niiden sisältämien ajatusten lukemiseen voi harjaantua ajan kanssa. F-N kokee, että artefakteissa on tiivistettynä ja ymmärrettynä muutoksen edellyttämät asiat.

(F-N) ”Ja tämmöstä samanlaista avaamista sitten toivotaan, että täällä jokainen harjaantuis tekemään. Tällaisia kierroksia on nyt tehty muutamia, mut mä en oo, siis näähän vaatii toistoa, ja se että näistä on tullut mulle helppoja, niin se on vienyt monta vuotta. Siis että lopputuloksena on se, että mä koen esimerkiksi tän näkösen kuvan jotenkin hirveen selkeyttävänä ja jäsentävänä ja omaa työtäni helpottavana, niin onhan siinä pitkä matka.”

Artefakteja on monelaisia, fyysisiä, sosiaalisia ja prosessuaalisia

Strategian toimeenpano vaatii sekä sosiaalisia artefakteja että prosessiartefakteja. Prosessiartefakteissa hyödynnetään konkreettisia artefakteja. Kehityskeskustelut ovat oiva esimerkki näistä kolmesta erialaisesta artefaktista.

(F-N) ”... että se menee osaksi sellaista mitä me joka tapauksessa tehdään, että jos sä käyt kehittämisseskustelut, niin kehittämisseskusteluissa sä otat esille sellaisia asioita, kuin esimerkiksi miltä susta nää meidän toimintatavat tuntuu ja istuuko nää sun työhön, onko jotain mikä susta on epäselvää ja käydään vaikka tällainen asia läpi tai esimerkiksi, kun tehdään oman porukan kanssa jotain työsuunnitelmia, niin siinä taustalla pidetään koko ajan sitä, että me ryhdytään tähän sen vuoksi, kun kuluttajapolitiisessa ohjelmassa on tämä tai hei tehdäänkö me tää vai tää. Eli tavallaan pidetään tätä työvälineenä näitä priorisointikriteereitä. Että kyllähän tää sillä tavalla tulee, jos mä ajattelen vaikka, miten nää ryhmät tekee nää työsuunnitelmat, niillä on pohjana siinä se tulossopimus, joka me ollaan tehty ministeriön kanssa.”

Strategia sekä sosiaalisena että konkreettisena artefaktina on helpottanut johdon ja päälliköiden elämää. Se on selkänöja, johon voi nojata, kun tarvitaan tukea jonkin asian toimeenpanossa. Sillä voidaan myös perustella moneen suuntaan paljon kysyttyä tehokkuuden edistämistä.

(F-N) ”Mutta mun mielestä tämä on helpottanut johtajien työtä tämä strategia. Tää on tuonut tähän jotain johdonmukaisuutta, ja sellaista selkänöjaa, ja meillä on myös

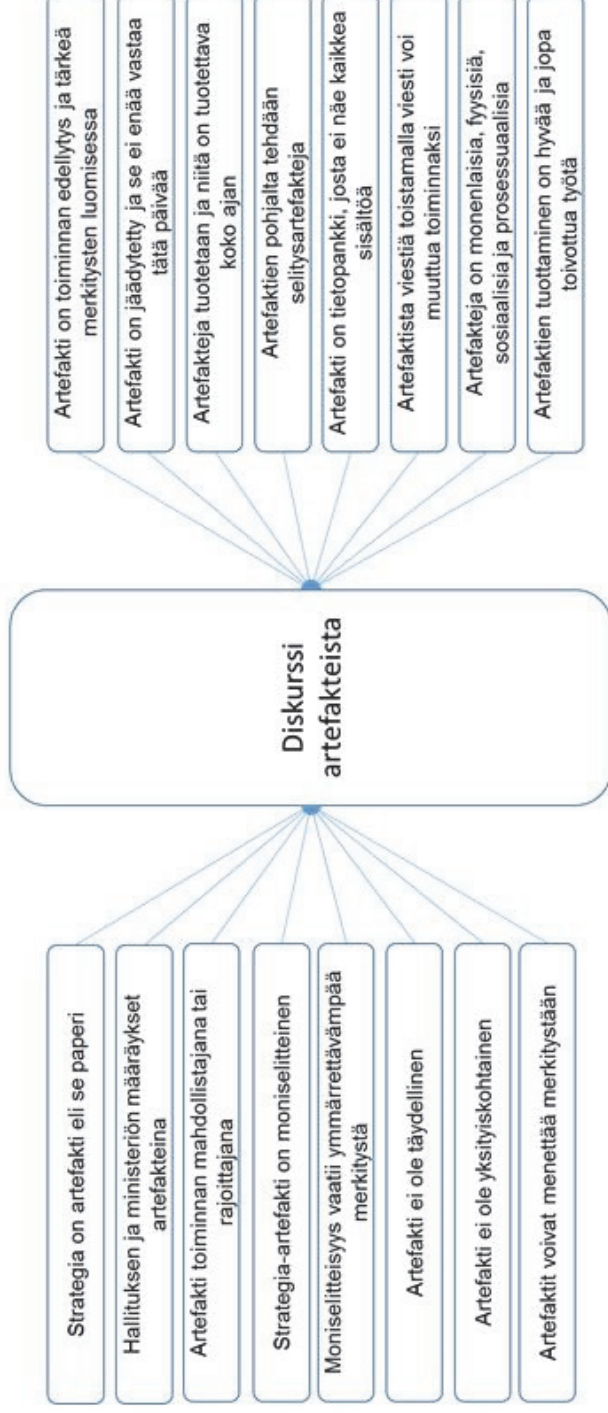
kokemus siitä, kun meillä ei ollut niin, ei se ollut, niin toiminta ei ollut niin vaikuttavaa, kun mitä se on nyt”.

Artefaktien tuottaminen on hyvää ja jopa toivottua työtä

(F-N) kokee, että artefaktien tuottamisen kautta hän saa hyväksynnän työlleen. Hän kokee onnistumisia tuottamalla artefakteja sensegiving- ja sensemakingprosessien tueksi. Samalla hän pystyy tekemään myös omaa tehtävänsä muille ja itselleen näkyväksi ja merkitykselliseksi.

Yhteenveto artefaktisuuden diskurssista

Diskurssi artefakteista



KUVIO 14 Diskurssi artefakteista

9.4.2 Diskurssi identiteeteistä ja ainutlaatuisuudesta

Sosiaalinen identiteetti on ihmisen käsitys itsestä, omasta minästä osana ryhmää. Identiteetti on tilanteinen ja määrittelyn kautta ihminen tuottaa itselleen sisä- ja ulkoryhmät. Jokainen kuuluu johonkin sisäryhmään ja samalla rajaa jotkut toiset ulkoryhmään. Itsekategorisoinnin kautta minäkuva on joustava ja jokainen sovittaa minänsä vallitsevaan sosiaaliseen todellisuuteen. (Reynolds & Turner 2010, Tajfel & Turner 1979.) Identiteetin muodostus on myös sensemaking-viitekehyksen keskeinen attribuutti ja lähtökohta merkityksen luonnille.

Tässä luvussa käsitellään Toimiston päälliköiden haastatteluista esiin tulleita identiteetin muodostumisia ja heijastamisia. Tässä diskurssissa nimensä mukaisesti Toimiston päälliköt puhuvat siitä, kuinka he kokevat itsensä ihmisten johtajina, ja mitä haasteita he kokevat identiteettinsä muodostamisen kanssa.

Esimies rakentaa identiteettiään saamansa palautteen kautta. Hän itse antaa kuvan siitä millainen hän on, mutta se ei yksin riitä, sillä identiteetti perustuu vuorovaikutukseen. Saamansa palautteen ja sen myötä kokemansa heijastuksen kautta hänen identiteettinsä on jatkuvassa muutoksessa. (Hatch & Schultz 2002, Mead & Morris 1983.)

Identiteetti on moniulotteinen

Esimiehenä päällikkö voi pitää itseään tietynlaisena ja yrittää antaa ulospäin sellaisen kuvan, jonka olettaa olevan toivottu myös alaisten keskuudessa. Alaisten odotukset voivat kuitenkin yllättää, ja esimies joutuu määrittelemään identiteettiään yhä uudelleen.

Alaiset odottavat tukea ja hyväksyntää. Se on myös keino saada asioita toteutumaan, kun päällikkö huomaa, että jollakin tasolla kokonaisvaltainen huomio ottaminen on myös työasioita edistävä toimenpide. Samalla myös alaisen side esimieheen lujittuu ja suhde paranee.

(A-N) ” Tietysti, jos mulla on vaan kuusi siinä yksikössä, niin mulla on enempi aikaa mennä niiden niihin asioihin, ja sitten tällaisissa ihan hallinnollisissakin asioissa, että mulla on aikaa kuunnella...”

(A-N) ”... Oltiin kyllä puhuttu siitä aikaisemminkin, mutta nyt me keskusteltiin niin kuin virallisesti, ja sitten kun mä lopetin, niin se sanoi, että hei, kiitos tästä sessiosta. Se oli mulle jollain tavalla yllätys, että tämmöset nuoret kolmekymppiset miehetkin, harvemmin ne arvostaa tällasta.”

Vallankäyttö ja sen haastaminen ahdistavat identiteettiä

Identiteettiin ja rooleihin liittyy myös valta. Esimiehet, päälliköt erityisesti, määrittelevät tai ainakin pyrkivät määrittelemään alaistensa roolit. Niille vastaavoiman luovat alaisten identiteetit ja heidän sensemaking-prosessinsa. Myös alaisten ylöspäin suuntautuvat sensegiving-prosessit saavat alkunsa alaisten itse määrittämistä sosiaalisista identiteeteistä.

(A-N) ”Että tää on mun mielestä semmonen, mitä ne ei ole oikein ymmärtänyt. Ja sitten jos sanoo, niin tulee se, että kun et ole meidän alan asiantuntija, niin et voi ymmärtää tätä asiaa. Mä kuitenkin lukijana voin ymmärtää.”

Identiteetit ja valta ovat tiukasti sidoksissa luottamukseen. Ellei ole luottamusta, identiteetit alkavat murtua ja muuttua. Tai identiteetit on alun alkaen rakennettu väärin tulkituille identiteettien paluuviesteille (Järventie-Thesleff & Vaara 2015, Sveningsson & Alvesson 2003).

(A-N) ”Kyllä meillä on esimerkiksi sisältöpalaveria ja kaikkia meillä on sellasia palaverieja, mutta sanotaan, että semmoinen aito, nykyisillä toimittajilla ei ole ihan sellasta aitoa luottamusta meihin. Mä en tarkoita pelkästään itseäni, vaan mun esimiestä. Ehkä se on sitten tää ikäkysymyksenkin, että he näkee meidät uhkana tai vaarana tai jollain tavalla. Tää ei nyt kuitenkaan tarkoita että, me ollaan ihan hyvin väleissä ja tavataan kokouksissa ja muissa, mutta se semmonen perusluottamus puuttuu.”

(A-N) ”Muistan silloin kun mä aloitin, kun meillä oli joku semmonen suunnittelukokous, silloin nää toimittajat ehdotti, kun oli että mitä pitäisi tehdä, niin ne ehdotti, että päätoimittaja pitää vaihtaa. No, mä en oikein usko, että missään lehdessä toimittajat valitsee päätoimittajaa. Siinä on ehkä tämmöstä, mutta niiden ammatti-identiteetti on hirveen vahvasti se journalistinen.”

Henkilökohtainen ja ammatti-identiteetti ovat koko ajan neuvoteltavia asioita. Muuttuvat tilanteet edellyttävät identiteetin uudelleen luomista. Ellei sitä tee muuttuneessa tilanteessa, voi seurauksena olla identiteettiristiriita oman itsen ja nykyisen tehtävän välillä. Silloin ei ole kyse alaisten toiminnasta, vaan kyseessä on sisäinen kamppailu, jossa käsitys itsestä on ristiriidassa tehtävän ja tehtävään liittyvän roolin kanssa. Odotuksien täyttäminen on itselle työlästä.

(A-N) ”Tällä hetkellä tietysti kun mä teen niin paljon tätä ihan esimies- ja lähiesimiestyötä, niin mä en pysty sillä tavalla seuraamaan niin kuin ennen. Mutta silloin kun mä tein melkein yksinomaan tätä omaa juttua, niin mä olin oikeastaan semmonen imuri tai suodatin vähän sillei, että luki, kulki, kuunteli, seurasi tuota, mitä muut tekee.”

Identiteetin sisältö itselle määrittänyt tilannekohtaisesti ja se muuttuu eri tilanteissa

”Rasvaajaidentiteetti” on yhdenlainen, tilanteesta ja osallistuvista henkilöistä riippuva, annettu kuva päällikön omasta itsestä. Koska on kyseessä esimies, on tilanteessa myös kyse vallan käytöstä, ainakin vähintään kokemus vallan läsnäolosta ja sen hallussapidosta.

(A-N) ”... mutta mä istun tuossa pöydänpäässä ja katson, että ne asiat menee eteenpäin. Mä en välttämättä ymmärrä niistä ihan niiden asioiden syvintä, että miksi joku vipstaaki toimii niin ja pitääkö nyt miettiä hiustenkuivaajaa tai fööniä tai muuta, mutta että mun pitää katsoa, että se sujuu sinne lehteen. Mä olen semmonen rasvaaja”

(A-N) ”Väärinkäsitysten välttämiseksi, sen että työt menee, ettei ne ole toistensa kurkussa. Annan puheenvuoron, että hei nyt hiljaa, nyt X-N puhuu, Y-M hiljaa, nyt X-N puhuu. Ja kaikissa tämmösissä.”

Keskijohdon päällikkö johtaa ihmisten kautta ja tekee asioita yhdessä heidän kanssaan. Päällikkö ei yritä olla samaan aikaan asiantuntija ja esimies. Hän on rasvaaja, asioiden edistäjä ja ristiriitojen sovittelija.

(A-N) ”Tässä on aika paljon semmosta niin kuin ihmisten kanssa enempi tekemistä, kun aikaisemminhan mä olin asiantuntija, ja mä koetin pelastaa tätä maailmaa, mutta nyt tää on paljon jotenkin tämmöstä pöydän ääressä tai tällaista niin kuin ihmisten kanssa.”

(A-N) ”Kyllä ne ymmärtää, kyllä ne aika hyvin käyttää näitä, esimiespalveluita, sanoi entinen alaiseni.”

Identiteetti voi olla itseään vähättelevä

Henkilökohtainen identiteetti, joita jokaisella on monta, tilanteesta, paikasta ja ajasta riippuen, muokkaa paitsi kuvaa itsestä muille, ja kuvaa siitä, millä lailla itse suhtautuu työhönsä, esimiehiinsä ja alaisiinsa. Keskijohto pohtii suhdettaan alaisiinsa, ja antaa itse itselleen merkityksen päällikkönä tai johtajana sekä liittää tähän merkitykseen haluamansa attribuutit. Omaksuttu identiteetti yritteään sovittaa rooliin. Rooli on ulkopuolelta annettu työnkuvaus, jossa on määritelty tehtävät, joita päällikön kuuluu tehdä, ja joista hän vastaa edelleen esimiehelleen.

(A-N) ”Mä en kyllä varmaan sano, että mä haluan, että nyt tapahtuu. Mä en näe sitä sillä tavalla, mä näen itseni niin kuin välineeksi, mä olen sattumajohtaja.”

(Kysyjä) ”Mikäs se on?”

(A-N) ”Mä en ole pyrkinyt tänne. Mä näin pitkään, että mä olen hyvä asiantuntija, ja mä olin siihen itse ihan tyytyväinen ja mä sain hirveesti siitä työstä kiksejä.”

(Kysyjä) ”Miten kun olet sattumajohtaja, niin onko sun mielestä hyvä tai mitä se tavallaan antaa, ja mitä se taas sitten ei anna niin kuin sattumajohtajalle.”

(A-N) ”Ensinnäkin se oli tietysti suuri työ siitä asiantuntijasta ruveta päälliköksi. Ja kyllä siihen meni jonkin aikaa. Sikäli oli hyvä, että sai harjoitella kolmella ihmisellä. Ja vieläkin joskus käy, että se itse älyllinen tyytyväisyys tulee siitä asiantuntijapuolelta. Mutta että kyllä tässä, kun mä olen kuitenkin 2002:sta tehnyt esimiestyötä, niin kyllä siinä on myöskin oppinut nauttimaan just siitä, että saa ne asiat menemään ja saa siitä, että kun mä teen näin, niin sitten me saadaan parempia tuloksia tänne. Just että mua tarvitaan siihen, että nää asiat menee paremmin, että nää perustehtävät toteutuu.”

(Kysyjä) ”Oletko koskaan kenellekään sanonut, että sä olet sattumajohtaja tai vastavaa?”

(A-N) ”En muuta kuin kotona.”

(Kysyjä) ”Ja nyt.”

(A-N) ”Niin joo, mutta sä olet ulkopuolinen. En täällä. Mun mielestä se raunioittais tätä mun asemaa, ei sitä mun mielestä kannata mennä sanomaan.”

Identiteetin muodostaminen ja muokkaaminen on jatkuvaa. Lisäksi työidentiteetti ja työrooli muokkaavat sitä, kuinka identiteettien hienovaraiset muutokset esitetään organisaation sisäpuolelle ja ulkopuolelle.

(Kysyjä) ”Mulle tule itselle mieleen semmonen, että voisiko sitten tavallaan, kun sä kuitenkin nyt sanoit sen sattumajohtajan, niin sillä on joku merkitys sulle itsellekin, että sehän määrittelee varmaan sun omaa suhtautumista sun omaan tehtävääsi?”

(A-N) ”Kyllä varmaan määrittelee. Kyllä. Kyllä mä olen sitä miettinyt. Mä olen ollut täällä kauan aikaa töissä ja sitten esimerkiksi yhdessä vaiheessa oli semmonen, että minsta olisi voinut tulla johtaja kuin jostain toisesta, mutta sitten musta ei tullut ja kun sitä miettii jälkeinpäin, niin mitä multa puuttui, niin se pyrkiminen sinne. En mä ihan oikeasti yrittänyt. Olisin mä varmaan ehkä silloinkin ruvennut, jos olisi kysytty, mutta en mä yrittänyt sinne. Mutta silloin kun tää tuli mulle ensimmäistä kertaa, niin kyllä mä sen ymmärsin, että tää on semmonen tarjous, jolle ei voi sanoa ei. Ja myöskin se, että jos mä en olisi suostunut tai sanonut, että tää ei sovi mulle, niin mä olisin joutunut huonompaan asemaan, mua olisi ruvennut johtamaan joku muu. Parempi ruveta itse kuin ruveta jonkun muun. Ja sen jälkeen sitten kun tälle uralle lähti, silloinhan tavallaan hyväksyi sen. Mutta mä kuitenkin jouduin sen ikäisenä johtajaksi, että multa oli sitten karsiutunut semmoset, etten tarvitse riittejä enkä rituaaleja. Ja nyt kun mä sain tämän apulaisjohtajan nimikkeen maaliskuussa, niin joku entinen työtoveri sanoi, että katsotaan sitten, että nouseeko sulla hattuun. Mutta sanon ihan vilpittömästi, että kuule olen varma, ettei se enää tässä iässä nouse.”

Rooli säätää, identiteetti haastaa

Päällikkö ei voi kuitenkaan koskaan unohtaa, että on päällikkö. Vaikka itse olisi kuinka kollegana tekemässä yhteisiä töitä, alaiset eivät katso tilannetta samoin. Heille esimies on aina esimies. Oman identiteetin muokkaus itselle sopivaksi ja sen käyttö työtilanteissa voi saada aikaan hämmennystä toisissa.

Erityisesti rooliristiriita hankaloittaa edellä kuvattua tilannetta. Sen seurauksena päällikkö joutuu miettimään voiko antaa toisille identiteetistään sellaisen kuvan kuin haluaisi.

(Kysyjä) "Onko se tavallaan niin, että sä olet ikään kuin sattumajohtajuuden takia astunut tavallaan siihen rooliin ja todeta, että se on rooli vaan?"

(A-N) "Kyllä varmaan."

(Kysyjä) "Mä itse jäin miettimään, että mitä se tarkoittaa oikeesti?"

(A-N) "Ehkä sitten siinä, että musta on kiva silloin, kun voin olla jonkun asiantuntijan kanssa tavallaan siinä kollegatasolla, [...] joka työskentelee hyvin paljon samalla tavalla kuin minä. Se on kuitenkin noin kollegatasolla, mutta kyllä mä sen tiedän, että mulla on kuitenkin se päällikön vastuu. Mutta sitten se saattaa olla niin, että mä en aina sitten huomaa, että mä puhun ehkä kollegana ja he kuitenkin katsoo, että mä olen esimies. Että se tietysti pitää muistaa."

Identiteetti on ristiriitojen lähde ja aiheuttaa identiteettien kamppailun

Vaikka rooli, olla esimies asiantuntijalle, on sama eri tiimien ja yksiköiden jäsenille, joutuu päällikkö soveltamaan johtamistaan ja sen perustana olevaa identiteettiään tilanteisesti. Eri alaisia johdetaan eri lähtökohdista ja nämä lähtökohdat perustuvat päällikön omaan identiteettiin suhteessa alaiseen. Vastavuoroisuus identiteetin luonnissa näkyy ikään kuin pelinä päällikön ja alaisen välillä. Kumpikin säätää itsestään kuvaa, jonka antaa toisen heijastettavaksi. Myös alaisen rooli ja sen mukainen tehtävä vaikuttavat siihen millaista identiteettiä esimies yrittää tai haluaa hyödyntää.

(Kysyjä) "Mutta sulla on erilainen suhde lehteen?"

(A-N) "Joo, ne ei valitettavasti ole käyttänyt tätä mun kollegat, mutta tietysti ehkä nyt alkaa olla myöskin se, että mä en ehkä huomaa, että mä vanhenen, mutta kun alaiset on nuoria, niin yhtäkkiä rupes ajatteleen, että ne ehkä näkeekin mut eri tavalla."

(Kysyjä) "Tavallaan nyt sitten nää eri henkilöt, kun ne tekee, niin toimitko sä johtajana samalla tavalla kaikkia kohtaan. En kysy nyt oikeudenmukaisuutta tai tasapuolisuutta, vaan tavallaan keinoista, että mitä on?"

(A-N) "Joo, se työkkin on erilaista, siis ihan tollasessa, jos ajatellaan, tässä kuluttajakasvatuksessa on semmosta perinteistä tai sanotaan samanlaista asiantuntijatyötä kuin me teemme. Kyllä se on erilaista, kun sitten esimerkiksi, jos mä puhun markkinointi-ihmisen kanssa, joka tekee ihan erilaista työtä."

(Kysyjä) "Minkä takia?"

(A-N) ”Esimerkiksi se koko puhetapa on eri. Siinä on ihan eri puhe. Eri diskurssi, se on oikea sana. Ja markkinointityö on ihan erilaista kuin tällainen asiantuntijatyö.”

Keskijohdon päällikön tehtävänä on kertoa, kuvailla ja antaa merkityksiä tarvittavista tehtävistä alaisilleen, sen jälkeen, kun hänelle itselleen on kerrottu, kuvailtu ja annettu merkityksiä tavoitteista ja halutusta muutoksesta. Sensemaking seuraa sensegivingia ja saa aikaan uusia sensemaking-prosesseja. Keskijohdon päällikkö on ”toisen kierroksen” merkityksen antaja. Tämä tarkoittaa, että johdon viestin tulkinnan jälkeen päällikkö tekee omaa työtään antamalla tulkinnan strategisesti tärkeille asioille ja saattamalla ne toimeen omassa ohjauksessaan omille alaisilleen.

Identiteetti ainutlaatuisuudesta

(B-N) pitää omaa asemaansa erityisenä. Hän kokee olevansa esimiehensä palloteluseinä. Hän auttaa esimiestään luomaan merkityksiä uusille asioille ja tekemällä sensemaking-työtä yhdessä esimiehensä kanssa. Hän kokee itsensä erilaiseksi ja ainutlaatuiseksi verrattuna kollegoihinsa.

(B-N) on omasta mielestään asioiden tulkitsijana esimiehensä ja alaistensa välillä. Hän pitää kuitenkin omaa käsitystään asioiden tilasta ja kokonaisuudesta rajallisempänä kuin esimiehensä näkemystä.

Vaikka (B-N) selittää tätä osin tiedon puutteella, on taustalla syvempi, identiteettiin liittyvä kysymys. (B-N) ei voi antaa tulkintaa, kun taustalla on pelko siitä, että esimies on ehkä tarkoittanut jotakin sellaista, mitä hän ei osaisi kertoa oikein eteenpäin. Ja tämän taustalla on halu välttää mahdollisia ristiriita-tilanteita. Tästä seuraa epävarmuuden kokemus, ja ehkä myös pelkoa.

Pelko voi näyttäytyä kahdensuuntaisena: esimiestä kohtaan ja toisaalta alaisia kohtaan. Esimies voi antaa nuhtelun, jos ei koe päällikön toimineen oikein ja alainen aiheuttaa päällikölle pelkoa sillä, että päällikkö on sanonut jotakin, jonka joutuu myöhemmin korjaamaan, koska on sanonut väärin. Väärin sanominen omalle alaiselle taas kertoo päällikön mielestä siitä, että hän itse ei osaa asiaansa.

Ja keskellä jatkuvaa tapahtumien vuota (B-N):n on päätettävä, mikä on merkityksellistä jaettavaksi ja merkityksellistettäväksi.

(Kysyjä) ”Mutta tietyllä tavalla niin sullahan tulee, silloin sä ikään kuin saat vastuun tehdä tulkintaa siitä, että mihinkä meidän pitäisi mennä tai miten pitäisi toimia?”

(B-N) ”Kyllä ja sen takia mulle olis tietysti tärkeätä, että mä ymmärtäisin sitä esimieheni ajatuksenjuoksua, mutta siltikään se ei ole mun mielestä hyvä tilanne, että mä oon se joku tulkki tässä. Ja se ei varmaan esimiehenkään mielestä pitäisi olla näin, koska hän varmaan ajattelee, että se yksikönvetäjien palaveri olis sellainen, jossa hän niin kuin sille omalle yksikönvetäjäporukalleen sais sen viestin semmoisena kun hän on tarkoittanut. Mutta se on totta, että se tässä meillä näkyy ja sitte tietysti niin kuin sekin, että mun esimies on kuitenkin ihminen, joka pitää ne piuhat käsissään ja tuntee sen kokonaisuuden. Ei mulla ole sellaista kokonaiskuvaa meidän ryhmän asioista samalla tavalla kun esimiehellä ja tietysti sit se, että hän mielellään sysää sen sitten tietysti mulle, kun hän on pois taikka muuten niin hän sanoo aina tuolla, että jos hän ei ole paikalla niin sitten meet johtajan varamiehen kanssa puhumaan. No, mä oon sitten taas siinä vähän niin kuin ongelmallisessa tilanteessa siinä mielessä, että ensin-

näkin mun omat aikataulut on aina solmussa ja sitten, okei, keskustelu sinänsä on arvokasta ja varmaan saattaa auttaa sitä esittelijää, että eteenpäin mutta siltikin se viimeinen ratkaisu tai se siunaus pitää silti esimieheltä hakea. Niin joskus mun mielestä mun näkökulmasta saattaa tulla päällekkäistä toimintaa aika paljon. Mutta mä luulen, että tää on mun ongelmani eikä muitten, ainakaan mä en ole kuullu.”

(Kysyjä) ”No muuttuuko ne asiat siinä sitten siinä vai?”

(B-N) ”No, kyllä siellä saattaa tulla sellaisia näkökulmia jotka ei ole esimerkiksi tullut siinä esittelijän kanssa käytävässä keskustelussa esiin. Asia liittyy johonkin toiseen kokonaisuuteen taikka vireillä on jokin muukin hanke, jolla ehkä on liittymäkohta tähän taikka, jotain sen tyypistä, taikka ihan sitten ihan puhtaasti painotusasiaa.”

(Kysyjä) ”Mistä se johtuu sitten. Sä viittasit, että sulla ei ole niin kuin kaikkea sitä tietoa mitä sun esimiehellä on, että jos jokin liittyy johonkin, niin mistä johtaja sen tietää, miksi sä et sitten tiedä sitä?”

(B-N) ”Sen takia kun, se johtuu nyt sitten siitä myöskin siitä organisaatiomallista, että pomohan on kuitenkin se, joka on niin kuin aina esimerkiksi projektien aloituspalaverissa mukana. Hän tietää, tuntee sen, en mä oo niissä. Ja hän kuitenkin pitää niin kuin kokonaisuuden kannalta ne narut hyppysissään, että mun pitäis sitten olla tavallaan aina sitten mukana siinä...”

(Kysyjä) ”Samoissa paikoissa?”

(B-N) ”Niin. Kyllä hän on itse puhunut justin siitä koska, että hän haluis jotenkin selkeyttää sitä työnjakoa ja olisiko se mahdollista. Mutta se on nyt vaiheessa niinku hänen päässään sitten se kuvio.”

Identiteetti sisältää vastuun alaisista

Päälliköllä on vastuu alaisistaan – hänen on suojeltava alaisiaan ja samaan aikaan kehitettävä heidän työskentelytapojaan ja -käytäntöjään. Tässä tulee myös näkyviin kahdensuuntaisuus: esimies saa koottuja ajatuksia alaisen ideoista ja alaisille annetaan ideoita työn kehittämismahdollisuuksista.

(C-N) ”Mä olen meidän ryhmän niin kuin se semmonen vastuuhenkilö siinä kehittämisessä, että kun meillä on tällainen kehittämissyöryhmä, missä on koko [Toimiston] ihmiset, niin mä olen yksi siitä porukasta, mun pitäisi jatkuvasti miettiä sitä, että miten meidän ryhmäläisten kannalta saataisi toimia.”

(Kysyjä) ”... niin miten se käytännössä tapahtuu, onko sulla jotakin, että sä keräät tietoa, vai millä tavalla sä tiedät tavallaan, että mitä tarvitaan, vai pystytkö itse päättämään sitten?”

(C-N) ”Tietysti osittain itse pystyy päättämään siinä työnteon lomassa, että mitä tarpeita on. Mutta sitten mä saan palautetta tietysti ihan ryhmän jäseniltä, että mitä toiveita, millaisia tarpeita he ovat todenneet ja sitten mä vien niitä eteenpäin ja yritän sitten saada asioita hoitumaan.”

(C-N) ”Elikkä meidän esittelijät, lakimiehet tekee sen työn, ja heiltä sitten tulee siinä työskentelyn lomassa totta kai niitä tarpeita, että miten sitä järjestelmää pitäisi kehittää. Että se on ihan tosi tärkeätä, että he sitten kertoo sen tarpeensa eteenpäin eikä jää sitten pätkäilemään itseksensä.”

Identiteetin pakkomuutos

Asiantuntijasta päälliköksi eteneminen on haastava kokemus. Uusi päällikkö kokee jatkuvan muutoksen erilaisten vaatimusten lisääntymisen kautta. Lisäksi siirtyminen entisten työkaverien esimieheksi vaatii uudelta päälliköltä paljon identiteettityötä. Vanhojen ystävien jättäminen saa aikaan kriisin. Ja ystävät on nimenomaan jätettävä, koska aiemmin hän pystyi valitsemaan, kenen kanssa pohdiskeli asioita, mutta esimiehenä päällikön oletetaan suhtautuvan tasapuolisesti kaikkiin alaisiinsa; myös entisiin kollegoihinsa. Ja voi olla, että joissakin tapauksissa vanhat suhteet eivät ole ihan rasitteettomia. Tällaiset suhteet aiheuttavat ongelmia uudelle esimiehelle. Ne hidastavat ja monimutkaistavat identiteetin rakentamista ja voivat saada sen epäselväksi sekä päällikölle itselleen, että myös alaisille.

(Kysyjä) "Miltä se tuntui?"

(C-N) "Kyllä se aikamoinen muutos oli silloin aikanaan, että siitä tiiviistä porukasta – mä olin itse tehnyt sitä työtä ja musta tuli heidän esimiehensä, että kyllä siinä kaikenlaista sai kokea."

(Kysyjä) "Mikä sun mielestä siinä oli haastavinta?"

(C-N) "Haastavinta varmaan oli sen porukan se hyväksynnän saaminen ja semmoinen, että sai sen niin kuin pomon aseman siinä porukassa."

Rooli ja identiteetti voivat ajautua konfliktiin. Jälkikäteen päällikkö voi ajatella suostuneensa tehtävänsä lähes vastentahtoisesti, mutta on tehnyt sen kuitenkin oman päätöksensä pohjalta. Vastentahtoisuuden muistelemisen on varaventiili, joka voi toimia tunnetason säätelijänä, kun työssä tulee eteen vaikeita tilanteita. Aina voi selittää itselleen ja muille, että en pyrkinyt. Minut haluttiin tai suostuteltiin ilman, että olisin saanut todellisia vaihtoehtoja päätökselleni.

(Kysyjä) "Miten sä koet onnistuneesi?"

(C-N) "Kyllä mä olen ihan ok. Tällä hetkellä tuntuu, että se menee ihan omalla painollaan, mutta ei ole mikään mun lempipuuha, mieluummin tekisin ihan jotain muuta tai siis näitä muita tehtäviä, että esimiestehtävät ei ole mikään hirveen palkitseva työ mun mielestä."

(Kysyjä) "Miksi sä otit vastaan sitten aikanaan?"

(C-N) "Siinä ei oikein ollut vaihtoehtoja. Kyllä mä yritin siinä sanoa, että en mielellään lähtisi."

(Kysyjä) "Entä jos et sä olisi ottanut sitä vastaan, olisiko tullut sitten joku kollega?"

(C-N) "Ei aavistustakaan. Ei oikeastaan annettu vaihtoehtoja tai en tiedä vaihtoehtoja, jos mä nyt olisin siinä sanonut tiukasti, että en ryhdy tai sanoinkin tiukasti, mutta ei se vaan, se vaan meni näin."

(Kysyjä) "Esimiehesi suoraan sitten kysyi?"

(C-N) ”Joo tai ilmoitti mielipiteensä, että asiat on näin.”

Lupa saada muuttaa identiteettiä on myönteinen asia

Toisaalta taustalta löytyy myös kätettyä halukkuutta haasteelliseen muutokseen ja sen myötä myös lievää vastustusta ja epävarmuutta ennen kaikkea omista kyvyistä uudessa roolissa. Eli identiteetti on muokkautuva ja rooli kuin valmiiksi tehty takki, joka kuitenkin vaikuttaa takin sisällä olevaan identiteettiin.

(Kysyjä) ”Mutta onhan se tunnustuskin, eikö ole?”

(C-N) ”On tietysti, että on hoitanut hommansa hyvin ja katsotaan sillä tavalla päteväksi, mutta tietysti siinä tilanteessa olisi voinut jonkunnäköinen sisäänajo, perehdytys tai joku vastaava olla, että aika kylmiltään sitä joutui siihen hommaan, että joku päivän tai kahden kurssi tuli käytyä esimiestöistä ja se oli siinä.”

(Kysyjä) ”Miten jos ajattelet esimiestyötä, mitä sä olet tehnyt, mitkä sä olet kokenut onnistumisina, jos miettii niitä?”

(C-N) ”Varmaan just se semmonen niin kuin käytännön työn tunteminen, että mä tiedän ihan tarkkaan, mitä mun alaiset tekee, mitä heidän pitäisi tehdä. Pystyn tekemään heidän jokaisen työtehtävänsä itsekkin. Että kun on tullut siitä samasta porukasta ja tehnyt vuosia niitä töitä, niin se on varmaan se vahvuus. Se että tuntee ne ihmiset monen vuoden takaa, ollaan tuttuja sillä tavalla.”

Identiteetin heijastaminen on tietoinen teko

Päällikön tehtävä on haastava. Erityisesti kun johtaa entisiä kollegojaan. Aiemmat asiantuntijaidentiteetit vaikuttavat nykyiseen esimiesidentiteettiin. Esimies joutuu kyseenalaistamaan omaa identiteettiään jatkuvasti. Identiteetin luomisen moniulotteisuus näkyy hyvin alla olevassa lainauksessa. Päällikön identiteettiin vaikuttavat alaisten luonteenpiirteet, ikä, tunnetason side alaisiin ja oman toiminnan eri vaihtoehtojen puntarointi.

(Kysyjä) ”Miten sitten esimiehenä, niin kuin sä viittasitkin, ettei se nyt mitään herkuhommaa aina ole, jos koskaan, että tulee sitten semmonen tavallaan, että pitää ottaa se esimiehen rooli, oletko joutunut semmisiin tilanteisiin?”

(C-N) ”On, monta monta kertaa, nämä on hyvin voimakastahtoisia vanhempia naisia kaikki, että kyllä siinä on joutunut, varsinkin silloin alussa joutui olemaan ”ilkeä esimies”, niin sanotusti. Ja justiin se, että tavallaan kun on työtoverina toiminut aikaisemmin ja ystävystynyt ihmisten kanssa, niin välillä on pakko sitten erottaa se, että nyt tässä ei niin kuin jutellakaan enää kaverina eikä työkaverina, vaan että mä pystyn sanomaan, että mitä sun pitää nyt tehdä. Se on tietysti pitänyt opetella.”

(C-N) kertoo myöhemmin lisää itsestään ja paljastaa jo aiemmin (A-N):n kertoman koetun identiteettiristiriidan esimiestyön ja asiantuntijuuden välillä. Lisäksi oman valinnan ristiriitaisuus tulee näkyväksi.

(Kysyjä) ”Koetko itsesi sitten enemmän asiantuntijana ja kehittäjänä kuin sitten esimiehenä, vai?”

(C-N) "Se on mulle mieluisampi se kehittämistyö, ihan ilman muuta."

Epävarmuus tulevasta kyseenalaista identiteetin

(C-N):n yksikön tulevaisuus herättää kysymyksiä ja johtaa suoraan pohtimaan omaa identiteettiä. Rooli voi hävitä ja sen myötä identiteetti on luotava uudelleen. Tulevaisuus on aina epävarmaa, mutta sen nostaminen tietoisuuteen saa aikaan pohdinnan identiteetistä ja vastaavasti myös roolista. Ja kun kumpikaan ei ole selvä, eikä voikaan olla selvä, on seurauksena epävarmuutta ja mahdollisuus erilaisiin spekulatioihin.

(C-N) "No ilman muuta tulee ainakin, puhun hirveen varmasti, vaikken mä tiedä ollenkaan mutta tulee tapahtumaan näin, että vuodenvaihteessa mun yksikkö supistuu neljästä kahteen, niin yksikköä ei varmasti tule enää olemaan. Elikkä nää kaksi avustajaa - mä oletan näin, että siirtyy näihin lakimiesyksiköihin ja mä todennäköisesti jään sitten yksinani pyörimään ja tekemään näitä muita töitä. Ehkä siihen lisäksi tulee sitten jotain muutakin. Mutta mä olisin ihan täystyöllistetty ihan näilläkin hommilli pelkästään, mutta joku tämmönen tulee tapahtumaan. Oletan, että esimiestyöt jää pois."

Identiteetti haastaa päällikköä, identiteetti etsii oikeaa "minäänsä"

(G-M) kertoo, että muistaa antaa joskus myös kiitosta alaisilleen, kun ovat tehneet hyvää työtä. Esimiehen tavoite on monipuolistaa kuvaa, jonka antaa itseltään alaisilleen.

(G-M) "Joskus mä kirjoitan, että hyvä, ja tää meni oikein hyvin ja saatan käydä kehumassa - no ehkä valitettavan harvoin, enemmän se on sitten niitä moitteita."

Päällikön identiteetti sisältää väärässä olemisen elementin

Identiteettiin kuuluu olla "väärässä", jos päällikön esimies ohjeistaa tai päättää toisin kuin päällikkö on itse tehnyt. Se ei ole ollenkaan toivottavaa, mutta keski johdon on se hyväksyttävä. Seurauksena on häpeää, joka voidaan kiertoilmauksin selittää alaisen kokemuksen kautta.

(G-M) "Aika suurin osa meidän ryhmässä käsiteltäviä asioita on semmoisia, että ne esitellään kuitenkin ryhmänjohtajalle. Eli siinä mielessä tää on vähän konfliktinen tää mun rooli tässä välissä, saattaa olla riski se, että mä ohjaan sitä esittelyä suuntaan X, mutta sitten kun se esitellään johtajalle eli tavallaan mä kommentoin sitä eri suuntaan kuin mihin ryhmänjohtaja, joka sen loppujen lopuksi hyväksyy, haluaisi sen viedä. Ja se saattaa turhauttaa erittäinkin paljon sitten tätä esittelijää."

Toimintatapojen muutos on alkusysäys identiteetin rakentamiselle

Toimintatapojen muutos sisältää viestin uuden identiteetin tarpeesta. Sanotaan, että toimimme jatkossa eri tavalla, koska olemme erilaisia kuin ennen. Uusi organisaatioidentiteetti saa myös organisaation työntekijät havahtumaan uuden toimintatavan myötä muuttuneeseen identiteettiin. Se ei kuitenkaan ole suoraan hyväksyttävissä. Muutoksen omaksuminen vaatii aikaa. Vähitellen uusi identi-

teetti sitten heijastuu takaisin ja onnistumiset vahvistavat käsitystä identiteetin sopivuudesta, hyvävyydestä ja hyväksyttävyydestä.

(G-M) ”Silloin kun mä tulin niin taloon niin silloin me, vois sanoa, että pääsääntöisesti jokainen kysyjä sai vastauksen, henkilökohtauksen vastauksen siihen henkilökohtaiseen kirjeeseen, eli pyrittiin vastaamaan niille niitten esittämiin kysymyksiin, kun nykyään se saattaa olla sellainen massakirje.”

”... Ja jos me täällä juristit raavitaan vastauksia niitten yksittäisten kysyjien yksittäisiin kirjeisiin, niin ei me muuta ehdittäisikään tehdä ja sekään aika ei riittäisi, koska niitä tulee niin monta tuhatta joka vuosi. Ja siihen ei varmaan sitten mikään virkamiesmäärä riittäisi. Koska se jälkeen, jos lisätään niitä, niin voi miettiä, että Ok vastaanko mä tähän kirjeeseen nyt sitten vielä täydellisemmin, että ennen mä kirjoitin vaan puoli sivua sille tosta niin nyt mä kirjoitankin koko sivun, ensi kerralla mulla on aikaa kirjoittaa sille kaksi sivua. Ja sitten siinä oli vielä se, minkä huomasin silloin, että ne jutut ei tahtonut päättyä, kun sä kirjoitat sille kysyjälle ja vastaat sen kysymykseen, niin sillä on lisäkysymys, ja siitä uhkasi tulla vähän sellaista ping-pongia, eli siinä on se huono asia. Ja se mikä toisaalta on hämmästyttänyt, vaikka kuluttajat saa tällaisen massakirjeen, niin hirveen vähän tulee negatiivista palautetta. Että minusta tuntuu enemmänkin, että ihmiset suhtautuu siihen, että ne on positiivisia siitä, että se on niin kuin käsitelty kuitenkin, se on otettu huomioon asioiden käsittelyssä.”

Identiteetin ja roolin välinen jännite

Rooli pukee haltijansa päälle tiukan viitan tai takin, kuten edellä aiemmin kuvasin. Rooli määrittää mitä saa tehdä, milloin ääni on kuultavissa. Identiteetti haastaa roolin, ja aiheuttaa sen myötä henkilölle ongelmia tehtävien hoitamisessa. Tämä ristiriita vaikuttaa henkilön työntekoon, mutta se vaikuttaa myös hänen muodostuvaan identiteettiinsä. Tässä identiteetin muodostuminen peilautuu organisaatiossa oleviin esimiehiin, ja heidän heijastamaansa palautteeseen päällikön identiteetistä.

”Oikea” identiteetti määräytyy ikään kuin oman yrittämisen ja vahvemman heijasteen kautta vaimenevaksi stabiilimmaksi identiteetiksi. Tai ainakin identiteetin viestintä vaimenee, jos sen aiheuttama palaute kertoo riittävän selvästi identiteetin tuottajalle, että viestintä identiteetistä on riittävää. Päällikön tai kenen tahansa organisaation työntekijän identiteetin muodostaminen luo kitkaa ja tuottaa kilpailevia käsityksiä henkilöstä, hänen tekemisistään ja sallituista tekemisistä.

(H-M) ”siis siinä taas nähdään, että talouspäällikkö nähdään talouspäällikkönä ehkä enempi siellä kun nähdään tämmösenä controller-tyyppisenä prosessien kehittäjänä. Että siinä saattaa tulla vähän sitten semmosta oloa, että milläs tavalla tää nyt kuuluu talouspäällikölle.”

(F-N) näkee itsensä kahtena erilaisena henkilönä. Ensinnäkin hänellä on kyky toimia viestin viejänä erilaisissa monia osapuolia koskettavissa hankkeissa tai tehtävissä. Näissä tehtävissä hän näkee itsensä myös sensegiving-tehtävässä. Toiseksi hän voi tehdä näitä tehtäviä siksi, että hänellä on sellaisia erityisiä kykyjä, joiden kautta hän voi toimia näissä tehtävissä, ja välttämättä muut eivät voisi. Osaksi tätä erityislaatuista selittää hänen erityinen suhteensa ylimpään johtajaan. Hänen roolinsa on ylimmän johtajan antama, mutta identiteetti

on hänen oma sovituksensa annettuun rooliin. Ja roolin antajalla ja identiteetin tuottajalla ei tunnu olevan ristiriitaa käsityksissä.

(F-N) "Tässä meidän johtoporukassa on vain minä ja ylijohtaja, jotka työkseen ajattelee asioita koko talon näkökulmasta, muilla on se oma ryhmä."

(F-N) "ehkä se, että mä olen viraston edustajana erilaisissa talon ulkopuolisissa yhteistyöhankkeissa, jonne on vaikea laittaa yhden tehtävän ihmistä. Meillä on aika, siis ei ole kovin montaa sellasta ihmistä, joka tuntee koko talon toiminnan niin, että voi olla mukana jossain. Tai sitten mä ole talon sisäisissä substanssihankkeissa, joissa vaaditaan ryhmät ylittävää hommaa. Tai niin kuin otetta. Mulla on mahdollisuus myös tarttua sellaisiin ns. ad hoc - hankkeisiin, joita ei oo etukäteen missään ryhmien työsuunnitelmissa."

Identiteettinä ainutlaatuisuus ja ihmiskeskeisyys

(I-M) pitää omaa yksikköään Toimistossa ainutlaatuisena. Hän myös arvioi, että pehmeä ja myötäelävä suhtautuminen sidosryhmiin ja valvottaviin ei ole kovin tyypillistä julkishallinnon organisaatioissa. Mutta uusi kulttuuri näyttäytyy tällaisena ja sitä kulttuuria halutaan levittää.

Itse hän kokee ilmentävänsä epämuodollista johtamiskäytäntöä oman yksikkönsä sisällä. Yksikkökokouksia on joka tai joka toinen kuukausi. Kokouksia hän pyrkii järjestämään epämuodollisissa paikoissa esimerkiksi keilahallissa. Myös delikaatteja henkilökohtaisia asioita voidaan käsitellä kahden kesken alaisen kanssa, vaikka pääpaino on aina työasioissa. Osa tästä kuvauksesta on tietysti sitä identiteettiä ja kuvaa, jonka päällikkö haluaa itsestään antaa ja odottaa siitä heijastetta vastapuolelta.

Epämuodollisuuden korostamisella (I-M) haluaa rakentaa ryhmähenkeä ja luoda yhteenkuuluvuutta omaan yksikköönsä. Ja tätä kautta hän myös tuottaa ja luo merkityksiä yhdessä alaistensa kanssa.

"Kun itte on aika semmonen välitön ihminen, niin siinä saa aika hyvin ihmisistä sitä ryhmähenkeä puhallettua, että koska ihmiset uskaltaa puhua sitten jotenkin toisillekin paljon enemmän, kun ne vähän oppii tuntee niitä".

(I-M) on nuorempi päämääräorientoitunut päällikkö ja hän rakentaa yksikkönsä toimintaa ryhmähenkeä korostaen, ja pitää yllä kuvaa itsestään hyvänä johtajana. Ja korostaa sitä myös delegoinnin keinoin ja luottamuksen kautta. (I-M) myös tuo esiin, että hänen ryhmänsä muodostuu pääosin viisi- kuusikymppisistä naisista. Siis vanhemmista naisista, kuten hän sanoo.

(I-M) "Silti mun periaatteisiin aina kuuluu se, että mä luotan siihen, mitä ne tekee. Ja jos ne esittelee, niin mä vedän nimeni alle kysymättä, koska mun mielestä se kaiken näköinen työnteko on niin turhauttavaa, jos sä ajattelet, että sähän antaisit mulle jonkun lapun, jota sä oot tehnyt pitkän aikaa ja sä itse ajattelisit, että se on täydellinen ja sitten mä katson, että siellä on yksi pilkkuvirhe, ja mä sanon sulle, että käy korjaamassa se ennen kun sä voit lähettää tän ulos. Se sopii ehkä jonkin tyyppiselle ihmiselle, mutta se ei oo ikinä sopinut mun tyyppiselle ihmiselle ollenkaan."

Organisaatioidentiteetin halutaan kertovan yhtenäisyydestä

Organisaatioidentiteetti, ja se että on yksi ja yhtenäinen Toimisto, on yksi strategian keskeisiä sisäisiä tavoitteita koskeva asia. Työn kannalta Toimisto halutaan pitää ja nähdä yhtenä, ja kaikki työ katsotaan ja arvioidaan Toimiston saaman hyödyn näkökulmasta, ei yksittäisen yksikön tai ryhmän näkökulmasta.

(A-N) ” Ja se ehkä mikä siinä on, että meistä tuntuu, että oikeastaan on epäonnistunut. Mä luulen, että se on niin kuin johtoryhmälle selvä, ja kyllä mä olen sen [esimieheni] kautta ottanut selvää, mutta se kanta ei ole ihan kaikille noille asiantuntijoille selvä, että tää [Toimisto] on kuitenkin kokonaisuus ja sitä katsotaan kokonaisuutena. Kun tää on tietysti tämmöinen asiantuntijatyökin, jokainen asiantuntija pitääkin rakastaa sitä omaa työtään, mutta että kyllä siinä on sitten sillä tavalla, että tämä on tärkein, että [Toimisto] on olemassa juuri sen takia, että jos nyt vähän kärjistän, että tehdään lehteä tai [Toimisto] on olemassa, mutta tää menee varmaan muissakin mä luulen, että monet on sitä mieltä, että [Toimisto] on olemassa vain tuoteturvallisuutta varten, matkatoimistojen valvontaa tai jotain varten.”

Organisaatioidentiteetti on perusta myös oman identiteetin rakentamiselle

Organisaation strategiset aiomukset ja tavoitteet saavat käytännölliset muodot päällikön ajatuksissa. Se on organisoinnin tarkoitus. Merkitykset syntyvät ja ne siirtyvät käytännön toimiksi, jotka lopulta ulkopuolisille kertovat sen millainen toimija organisaatio eli Toimisto on.

(G-M) ” Ai miten [Toimisto] haluais toimia?”

(Kysyjä) ” Joo. Miltä se muitten silmissä haluais näyttää. Onko semmosia?”

(G-M) ” No varmaan ihan semmoinen avoimuus ja luotettavuus ja tämmöinen, että halutaan varmasti olla ja näyttää hyvältä kansalaisten silmissä. Että kyllähän me koko ajan esimerkiksi meidän nettisivuja jatkuvasti uusitaan ja kehitetään, ja halutaan antaa sitä informaatiota sekä kuluttajille että yrittäjille. Toimii niin kuin hyvänä yhteistyökumppanina sitten talon ulkopuolella. Ja varmaan entistä enemmän tää kansainvälisyys on noussut nyt viime vuosina. Haasteita sielläkin sitten entistä enemmän.”

Organisaation identiteetti on ylimmän johdon halujen heijastuma

Ylin johto voi vaikuttaa organisaatioidentiteettiin. Johdon halut, uskomukset ja pelot ohjaavat organisaation identiteetin muodostamista. Ylin johto kertoo, millaisen kuvan organisaatio haluaa antaa ulkopuolisille. Kuvan takaisin heijastuminen voi vääristyä, jos vastaanottajan linssit vääristävät kuvaa tai ylläpitävät vanhaa kuvaa organisaatiosta tulkitsemalla asiat ”vanhalla” tavalla ”vanhan” kuvan kautta.

(Kysyjä) ” ... tarkoittaako se silloin mahdollisesti myös sitä, että viraston käytännöt voi muuttua, tapa hoitaa ja asioita muuttuu, suhtautuminen sidosryhmiin, yrityksiin, elinkeinonharjoittajiin voi muuttua vai onko se?”

(G-M) ”No aivan varmasti se voi muuttua, että mä en usko, että se voi enempää muuttua kuin minkä se muuttui silloin sen jälkeen, kun uusi ylijohdaja tuli edellisen jälkeen. Ja mä oon sen ajan nähnyt, se mun mielestä oli erittäin suuri muutos. Ja mun nähdäkseni niin kuin asennoituminen muuttui ja myöskin ihan se, että miten [ylijohtaja] itse hoitaa substanssia, niin se muuttuu erittäin jyrkästi, koska entinen [ylijohtaja] oli hyvin vahvasti substanssissa kiinni. Hän osasi asioita ja hän itse paljon oli siellä julkisuudessa, kun taas nykyinen [ylijohtaja] mun mielestä enemmänkin on ylijohdaja, hän keskittyy hallintoon. se edellinen oli sellainen rakkikoira ja oli hyvin nyrkkiä puiva niin sitten taas uusi [ylijohtaja] halusi olla erittäin sovitteleva, ottaa sellaisen roolin, että keskustella ja yrittää välttää ristiriidat mahdollisimman pitkälti ja keskustellaan alojen kanssa ja laaditaan yhdessä erilaisia menettelytapohjeita tai sääntöjä.”

Identiteetti määräytyy lopulta tekojen kautta. Se, mitä sanotaan, on viesti, mutta se mitä tehdään, vaikuttaa lopulta identiteetin heijastumaan. Ja tekoja odotetaan, koska niiden kautta ja läpi viestit muuttuvat todeksi.

Sidosryhmien tulkinnan kautta tuottamat merkitykset nousevat Toimiston työntekijöiden teoista. Ja sidosryhmien omat identiteetit suhteessa Toimiston identiteettiin etsivät jatkuvasti paikkojaan ja keskinäistä suhdettaan tässä vuorovaikutuksessa.

(G-M) ”... ja tietyt toimenpiteet täytyy saada muutettua, ja jos me ei neuvottelupöydässä päästä lopputulokseen, niin pitää olla uhka se, että se vastapuoli ottaa ihan toisissaan sen, että sitten me lähdetään markkinaoikeuteen. Kyllähän elinkeinoharjoittajat seuraa tiiviisti sitä, kuinka paljon me annetaan kieltoja ja viedään yrityksiä markkinaoikeuteen, ja jos me ei viedä yrityksiä markkinaoikeuteen, niin se antaa mielikuvan siitä, että markkinoilla on kaikki OK, ja se on aivan väärä mielikuva, jos se vetää sen johtopäätöksen pelkästään sillä perusteella.”

Uusi työntekijä välittää organisaation identiteettiä heti aloitettuaan

(H-M) uutena työntekijänä pyrkii tunnistamaan organisaation identiteetin mahdollisimman nopeasti, koska se antaa hänelle mahdollisuuden toimia organisaation jäsenenä. Ilman kykyä tunnistaa organisaation olennaisia piirteitä, uuden henkilön työnteko on arvailuun pohjautuvaa. Identiteetin tunnistamisen kautta löytyvät sallitut tavat toimia ja hän voi välttää kiellettyjen tapojen käyttöä.

Identiteetti on myös tyypillisesti vertailun kautta näyttäytyvä. Ilman vastakkaista ei ole olemassa tätäkään.

(Kysyjä) ”Sä sanoit että sä oot 2006 tullut. Mimmoseen taloon sä tulit?”

(H-M) Hyvin erilaiseen kuin missä olin aikaisemmin. Elikkä mä tulin taloon, josta oli aistittavissa se, että täällä on aikaisempina vuosina tapahtunut isoja muutoksia, ja taloon jossa tietyllä tapaa tämmönen hallinnollinen kuri oli vähän erilaista kuin edellisessä paikkaa elikkä hyvin sellaseen luovaan ja itseohjautuvaan. Ei ehkä välttämättä silleen tavallaan se toiminnan tai suunnitelun ohjaus, niin se ei tapahtunut keskiteytysti vaan se tapahtui sisäsyntyisesti sieltä eri yksiköistä. Tämän tyypilliseen organisaatioon.”

Identiteettejä vertaillaan

Identiteettien vertailun kautta nykyisen organisaation identiteetti kirkastuu, erityisesti kun vertailukohtana on edellinen organisaatio. Sekä toimiala että henkilöstö vaikuttavat identiteettiin. Henkilöstön osalta vielä sukupuolella ja koulutuksella on merkitystä, toimialan kautta henkilöiden koulutusalaustalla ja sidosryhmillä sitä kautta, että ne määrittävät tunnistetun toimintaympäristön.

Alla oleva lainaus kertoo sen, että organisaation työntekijöiden enemmistön sukupuolella on merkitystä. Ainakin, jos jompikumpi sukupuoli muodostaa selvän enemmistön.

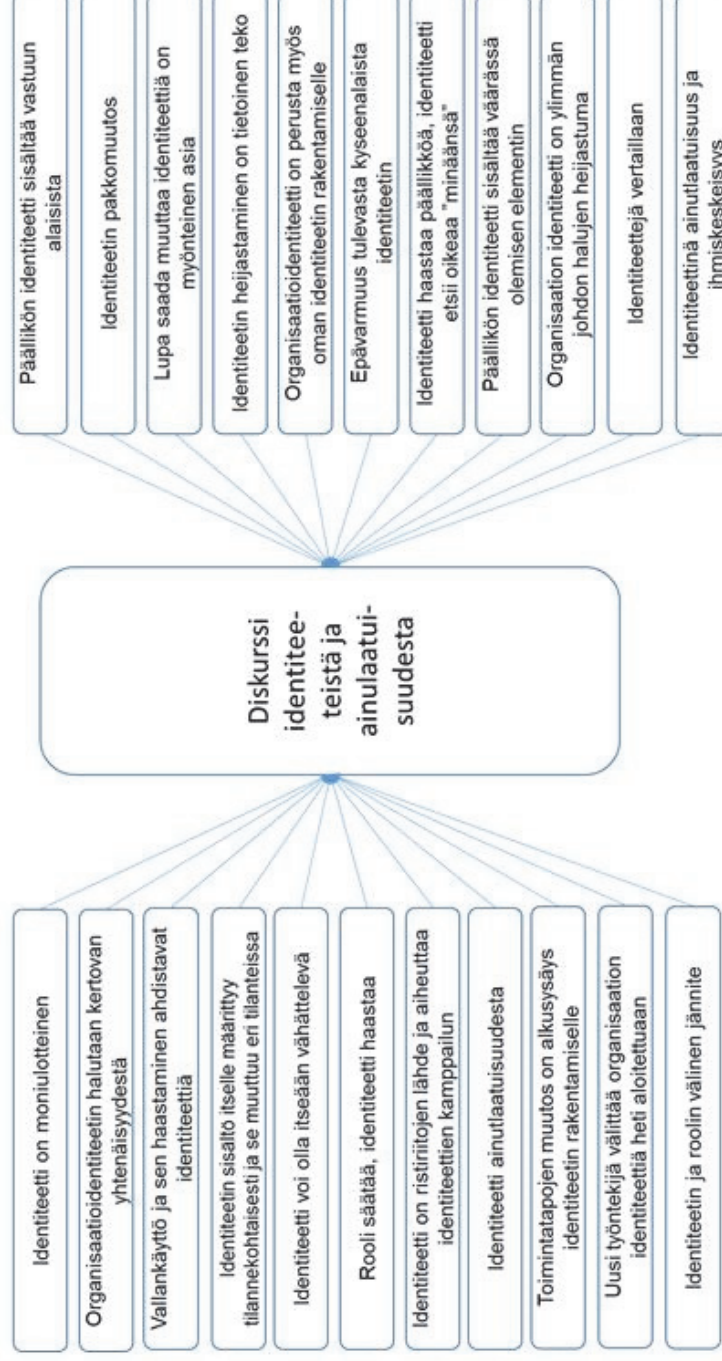
Toisaalta viittaus enemmistön sukupuoleen on ikään kuin kertoisi tosiasian, mutta siihen liittyy selvästi myös implisiittisiä viittauksia identiteetin rakentamisesta.

(H-M) "Äkkipäätään ajatellen niin tulee mieleen että siellä on varmaan tietyn ammattikunnan edustajia ehkä aika paljon ja täällä saattaa olla sitten taas vähän toisen ammattikunnan. Miten sä arviot sitten, että onko sillä vaikutusta?"

(H-M) "On, on elikkä siellä oli henkilöstöstä 80% miehiä ja se oli siihen aikaan vielä, ja nykyään se on [Omega Oy], niin siihen aikaan se oli vielä puolustusvoimien yksikkö, elikkä siellä oli sotilaita muistaakseni vähän reilu kymmenen, 10 ja 20 väliin ja loput oli siviilihenkilöitä niin kuin minäkin olin siellä siviilihenkilönä. Mutta siellä oli tekniikkaa, insinööriä, diplomi-insinööriä, asentajaa, mutta siis niinku tekniselle puolelle orientoitunutta porukkaa. Ja täällä on tietysti sitten, jos vertaa näitä organisaatioita, niin täällä on mun käsityksen mukaan yli 70% naisia ja täällä on hyvin korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, lakimiehiä aika paljon ja sitten viestinnän ammattilaisia. Että kyllä sen niinkun näkee tämän organisaatioiden välisen eron siinäkin. Ei täällä voi sanoa, että samat lääkkeet puree, kun mitä mitä tuossa edellisessä paikkassa, että se pitää niinku ymmärtää se ympäristö siinä. Ihan mielenkiintoista oikeestaan vois sanoa, että jopa pikkusen peilikuvat nää organisaatiot."

Yhteenveto identiteettidiskurssista

Diskurssi identiteeteistä



KUVIO 15 Diskurssi identiteeteistä

9.4.3 Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta

Organisaatioissa elätellään ajatusta toiminnasta, joka olisi kuin yhden henkilön ajattelemaa ja tekemää. Puhutaan yhteisestä ymmärryksestä, yhteisistä käsityksistä organisaatiossa esiintyvistä ilmiöistä. Puhutaan yhteisistä toimintatavoista, yhteisistä arvoista ja yhteisistä päämääristä, ylipäänsä ideasta ajatella ja toimia kuin yksi henkilö. (Eisenberg & Riley 1988, Helms et al. 2010, 189.)

Tätä diskurssia myös käytetään paljon, ja sen taakse voi mennä ikään kuin piiloon ja valitella, että kun ei ole sitä tai tätä yhteistä, niin asiat menevät hitaammin, huonommin tai vääriä tavoitteita kohti. Jos sen sijaan olisi yhteinen käsitys ja ymmärrys asioista, toimintatavoista ja päämääristä, niin tuloksetkin olisivat parempia. Näin moni pukee ajatuksensa sanoiksi.

Organisaatio hakee ihmisenergian säästöä ja yrittää toimia rationaalisesti. Ensi kädessä jokainen kuitenkin pyrkii oman työnsä ja energiansa säästämiseen. Ongelma on, että hyvää suunnittelua ja kattavaa organisointia ei voi tehdä kuka vaan. Viime kädessä toiminnan tavan ja tavoitteet määrittelee organisaatiossa se henkilö, joka on vastuussa koko toiminnasta, siis ylin johto. Toimintatapojen suunnitteluun voi osallistua paljon suurempi joukko ihmisiä. Toki sitten toimintaan jää aina joitakin omia sovelluksia, joita sitten joukolla harmitellaan ja yritetään kitkeä pois erilaisissa kokouksissa ja suunnitteluryhmissä.

Tämä viisauden kaipuu kieli organisaation jäsenten odotuksista saada luottaa jonkun toisen ajatteluun. Sellaiseen ajatteluun, joka optimoisi jokaisen työn ja olisi kokonaisuuden kannalta tehokasta, niin että kerran tehty työ riittäisi. Halutaan välttyä toistuvilta korjaavilta toimilta. Odotetaan kuin olisi ylijumala, joka toisi viisautta, samalla kuitenkin tietäen, että sellaista oliota tai viisautta ei ole näköpiirissä.

Jatkuva muutos haastaa jaetun ymmärryksen

Alaisten odotusten vastakohtana on johtajan käsitys ja odotukset yhteisen toiminnan mahdollisuudesta. Keskijohdon päällikkö kokee, että johtaja odottaa nopeampia tuloksia ja johtaja olettaa, että yhteinen käsitys syntyy, kun hän kertoo oman esityksensä asian hoidosta alaisilleen.

(B-N) ”Niin totta kai se on haasteellista ja siinäkin niin kuin meillä ehkä ongelmana näkyy justiin se, että meillä on niin kuin nyt se vahva johtaja, jolla on ne omat näkemykset, joka on niin kuin valmis muuttamaan niitä toimintatapoja yhden yön yli myöskin. Hän on ne itse puinu päässään ja puinu esimerkiksi mun kanssa ja mietti nyt eri yhteyksissä ja sitten hän sanoo sen ulos. Ja hän tietysti saattaa kuvitella, että tässä se nyt oli ja nyt aletaan toimia näin. Ja sitten me kuljetaan niin kuin eri tahdissa siinä sitten, että siinä mielessä niin kuin johdon ja sitten sen yksittäisen työntekijän käsitykset siitä, että mihin ollaan menossa, niin onkin aika lailla erilaiset ja se vie yllättävän pitkän aikaa”.

Eli (B-N) toivoo, että olisi mahdollista saada yhtenäisempi käsitys asioista, vaikka toteaa, että sellaista tilannetta ei ole helppo saavuttaa. Erityisesti hänen esimiehensä oletus toiminnan muutoksesta tai tavoitteesta, jossa olisi yksi ja selvä tapa toimia, johon kaikki voisivat viitata, ja josta kaikki voisivat hakea

perusteet toiminnalleen, näyttää olevan varsin kaukana (B-N):n haastatteluhetkenä mainitsemasta tilannekuvauksesta.

(B-N):n lausunto myös kertoo, että johtajan johtamisominaisuuksilla voi olla vaikutusta asiaan. Tästä enemmän diskurssissa ”esimiehen johtamistavasta”.

Monipolvinen viestintä voimistaa moniselitteisyyttä

(C-N) tunnistaa saman asian. Viestinnällä yritetään saada aikaan yhtenäistä käsitystä asioiden tilasta. Ja prosessina se voi näyttää toimivalta mutta on monipolvinen, ja viesti voi muuttua prosessin edetessä.

(C-N) ”No niitä käydään tämmösiä koko [Toimistoa] koskevia tärkeitä asioita läpi just niin kun koko talon osalta. Näissä meidän kuukausi-infoissa aina kerrotaan, missä mennään, mitä on tekeillä ja mitä johtoryhmä tekee, mitä johtokunnassa on tekeillä. Ja sitten johtaja kertoo meille yksikönvetäjille aina viikoittain sitten, mitä johtoryhmässä on ollut. Tai sitten, jos toi johtajan varamies on johtajan sijaisena johtoryhmässä, jos johtaja ei pääse osallistumaan, niin se tieto tulee sieltä alaspäin tavallaan, yksikönvetäjille. Yksikönvetäjät kertoo sitten omilleen yksiköille. Ja sitten meidän tässä viikkopalaverissa kerrotaan koko ryhmälle. Että ne tulee moneen kertaan tavallaan, että jos ajattelee ihan ketä tahansa ryhmäläistä, niin kyllä sen tiedon pitäisi tulla monesta eri tuutista.”

Kuitenkin myöhemmin myös (C-N) kertoo, että muutos vaatii enemmän, ja yhtenäistä käsitystä ei synny niin nopeasti, kuin viestijänä toimiva johtaja ehkä olettaa. Yhteistä ymmärrystä haetaan järjestämällä paljon kokouksia. Oletus on, että osallistumalla kokouksiin, voidaan sanoma levittää sen osallistujille ja osallistuja kokee pääsevänsä tiedon lähteelle. Toki jokainen osallistuja tietää, onko tietoa jakamassa henkilö, jolla on siihen valtuutus ja roolin mukainen oikeutus (vrt. Helms Mills et al. 2010, Thurlow & Helms Mills 2009, Helms Mills 2003, 144).

Mielessä pyörivät tekemättömät työt

Kuitenkin muiden päivittäisten työtehtävien tekemättömyys painaa osallistujien mieltä ja tuntuu siltä, että aika menee palaverissa oikeaksi koetun työn sijaan. Yhteinen toiminta voi tuntua omien päivittäistöiden kilpailijalta. Toisaalta ilman palaveria työnteko ei ole organisoitua ja samaan suuntaan asioita vievää.

(C-N) ”Silloinhan se parhaimmillaan tarkoittaa, että jos on paljon asiaa, niin siinä voi olla pari kolmen tunnin palaveria ja sitten sulla ehkä vielä oman tiimin kanssa vielä tunnin pari, että se on periaatteessa niin kuin yksi työpäivä saattaa mennä.”

(C-N) ”Kyllä. Plus kaikki muut mitä tässä, erilaiset työryhmät, mihin mäkin kuulun. On se aikamoista istumista, ja kun tietää, että hommat odottaa siellä työpöydällä.”

Yhtenäisyyttä voidaan etsiä monella tasolla

Toimintatavat, käytännöt ja työntekoon tarvittavat työkalut ja järjestelmät ovat jatkuvasti muuttuvia. Kaikkiin asioihin ei ole olemassa pysyvää määrääksiä, sääntöjä tai ohjeita. Perjantaikokoukset ovat tilanteita, joissa näistä asioista voidaan keskustella. Joka tapauksessa työntekijöillä on omia käytäntöjään asioiden ja työtehtäviensä hoitamisessa.

(G-M) ”No, talon linjahan, sehän myöskin elää, se on erilainen nyt kuin mitä se on ollut silloin, se on erilainen mitä se on ollut kaksi vuotta sitten, että sekin muuttuu ja me yritetään miettiä sitä, että mikä on tarkoituksenmukaisin tapa ja se, että vältettäisiin sitä, että asioiden käsittely sinällään ja menettelyt olis raskaita tai byrokraattisia, että me pyritään tietenkin kaikki turha jättämään pois. Mutta ilman muuta täytyy olla tietyt yhteisesti sovitut pelitavat, miten me täällä toimitaan ja miten asioita esitellään, miten kirje rakennetaan, ettei siellä ole kaikilla erilaista fonttia ja erilaista kirjasinkokoa, joku käyttää ranskalaisia, joku pallukoita, kolmas numeroita. Ja pitäisi sekin, kun me kirjoitetaan kirje ulos niin pitäisi olla samannäköisiä riippumatta siitä, kuka sen on kirjoittanut. Meillä on paljon sisäisiä menettelytapaoheja, joilla pyritään varmistamaan se, että se meidän toiminta on ulospäin samanlaista riippumatta siitä, kenen kanssa täällä asioidaan. Ja siinä me säännöllisesti itse asiassa muun muassa meidän ryhmäpalaverissa, niitä on joka perjantaiaamupäivä, niin keskustellaan näistä asioista, muistutetaan.”

Yhteisten toimintatapojen puute ja tehtävien tekemisen joustavuus ovat ilmeisessä ristiriidassa. Joko sen takia, että yhteiset, ja osalle sen myötä uudet työtavat eivät ole tuttuja ja edellyttävät opiskelua. Tai sitten työntekijällä on kokemus siitä, että oma tapa tehdä työtä on se oikea ja ”talon linja” näkyy riittävästi, vaikka tekeminen ei menekään ohjeiden mukaan.

(G-M) ”Mutta toisaalta koska tällaisia menettelytapojahan ei tarttis luoda tai niitä ei tarvis erikseen miettiä, jos asiat hoituisi sillai, että kaikki muistais aina, mitä on sovittu tai miten pitäisi toimia. Ja se, että ei niiden tarkoitus ole se, että täällä kiusataan yksittäisiä esittelijöitä menettelytavoilla tai tehdään tästä itsetarkoituksellisesti byrokraattista, vaan se, että me toimitaan ja voidaan luottaa siihen, että kaikki toimii sovittujen pelisääntöjen mukaan.”

Hyvin toimivat prosessit edustavat yhteistä tekemistä

(G-M) pitää hyvin suunniteltuja ja toimivia prosesseja perustana hyvin toimivalle työyhteisölle. Hyvin toimivat prosessit ovat Toimiston aikaan ja paikkaan kiinnitettyjä, ajan kuluessa omaksuttuja työkäytäntöjä, joissa apuna käytetään enimmäkseen tietoteknisiä työvälineitä. Siksi prosessit kuvaavat yhtenäistä toimintaa ja yhtenäisiä käytäntöjä. Prosessin toimijoilla voi olla kuitenkin erilaisia käsityksiä asioiden käytännön tekemisestä, mutta siitä huolimatta tekeminen näyttää yhtenäisenä ja samanlaisena.

(G-M) ”Kun lappu tulee tuolla postissa, niin ne tietää, mitä ne sille tekee ja mitä kuka tekee seuraavaksi, ja niin edelleen. Ne on selkeitä prosesseja, mitä ne on, eikä siten käydä niin kuin keksimään, että mitäs tälle tehtäis. Se on selkeitä, tehokasta ja siellä on oivallettu tää priorisointi myös aika hyvin, että resurssit on rajalliset ja pyritään niillä olemassa olevilla resursseilla tekemään, saamaan mahdollisimman paljon sitä vaikuttavuutta aikaiseksi.”

Yhteisen käsityksen mahdottomuus

Kun haastatellut puhuvat yhteisestä ymmärryksestä, päälliköllä on pelko siitä, että hän ei ole ”ymmärtänyt oikein” saamaansa informaatiota muutoksesta, vaan on tulkinnut sanoman väärin, kuten aiemmin tässä kappaleessa (B-N) totesi. Tai hän voi kokea, että ei ole ollut läsnä niissä tapahtumissa ja tilanteissa, joissa ”oikeaa” tietoa on ollut tarjolla. Tämä voi saattaa päällikön kokemukseen, jossa hän vastustaa ja on eri mieltä oletetun tai todellisen vallitsevan mielipiteen kanssa. Se, ovatko eroavaisuudet todellisia vai kuvitelmia, riippuu vallitsevista diskursseista ja erityisesti niiden tulkinnasta ja siitä, ketkä niitä ylläpitävät.

Aineiston perustella voidaan päätellä, että tulkinta tekemisen tavoitteista on vaikeaa. Siihen toivotaan ja haetaan apua henkilöiltä, joilla oletetaan olevan parempi käsitys asioista kuin itsellä on. Oletettu parempi käsitys perustuu siihen, että lähtökohdat ilmiön tai tilanteen ymmärtämiseksi ovat erilaiset. Johtajalla on oma näkemyksensä, joka perustuu hänen koko työ- ja henkilöhistoriaansa sekä organisointiin ja hänen haluunsa ja perusteisiinsa muuttaa organisaation toimintaa. Vastaavasti päälliköllä ja suorittavan portaan henkilöillä on omat käsityksensä vastaavin perustein.

Tässäkin aineiston analyysin pohjalta voidaan esittää, että yhteinen ja samanlainen käsitys asioista on mahdottomuus ja sen seurauksena strateginen muutos on jatkuvaa diskurssien ja sallittujen ja kiellettyjen tekojen neuvottelua, jossa merkityksiä syntyy ja kuolee. (vrt. Brown, Stacey & Nandhakumar 2008, Helms et al. 2010, 189, Weick 2001, 1995).

Yhteisyyttä tekemällä yhdessä työtä

Yhteisyyttä voidaan hakea kristallisoimalla riittävän abstrakti kuva organisaation tavoitteista ja päämääristä. Ristiriitaisia käsityksiä ei synny niin helposti, kun ei ole kuvattu yksityiskohtia. Abstraktilla isolla tilannekuvalla voidaan saattaa tekeminen alkuun. Tekeminen itsessään on jo strategisen muutoksen alku ja yksi välitavoite. Muutos tapahtuu tekemällä.

Yhteistä näkemystä tärkeämpi on (E-N):n mukaan, se että ihmiset toimivat yhdessä. Yhdessä toimiminen auttaa muutoksessa ja jokapäiväisessä työssä. Se vähentää energian tarvetta ja tuottaa tavoiteltuja tuloksia.

Yhdessä tekemisen (E-N) odottaa myös lähentävän näkemyksiä siitä, mikä on tärkeää, ja mitkä ovat tavoiteltavia tuloksia organisaation näkökulmasta. Yhteistyö lisää keskinäistä joustavuutta sekä vastuunottoa ja -tunnetta. Ulospäin voi näyttää, että osalliset henkilöt jakavat arvonsa ja käsityksensä työstään ja siihen liittyvistä ilmiöistä.

(E-N) ”Tavallaan sen, että tulisi se kokemus, että me kuitenkin, vaikka meillä on eri näkökulma tavallaan tai vaihe tämän valistuksen tekemiseen, niin tää voi toimia niin kuin yhdessä, tulisi ehkä sitä ymmärtämystä siihen kaikkeen työhön ja sitä näkökulmaa, että hei vaikka toi tyyppi tekee tommosta työtä, niin sillä voisi olla kuitenkin annettavaa ja ideoita tähän mullekin, jota mä voin käyttää. Ja sitten että se kokisi, tulisi semmonen olo, että me ollaan ryhmä.”

Prosesseissa näkyy yhteinen toiminta

Yhteinen toiminta on se, mitä myös (E-N) tavoittelee. Omatoimisesti omiin tekemisiinsä keskittyvä, hallinnollisesti kokoon pantu ryhmä ei sellaisenaan toimi optimaalisesti. Yhteisen toiminnan kehittämiseksi on luotava prosesseja, joissa teot ja tekijät, ajoitus ja työkalut on sovittu ja kaikki toiminta perustuu siihen, että prosessi abstraktina oliona koetaan toimivaksi, ja sen koetaan tuottavan haluttuja tuloksia ja edistävän haluttua muutosta. Määritellyt prosessit kuvaavat yhteistä toimintaa.

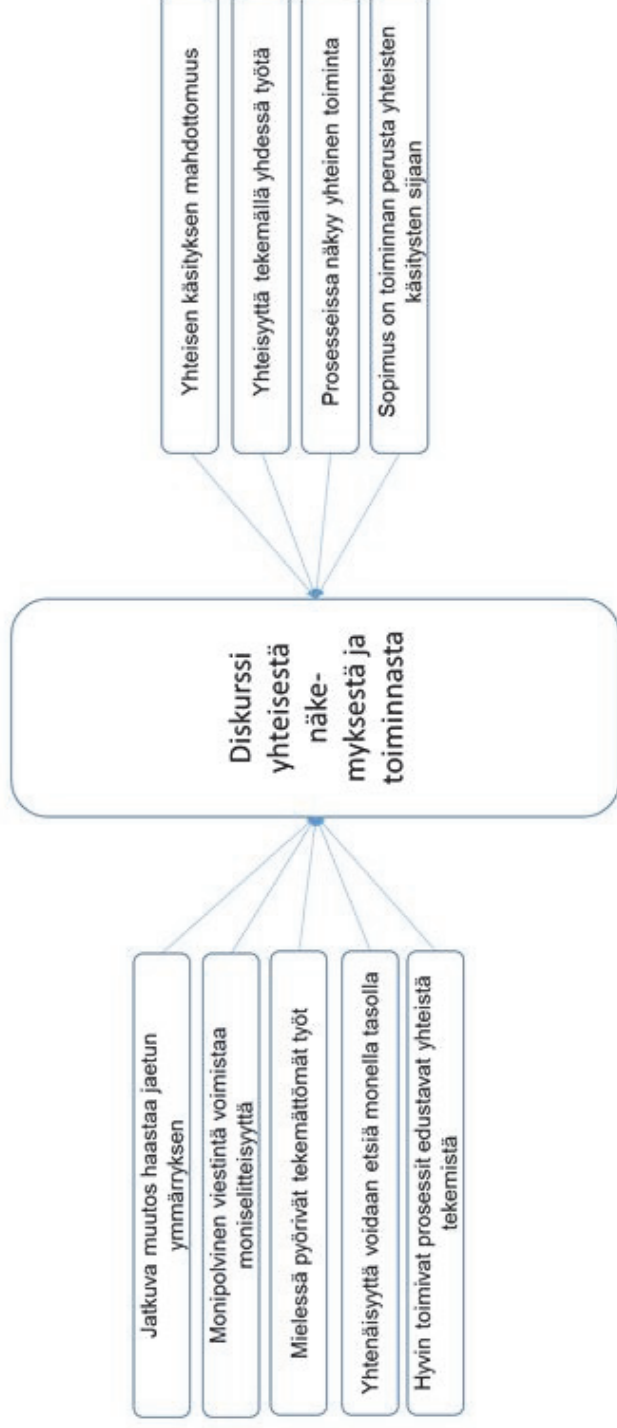
(E-N) "Että mun mielestä se on ollut jo iso muutos, että okei on tää ryhmä, se on niin kuin organisoitu, että siellä on nyt ikään kuin ne muodolliset puitteet ja sitten on ne yhteiset linjaukset tehty ja on toimintatavat sovittu, että sitten on semmosta hiomista, että miten siellä kun prosessit ei kulje, ja mä olen koko ajan kun mä loikin tässä organisaatiossa, niin mä sanoin, että nää prosessit tässä ryhmässä ei sitten kulje tämän mukaisesti, vaan ne menee ihan siksakkia siellä, että niissä on varmasti hiomista..."

Sopimus on toiminnan perusta yhteisten käsitysten sijaan

Viime kädessä se, mitä yhteisellä ymmärryksellä haetaan, tarkoittaa sitä, että käsitellyssä olevista asioista on sovittu. Sopimus on tulos erilaisten käsitysten, kokemusten, tietojen, taitojen ja toimintamallien rajaamisesta sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa halutun suuntaisen toiminnan. Edelleen – toimijoilla on erilaisia intohimoja asioiden nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista, mutta toimintaa ne eivät suoraan haittaa. Itse asiassa, ne ovat pinnan alla kyteviä vihjeitä (Weick 1995) siitä, mitä muutoksia mahdollisesti on tulossa sensegiving- ja sensemaking-prosessien kautta.

Yhteenveto yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta

Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta



KUVIO 16 Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta

9.4.4 Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta

Valta näkyy Toimistossa monella tasolla ja monen suuntaisena. Valtionhallinnon organisointi ja työnjako tuottaa yhden kokoelman valtasuhteita. Ministeriö ohjaa tekemistä antamalla resursseja tai rajoittamalla niiden saantia. Ministeriö päättää, mitkä tehtäväalueet ja tehtävät kuuluvat Toimiston vastuulle tai vastaavasti ministeriö siirtää tehtäviä ja organisaatioita tai niiden osia oman hallinnonalansa virastosta toiseen. (vrt. Wiltermuth & Flynn 2013, Galinsky, Gruenfeld & Magee 2003.)

Ministeriöllä on valta yli koko organisaation

Tehtäväalueita voidaan siirtää pois Toimistosta toisiin valtionhallinnon organisaatioihin ja ministeriöstä tuleva ohjaava tehokkuuden etsintä on jatkuva haaste Toimistolle ja sen työntekijöille. Ensisijaisesti siksi, että yhä kompleksisemmaksi koettu toimintaympäristö ja sidosryhmien toiminnan muutokset aiheuttavat lisää työtä ja kuormitusta työntekijöille, ja resurssien kohdistamishaasteita jokaisen tason esimiehille.

(B-N) ”Kyllähän siis yhdistyminen sinänsä oli kova juttu, koska sitä ennen niin [ylijohtajahan] oli itsenäinen niin kuin ministeriöstä riippumaton ja nyt kuitenkin niin me ollaan selkeästi niin kuin [ministeriön] tulosohjauksen alla ja sellainen ehkä näkyy enempi, sanoisko ministeriön rooli.”

Mutta ministeriö oman vallankäyttönsä kautta tuo myös selkeyttä Toimiston tehtäviin ja organisointiin.

(I-M) ”Kyllä ne [muutokset] valuu tuolta ministeriötasolta. Itse asiassa kyllä ne politiikan maailmasta tulee, kyllä se vaikuttaa. Ja sitten hirveen paljon mielestäni viime vuosina on just tää ministeriön tämmönen strategiaohjaus, niin sehän on muuttunut ihan tosi paljon ja mun mielestä tuonut paljon hyvää mukanaan, semmosta tavoitteellisuutta ja seurantaa ja tällasta.”

Ministeriön tuottavuusohjelma on yksi keskeinen vallankäytön väline, jolla ohjataan Toimiston työtä ja organisointia. Sillä on strateginen vaikutus, vaikka sitä ei oltu kirjattu alun perin strategiaan. Tuottavuusohjelman olemassaolo on hyväksytty organisaatiossa. Päälliköt ottavat sen tekijänä, joka asettaa tavoitteita, antaa suuntaa ja implisiittisesti organisoi toimintaa.

”Plus sitten se tuottavuusohjelma tietenkin”.

Ylimmän johdon oma intressi on vallankäyttöä

Toimiston ylimmällä johdolla on mahdollisuus ja myös velvollisuus tehdä päätöksiä organisoinnista, ja siitä kuinka strategia tavoitteita implementoidaan toimintaan. Ylijohtajan oma persoona, hänen näkemyksensä organisaation toimintatavoista ja suhtautumisesta sidosryhmiin sekä hänen oman työnsä merkityksestä ja painotuksista, tulee näkyväksi organisaatiolle. Vallankäyttöä on, kun hän luo ja antaa merkityksiä, joita haluaa organisaation toiminnan vahvistavan.

(B-N) ” Joo kyllähän se, mä en tiedä siis se on pikkuhiljaa menny siihen, ja kun kyllähän sillä on, onhan sillä vaikutusta ollu organisaatioonkin taikka organisaatiolla siten siihen, että kuka on milloinkin toiminut. Että silloin joskus aikaisemmin ja varsinkin sillon, kun [ylijohtajan] toiminta oli erillään, niin sehän oli itte [substanssia hoitava ylijohdaja], johon niin kuin asiat henkilöity. Se oli itte julkisuudessa hyvin paljon, ja se ei ollut niin kuin organisaatio, se oli [ylijohtajan henkilö] ja sitten sillä oli joku jengi, joka niin kuin avusti sitä. Se oli vähän tämmöinen se näkökulma.”

Yksiköiden ja henkilöiden väliset valtasuhteet

Toimistossa on myös sisällä valtasuhteita, joita vahvistetaan, haastetaan tai muutetaan jatkuvasti. Valtasuhteiden merkitysten muutoksille on tyypillistä uusien työntekijöiden tulo organisaatioon tai Toimiston tehtävien muutosten myötä uuden organisointitavan käyttöönotto.

Myös olemassa oleva organisointi voi aiheuttaa työntekoon ylimääräistä energian kulutusta. Energiaa menee nimenomaan sen käsittelyyn, kuka voi sanoa mitä, ja kenellä on mahdollisuus päättää mitä asiassa tehdään. Valta ja oikeus sanoa sekä ihmisten väliset henkilösuhteet nousevat esiin näissä tilanteissa.

(Kysyjä) ”Mutta onko se mistä kiinni?”

(A-N) ”Se on kiinni henkilöistä ja organisaatiotavasta. Henkilöistä. Aika paljon. ... Ei me olla ainoa, missä pitää pärjätä erilaisten kemioiden kanssa. Tunnen sen verran useampiakin ministeriöitä ja julkisen vallan organisaatioita, että siellä on pakko laahustaa niitten erilaisten kemioiden kanssa.”

(Kysyjä) ”Mitä se sitten tekee sun mielestä? Mikä se seuraus on?”

(A-N) ”Haittaahan se työntekoa. Helpompihan sitä olisi, se menee siihen, että niitä hyttysiä sitten kuurnataan ja etsitään virheitä, katsotaan, katsotaan että onks toi nyt, jostain esimerkiksi sisäisestä pöytäkirjasta, jotka on kuitenkin vain suuntaa antavia muistioita, niin niistä etsitään, että onks noi ja onks noi, kyse on tietysti sitten myöskin - varmaan kyse on vallasta. Kuka pomottaa.”

Esimiehen vallantunteen hauraus

Valta nousee esiin jatkuvasti. Joka päivä työtä tehdessä joudutaan punnitsemaan, kenen ääni kuuluu, ja kuka voi sanoa mitä tehdään. Punnitseminen johduu siitä, että alaiset haastavat esimiehiään tai esimies kokee, että häntä ja hänen ajatuksiaan ja tunnettaan siitä, mikä on oikein, tärkeää ja merkityksellistä haastetaan. Esimiehen valta ei ole pakottamista, vaan päinvastoin, se voi ilmetä parempana informaationa kyseessä olevista asioista. Kun on paremmin informoitu tai tuntee toiminnan paremmin, voi tietoa käyttää vallan välineenä, koska pystyy ottamaan esiin sellaisia näkökulmia ja asiayhteyksiä, joista huonommin informoidut tai kokemattomat eivät ole perillä. Tätä kautta vallan avulla säädetään sisäistä ja ulkoista todellisuutta. Ajoittain alaiset voivat myös kokea olevansa paremmin perillä asioista kuin esimiehensä, ja siksi haastavat esimiehiään.

(A-N) ”... mä olen nyt sen meidän lehden hallinnollinen esimies, mutta nuoret toimittajat pitävät aika lailla kiinni tällaisesta journalistisesta sananvapaudesta ja journalistisesta ymmärryksestä, ja eivät sitten haluaisi siitä antaa piiruaakaan periksi esimerkiksi mulle tai mun pomolle ja päätoimittajalle, joka on ylijohdaja, niin ei tietenkään ole aikaa sellaseen tarkkailuun. Tää on nyt vaikea yhteistyökuvio.”

Käskyttävää valtaa on vaikea käyttää

Kun päällikkö tekee mielessään päätöksen ja jos päätös päällikön käsityksen mukaan on ristiriidassa alaisten ajattelun kanssa, päällikkö ajautuu tilanteeseen, jossa hän kokee riittämättömyyttä ja kokee tarvitsevänsä tukea päätökselleen ja ennen kaikkea sen toimeenpanolle. Vallan käytössä tarvitaan legitimitettä ja auktoriteettia. Jos päälliköillä on näiden suhteen omalta kohdaltaan epävarmuutta, hän voi kokea, että oma identiteetti roolin sisällä ei kannata riittävästi vaikeassa tilanteessa. Tarvitaan selkänöjä, jotta mahdollinen vastustus ei pakota pyörtämään tehtyä päätöstä.

(Kysyjä) ”Jäin vielä miettimään näitä toimittajia tavallaan, joilla vaikka on toisenlainen orientaatio sitten siihen lehden tekemiseen kuin sulla, niin millä keinoilla tavallaan, onko se suoraan käskeminen, joka parhaiten vaikuttaa. Millä keinoin pohdiskelette sitä sitten?”

(A-N) ”Ei. Jos on suoraan käskeminen, siihen haetaan sitten päätoimittajan selkä. Mä en, sanotaan jos on tämmönen ihan konkreettinen tapaus, että sieltä tuli yksi semmonen, mikä on hyvin harvinaista ja on tapahtunut vaan kerran niin että mä olen nähnyt sinä aikana tässä 2-3 vuoden aikana, että juttu hyllytettiin, niin sen teki kyllä päätoimittaja. Tai se delegoi sen mun esimiehelle ja mulle.”

Roolit, identiteetit ja valta

Valta liittyy rooleihin ja identiteetteihin. Esimiehet määrittelevät alaisten roolit. Sen sijaan identiteetin jokainen alainen luo itse. Tämä identiteetti on perustana sensegiving- ja sensemakingprosesseille, jotka käynnistyvät, kun uusia moniselitteisesti tulkittavia tai mahdollisuuden moniselitteisyyteen antavia asioita nostetaan esiin.

(A-N) ”Että tää on mun mielestä semmonen, mitä ne ei ole oikein ymmärtäneet. Ja sitten jos sanoo, niin tulee se, että kun et ole meidän alan asiantuntija, niin et voi ymmärtää tätä asiaa. Mä kuitenkin lukijana voin ymmärtää.”

Valta ja identiteetit ovat riippuvaisia luottamuksesta

Ilman luottamusta ei ole valtaa. Näissä tilanteissa myös identiteetin luominen on vaikeaa. Syntyy jatkuva kamppailu epätasapainoisessa tilassa. Luottamuksen puute näkyy esimiehen epävarmuutena ja alaisten muutosvaatimuksina nykyisiin käytäntöihin. Tasapainoa ei löydy, vaan tilanne ajautuu epäluottamukseen ja epäselvyyteen siitä, kuinka toimitaan, kenen ääni kuuluu ja mitä käytäntöjä noudatetaan.

(A-N) ”Kyllä meillä on esimerkiksi sisältöpalaveria ja kaikkia meillä on sellasia palaveria, mutta sanotaan, että semmoinen aito, nykyisillä toimittajilla ei ole ihan sellas-

ta aitoa luottamusta meihin. Mä en tarkoita pelkästään itseäni, vaan myös mun esimiestä. Ehkä se on sitten tää ikäkysymyskin, että he näkee meidät uhkana tai vaarana tai jollain tavalla. Tää ei nyt kuitenkaan tarkoita, että me ollaan ihan hyvin väleissä ja tavataan kokouksissa ja muissa, mutta se semmonen perusluottamus puuttuu.”

(A-N) ”Muistan silloin kun mä aloitin, kun meillä oli joku semmonen suunnittelukokous, silloin nää toimittajat ehdotti, kun oli että mitä pitäisi tehdä, niin ne ehdotti, että päätoimittaja pitää vaihtaa. No, mä en oikein usko, että missään lehdessä toimittajat valitsee päätoimittajaa. Siinä on ehkä tämmöstä, mutta niiden ammatti-identiteetti on hirveen vahvasti se journalistinen.”

Valta on ehdollisten käskyjen antamista

Organisointi ja käytännöt tuottavat erilaisia tulkintoja ja käsityksiä alaisille. Tulkinnat riippuvat asiasta ja alaisten tiedoista ja tietämyksestä käsillä olevasta asiasta. Ristiriitaisessa tilanteessa esimies voi käyttää ehdollista valtaa tyyliin: ”Jos tämä ei toimi, niin mietitään sitten toista vaihtoehtoa”. Esimies voi itse ajatella, että tämä on keino saada työ eteenpäin ilman keskustelua keinoista, käytännöistä ja organisoinnista. Tähän kuitenkin sisältyy epävarmuutta. Osittain valtaa on käytetty lakaisemalla osa johtamisongelmasta maton alle. Tilanne näyttää tasapainoiselta, ja on päällikön hyväksyttävissä vielä, vaikka toimenpiteitä säädettäisiinkin alaisten toimesta.

(C-N) käyttää valtaa epäsuorasti, vaihtoehtoja antamalla, mutta kuitenkin toivoen, että hänen päättämänsä esitystä noudatetaan. Samalla hän antaa hengitystilaa alaisilleen ja itselleen.

(Kysyjä) ”Pitääkö käyttää enemmän sitten määräysvaltaakin ihan?”

(C-N) ”No, niin, mä en oikein tiedä, mikä on määräysvalta, mutta kyllähän välillä on sanottava, että näin toimitaan nyt, näin on päätetty ja näin toimitaan. Että katsotaan sitten jatkossa, että jos ei tämä suju, niin asiasta voidaan sitten ehkä keskustella, mutta nyt tehdään näin.”

Päällikön esimies, johtaja, voi omasta mielestään nähdä tässä päällikön liian löysää johtamista. Tämä aiheuttaa ristiriidan päällikön mielessä. Päällikkö tuntee alaisensa ja joutuu pohtimaan, mikä on syynä siihen, että tehtävä ei valmistu niin kuin on odotettu.

(C-N) ” ... Ja joissain tilanteissa olen liian lepuskin. ”

(Kysyjä) ”Mistä sä huomaat sen?”

(C-N) Esimerkiksi jos joku homma on hoitamatta, vaikka on sovittu, niin mulla on aika vaikea mennä sanomaan, että pistäs töpinäksi. Kyllä siinä vähän aikaa joutuu istumaan ja miettimään, miten mä tämän asian nyt esitän. Yleensä esitän sitten sen ystävällisesti kuitenkin, keskustelemalla mistä tää johtuu, että asiaa ei ole hoidettu ja voisiko mä jotenkin auttaa, voitaisko yhdessä miettiä ja näin. Ja olen mä siitä johtajalakin saanut palautetta, että mun pitäisi olla paljon tiukempi

(Kysyjä) ”Mitä sä olet sitten vastannut?”

(C-N) ”Riippuen tilanteesta, varmaan olen vaan vastannut, että niin varmaan pitäisi olla sun mielestä, mutta vaikeita tilanteista.”

Valtaa on aina liian vähän

(G-M):llä on kokemansa valtavajeen seurauksena ajatus ulkopuolisesta isosta ja kiistattomasta vallasta, joka voisi tehdä ja päättää mitä haluaa. Tämän päättäjän pitäisi päättää kuitenkin viisaasti ja edistää päällikön mieleisiä asioita. Muutos ei lähde liikkeelle ilman energiaa ja ulkopuolinen valta omaa sitä enemmän. Tämä ulkopuolinen voi sitten olla periaatteessa mitä tai kuka tahansa: yhteiskunnan epävakaudesta hallituksen vaihdokseen, ministeriön mahtikäskyyn tai sisäiseen muutokseen, jossa organisaation johto vaihtuu päällikön yläpuolelta.

Tästä huolimatta myös ulkopuolinen vallankäyttö voi saada vastustusta. Muutos kohtaa kitkan joka tapauksessa.

(G-M) ”Siis tähän on ihan vanha totuus, että muutos tapahtuu ainoastaan pakon edessä. Että eihän se siis omaehtoinen muutos, että jotakin ennakoidaan tai että itse lähettäis muuttamaan, niin eihän se näin.”

(G-M) ”Mutta kyllä se aika pitkälti näin menee, että niin kauan - siis tähän on varmaan aika yleismaailmallinenkin juttu siis sinänsä. Että jokainen kun huomaa, ettei ole tyytyväinen siihen olotilaan, niin sitten alkaa tapahtumaan, motivaatio alkaa muuttua. Mutta ennen sitä, kun kaikki niin sanotusti vaikka sujui tehottomasti, niin jos ne sujuu ok, niin antaa mennä vaan.”

Kun viitataan vallan puutteeseen tai vallan käyttäjien näkymättömyyteen, silloin ilmaistaan myös peiteltysti, että omaa valtaa ja sen rajoja ei haluta testata. Vastustuksen ja mahdollisten sivuvaikutusten pelossa, jotka voisivat tuottaa päinvastaisia tuloksia kuin on haluttu, päällikkö voi olla käyttämättä suoraa valtaa saadakseen aikaan toiminnan muutoksia.

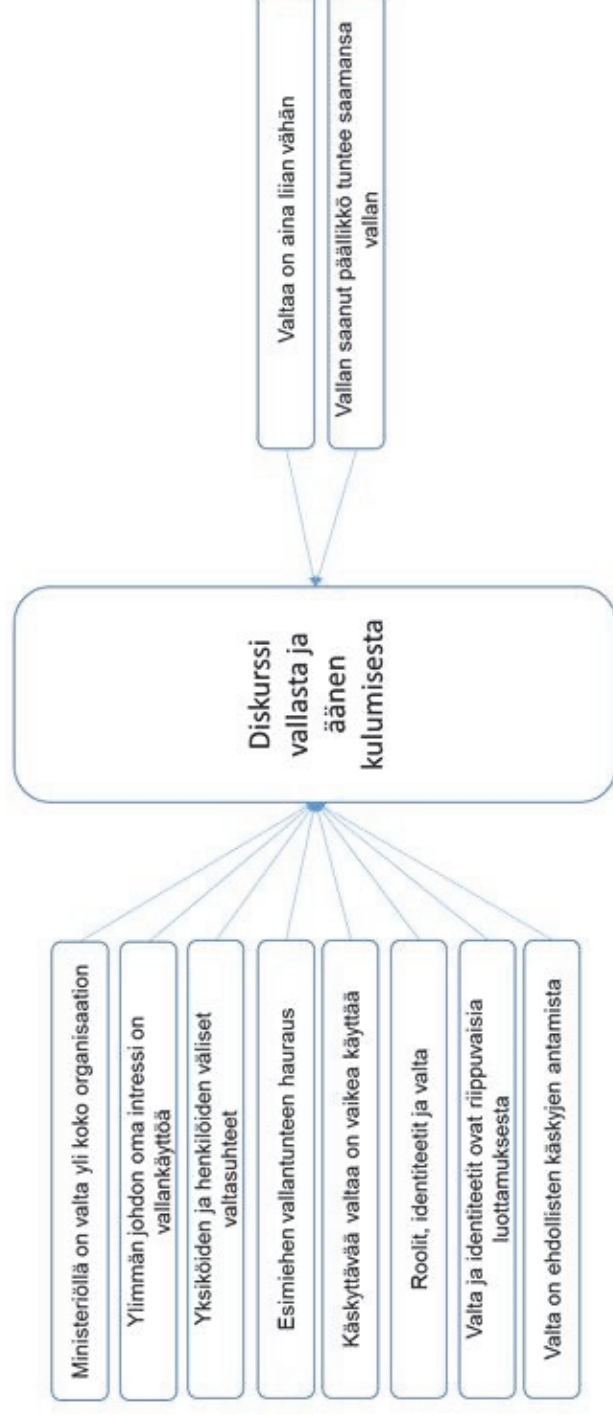
Vallan saanut päällikkö tuntee saamansa vallan

Keskijohto tekee päätöksiä siitä, mitä tehdään ja kuinka tehdään. Keskijohdon päällikkö myös käyttää ja vähintäänkin testaa valtaansa ylöspäin. Tämän testauksen tuloksena hän löytää ne rajat, joiden puitteissa voi itse kehittää oman vastualueensa tehtäviä ja johtamista. (I-M) kokee saavansa toimia riittävän vapaasti omassa työssään. Tämän vallan, ja vapauden käyttää sitä, on legitimoitunut johtajan puuttumattomuus jokapäiväiseen asioiden hoitoon.

(I-M) ”että bossi on hyvin delegoinut nämä asiat ja kyllä mä uskon, että se pääsääntöisesti luottaa, jos mä käyn sanomassa, että tällainen tarvitaan oikeesti, että nämä asiat sujuu, niin ei se sitä kovinkaan useesti kyseenalaista.”

Yhteenveto vallasta ja äänen kuulumisesta

Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta



KUVIO 17 Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta

9.4.5 Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta

Kun luodaan merkitys mille tahansa Toimiston tärkeälle tehtävälle, edellytys on että jokainen on saanut tarpeellista tietoa, ja pystyy osallistumaan keskusteluun Toimiston tavoitteista. Ainakin jollakin tasolla. Tieto ja tuntemus strategiasta ja sen sisällöstä on keskustelun perusta. Strategia sisältää kirjoitettuna ja puhuttuna ne asiat, jotka perustelevat Toimiston olemassaolon ja olemassaolon jatkuvuuden sekä ihmisten roolit ja tehtävät.

Strategian pohjalta tarkennetaan merkitykset ja keinot, jotka ohjaavat pidemmän aikavälin suunnittelua, tavoitteita ja toimintaa. Siksi strategia ei ole vain omistajille, ylimmälle johdolle, vaan koko organisaatiolle merkityksellinen asia. Näin Toimiston päällikkö haluaa ajatella.

Kysyjä: "Mikä sun mielestä kirjoitetun strategian merkitys on?"

(B-N) "Mun mielestä se on tärkeä, se on siinä mielessä tärkeä, se on mun mielestä ihan onnistunut."

Kysyjä: "Kenelle?"

(B-N) "Koko porukalle, siis talon sisällä mä ajattelen, että sä kysyt et kenelle se on tärkeä. Että kaikille työntekijöille se on tärkeä. Me voidaan oikeestaan kyllä kaikki linkittää meidän toiminta niin kuin sinne strategiaan. Kyllä se mun mielestä se on onnistunut, että siellä näkyy eri toiminnot ja toimintatapoja ja sitä visiota, mihin päin me ollaan menossa, ja mitä me niin kuin itsestämme ajatellaan, mitä meidän pitäisi toteuttaa, minkälaisia meidän pitäisi olla, mitä meidän pitäisi tehdä ja millä tavalla."

G-M jatkaa samasta asiasta ja korostaa samalla epäsuorasti Toimiston oman strategian tärkeää merkitystä suunnan ja muutoksen lähteenä.

(G-M) "Jos ei mitään strategiaa olisi, niin voisin kuvitella, tää ois aika kaoottista siten, hetken johteessa säännätään tuonne ja kohta taas tuonne. Että joku logiikka pitää olla ehkä enemmän. En tiedä, johtuuko se siitä, että mä en ole insinööri, mutta mä jotenkin yhdistän strategian logiikkaan, että pitää olla joku logiikka, miksi me tehdään, mitä me tehdään, minne me suunnataan. Ja jos se ei näytä nytten tää asia tärkeeltä, niin me nähdään, että itse asiassa tuolla se tulee, se nappu aukeaa, siellä se puhkeaa kukkaan. Ja vaikka muu yhteiskunta, jos nyt näin voi sanoa, ei näe asiaa yhtä tärkeänä tai jopa vähättelee, niin meidän pitää uskoa siihen omaan juttuun sen perusteella, että me nähdään siellä jotain. Että siinä mielessä mun mielestä on hirveän vaikeaa, jos ei mitään strategiaa ole tai strategioita, niitähän on monenlaisia."

Strategia moniselitteisyydessään halutaan tunnustaa merkitysten luonnin lähtökohdaksi

Jokaisen Toimiston työntekijän odotetaan tietävän toiminnan tavoitteet ja perusteet ja heidän odotetaan toimivan niiden saavuttamiseksi ja niiden mukaan. Tuloksena näiden merkityksien sisäistämisestä jokainen työntekijä ymmärtää, miksi toimitaan niin kuin toimitaan, ja mitä kaikella tavoitellaan.

(G-M) on epävarma omasta strategiatermin määrittelystään ja strategian sisällöstä. Hän esittää, että kaikilla ihmisillä on erilainen käsitys strategiasta ja sen merkityksestä ja sisällöstä. Yhteiseksi koettuun tavoitteeseen pääseminen

vaatii paljon merkityksen luomisen mahdollistavia tilanteita, joissa ihmiset voivat testata omia käsityksiään esitetystä merkityksellisestä työstä. Strategia, erityisesti julkipuhuttuna, on vain yksi työväline merkityksen luomisessa.

(G-M) ”Se voi olla väärin, jos mä yhdistän menettelytavat ja strategiat, mutta laitan ne niin kuin lähestulkoon yhtäsuuruusmerkillä, mutta mä vaan saatan juristina ymmärtää asiat sillai, että mä saatan ymmärtää sanan strategia erilailla kuin ehkä joku muu, mutta tavallaan mä ymmärrän sillä sitä, mitä me on sovittu tai päätetty ihan siitä, mitä me tavoitellaan meidän toiminnalla tai miten me käsitellään meidän asiat tai mitä kaikkea meidän pitää ottaa huomioon, kun me käsitellään meidän asioita. Mä ymmärrän sen niin kuin tavallaan sillai, että siellä niin kuin keskiössä on se yksittäinen asia tai käsittelijä ja sen ympärillä on paljon strategioita, mitkä sen niin kuin pitää ymmärtää, ottaa huomioon. Ja se, että jos mä teen tän näin, niin saavutetaanko me toi tuolla tavallaan strategialla ajateltu lopputulos, kun mä sitä näin teen. Ja kaikkiaan ei voida välttämättä täysimääräisesti tyydyttää tai saavuttaa, mutta minkä vuoksi mä valitsen tässä tämän lopputuloksen, en sen vuoksi, että esimies käski tai mä en muuta keksinyt, vaan mulla pitäis olla ajatus siitä, että miksi tää on hyvä juttu, miksi tää on hyvä tehdä näin. Eli mikä siinä on se punainen lanka ja mitä sillä punaisella langalla tavoitellaan.”

Seuraavaksi tämän pitäisi näkyä kaikessa asiakastyössä. Kun johdon tehtävän ajatellaan liittyvän suuntaviivoihin ja tekemisen kohteisiin korkealla abstraktiotasolla, on yksittäinen työntekijä keskijohdon päällikön ohjauksessa tekemässä käytännön tasolla tehtäviä, jotka tuottavat strategisia tuloksia pienten purojen kautta, yksityiskohtaisesti uusia käytäntöjä ja keinoja hyödyntäen. Nämä pienet purot ovat prosesseja, joilla ohjataan asiakkaiden ja sidosryhmien toimintaa.

(I-M) ” ... olin kerran tuolla johtoryhmässä pitemmän tovin, niin kyllähän ne on selasia asioita, joista aina keskustellaan ja onhan ne mun mielestä hirveän tärkeitä asioita, että vedetään semmosia linjoja, niin kuin omalla tapaa linjoja. Pakkohan se on jostain isosta aloittaa, että se pienikin asia toimii.”

Jos strategiset tavoitteet saavat merkityksen kaikkialla organisaatiossa, toimintaa voidaan pitää strategisesti ohjattuna. Tässä ohjauksessa keskijohdon päälliköllä on merkittävä tehtävä auttaa alaisiaan luomaan halutunlaisia merkityksiä omalle työlleen.

Keskijohdon päällikkö voi kuitenkin olla kovinkin epävarma siitä, kuinka alainen on tulkinut strategiset tavoitteet tai yhdistääkö hän niitä strategiaan ylipäänsä. Loppuun asti vietyinä strategiset tavoitteet kuvaavat ihannetilaa, jonne ei näytetä kuitenkaan päästävän.

(G-M) ”Siis se, että sitä strategian tekemistä täytyy jalkauttaa siihen toimintaan. Siis sillai mä sen näen, että se ei vaan ole strategia jollain ylätasolla, vaan se, että mitä se käytännössä tarkoittaa tässä meidän jokapäiväisessä toiminnassa, miten se ohjaa meitä. Ja sillä tapaa me pyritään tekemään erilaisia - palaan taas niihin menettelytapoihin - tai muuta, että miksi me toimitaan ja miksi valitaan, mitä keinoja me mietitään, miten se peilautuu tavallaan sinne. Mä en usko, että yksittäinen esittelijä sitä miettii, miten se peilautuu sinne, mutta siinä mielessä, kun me tehdään työsuunnitelmia ja yksikönvetäjien kesken pidetään kokouksia joka keskiviikkoiltapäivä, missä ryhmänjohtaja puheenjohtajana tavallaan sitten tulee, mä näen, että se on niin kuin se, siellä käydään niitä, huolehditaan niistä, että yksittäiset asiat ja mitä täällä ylipäätään tehdään, että ne niin kuin tukee sitä meidän strategiaa. Mutta siihen mä en usko, että yksittäinen esittelijä ymmärtää sitä linkkiä, ainakaan pääsääntöisesti. Mutta pyritään

rakentamaan se meidän toiminta sellaiseksi, ja sieltä sitä ohjaa semmoiset säännöt, jotka tukevat sitä strategian saavuttamista.”

Strategiakeskustelu valikoituu tilanteisiin sopivaksi

Strategisia keskusteluita käydään eri tavalla eri konteksteissa. Joissakin jopa jätetään strateginen merkitys vähemmälle huomiolle. Todetaan ehkä, että tämä on tärkeä asia ja näin se kannattaa tehdä. Siis ”yleisö” voi määritellä merkityksen luonnin tavan ja tason.

(G-M) ”Me keskustellaan siellä asioista enemmänkin ylätasolla, ja sitten taas enemmänkin oman yksikköläiseni kanssa, kun mä keskustelen sen omasta jutusta tai töistä tai jostain projektista, niin se on enemmänkin sitä konkreettista, missä ei niin selvästi ole sitä, ei me puhuta siitä linkityksestä strategiaan. Mutta sitten taas yksikönvetäjien kesken, se on enemmän siellä ylätasolla. Miksi me tehdään noita tiettyjä juttuja, onko toi nyt hyvä, että me tehdään näitä, pitäiskö meidän mieltä. Ja nyt pitäisi panostaa itse asiassa viestinnässä enemmän tuohon ja tuohon.”

Toiminta organisaatioissa käynnistyy ja tapahtuu yhdessä tuotettujen sensemaking-prosessien tulosten pohjalta. Ne ikään kuin vaativat toimintaa, kun tilanne on selvillä ja yhteinen toiminta koetaan mahdolliseksi. (vrt. Weick 1995, 2005, 2009, Gioia ja Chittipeddi 1991.)

Organisointi on sensegiving- ja sensemaking-prosessien toisiinsa kietoutunut jatkumo. Se ei pääty koskaan ja se saa polttoainetta uusista tapahtumista itse määritellyssä ympäristössä ja organisaation sisällä. Uudet organisoivat järjestelyt saattavat työntekijät epävarmuuden tilaan, jossa on tärkeää saada asioille merkitys. Merkityksen puuttuminen voi ilmentyä pelkona omasta asemasta, omista kyvyistä vaikuttaa itseä koskeviin asioihin, ja siitä onko työntekijä arvokas esimiehelleen vai ei. Päällikön ja myös johtajan käynnistämällä sensegiving- ja sensemaking-prosesseilla on tärkeä merkitys alaisten kohdatessa uusia organisoinnin tilanteita. Myös näiden prosessien käynnistämättä jättäminen tuottaa alaisten omin voimin käynnistämiä sensemaking-prosesseja, joiden tarkoituksena on saada selville missä mennään, mitä voi tehdä ja milloin voi tehdä.

(A-N) ”Ja nää mun kaikki kuusi oli oikeastaan sillä tavalla mulle uusia, että mä en ollut niitten kanssa ollut samassa yksikössä, samassa ryhmässä, mutta ei samassa yksikössä, että mä olen tehnyt sillä tavalla lähityötä. Ja siinä oli sellasia niin kuin sanotaan ennakkoluuloja aika lailla, että hei nyt heidän vaikutusmahdollisuutensa vähennee, kun ei pääse suoraan johtajalle. Mutta jo siinä alussa ja ehkä muutamit on huomannu tai mä tulkitsen, että ainakin muutamit on huomannu, että siitä on kyllä joku hyötykin, että siinä on lähiesimies. Että kyllä munkin kautta niitä asioita saa eteenpäin.”

Koska merkitykset eivät ole aina selviä, seuraa paljon spekulointia. Alaisten spekulointi koskee heidän omaa tulevaisuuttaan, heidän mahdollisia työtehtäviään tulevaisuudessa tai ylipäätään riittääkö heille tehtäviä, onko heidän työllään tulevaisuutta ja säilykö työpaikka.

(A-N) ”Ja kyllähän se sillä tavalla tulee aina välillä esiin, että esimerkiksi, että kyllä sitä ainakin kerran vuoteen kysytään, että lopetetaanko tää meidän lehti. Siis täällä olevat työntekijätkin kysyy. Ja aina ollaan vastattu, että emme ole mitään sellaista

kuulleet. Emme ole kuulletkaan. Ei saa valehdella. Se että niitä spekuloidaan, spekulointi, se on ehkä sitten mun ja [mun esimiehen] asia.”

Merkitykset saavat alkunsa paljon kauempaa kuin organisaation omista toiveista ja lähtökohdista. Paljon pohdittaan sitä, kuinka hallituksen ja eduskunnan päätökset ja tavoitteet käännetään ja tulkitaan organisaation omiksi tavoitteiksi.

(A-N) ”Suunnittelu, siinä suunnitellaan seuraavan vuoden työtä ja tehdään esimerkiksi työsuunnitelmaa, niin ei ylijohdaja tiedä eikä mun pomo tiedä, mitkä ne on niitä hankkeita ja muita, mutta että kyllä ne, että ne tulee ympäristöasioista tai talousasioista, se tulee tuosta yleispolitiikasta. Ja niistä tehdään sitten ne tulostavoitteet, ja nehan ne aika paljon määrää. Mutta ne tulostavoitteet on aika paljon väljiä, ei niin että missä asioissa, mutta että miten ne tehdään.”

Organisaatio itse tuottaa ne merkitykset hallituksen ja ministeriön tavoitteista, jotka he sitten panevat toimeen. Organisaation on oltava luova valitessaan keinoja tehdä asioita, jotka edelleen vievät suurempia tavoitteita eteenpäin.

(A-N) ”Kyllä ne kaikki mitä me keksitään tehdä, niin on jollain tavalla tässä ilmassa.”

(Kysyjä) ”Ketkä on ne, että ”me keksitään”?”

(A-N) ”Asiantuntijat.”

(Kysyjä) ”Ja tämä on sun porukka?”

(A-N) ”Mun porukka niistä omista töistään.”

Organisointia on joskus vaikea ymmärtää. Töiden tekemisen kannalta nykyinen työnjako ei ole aina optimaalinen. Niin ainakin arvellaan. Organisointia arvostellaan, koska sen ei koeta olevan paras mahdollinen, ja kuitenkin työt on tehtävä ei-optimaalisen organisoinnin mukaan. Tilanne koetaan keinotekoiseksi.

(B-N) ”No kuule se onkin vähän vaikea viritelmä. Se on ollut vaikea viritelmä niin kuin tässä sisälläkin”.

Ylemmän tason johtajat määrittelevät tehtävät, niiden sisällön ja työnjaon organisaatioyksiköiden ja henkilöiden välillä. Päälliköt kuitenkin hakevat joustavuutta työnkuviin ja olettavat ja toivovat, että työnkuvat ovat vain osin määriteltä tarkasti. Heidän kokemuksensa on, että työnkuviissa on ja pitää olla joustoa, että kaikki saadaan työn alle ja tehtyä. Alaisilta ja myös heiltä itseltään tämä edellyttää monen asian osaamista.

(B-N) ”Tää ehkä mahdollistaa sen semmosen tietynlaisen joustavuuden, mitä me halutaan plus sitten toisaalta sen, että jos aikaa ja rahkeita on, niin myöskin sen niin kuin ihmisten monitaitoisuuden kehittymisen, että ne ei tee vaan sitä yhtä määrättyä hommaa vaan pystyy sitten operoimaan muillakin alueilla”.

Organisointi on yllä sanotun mukaan eri toimintojen yhteensovittamista niin, että työprosessit sujuvat kitkattomasti, vaikka roolit eivät tukisikaan tehtävien jakoa optimaalisesti.

Muutos koetaan sekä sisäisessä että ulkoisessa maailmassa. (B-N) yhdessä muiden kanssa, tulkitsee ja säätää ympäristön koetun muutoksen ja monimutkaisuuden lisääntymisen ympäristöstä riippuviksi ominaisuuksiksi ja antaa näille merkityksen omissa ajatuksissaan. Tältä pohjalta hän toteaa, että ympäristö on muuttunut monimutkaiseksi suhteessa Toimiston tehtäviin ja kykyyn tehdä työtä. Tällä on myös suora yhteys organisaatiokulttuuriin. Koetaan, että Toimiston tehtävät ovat entistä haastavampia, ja siksi asiantuntijuus saa nostetta heidän käsityksissään omasta tehtävästään ja merkityksestään.

Myös ylimmän johdon määräytyminen omista tehtävistään, siis työnjaosta Toimiston sisällä, tuottaa uusia tilanteita, joissa on luotava uusia merkityksiä. Päällikön näkökulmasta tehtävien jako ei vaikuta optimaaliselta, ja siksi tilannetta kuvaa hyvin alla oleva sitaatti.

(B-N) "Mutta mä sanoisin niin, että me ollaan opittu sen asian kanssa elämään, että ei se mun mielestä meille talon sisällä ole välttämättä mikään pulma kuin toisinaan ennen. Ne on nää tietyt tilanteet sitten, jossa sitä joutuu hiukan selittämään."

Säädetyt ympäristön koetaan muuttuvan yhä nopeammin

B-N selittää ja tekee sensemaking-työtä vakuuttamalla itselleen ja muille, että Toimisto selviää tehtävistään, ja on kykenevä suorittamaan sille annetut tehtävät. Samalla hän siis tunnistaa, että hänen määrittelemänsä ympäristö muuttuu nopeasti ja asettaa haasteita työlle ja tekijöille.

(B-N) "Ja kuitenkin asiat on siis kaikki hirvu tärkeitä, että se on se valinnan vaikeus, että mihin sitten satsataan, ja mitkä jätetään kokonaan tekemättä. Että sen tyyppistä niin kuin taiteilua tai jatkuvaa priorisointia, niin ne on ehkä ne mun mielestä selvimmät muutokset esimerkiksi siihen edeltävän toimiston aikaiseen aikaan."

(B-N) "Ja se semmoinen tietynlainen vauhti ja nopeus, mikä sitten tulee, niin sehän kertaantuu sitä enempi, mitä sulla on näitä vireillä olevia asioita, niin sun pitäis koko ajan pystyä viemään niitä eteenpäin ja olemaan selvillä asioista. Ja sähköiset välineet tuo tosiaan sen, että se tietoa on saatavilla, sitä on aivan liian kanssa."

Samoin hänen sanomansa korostaa Toimiston sisäisen yhteistyön merkitystä eri organisaatioyksiköiden kesken. Yhteistyö on ainoa todellinen keino saada tehtävät tehtyä kattavasti ja kaikilta osin.

Sama yhteistyön merkitys korostuu myös suhteissa organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, joita he valvovat ja tarvittaessa ohjaavat. Pakkokeinot eivät hänen käsityksensä mukaan edistä tavoitteiden saavuttamista.

(B-N) "Ei me lähdetä valvontatoimenpiteisiin vaan pelkästään sen takia, että meistä on kiva valvoa jotain asiaa täällä tai joku sanktio, vaan sillä on joku vaikuttamiseen tähtäävä tavoite, että saatais tällainen toiminta kitkettyä, taikka koko toimialalta taikka jotain muuta, että se kulkee niin käsikädessä."

Organisaatiossa on aina ihmisiä, jotka eivät omaksu tai hyväksy tuotettuja merkityksiä. Nämä henkilöt aiheuttavat haasteita keskijohdon päälliköille. Tämän vuoksi päälliköiden on käsiteltävä asioita niin kauan, että jokaisella on mahdollisuus löytää merkitys kulloisellekin tehtävälle. Jokaisella on merkityksen kai-

puu. Jokainen haluaa ymmärtää, mitä halutaan saavuttaa ja millä keinoin eli jokainen haluaa kokea osallisuutta.

Jos sensegiving-prosesseissa on kommunikoitu muutoksesta ja sen merkityksestä riittävän pitkään, voidaan ajatella, että annettu merkitys antaa myös alaisille mahdollisuuden osallistua sensemaking-prosesseillaan merkityksen luontiin. Vastavuoroisuuden kautta kuva tavoitteesta alkaa kristallisoitua. Hämmennys alkaa muuttua tulkinnan kautta ymmärrykseksi, joka mahdollistaa yhteisen toiminnan.

Merkitystä haetaan organisaation vaikutusvaltaisimmilta johtajilta

Harvoin kuitenkaan yksi kerta riittää saamaan kaikkia "samaa veneeseen". Kertaaminen ja asioiden käsittely yhä uudelleen ja uudelleen varmistaa yhteisen toiminnan tavoitellun suunnan ja tavoitteeseen pyrkimisen.

Alaisten sensemaking-prosessiin osallistuu muita organisaation henkilöitä ja mahdollisesti myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä, joiden kanssa asioita voidaan käsitellä. Merkityksen luonti on sosiaalinen prosessi, jossa osallistujien määrää tai sijaintia ei ole rajoitettu. On välttämätöntä kerrata asioita. Sen kautta myös muuttuvat käsitykset ympäristöstä otetaan koko ajan jatkuvaan käsittelyyn merkitystä luodessa. (Weick 1995.)

Suurimmat odotukset sensegiving-prosessissa kohdistuvat ryhmän johtajaan, jonka toivotaan varmistavan, että hänen kertomansa viesti menee muutumatottomana eteenpäin ja alaisille kaikilla organisaation tasoilla. Hänen pitäisi jaksaa "vatkata" asioita. Päällikkö yrittää huolehtia siitä, että jokaisella on oikea käsitys ja tieto siitä, mihin mennään ja millä tavalla. Samalla päällikkö on huolissaan myös omasta sensemaking-prosessistaan ja sen tuloksista. Hän saattaa epäillä, että hänen oma tulkintansa ei vastaa johtajan tavoitteita ja ajatuksia. Siksi vastuun ottaminen on hankalaa, koska voi olla, että oman tulkinnan kautta tavoite muuttuisi. Se taas voisi päällikön mielestä aiheuttaa hankaluuksia jatkossa.

(B-N) "Niin kaikki eivät sitä jaksaa. Ja jos ei johtaja jaksaa vatkata, niin se ei sitten välttämättä mene se hänen sanomansa kuitenkaan ihan sellaisena perille kuin mikä oli alun perin tarkoitus."

(Kysyjä) "Mutta jos sä ajattelisit sitä vatkaamista vielä, niin mitä se voi sun mielestä käytännössä tarkoittaa sitten? Mitä se vatkaaminen on siinä?"

(B-N) "No mä oon ehkä itte taas niin kuin tyypiltäni sellainen, että mä en lähtis tekemään välttämättä muutoksia esimerkiksi kokeilumielessä, että kokeillaan, että meniskö tää näin. Koska mä oon nähnyt sen jotenkin mun mielestä täällä meidän porukassa, että ei siitä tuu kun enempi harmia, kaikki on ihan pihalla ja sekaisin, että mitä tehdään ja kuinka menetellään. Mun mielestä pitäisi ensin yrittää, sanotaanko siinä pienemmässä porukassa, niin kuin rankata se asia niin selkeeksi, ja tavallaan lähestyä sitä asiaa niin monelta kantilta, että olis tavallaan vedetty matto alta, että me voidaan olla varmoja, että joo, tää on se juttu, että miten edetään. Ja sen jälkeen ehdottomasti totta kai niin sitten muutokset täytöntöön ja siinäkin jonkinnäköinen suunnitelma, että nyt seuraavassa yksikönvetäjänpalaverissa niin molemmat yksikönvetäjät ottaa tän esille, puhuu nää asiat näin, ja sitten vielä varmistaa niin kuin yksikköläisten

kanssa, että tää homma toimii, että meillä on niin kuin se yhdenmukainen käsitys. Mun mielestä me tehdään liian hätäiseen asioita joskus.”

Merkityksen kaipuu on johtajan ja johtamisen kaipuuta

Päälliköiden esimies, ryhmän johtaja, järjestää kokouksia, joissa ylemmän tason sensegiving- ja sensemaking-prosesseja käynnistetään. Näissä käsitellään yleisiä suuntaviivoja ja strategisia asioita mutta usein myös hyvin yksityiskohtaisia asioita töiden tekemisestä.

Kysyjä: ”Mikä sun mielestä on sen ryhmän, jos ajattelet sitä ryhmää, niin mikä sun mielestä on niin kuin sen tavallaan keskeinen, tärkein tehtävä, mitä sen pitäisi pohtia ja miettiä?”

(C-N) ”Just ne semmoset ryhmän niin kuin yhteiset asiat, missä mennään, mitkä on ne suuret linjat, miten toimitaan. Siellä päätetään kaikki tämmöset, aika pieniäkin yksityiskohtia välillä, että miten joku kirje laitetaan eteenpäin, siis tämmösiä ihan niin kuin ryhmää koskevia asioita. Ja sitten ihan nää tämmöset henkilöstöasiat puhutaan siellä.”

Päällikkö kokee myös, että sensegiving ja sensemaking tapahtuvat portaittain. Ikään kuin vesi virtaisi joessa alaspäin koskipaikasta toiseen.

(C-N) ”No niitä käydään tämmösiä, koko virastoa koskevia tärkeitä asioita käydään just niin kun koko talon osalta, näissä meidän kuukausi-infoissa aina kerrotaan, missä mennään, mitä on tekeillä ja mitä johtoryhmä tekee, mitä johtokunnassa on tekeillä. Ja sitten johtaja kertoo meille yksikönvetäjille aina viikoittain sitten mitä johtoryhmässä on ollut... Yksikönvetäjät kertoo sitten omille yksiköilleen. Ja sitten meidän tässä viikkopalaverissa kerrotaan koko ryhmälle. Että ne tulee moneen kertaan tavaltaan, että jos ajattelee ihan ketä tahansa ryhmäläistä niin kyllä sen tiedon pitäisi tulla monesta eri tuutista.”

Tuotettu merkitys määrittää ilmiön ja ympäristön

Yksittäinen työntekijä joutuu myös itse arviomaan asioiden merkitystä laajemmin. Se, mitä toimenpiteitä ja kuinka laajasti niitä on käytettävä, on sekä asian merkityksen että kokonaisuuden merkityksen määrittämistä. Ja kun asian merkitystä tuotetaan, tuotetaan samalla myös ympäristö ja sen kautta merkitys laajemmin koko käsiteltävälle ilmiölle. Merkityksen luonti on siten itse ilmiön ja sen ympäristön säätämistä.

(G-M) ”Mutta aina myöskin se, että kun me voidaan käsitellä asioita niin monella tapaa, niin sekin se on esittelijän vastuulla miettiä et, että mikä on paras tapa käsitellä sitä. Käsitellenkö mä tän yksittäisenä asiana, kirjoitan elinkeinonharjoittajalle, että markkinoitte väärin, vai huomaako esittelijä itse sitä koko alan ongelmaa. Jos me kutsuttais alaa edustava järjestö tänne ja yritettäis niitten kanssa miettiä tätä. Tää ei ole itsestään huonekalukaupan ongelma, mutta tää on monen muunkin kaupanalan ongelma, että pitäiskö nää miettiä, että tavataan Suomen Kaupan liitto tai onko se sellainen asia, että pitäiskö meidän miettiä lainsäädäntöaloitteen tekemistä vai onko tää kuitenkin sellainen kurinpidollinen juttu, että me ollaan tota yritystä huomautettu vaikka kuinka monta kertaa mutta se ei muuta pelitapoja, että pitäiskö meidän viedä se markkinaoikeuteen.”

Resurssien niukkuus on shokki joka pakottaa uusiin tulkintoihin

Resurssien niukkuus ajaa uuteen tulkintaan itsestä, organisaatiosta ja ympäristöstä. Uudet tilanteet nousevat esiin päivittäisestä työstä ja strategisten tavoitteiden täyttäminen ei välttämättä onnistu vanhoilla keinoilla. Merkityksen luontiin eivät osallistu siten pelkästään organisaatio ja sen työntekijät vaan myös asiakkaat eli kansalaiset.

(G-M) "Silloin kun mä tulin niin taloon niin silloin me, vois sanoa, että pääsääntöisesti jokainen kysyjä sai vastauksen, henkilökohtauksen vastauksen siihen henkilökohtaiseen kirjeeseen, eli pyrittiin vastaamaan niille niitten esittämiin kysymyksiin, kun nykyään se saattaa olla sellainen massakirje."

(G-M) "... se on varmaan niin kuin ollut alusta asti. On vastattu henkilökohtaisesti, mutta jossain vaiheessa sitten on tullut kipukynnys niin kuin liian iso, että itse asiassa tässä meillä ei ole resursseja siihen ja siinä on aina myöskin se, että niitä juttuja ei tahdo saada päätettyä, koska sillä on aina se lisäkysymys saattaa tai täydentävä kysymys tulee ja saattaa tulla vielä sen jälkeen vielä useampikin."

Retrospektiivisuus on osa uusien merkitysten luontia

Kun tiedetään mistä tultiin tähän tilanteeseen, voidaan nykyisyys arvioida. Sosiaalisuus näissä prosesseissa nousee esiin sen kautta, että kukaan toimija ei yksin tuota kaikkea tietoa ilmiöstä, eikä yksin päättä mitä tehdään. Aina on esimies ja esimiehen esimies myös mukana päätöksenteossa, joko paikalla olevina tai työntekijän ajatuksissa. Lisäksi muut sidosryhmät ovat mielikuvien kautta osana merkityksen luontia ja päätöksentekoa.

(G-M) "Joo, että se on tapauskohtainen, että ei kahta kertaa toimita ihan samalla tavalla. Siihen vaikuttaa yrityksen historia, mitä me ollaan sen yrityksen kanssa jo aikaisemmin tehty ja mitä esimerkiksi me neuvotellaan, että sillä on suuri merkitys, onko siellä toimitusjohtaja paikalla. Jos siellä on vaan asianajaja ja yrityksen oma myyntipäällikkö ja lakimies, niin sen voi sanoa, että se ei johda mihinkään ne tulee vaan väittämään vastaan siellä. Se menee juupas eipäs hommaksi, niin sen voisi melkein saman tien, kun näkee ketä tulee siihen kokoushuoneeseen, että joo kiitos voimme poistua. Tai korkeintaan ne sanoo, että ne ei voi tässä päättää, että täytyy keskustella, kun toimitusjohtaja on mukana."

Merkityksiä tarvitaan myös muuhunkin kuin itse työn tekemiseen. Arvot, joita Toimistossa strategiatyön aikaan määritettiin, edellyttävät sensegiving- ja sensemaking-prosesseja. Niiden avulla saadaan uusia diskursseja siitä, mikä on oikea tapa toimia ja mitä arvot merkitsevät tekemisen lähtökohtina ja mitä keskinäinen työ ja suhteet asiakkaisiin ja kuluttajiin merkitsevät. Merkitykset vaikuttavat prosesseihin ja prosessit organisaatiokulttuuriin.

(Kysyjä) "Miten sä itse koet, että sä oot vienyt tämän talon strategisia tavoitteita eteenpäin edelleen omalle väellesi ja sitten jos, niin mitkä on ne sun keinot viedä näitä ajatuksia eteenpäin?"

(H-M) "Tietysti me ollaan käyty arvokeskustelua ja meillä on varmaankin jokaisessa yksikössä käyty sitä arvokeskustelua, että mitä avoimuus esimerkiksi tarkoittaa näissä meidän tehtävissä tai mitä tarkoittaa joustavuus. Ihan purettu se käytännön tasolle

meidän toimintatapoihin. Ja jo pelkästään se keskustelu auttaa orientoitumaan siihen, että mitkä on tämän talon arvot ja kuinka täällä pitäisi toimia.”

Merkitysten luominen vaatii paljon toistoa

Sensegiving- ja sensemaking-työssä ei tule kerralla valmista. Muutos vaatii osallisilta paljon työtä ja paljon aikaa. Asioita täytyy käsitellä toistuvasti ja toistaa viestiä, jonka merkitys halutaan yhteiseen käyttöön ja mahdollistamaan yhteisen toiminnan.

Merkityksen luomisessa alussa on paljon moniäänisyyttä. Jokainen tulee tilanteeseen omista lähtökohdistaan ja tuo mukanaan oman historiansa. Moniäänisyys tulee esiin heti kun keskustelu alkaa. Jatkossa esimiehen pyrkimyksenä on saada moniäänisyys vähenemään. Jos kaikilla on mielessään vain omat näkemyksensä ja omat prioriteettinsa, voi yhteen hiileen puhaltaminen olla hankalaa.

(E-N) ”Mutta se keskustelu ja vielä kerran keskustelu, ja ehkä neljännen ja viidenkin kerran keskustelu asioista ja ihmisten kanssa, niin kyl sen on jotenkin huomannut et se on se A ja O. Ja siltikin, vaikka sä oot käynyt sitä keskustelua, ja vaikka sä tässä asemassa omasta mielestäsi oot jopa välillä jalkaa polkenut ja sanonut, että näin se on, niin se ei aina välttämättä riitä. Jos ihmisellä on oman työnsä kautta ja siitä näkövinkkelistä tietty suunta, et hän haluaa, että ne asiat on näin, niin sehän ei sitten, jos on sellanen persoona, niin sehän on sitten niin kuin jatkuvaa veivaamista. Ihan saattaa olla päivittäin tai viikottain. Ihan koko ajan jatkuvaa veivaamista. Et näin se vaan menee.”

Sensegiving vaatii tekijän ja energiaa tekijältään

Sensegiving-prosessien käynnistäminen vaatii paljon energiaa. Sensegiving voi olla ikään kuin itsenäinen työtehtävä. Merkitykset eivät synny itsestään. Tarvitaan henkilö tai henkilöitä, jotka alkavat kertomaan muille mihin pyritään, mitä on tarkoitus tehdä ja millä tavalla.

Tarvitaan visio, jotta tiedetään, minne halutaan mennä. Visio tulee eläväksi vasta kun joku alkaa siitä kertomaan muille. Visio vaatii selityksen ja tämän kertomuksen pohjalta työntekijät voivat alkaa muodostamaan merkityksiä organisaation eri tasoilla. (ks. Gioia & Chittipeddi 1991.) Viestin muuttuminen käytännön toiminnaksi tulee sensemaking-prosessien kautta.

(F-N) ”Olen pitkälti näiden asioiden eteenpäin kuljettaja. Tää mun nykyinen työ on riippuvainen siitä mitä minä osaan... Ylijohtaja käyttää mua omien asioidensa valmistelijana ja haamukirjoittajana. Teen selvityksiä ja muita juttuja. Kun meillä on tällaisia yhteisiä kehittämishankkeita, niin kyllä aika paljon käytännössä vedän ja valmistelen. Tässä meidän johtoporukassa on vain minä ja ylijohtaja, jotka työkseen ajattelee asioita koko talon näkökulmasta, muilla on se oma ryhmä. Ja sen koordinaation eteen täytyy hirveesti ponnistella koko ajan, se ei itsestään synny. Mä ehkä ponnistelen sitä koordiaatiota. Sitä voisi ehkä niin sanoa.”

Toisaalta strategiaa ei ole välttämätöntä kytkeä kaikkeen tekemiseen. Usein johtaja ja päällikkö tietävät, että näin meidän on toimittava, jotta strategia voi toteutua, ilman että alaiselle siitä on erikseen mainittava.

(F-N) "Sitten ne on valmistunut, ja niitä on esitelty, ja sitten se on hirveen paljon kiinni siitä johtajasta, miten se vie niitä sitten käytännössä eteenpäin. Ja tässä on varmaan eroja meillä. Sitten on myös sellaista, voisin kuvitella, että vaikka johtaja on niitä vienyt, niin ei ne ihmiset välttämättä tiedosta, että okei tässä oli kyse siitä, että meillä oli tällainen strategia."

Mittarit merkityksen luonnissa hämmentävät

Mittaaminen on koettu tärkeäksi asiaksi, jonka avulla oletetaan voitavan seurata toiminnan kehittymistä oikeaan suuntaan. Samalla voidaan myös yrittää mitata saavutettuja tuloksia ja vertailla niitä asetettuihin tavoitteisiin. Mittaaminen on yksi keino vahvistaa jonkin asian merkitystä. Näin usein ajatellaan. Toisaalta, niin (D-N) kertoo, mittareiden rakentaminen voi hämmentää ja itse mittareiden rakentamiseen käytetty aika ja vaiva eivät nouse koivien merkitykselliseksi päällikölle. Päinvastoin, epäily mittaamista kohtaan on suuri.

(D-N) "Ja toisekseen sitten mittaaminen on tietysti hirveen hyvää, mutta jos siitäkin tulee ihan itsetarkoitus, niin ei se edistä mitään, menee hirveen arsenaali työtä siihen, että saada joku mittari aikaseksi, niin eihän se niin kuin loppujen lopuksi tuota sitä hyötyä todennäköisesti, mitä siihen menee."

(D-N) miettii kuitenkin, että on voinut vaikuttaa mittareihin, mutta koska edellä kuvattu epäily on olemassa, on todennäköistä, että D-N on nähnyt tehtäväkseen tuottaa sitä, mitä odotetaan. Ei ajatella loppuun asti, onko mittaaminen ja mittarit juuri oikein määritelty ja toteutettu.

(D-N) "Ei, kyllä ne pitkälti on meikäläistenkin aktiviteetteja, olen kiertänyt ja puristanut niin kuin just näitä tavoitteita ja näitä tavoitteita, että kyllä mä koen että olen paljon pystynyt vaikuttamaan."

Strategisia tavoitteita voidaan seurata määrällisellä tasolla. Laadullinen seuranta on paljon vaikeampaa. Kun työlle haetaan merkitystä, ei päällikkö itse koe onnistuneensa työssään ilman, että saa siitä myös laadullista palautetta. Palautteen laatu ja merkitys voi vaihdella eri henkilöiden osalta. Johtaja voi olla tyytyväinen määrällisiin tietoihin, jotka kertovat, että oikean suuntaisia töitä on tehty ja paljonko niihin on käytetty aikaa. Keskijohdon päällikkö, joka on lähempänä itse suoritusta, voi kokea tuskaa epävarmuudesta ja työn merkittävyydestä kuten (D-N) alla kuvaa.

(D-N) "Että sitten tavallaan niitten tavoitteiden toteutumista seurataan, onko ne tehnyt, ja tässä ollaan nyt sitten jossain sellasessa, että tulostavoitteiden määrällistä tavoitteita voidaan helposti seurata, mutta se missä on vielä tekemistä meidän talon ihmisillä sitten, kun niillä on niitä kampanjoita, että sais myöskin niitten kampanjoitteen substanssitavoitteita, joita voisi vähän selkeemmin seurata. Se tuntuu olevan aika vaikeeta. Tai ihmiset on tietysti kiireellisiä, on tietenkin ihan kiva tehdä vain se työ. Mutta miten sais sitten arvioimaan, että toteuttiko tämä työ niitä tavoitteita, mitä ajateltiin, että sillä pitäisi saavuttaa. Oliko siinä mitään järkeä tehdä tällasta."

Toimisto haki itselleen kuvaa sovittelevana ja neuvottelevana toimijana. Muutoksesta saatu ja koettu laadullinen palaute kiinnostaa päällikköä.

(D-N) ”Ulospäin olen saanut sellasen vaikutelman, nyt jos ajatellaan sitä meidän vi-
siotakin haluttu yhteistyökumppani, niin kyllä se on ainakin kasvanut ihan selvästi.
On tavallaan nähty, oivallettu tai muuta, että meiltä saa ehkä jotain lisäarvoa ja osit-
tain sitä on – totta kai mä ymmärrän ettei yritysmaailma ei ihan samalla tavalla tule
niin mukaan tämmöseen työhön - mutta että kyllä sekin mun mielestä on lisääntynyt
semmonen yhteistyö ja keskustelu hurjan paljon, että se on ihan positiivista.”

Strategia on merkityksen luomisessa kovin abstrakti apuväline

Strategia ei ole (D-N):lle kovin konkreettinen työväline. Jo itse asia ja termi kuu-
lostavat abstrakteilta. Eli hän ei voi tuottaa merkitystä työlleen kovin helposti
strategian kautta. Ja kun hän ei siihen itse pysty, ei hän sen paremmin voi siitä
viestiä alaisilleenkaan.

(D-N) ”Ehkä se kuitenkin sitten se meidänkin strategia voi olla vähän abstrakti, että
jos ajatellaan - ettei koskaan ole ollut yrityksessä töissä, mutta voisin kuvitella, että
strategia lähtee siitä, että tällä liiketoiminnalla tuotetaan noin paljon. Eihän meillä siis,
miten me sanotaan, että se kansalaisen hyvinvointi on niin hirveesti kasvanut muuta,
kun kun tämmösellä informaatiolinjalla. No, ehkä jos pitkälle pystyis mennä, vois ol-
la jotain mittareita, että valitukset väheni näin ja näin paljon, mut kun ei sitäkään voi
yksioikosesti sanoa, että se on just meidän strategian ansiota.”

Strategia on siitä huolimatta juuri se asia, johon mielellään vedotaan, kun halu-
taan saada asia merkitykselliseksi. Kun (D-N) puheessaan perustelee jotakin
asiaa Toimiston strategian kautta, hän saa paljon ”leveämmät hartiat”. Hän liit-
tyy joukkoon, jolla on voimaa ja se voima kumpuaa strategian ottamisesta
omaksi johtamisen välineeksi. Strategiapuheella ankkuroidaan toimet yhtenäis-
seltä näyttäväksi kokonaisuudeksi.

(D-N) ”No joskus tietysti sillainkin, mut kyllä mä ainakin siinä vaiheessa, jos koulu-
tuspäivillä kertoo talon toiminnoista jne. niin painottaa, että nämä on niitä. Ja sitten
näitten eri tasojen kanssa toimiessa niin kansalaisen aseman vahvistaminen ja tur-
vaaminen, niin kyllähän se sillä tavalla on selkee viesti, mikä tuo esiin, että tästä nä-
kökulmasta, koska kenttä siellä on hirveen monenlaisia ihmisiä ja yksi tykkää tehdä
toista ja toinen kolmatta ja kolmas neljättä ja kukin tekee mielestänsä sitä hirveen hy-
vin ja oikein. Niin kyllähän tällasilla voi kuitenkin sitten niitä asioita selittää ja kertoa,
että minkä takia pitäis imennä tähän suuntaan eikä sitten tuohon. Tällasissa se on ai-
nakin.”

Päällikön omassa yksikössä strategia ei tunnu olevan päällimmäisenä aiheena
keskusteluissa, mutta se on polttoainetta ja keskustelun mahdollistaja. Sen-
semakingprosessit käynnistyvät ja vaikka itse strategia ei ole aiheena, on mah-
dollista löytää merkityksiä yhteisen keskustelun kautta. Ne voivat olla myös
keskustelua arvoista, ja tätä kautta päällikkö kokee esimerkiksi työilmapiirin
parantuneen.

Kysyjä: ”Mites sitten nää henkilöt, jotka on sun ryhmässä. Onko sun mielestä niissä
keskusteluissa tullut esiin jotakin muutoksia, mitä on tapahtunut tai mitä on lähdetty
viemään sitten, ja mikä on heidän kokemuksensa näistä muutoksista tai se, että miten
se on tapahtunut?”

(D-N) ”Ei oikeastaan ihan siten, jos voisi sanoa ihan suoraan, että miten strategia nyt
on toteutunut. Kaikki on osallistunut aikoinaan niihin keskusteluihin, mutta ehkä

hiukan sillai, että se on vähän vierasta siinä työssä varsinaisesti. Mutta kyllähän siten ihmiset on sillä tavalla tyytyväisiä, että tää työilmapiiri on parantunut ja se on vähän niin kuin välillistä ja meillä on hirveen hyvä henki tässä meidän johtajan ryhmässä, mun yksikössä, että semmoinen tyytyväisyys on kasvanut, jonka mä kyllä nään, että johtuu myöskin siitä et sellasta yhteistä keskustelua ja kieltä on ollut.”

Hallinnon strategiat voivat muodostaa näkymättömän verkoston

Strategia ei ole koko ajan näkyvässä, päinvastoin, usein se on unohduksissa joku päiväisen työn keskellä. Mutta strategian ja sen avulla tuotettujen merkityksien kautta saadaan järjestystä kaaokseen. Ei ole aina välttämätöntä käydä asioita juurta jaksain läpi, vaan pienemmät ja uskottavat viittaukset voivat tulla kiinnikkeiksi. Ja (D-N) tunnistaa, että strategia jo olemassa olollaan luo järjestystä moniääniseen tilanteeseen. Laki ja asetukset eivät riitä toiminnan ohjaajiksi ja johtamisen työkaluiksi.

Strategia ja samaan hallinnolliseen klusteriin kuulumisen tuottaa ja myös edellyttää samaa kieltä ja käsitteistöä (vrt. Mantere 2013).

(D-N) ”Olen itse tätä samaa miettinyt siitä näkökulmasta, kun puhutaan lääninhallituksista, ne ovat hyvä esimerkki tässä, kun siellä on kuitenkin tällainen mekanismi olemassa, niin niillä on myöskin siellä omat strategiansa, vaikka niillä on siis valtionhallinnon lakisäätötehtävä. Ne on monialaisia asiantuntijoita ja plää plää plää. Siitä huolimatta siellä tehdään strategiaa. Mä olen miettinyt, että mitä hiivattia ne mitään strategiaa tekee, että nehän tekee, mitä me käsketään. Mutta eihän se ole näin yksioikoista, se johtaminen koskaan. Ja jos ajatellaan meitä, meillä on laki, joka määrää meille tehtävät, jotka on niinkuin ummet ja lammet, sitten tulee kuluttajasuojalaki, siellä on vaikka mitä, ja sitten on hirveen paljon sitä lainsäädäntöä. Jos ei sitä jotenkin kokoa johonkin semmoseen selkeeseen asiaan, jota sä voit välittää, niin onhan kyllä se yhtä mössöä. Että kyllä siinä mielessä olen kuitenkin, vaikka olen ajatellut toisinkin päin tätä asiaa, niin tullut aika vakuuttuneeksi, että se antaa johdolle jonkun näköisiä käsiaseita tehdä työtä.”

Strategia voidaan kokea vääräksi

Strategiapuhe ja strategiasta luodut merkitykset saavat erilaisia tulkintoja ihmisten mielissä. Strategiset tavoitteet voivat tuottaa tuhoa yhtä hyvin kuin menestystä. Pelkkä strategian olemassaolo ei tarkoita, että asiat olisivat hyvin, suunta selvä ja tulokset vaikuttavia.

(D-N) ”Nyt kun on tavallaan nähnyt semmosen ajan, ettei ole ollut mitään ja mihin se johti ja sitten...no, on tietysti ollut, mä olin aikoinaan Kunnallisvirkamiesliitossa, joka oli TVK:ssa. Se on kyllä lähtenyt sieltä pois, kun se hajosi, mutta en olis ikinä uskonut, että se talo hajoaa. Ja sielläkin kuitenkin oli kaikennäköisiä strategioita, mutta voihan ne tietysti olla ihan vääräkin ne strategiat, että ne johtaa sitten ihan tuhoon. Niin kuin siinä tapauksessa kävi.”

Strategia on vaikea käsite

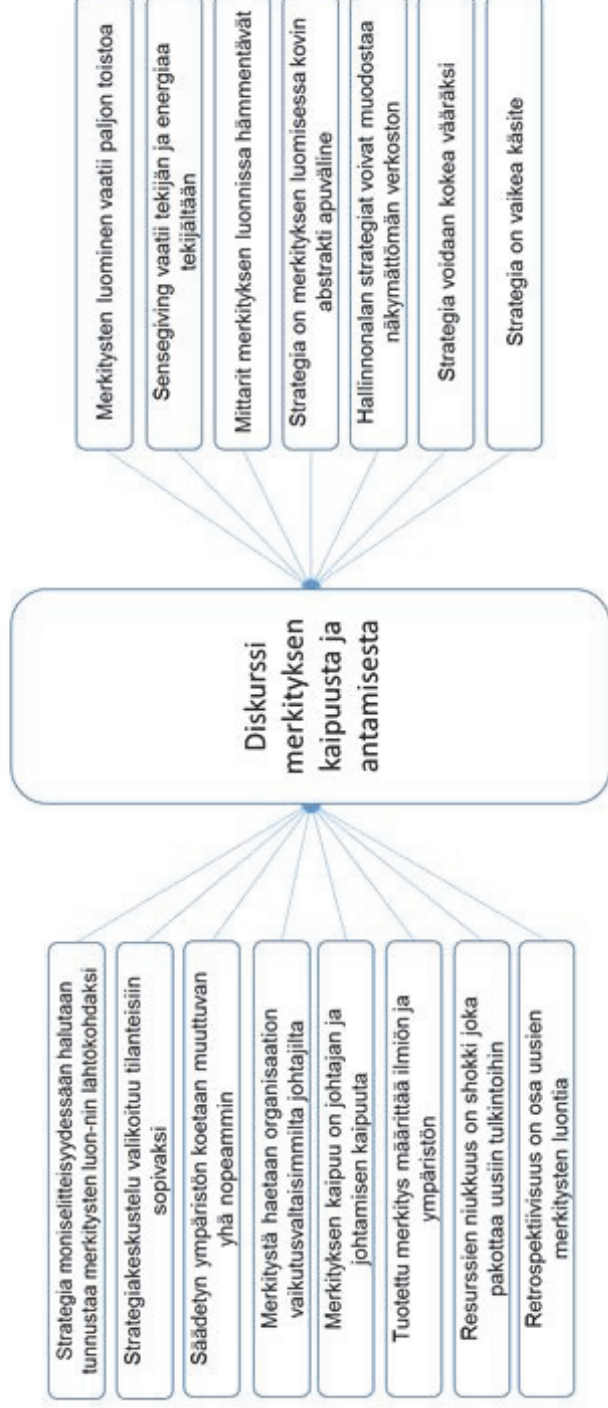
Kun Toimistossa puhutaan strategiasta, tulee epävarmuutta itse käsitteestä ja siitä mitä se oikein tarkoittaa. Toimistossa ihmisillä on omat käsityksensä siitä mitä strategia on, mutta moniäänisyys tekee epävarmaksi. Oletetaan, että jossakin on oikeaa tietoa siitä, mitä strategia on, ja mikä on sen oikea sisältö.

(D-N) ”Sitä olen miettinyt just, siis mulla ei ole kokemusta siis muuta kuin se, mitä lehdistä lukee tai jossain koulutuksessa, missä kuulee ihmisten puhetta, mutta mulla on sellanen käsitys, että joku liiketoimintastrategia olisi kuitenkin konkreettisempi, kuin mitä esimerkiksi meidän strategia. Että tavallansa se meidän strategia sitten konkretisoituu just esimerkiksi tulossopimuksessa ministeriön kanssa. Mutta en ole ihan varma onks näin, että oisko sitten tavallaan meidän strategia enemmänkin jotain vision ja strategian välimaastoa.”

Yhteenvetona tästä luvusta voidaan todeta, että päälliköt tunnistavat merkityksen kaipuunsa ja he ovat valmiita tekemään töitä merkityksen luomisen eteen. Moniselitteisyys ja moniäänisyys kuitenkin kuluttavat resursseja ja yhtä ja kaikille ymmärrettävää strategian merkitystä ei ole olemassa. Strategia ja luodut merkitykset ovat tilanteisia.

Yhteenveto merkityksen kaipuun ja antamisen ominaisuuksista

Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta



KUVIO 18 Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta

9.4.6 Diskurssi strategisesta muutoksesta

Muutos ja sen tarpeellisuuden esiin tuominen edistää organisaation toiminnan ja olemassaolon jatkuvuutta ja viestii ulkoisille sidosryhmille dynamiikkaa ja Toimiston työn merkitystä. Muutoksen onnistuminen on kiinni Toimiston kyvystä perustella olemassaolonsa suunnitelmiensa ja tekemiensä muutosten kautta.

(A-N) ”Kyllä musta se on se voimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö. Ja se, että tää [Toimistonkaan] olemassaolo ei ole ihan kokonaan kirkossa kuulutettu ja niin kuin siltä nyt näyttääkin, että jos on meidänkin ympärillä ainakin kolme erillistä selvitystä, niin kyllä meidän täytyy – tää on varmaan ihan yleisemminkin valtionhallinnossa – että pitää koko ajan näyttää, että niillä verorahoilla on katetta, että me ei tehdä täällä turhaa työtä.”

(Kysyjä) ”Tuntuuks se siltä oikeesti?”

(A-N) ”Tuntuu. Kyllä musta se tuntuu. Tosin [Toimiston] asema ei ole koskaan niin kauan kuin mä olen siellä ollut, olen täällä ollut vuodesta -90, niin ollut selvä. Että mun mielestä meillä on tää näyttämisen paikka ollut ihan aina.”

Myös säädetty ympäristö, tässä tapauksessa poliitikot, ministerit ja ministeriö, vaikuttaa ennakoimattomasti Toimiston tulevaisuuteen. Vaikka muutoksen ajallinen kesto ensimmäisistä vihjeistä (vrt. Weick 1995, 49) toteutuneeseen tilanteeseen voi olla pitkä, muutos alkaa elämänsä kuitenkin heti ensimmäisten tunnistettujen merkkien ilmaantuessa tulkittaviksi ja edelleen niiden tullessa Toimiston työntekijöiden puheeseen. Käsitys ja ilmiö odotettavissa olevasta muutoksesta on syntynyt. Keski johdon päällikkö pääsee kiinni tähän tietoon, ja hän yhtenä osapuolena alkaa tuottaa merkityksiä muille. Hän käynnistää sensegiving- ja sensemaking-prosesseja.

(A-N) ”Mmmm...semmonen pieni siipale siihen voi tietysti vaikuttaa, mutta kyllä ne sitten tapahtuu hallituskausittain. Että kun on uusi hallitus, sitten on paras lukea rivit ja rivienvälit, sanotaanko siellä missä niistä ja tulkita niitä. Ja selvästi viime kerralla sanottiin, että kyllä siellä sanottiin niissä papereissa, että kuluttajaneuvonnan muutos, tuoteturvallisuuden muutos, että kyllä ne siellä on kerrottu. Että sillä tavalla on neljäksi vuodeksi osattava orientoitua. Tää ei ole tietysti mun asia, se on sitten ylijohtajan asia.”

Kun (A-N) pohtii äärimmäistä muutosta eli Toimiston olemassa oloa ja lakkauttamista, hän uskoo Toimiston tehtävien tärkeyden perustelevan oikeutuksen sen olemassa ololle jatkossakin. (A-N) säätää sekä sisäistä organisaatiota että ympäristöään. Hän merkityksellistää Toimiston työn itselleen sellaiseksi, että hänen mieltämänsä yhteiskunta ei tule toimeen ilman tätä työtä.

Organisaatio toiminnan työssijana häviää taustalle. Pelkät yhteiskunnalle tärkeät tehtävät ja työprosessit jäävät joka tapauksessa tehtäviksi. Jonkun ne on tehtävä, arvelee (A-N).

(A-N) ”En sanois, että siellä tulee tämmösiä asioita, edes spekulatiivisessa mielessä, että mahdammekohan olla olemassa silloin. Kun asioita kuitenkin pitää tehdä, tämähän on kuitenkin vai tapa organisoida ne.”

Muutos sanana on moniselitteinen ja nostattaa tunteita

(B-N) kokee muutoksen tärkeäksi mutta toisaalta myös joissakin tilanteissa pelkäksi fraasiksi. Muutos auttaa ylläpitämään työvirettä, ja se voi tuoda uusia kiinnostavia tehtäviä. Muutokset, jotka haastavat (B-N):n osaamista sopivasti ja sopivat hänen identiteettiinsä, ovat tervetulleita. Sen sijaan muutokset, jotka ovat ristiriidassa hänen identiteettiinsä kanssa, (B-N) kokee raskaiksi tai peräti ei-toivotuiksi. Siksi muutos ja muutoksesta puhuminen pitäisi määritellä paremmin ja tapauskohtaisesti eikä vain yleisesti puhua muutoksesta.

Jokainen päivä on erilainen ja jokainen työtehtävä on päälliköllä erilainen. Muutos terminä tarvitsee lisämääreitä, joilla voi motivoida eri ihmisiä erilaisista muutoksista heidän työtehtävissään.

Muutoksia ei voi pelkästään jakaa hyviin, ulkopuolelta tuleviin haastaviin muutoksiin ja hankaliin, sisältä tuleviin muutoksiin. Jos edes eroa sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin voi tehdä. Esimerkiksi uusien tietokoneohjelmistojen käyttöönotto ei aina ole pelkästään sisäinen muutos vaan voi olla osa isompaa, ulkoa verkostosta tulevaa muutosta.

(B-N) "No, tuota, mä en ole sellanen niin kuin Pekka Vennamo, että muutosta muutoksen vuoksi. Se on mun mielestä väärä idea, että mielettömästi tehdään, pääasia on se, että tehdään ja, että huomenna aina voidaan korjata. Se oli nimittäin se viesti, mä muistan elävästi, kun se sano. Ja jos ei joku päivä jotain tämmöistä ole, niin vastaa vaikka erikädellä puhelimeen, että jotain täytyy olla. Mutta siten toisaalta niin mä ehdottomasti haluan sitä muutosta, että jos tää homma olisi samanlaista, kun mä tulin taloon, niin mä varmaan olisin lähtenyt ajat siten jo pois. Että mulle se on hyvä asia ja se on tavallaan kauhistus, jos pitäisi ikään kuin tehdä sitä samaa hommaa samalla tavalla. Mutta se näköjään jakautuu, että on ihmisiä, jotka ei tykkää siitä ja jotka tykkää. Mun mielestä niin kuin pitää olla, mutta että just se tahti. Mä koen sen sillä tavalla, että kun niitä muutoksia tulee jo ilman meitäkin ihan älyttömän paljon ja just se meidän arkinen työ, että meidän täytyy seurata ja olla koko ajan valmiita reagoimaan, että se tuo siihen sitä sellaista niin kuin hälyä jo niin paljon, että sä et välttämättä kaipaa sitä muutosta. Se pitää olla perusteltu ja se pitää olla nimenomaan sellainen, että me saatais niin kuin aikaa säästettyä tietenkä ja oiottua tiettyjä mutkia ja mä haluaisin, että juristit tekisi juristin töitä, ja avustajat tekisi avustajien töitä, ettei juristin tarvis, kun mä oon vanha ihminen, niin en mä aina halua opetella kaikkia nyansseja miljoonista uusista ohjelmista. Musta olis hyvä, jos mä saisin tehdä sen oman asiantuntemuksen ja sitten jotkut paperinpyörityksen, ja muun hoitais sitten joku muu. Mä kannatan kyllä sellaisia muutoksia, mutta sitten taas riippuu tietenkä muutoksen sisällöstä, että jos nyt puhutaan jostain tuotavuusohjelmasta ja valtionhallinnon trendistä, että mun pitäisi oppia tekemään kaikki matkalaskusta lähtien, niin en mä semmoista muutosta kannata ollenkaan. Mun mielestä se on ihan jostain syvältä."

Muutos edellyttää sensegiving- ja sensemaking-prosessien käynnistämistä. Kun tulkinnat ja merkitykset on saatu kohdalleen, voi yhteinen toiminta jatkua.

(B-N) "Vaikka mä puhuin siitä vatkamisesta niin se ei siis tarkoita sitä, että mä olisin se jääri, joka vastustais muutosta, vaan mä haluan vaan tarkentaa, että mä vaan tarkoitan just sitä, että olisi niinkuin niin selkeenä sitten se muutoksen viesti, mitä jokainen, ikään kuin jokainen kykenee viemään eteenpäin, ettei siinä vaiheessa sitten enää sotketa asioita."

Muutokset eivät ole aina ensi silmäyksellä strategisia

Muutos lähtee liikkeelle myös laadullisista työn tuloksista. Sidosryhmien kokemat käytännöt ja asioiden hoitotapa, voivat näkyä epäkelvoina, ja silloin ulkoinen toimija antaa ohjeen ja syyn käynnistettävälle muutokselle. Vaikka tässä itse perusprosessi on toiminut oikein, tekemisen tapa ja tarkkuus ei ole ollut riittävää.

(C-N) ”Meidän ryhmää koskevia isoja asioita saattaa olla just, että joku tämmöinen ihan käytännön toimintatapa on muuttunut tai muutetaan, ja sitten sitä asiaa siellä saatetaan monenakin viikkona käydä läpi ja keskustella, että miten tämä nyt käytännössä hoidetaan, ja miten asia viedään ryhmässä eteenpäin... sitten oli tämmöinen kantelu, oikeuskanslerin päätös tuli, mä en nyt ihan tarkkaan enää muista sen sisältöä, mutta siinä kritisoiin tätä heidän ns. kevyttä esittelytapaa ja sen johdosta sitten muutettiin aika radikaalisti systeemejä... Kyllä, ja se monimutkaisti tätä meidän systeemiä ja pisti aika montakin asiaa uusiksi. Tämä oli semmoinen iso muutos.”

Muutos edellyttää paljon sensegiving- ja sensemaking-prosesseja

Sisäiset muutokset kumpuavat organisoinnista eli siitä, kuinka työ jaetaan tehtäväksi eri ihmisille. Kun ylin johto määrittää oman tehtävänsä uudella tavalla, myös alaiset saavat uusia tehtäviä hoidettavakseen.

Ilman riittäviä sensegiving- ja sensemaking-prosesseja eivät uudet tehtävät lähde hoitumaan. Kaikki ylempillä tasoilla tehdyt muutokset väijäämättä aiheuttavat uusia tehtäviä alemmilla tasoilla, kun ne vaikuttavat läpi koko organisaation toimintaprosessien. Siksi johdon tehtävä on varmistaa, että muutoksen seurauksena saadut uudet tehtävät koetaan tärkeiksi, ja että niiden hoitamiseen tarvittavat kaikkinaiset resurssit ovat tekijöiden saatavilla.

(G-M) ”Tavallaan oikeusryhmään on tullut enemmän näitä perinteisiä asiamiehen tehtäviä kuin mitä on ollut aikaisemmin. Mä en tiedä ymmärrätkö, mitä mä ajan takaa, tavallaan niin kuin se asia on delegoitu väistämättä enemmän nytten ryhmänjohtajalle ja sitten meille yksikönvetäjille ja miksi ei kaikille esittelijöille.”

Työlle ei ole pysyvää ja muuttumatonta perustaa

Vaikka organisaatio voi kokea, että perusta toiminnalle on vakaa ja yksiselitteinen, ovat nekin vain väliaikaisia käsityksiä asioiden tilasta. Toimiston työtä ohjaavat laki ja asetukset, mutta niiden tulkinta ja siitä seuraavat toimenpiteet muuttuvat ajassa. Siksi pelkkä perusasioihin kiinnittyminen ei riitä toiminnan perusteeksi vaan on koko ajan tehtävä tulkintaa markkinoiden ja asiakkaiden käyttäytymisestä.

(G-M) haluaa korostaa peruslähtökohdan pysyvyyttä mutta samalla implisiittisesti viittaa kaiken keskeneräisyyteen. Keskeneräisyyttä ilmentää sana tulkinta, joka on olennainen ja keskeinen osa hänen työtään.

(G-M) ”No, ensinnäkin lähtökohta on se, että kaikki, jotka on täällä töissä, ja hakenut tänne, niin pitää ymmärtää se, että mitä varten Toimisto on olemassa. Kenen asiaa me ajetaan, eli mikä näkökulma meillä tässä asiassa on. Ja mikä on Toimiston rooli

tässä yhteiskunnassa. Miten lakia, mitä me sovelletaan niin mikä on sen tarkoitus, miten sitä pitää tulkita, mikä on meidän oma ratkaisukäytäntö.”

Muutoksiin yritetään valmistautua ja valmentautua. Sen hetkinen tapa toimia ei onnistu jatkossa. (G-M) peilaa tilannetta muutoksen halutun lopputuloksen kautta.

(G-M) ”Osa strategiaa on se, että me mietitään koko aika, miten me selvitään tästä käsiteltävien asioiden paljoudesta. Samalla mietitään se, että ne asiat mitä me käsitellään, mikä on se kaikkein taloudellisin tapa käsitellä ne, jotta me saataisiin mahdollisimman suuri huomioarvo niille ja niissä olisi tiedotettavaa.”

Ylin johto voi määritellä oman toimenkuvansa kohtalaisen vapaasti niissä raameissa, minkä laki ja asetukset sallivat. Se, mihin johtaja haluaa oman työnsä painottaa, kuitenkin sanelee pitkälle sen, millä tavalla muu tai jokin osa muusta organisaatiosta toimii. Tai oikeammin, kuinka heidän täytyy toimia. Muutos organisoinnissa näkyy muutoksena toimintaprosesseissa. Se edellyttää myös uusien asioiden oppimista, koska uuden organisoinnin seurauksena tulee uusia tehtäviä. Samoin ylimmän johdon tekemä uusi organisointi, ja muuttunut viesti valvottavia kohtaan tuo muutoksen sisään organisaatioon.

Kysyjä: ”Tarkoittaako se silloin mahdollisesi myös sitä, että [Toimiston] käytännöt voi muuttua, tapa hoitaa asioita muuttuu, suhtautuminen sidosryhmiin, yrityksiin, elinkeinonharjoittajiin voi muuttua vai onko se?”

(G-M) ”No aivan varmasti se voi muuttua, että mä en usko, että se voi enempää muuttua kuin mikä se muuttui silloin sen jälkeen kun [nykyinen johtaja] tuli [edellisen] jälkeen. Ja mä oon sen ajan nähnyt, se mun mielestä oli erittäin suuri muutos. Ja mun nähdäkseni niin kuin asennoituminen muuttui ja myöskin ihan se, että miten asiamies itse hoitaa substanssia, niin se muuttu erittäin jyrkästi, koska entinen asiamies oli hyvin vahvasti substanssissa kiinni. Hän osasi asioita ja hän itse paljon oli siellä julkisuudessa, kun taas nykyinen asiamies mun mielestä enemmänkin on ylijohtaja, hän keskittyy hallintoon. ... se [edellinen] oli sellainen rakkikoira ja oli hyvin nyrkkiä puiva, niin sitten taas uusi asiamies halusi olla erittäin sovitteleva, ottaa sellaisen roolin, että keskustella ja yrittää välttää ristiriidat mahdollisimman pitkälti ja keskustellaan alojen kanssa ja laaditaan yhdessä erilaisia menettelytapaohjeita tai sääntöjä.”

Muutos on hidasta haluttujen tulosten osalta

Toimintatavan muuttuminen uudeksi ja sen juurruttaminen käytännöiksi ei ole helppo tehtävä. Henkilöt, jotka ovat etulinjassa suhteessa yrityksiin, kokevat turhautumista kuten (G-M), jos uusi toimintatapa ei tunnu istuvan tehtävään ja odotettuihin tuloksiin.

Tässä näkyy kuinka uusi annettu rooli päällikölle, on kovasti ristiriidassa sekä päällikön identiteetin että historiallisten kokemusten kanssa. Muutos toiminnassa ei muuta tuloksia. (G-M) epäilee, että uudella lähestymistavalla yritetään jatkaa kuitenkin pitkään, koska se on sitä, mitä ylin johto hakee.

(G-M) ”Kyllä mä sen myönnän, että joskus saattaa turhauttaa, että minkä takia tässä nyt enää tarvis keskustella tai tämmöisiä pehmeitä arvoja viedä eteenpäin, koska kokemus on osoittanut, että tää ei mihinkään johda. Se ei tuu muuttamaan menettely-

tapoja, se pelaa vaan aikaa, se pyrkii vaan sotkemaan asiaa, siis ei asiamies vaan vastapuoli tai mahdollisesti häntä edustava asianajaja. Ja lopputulos on sama. Me ei saatavuteta tällä yhtään mitään, mä näen, että tää on ihan turhaa, tulee menemään seuraava vuosi, kun me lähdetään tähän rumbaun ja sitten mä joudun taas esittelemään, että eikö me kuitenkin voitais ...”

Muutos turhauttaa koetulla mahdottomuudellaan

Pahimmillaan muutoksen seurauksena on työntekijän turhautuminen. Kun turhautuminen saa vallan, työntekijä alkaa katselijaksi. Kuinkahan tässä taas käy, hän saattaa miettiä.

(G-M) ”... eli sellaista turhautumista voi tulla, mutta sen asian kanssa pitää pystyä elämään, ja jos ei sen kanssa pysty elämään, niin sitten täytyy vaihtaa työnantajaa, että kyllä mä näen sen loppujen lopuksi aika yksioikoisena asiana siinä mielessä. Että me ei näitä virkoja omisteta ja me ei voida päättää esittelyissä tässä keskenään, mitä me halutaan tehdä millekin yritykselle, vaan meidän täytyy ymmärtää myöskin se rooli tässä yhteiskunnassa.”

Systemaattisen muutoksen kaipuu ilman syntilistä

Jokainen muutos organisaatiossa lyö maininkeja muualle organisaatioon. Nämä mainingit pakottavat muutkin katsomaan tarkemmin sitä, mitä ollaan muuttamassa. Moniselitteisyys muutoksen syissä tai perusteissa rapauttaa mahdollisuuksia nopeaan ja koordinoituun toimintaan, jota (H-M) tuntuu odottavan. Selkeitä ohjeita sille, mitä tehdä ja missä, ei ole. Strategiassa muutos on kuvattu isona tavoitteena ja kokonaisuutena. (H-M) kaipaa osia, joista kokonaisuus muodostuu. Hän haluaa edetä muutoksessa pienten askelten kautta.

(H-M) myös liittää muutokseen sanan ”syntilistä”. Se kuvaa turhautumista, joka on seurausta liiallisten kohdennettujen muutostarpeiden esillä pidosta.

(H-M) ”Ei me jälkeenpäin vaan todeta, että no onhan me uudistettu hirveesti, mutta siihen ei olla lähestytty sillee systemaattisesti. Mitä toimintatapoja meidän täytyy uudistaa. Missä? Täytyykö meidän uudistaa kuluttajaoikeudellisten ilmoitusten käsittelyprosessia, vai täytyykö meidän uudistaa taloushallinnon laskujen hyväksymisprosessia. Ei niitä oo niinku, se on vaan jätetty, että meidän täytyy, että kyllä mä niinku lähtisin tai siis jos mä saisin yksinäni diktaattorina päättää, niin kyllä mä palttelisin sitä tämmösiin toimenpideohjelmiin. Aikaisemminhan täällä on ollut sellaiset listaukset niistä toimenpideohjelmissä, mitä pitää tehdä ja siinä on tehty sama virhe kuin mitä tehtiin meidän edellisessäkin työpaikassa, että se syntilistä oli niin pitkä, että se alkoi olemaan enemmän rasite, kuin että siitä alkoi tulemaan hyötyä. Että katottiin että ai niin toi piti tehdä ja toi piti tehdä.”

Muutos tarvitsee muutosretoriikkaa ja ”syyllisiä”

(E-N) puhuu paljon muutoksesta alaiensa kanssa ja korostaa muutoksen olevan se ainoa ”pysyvä” olotila. Tällä hän valmistaa alaisiaan tulevaisuuteen ja samalla ottaa yllätyksellisyyden pois tulevista muutosilmoituksista. Tämä viesti muutoksesta, ainoana elämässä varmana asiana, on puhtaasti retorinen ja puolustautuva tapa puhua asiasta. Viestitään: kun muutos joka tapauksessa tulee, ei johto tai ainakaan päälliköt ole siitä silloin kokonaan vastuussa, koska muutoksen ajurit tulkitaan organisaation ulkopuolelta tuleviksi. Tämä viesti sisältyy

puheeseen muutosten välttämättömyydestä sekä siihen, että ulkopuolinen taho on todennäköisesti syy muutokseen.

Toisaalta voidaan uskoa, että (E-N) myös sisällytti tähän viestiin sen mahdollisuuden, että muutos on myös jotakin sellaista, mikä jatkossa voi osoittautua hyväksikin asiaksi. Siksi muutosten jatkuva tulva on myös hyvä asia.

(E-N) "Mä olen omassa ryhmässäni puhunut sen kanssa koko ajan kaikissa asioissa, että kun mä aloitin, niin mä sanoin, että mikään ei ole niin varmaan kuin että muutoksia tulee koko ajan. Niihin kannattaa suhtautua sillä viisiin, että se ei ole mikään poikkeus ja yllättävä, vaan se on jokapäiväistä elämää, että tulee muutoksia."

Kulttuurit tuovat kitkaa muutokseen

Muutos kahdesta organisaatiokulttuurista yhteen, ei onnistu käden käänteessä. Ihmiset, työntekijät kyllä pystyvät toimimaan keskenään, ja asiat ja työt sujuvat. Sen sijaan, kun joudutaan vertailutilanteeseen, jossa asioiden ja tunnetasolla koettu ryhmien, yksiköiden ja yksilöiden välinen keskinäinen tärkeys tulee pintaan, vanha kulttuurien erilaisuus nostaa samalla päätään. (vrt. Huy 2002).

(D-N) "Se mikä on tietysti vähän niin kuin edelleenkin nähtävissä, että kyllä tämmösen hirveen erilaiset kulttuurit, kyllä se kamalan kauan kestää, ennen kun se yhtenäisyys löytyy. Ja se jännissä asioissa tulee esiin, että semmonen työntekijöiden välinen kanssakäyminen on loppujen lopuksi aika helppoa ja yksinkertaista tällä hetkellä [...] Mutta sitten se tulee joissain yllättävissä linjauksissa ja sitten tietysti nykyaikana, kun on tää tuottavuusohjelmien rahojen jako ja näin, niin ne tuo tänä päivänä vähän sellasta epäkiitollista linjanvetokriisiä, että kuka nyt tekeekin sitten kauheen hyvää tai tärkeätä työtä, että se nousee nyt ihan selvästi tänä päivänä semmoseksi, minkä mä nään, että voi jatkossa olla vähän ongelmakin."

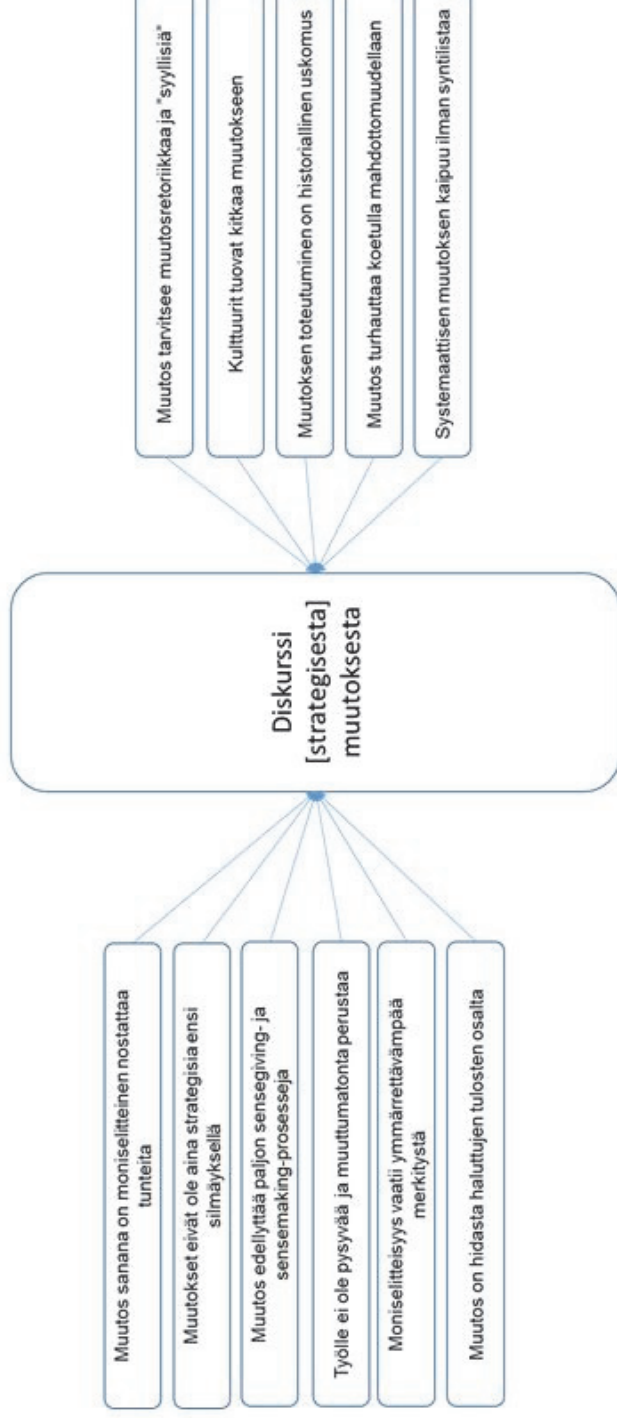
Muutoksen toteutuminen on historiallinen uskomus

Usko siihen, että haluttu muutos on tapahtunut tai tapahtumassa, on kova. Usko perustuu vaikutelmaan ja tulkintaan asioiden tilasta. Siitä huolimatta usko muutoksesta ja usko Toimiston julkisuususkuvan muutoksesta, tuo hyvän mielen (D-N):lle. Joskus siis muutoksen ei tarvitse olla todennettavissa. Riittää, että syntyy uskomus erilaisesta identiteetistä, sellaisesta identiteetistä, jota muutoksella on haettu.

(D-N) "Ulospäin olen saanut sellasen vaikutelman, nyt jos ajatellaan sitä meidän viisiotakin haluttu yhteistyökumppani, niin kyllä se on ainakin kasvanut ihan selvästi. On tavallaan nähty, oivallettu tai muuta, että meiltä saa ehkä jotain lisäarvoa ja osittain sitä on - totta kai mä ymmärrän, ettei yritysmaailma ei ihan samalla tavalla tule niin mukaan tämmöseen työhön - mutta että kyllä sekin mun mielestä on lisääntynyt semmonen yhteistyö ja keskustelu hurjan paljon, että se on ihan positiivista."

Yhteenveto strategisen muutoksen diskursseista

Diskurssi strategisesta muutoksesta



KUVIO 19 Diskurssi strategisesta muutoksesta

9.4.7 Diskurssi alaiden strategisesta ajattelusta

Tämä diskurssi kuvaa päälliköiden käsityksiä siitä, millä lailla he olettavat alaidensa ymmärtävän strategian, strategiset tavoitteet ja strategiset teot. Kyseessä on nimenomaan päällikön omat käsitykset, ei alaisen käsitykset.

Päällikön kannalta on kuitenkin merkityksellistä, kuinka hän olettaa alaisensa ymmärtävän ja käsittelevän strategisia asioita. Päällikkö joutuu miettimään omia sanavalintojaan tarkemmin. Myös alaisille asioiden ja tekojen merkityksellistäminen strategisiksi lähtee tämän diskurssin perustalta liikkeelle.

Alaisille tarvitaan eri kieli ja termit

Strateginen puhe tarvitsee aputermejä ja -käsitteitä kuvaamaan sitä, mitä aiotaan saavuttaa ja mitä aiotaan tehdä. Strategiaa pidetään liian abstraktina, korkealentoisena ja moniselitteisenä eikä kaikille tarkoitettuna asiana. Siksi päällikkö ottaa käyttöön uusia termejä, jotka hän kokee vähemmän rasitteisiksi. Tullee uutta puhetta esimerkiksi linjauksista.

Uudesta termistä huolimatta tarkoitus säilyy. On kyse halutusta muutoksesta. Muutoksesta käytännöissä, prosesseissa, toimenpiteissä ja käyttäytymisessä.

(A-N) ”On. Tavallaanhan ne linjaukset – linjaukseen perustuu se, että me ei tehdä paperia, aineistoa muuta kuin poikkeustapauksessa. Että se lähtee niin kuin siitä linjauksesta. Ja siitä linjauksesta on tullut nimenomaan tämmönen monikanavaisuus, mä en erityisesti tykkää siitä sanasta, mutta se että kun jotain tehdään, niin katsotaan, että mistä kaikista tuuteista me se voidaan, ei se käytännössä oikein ole ihan onnistunut, mutta tää periaate on ihan kannatettava.”

Strategiset tavoitteet ja päämäärät ovat ylätasolla tuttuja ja selviä. Kuitenkin päällikkö epäilee, että käytännön työssä ja alemmilla organisaatiotasoilla käsitteiden takana olevat tarkoitukset hämärtyvät.

(A-N) ”Kyllähän se on mun mielestä, meidän strategiassa sanottiinkin, niin kuluttajien aseman turvaaminen niillä keinoilla [...] Ja sitten siinä on nää kaksi asiaa, valvonta ja sitten tää valistus. Mutta nääkin on semmosia toimenpiteitä, jotka vähän kilpailee täällä talon sisällä. Yhteistyötä ei nähdä niin paljon kuin olisi ehkä hyväksi.”

Toimiston strategiaa ei voi pitää tärkeänä vain organisaation ylemmille tasoille. Strategia on saatava toiminnan kautta etenemään ja toteutumaan jokaisella tasolla niiden omien tehtävien kautta. Ellei toteutuksessa ole käsitystä siitä, mitä muutoksia on tehtävä uuden strategian toteuttamiseksi, on todennäköistä, että tavoitellut muutokset eivät toteudu. Ilman uusia merkityksiä ja uusien merkityksien luontia, työt jatkuvat samalla tavoin kuin ennen.

Siksi uusien merkitysten anto alaisille, ja heidän mahdollisuutensa luoda itselleen uusia merkityksiä, on keskeinen asia strategian toteuttamisessa. Mutta jos oletuksena on, että strategia on alaisille liian vaikea käsittää, ja he eivät sitä tarvitse jokapäiväisessä työssään, voi seurauksena olla, että myös keskijohdon päällikkö antaa asian olla.

Päällikkö kuitenkin tietää, että strategia ohjaa toimintaa ja antaa merkityksen kaikille toimille mitä tehdään. Tässä on selkeä ristiriita kokemuksellisella tasolla. Seurauksena on tilanne, jossa ikään kuin salaisilla keinoilla yritetään ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Tehdään näin, koska päällikkö itse tietää, mihin suuntaan mennään ja mitä vaikutuksia teoilla on. Mutta alaiset eivät sitä eksplisiittisesti näe.

(G-M) ”Siis se, että sitä strategian tekemistä täytyy jalkauttaa siihen toimintaan. Siis sillai mä sen näen, että se ei vaan ole strategia jollain ylätasolla, vaan se, että mitä se käytännössä tarkoittaa tässä meidän jokapäiväisessä toiminnassa, miten se ohjaa meitä. Ja sillä tapaa me pyritään tekemään erilaisia - palaan taas niihin menettelytapoihin - tai muuta, että miksi me toimitaan ja miksi valitaan, mitä keinoja me mietitään, miten se peilautuu tavallaan sinne. Mä en usko, että yksittäinen esittelijä sitä miettii, miten se peilautuu sinne, mutta siinä mielessä, kun me tehdään työsuunnitelmia ja yksikönvetäjien kesken pidetään kokouksia joka keskiviikkoiltapäivä, missä ryhmänjohtaja puheenjohtajana tavallaan sitten tulee, mä näen, että se on niin kuin se, siellä käydään niitä, huolehditaan siitä, että yksittäiset asiat ja mitä täällä ylipäätään tehdään, että ne niin kuin tukee sitä meidän strategiaa. Mutta siihen mä en usko, että yksittäinen esittelijä ymmärtää sitä linkkiä, ainakaan pääsääntöisesti. Mutta pyritään rakentamaan se meidän toiminta sellaiseksi, ja sieltä sitä ohjaa semmoiset säännöt, jotka tukee sitä strategian saavuttamista.”

Turvallinen muutos ilman henkilökohtaisia menetyksiä

(H-M) oli hämmästynyt siitä, kuinka positiivisesti hänen omat alaisensa suhtautuivat muutokseen, mutta ymmärsi sitten, että muutos koettiin turvallisena. Kenenkään työpaikka ei ollut uhattuna.

(H-M) ”On on mutta kaikki suhtautuu muutokseen erittäin myönteisesti, vaikka se ei välttämättä kaikilta osin ole positiivinen, mutta kaikkien suhtautuminen eritoten mua on yllättänyt se, että taloushallinnon ihmiset suhtautuu siihen myönteisesti ja kun siitä on tiedotettu koko ajan, että se vaikuttaa kaikkien toimenkuviin minusta lähtien, niin mun mielestä se on aika fantastista, että ihmiset suhtautuu siihen niin positiivisesti tai myönteisesti. En mä tiedä, suhtautuuko ne positiivisesti mutta ei ole niinku vastahankaan kukaan. Yllättävänkin helposti tulee se muutos tai muutos tulee olemaan kohtalaisen helppo.”

Strateginen puhe ei ole kaikkien korville

(F-N) myös olettaa, että strategiapuhe voi olla vaikeaa henkilöille, joilla ei hänen arvionsa mukaan ole kykyä hahmottaa isoja kokonaisuuksia tai kykyä katsoa asioita kokonaisuuden kannalta. Tämä voi toki olla seurausta myös työtehtävästä, jota alainen tekee. Työtehtävät ja työrooli määrittävät sen, mihinkä tietoon työntekijällä on pääsy, ja mihin keskusteluihin hän voi osallistua. Oletus kuitenkin on, että strategiapuhe on raskasta, ja siksi siitä on parempi olla puhumatta.

(F-N) ”Tää edellyttää jotenkin siis sitä, että on siinä työurallaan sen verran pitkällä et pystyy hahmottamaan aika isoja kokonaisuuksia. Eikä sitä kaikki tee, en tiedä tekeeks sitä, mä en itse asiassa tiedä et onko tän tyyppinen kokonaisuuksien hahmottamiskyky, niin minkä tyyppinen ominaisuus se ihmisillä on. Ja onko se sellanen, että sitä kaikilla on, jos hirveesti harjaannutetaan vai onko se sellanen, mikä on ylivoimainen jollekuille aina. Mut mitenkään välttämättä luonteenomainen se ei ole kaikille.

Jos sun työtehtävät ei ole sellaiset, jotka harjaannuttaisivat ja ohjaisivat ajattelemaan ja hahmottamaan kokonaisuuksia, niin voi olla että strategiapuhe on hirveen raskasta.”

Päällikkö arvelee, että kaikkien ei ole tarpeen kuulla strategiapuhetta. On hyvin vaikeaa jakaa kaikkien kanssa sama juonenkulku ja tunnelma, jonka hän itse on kokenut oltuaan itse osallisena strategian laatintua ryhmää. Ehkä silloin olisi tärkeämpää pyrkiä jakamaan ne tunteet, jotka uusi strategia herätti ja edelleen herättää, kuin pyrkiä jakamaan yksityiskohtaista tietoa sen sisällöstä. Ainakin olisi pyrittävä sekä tunteiden että sisällön yhteisen merkityksen korostamiseen kaikille merkityksellisenä asiana.

(I-M) ”Se on siis ihan hirveen tärkeä miten tällaista asiaa, siis miten tällaisesta asiasta puhuu niille ihmisille, jotka eivät ole olleet sitä itse tekemässä. Miten saada ne ihmiset, jotka ei ole ite olleet tässä prosessissa mukana, mukaan siihen samaan juoneen ja tunteeseen, jonka ite on saanut kun on saanut olla siinä mietinnässä mukana. Enhän mä tiedä edes, onko se edes välttämätöntä, meillähän on hirveen iso osa ihmisiä, jotka ajattelee, että esimerkiksi tää strategiatyö - ja puhe on ihan hirveen joutavaa. Ne istuu siellä 3 kuukautta ja ne keksii sellasen itsestäänselvyyden, että meidän tehtävänä on turvata kuluttajien asema. Eiks se nyt ole vähän lapsellista.”

(I-M) kokee, että strategia on tärkeä johdolle ja päälliköille, mutta ei tavallisille toimihenkilöille. Siksi on ehkä parempi välttää puhumasta siitä liian paljon. Tämä voi myös kuvastaa sitä, että päällikön oma käsitys strategiasta on ulko-kohtainen. Hän ei itsekään osaa sanoittaa sitä omasta mielestään oikein, ja kokee sitten, että on parempi antaa asian olla. Implisiittisesti hän kokee, että kaikki toimii oikein hyvin.

(I-M) ”... että ne on sille perustyöntekijälle kyllä ihan semmosta niinku...että ehkä siinä jopa kannattais välillä ajatella niin, ettei niitä ei ihan hirveesti huudeltais tuolla niinku aamukahvilla, että on nyt laadittu sanotaan nyt tämmönen uusi strategia, koska tosiasiassahan se perustyöntekijä alkaa funtsaa vaan, että että eikö noillakaan oo parempaa tekemistä siellä, kuin laatia strategioita.”

Päällikön oma epävarmuus heijastuu merkityksen antoon muille

Keskijohdon päällikkönä (I-M) kokee epävarmuutta ottaessaan strategian esiin, ja olettaa, että alaiset voivat suhtautua jopa sarkastisesti tällaiseen puheeseen. Hänen omat kokemuksensa aiemmista työpaikoista ohjaavat hänen omaa ajatteluaan.

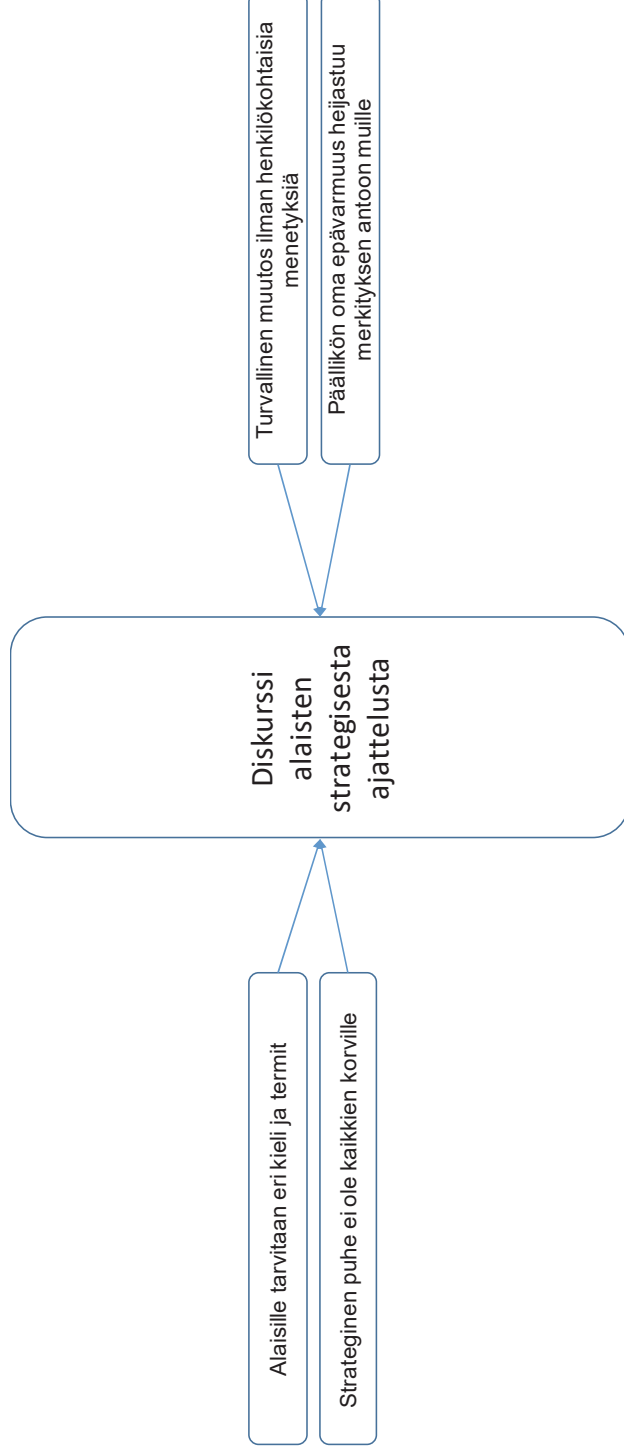
Strategia ei ole kiinnostava aihe toimiston ei-päällikköasemassa olevalle. Siitä ei saa kiinni. Oma työ ja strategia eivät kohtaa. Jos omat käsitykset eivät ole saaneet tilaa merkityksen luonnille, kuinka silloin voisi antaa merkityksiä toisille. Ja kun antaa merkityksiä toisille, pitää ensin itse kokea asia merkitykselliseksi.

(I-M) ”kyllä mä itte muistan sen, kun mä aloitin työt, niin ei mua silloin olis voinut vähempää kiinnostaa joku tämmönen ajatus, mutta sitten kun sä omalla tapaa vähän kasvat enemmän siinä hommassa, niin sitten sä huomaat, että ehkä siinä jotain merkitystä on, ja toisaalta se on ihan turha musta alkaa ihmiselle selventää sitä, että kyllä siitä on oikeasti jotain hyötyäkin, koska sä tiedät, että se vastaus on semmoinen, että no mitä. Ja koska vastausta siihen on hirveen vaikea sanoa ihan suorilta, että mä teen näitä asioita.”

Itselleen päällikkö voi selittää tilannetta vetoamalla alaistensa ominaisuuksiin, ja sen myötä heidän haluttomuuteensa käsitellä asioita strategisina. Ja viime kädessä konkreettisesti arvioimalla heidän työnsä suoran yhteyden puutetta johdon strategiaan ilmauksiin. Työt tehdään ja niiden isompi merkitys näkyy johdolle ja sillä hyvä.

(I-M) "me ollaan aika, voisko sanoa homogeeninen ryhmä tossa, kun siinä on aika vanhoja naisia, jotka on tehnyt pitkään sitä työtä, niin niille on ihan riittävä se, että ne saa tehdä sitä omaa työtään, ja ne on ihan tyytyväisiä siihen, että niiden ei tarvitse murehtia siitä oikeesti, että tarvisko funtsata yhtään pidemälle, kun siihen, että onko se yksi päätös kohdallaan."

Yhteenveto alaisten strategisesta ajattelusta



KUVIO 20 Diskurssi alaisten strategisesta ajattelusta

9.4.8 Diskurssi esimiehen johtamistavasta

Esimiehen johtamistavat muokkaavat organisaation toimintaa. Esimies ei ehkä aina tunnista omia tapojaan, ja vielä harvemmin tietää omien tapojensa vaikutukset omissa alaisissaan ja heidän työssään. Osa toimintatavoista muuttuu tietoisiksi ja ohjaileviksi, mutta osa jää piiloon esimieheltä tai johtajalta itseltään. Alaisten oma kokemus ja niitä luovat sensemaking-prosessit toimivat myös arvioitaessa johtajan tekemisiä ja tapoja. Esimiehellä tässä diskurssissa tarkoitetaan keskijohdon päällikön esimiestä eli johtajaa.

Johtaja on delegeiva tai kaikentekijä

Johtamisella on merkitystä ja samoin johtajan identiteetillä, persoonallisilla ominaisuuksilla ja johtamistavoilla, olivat ne sitten opittuja tai synnynnäisiä. Synnynnäisinä niistä voi puhua siinä mielessä, että osa tavoista ja taipumuksista tulee esiin johtajan temperamentin kautta. Suuri osa johtajan työkäyttäytymistä on toki seurausta tietoisista valinnoista ja halusta organisoida työn teke- mistä.

(B-N) "...että mulla on aina ollu kauheen vahvasti sellanen ajatus, että olkoon se organisaatiomalli mikä tahansa, niin ne ihmiset siellä on kuitenkin ne toimijat, ja niitten ihan persoonasta riippuu hyvin paljon se, että miten asiat hoidetaan, ja mitä tapahtuu. Ja kyllä tässä mun mielestä on meidän organisaatio ihan minkälainen vaan, niin määräävää on se, minkä ylijohdaja on tehnyt selväksi, että hän ei henk.koht. halua ottaa sitä tiettyä palasta, hän haluaa sen delegoida. Se on OK. Että ihmisten vaan pitää tietää se."

Johtajan on jaksettava viestiä jatkuvasti

Lisäksi (B-N) ajattelee, että kerran esitetty, ei välttämättä mene sellaisenaan eteenpäin organisaatiossa. Muutokset vaativat enemmän viestintää ja mahdollisuuksia alaisille käynnistää sensemaking-prosessejaan.

(B-N) "niin eihän se mene läpi sillä, että johtaja kerran jossakin palaverissa, että tästä lähtien toimimme sitten näin. Siinä tietenkin se, oli se sitten keskijohtoa taikka miksi- kä sitä nyt sitten nimitetään, niin sen rooli on varmaan niin kuin avainasemassa elikkä, että johtaja on ensin saanut sen oman porukkansa, sanotaan nyt tässä meillä niin kuin sen yksikönvetäjäporukan niin sisäistämään sen asian, mikä sekään ei ole kauheen helppoa, ja sitten viemään sitä viestiä niin kuin samansanaisesti sitten muille."

(B-N) "Mutta mä oon joskus miettinyt sitä, että mahtaakohan se nyt sitten ihan toteutua, koska niin kuin tiedät, niin viestintä on vaikeata ja varsinkin mun pomo on hätäinen ja kiireinen ihminen. Ei se jaksa toistaa sitä samaa asiaa moneen kertaan ja kuvittelee tietysti, että asia on selkeesti sanottu ja olettaa, että se viesti menee semmoisena eteenpäin, ja sitten ihmiset pyörii pitkin käytäviä ja kysyy, että mitähän se nyt oikein tarkoittaa. Että sellaiseen varmaan menee aikaa".

Päällikön työt muovautuvat johtajan teoista, ei pelkästään työnkuvauksesta

Päällikön oman roolin muuttuminen myös perustuu hänen esimiehensä johtamistapoihin, eli siihen kuinka johtaja suhtautuu alaisiinsa ja kuinka hän antaa tehtäviä ja mahdollisuuksia alaisilleen määritellä tehtäviään ja tuottaa tuloksia.

Esimiehen tavat vaikuttavat suoraan alaisen kokemaan työmotivaation. Kun alaisen, tässä tapauksessa keskijohdon päällikön, kokemus työssä onnistumisesta tuottaa hänelle positiivisen tunteen, on esimiehen johtaminen silloin rakentavaa, ja alainen on löytänyt merkityksen työlleen ja kokee saavansa arvostusta. Sensemaking-prosessi on tässä kytkeytyneenä työn tuloksiin, ja niiden oletettuun hyötyyn johtajalle. Alaisen käsitys johtajasta muodostuu hänen omien kokemustensa ja tuntemustensa kautta, ja on näin ollen henkilökohtainen. Kuva johtajan taipumuksista ja tavoista muodostuu henkilökohtaisesti, mutta kuitenkin sosiaalisesti, koska esimiehistä ja heidän johtamistavoistaan puhutaan yhdessä muiden kollegojen kanssa, ja samassa yhteydessä myös alaisen oma persoona vahvistuu identiteetiltään, ja hän peilaa omaa kokemustaan johtajan itsestään antamaan identiteettiin.

(H-M) implisiittisesti kokee itsensä kehittämisorientoituneeksi ja saa vahvistuksen tälle minäkuvalleen ja vahvistaa ylijohtajan hänestä heijastamaa kuvaa takaisinpäin.

(H-M): ”kyllä sillei tietyllä tapaa tässä on, ehkä siinäkin on tapahtunut vähän muutosta, että ylijohtaja on ottanut vähän niin kuin ehkä oikeaksi kädeksi siinä. Tietyllä tapaa se tuntuu ihan hyvältäkin ja mukavalta, tuntuu siltä, että on joissakin asioissa jopa onnistunut, kun on otettu sitten mukaan.”

Johtaja luo kulttuuria teoillaan

Päällikön esimies luo kulttuuria ja kulttuurisia käytäntöjä, jotka ohjaavat alaisien käyttäytymistä. Johtajan persoonallisuus ja tavat voivat näyttää kerrottuna ihanteellisilta tai raadollisilta. Merkitys riippuu vastaanottajasta, mutta heijastaa myös kertojan antamaa kuvaa. Johtaja luo kulttuuria ja kulttuurisia artefakteja, kuten haluttua käyttäytymistä, johtamistekojensa kautta luomalla uusia ja kehittämällä olemassa olevia prosesseja ja käytäntöjä (vrt. Lorsch & McTague 2016).

(Kysyjä) ”Mutta onko viraston johtajalla, näkykö tavallaan viraston johtajan persoona, toimintatavat ja muut, näkykö ne siinä, että miten virasto toimii?”

(C-N) ”Kyllä mun mielestä näkyy. Kyllä se ihan selkeesti näkyy. Että silloin tää virasto perustettiin eli nää yhdisty, niin mä tulin toisesta toimistosta, jonka pomo oli [XY]. Ja kyllähän se ero on huima, että kuka on niinku se ylin päällikkö ja kyllä se persoona vaikuttaa hirveen paljon. Ei sitä näin arkityössä tietenkään huomaa eikä mieti, mutta kyllä se siihen virastokulttuuriin vaikuttaa ihan niin kun meidänkin ryhmässä. Tietysti siis [XZ] toimii myös asiamiehenä eli meidän niin kuin ylimpänä pomona, niin on sillä merkitystä.”

(C-N) ”No, edellinen asiamieshän oli tosi räväkkä ja värikäs persoona, oli paljon julkisuudessa ja otti tiukkaa kantaa moneen asiaan. Mutta sitten taas tää nykyinen on

paljon sovittelevampi ja ihan päinvastainen luonteeltaan. Että on se, mä en nyt ihan tarkkaan osaa sanoa, varmaan jollain tavalla pehmentänyt sitä ihan meidän ryhmänkin toimintaa.”

(C-N) ”Kyllä se on vaikuttanut ihan meidän siis työskentelytapoihin, ihan siihen meidän ryhmän kulttuuriin, että miten me toimitaan ja miten asioita viedään eteenpäin.”

Johtajan tyyliä yritetään ymmärtää

Esimiestä kohtaan annettu kritiikki on usein peiteltyä, vaikka kyseessä on selvästi haastateltuun voimakkaasti vaikuttanut, johtajan toimintaan liittyvä käyttäytymispiirre.

(C-N) ”Pakkohan mun on olla silloin johtajan kannalla tässä, ihan kuin muiden yksikönvetäjien. Myönnettävä oli, että siinä ehkä mentiin vähän vauhdilla, mutta johtajalla on tyyli mennä hirveen vauhdikkaasti eteenpäin ja muuttaa hyvin radikaalisesti meidän systeemejä. Mä olen kyllä hänelle siitä sanonut esimerkiksi viimeisessä kehityskeskustelussa, että mä toivoisin pientä malttia siinä, koska ne vaikuttaa hirveesti mun työskentelyyn sitten, teettää mulla hirveesti töitä, kun mä joudun miettimään sitten kaiken käytännön homman siinä.”

Suhde esimieheen kytkeytyy yhteisiin tekemisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. Oma ja kertomalla jaettu kokemus saattavat olla kuitenkin erilaisia. Suhteen ainutlaatuisuus on merkittävä esimies-alaisuudessa. Kaikki esimies-alaisuudet ovat ainutlaatuisia. Suhteet ovat identiteettien kommunikointia ja niiden pohjalta tapahtuvaa merkitysten muodostumista.

(C-N) ”Aika harvoin loppujen lopuksi. Meidän johtaja on hirveä kiireinen ja hyvin vähän paikalla. Ja silloin kun on paikalla, niin on usein varattu. Että kyllä se on melkein se yksikönvetäjän palaveri keskiviikkoisin tai sitten häneltä täytyy ihan varata ihan kalenterista aika. Että entistä vähemmän sitä sellasta spontaania keskustelua. Enemmän kyllä saisi olla sitäkin että. Sen on sellainen asia, mistä me ollaan monta kertaa puhuttu, että se on harmillista, että on niin kiireinen pomo.”

Päällikön esimiehen, ryhmän johtajan tyyli ja tavat herättävät päälliköissä kriittisiä ajatuksia. Osin siitä voidaan myös lukea viesti siitä, että vaikka johtajien toivotaan tuntevan paremmin operatiivisten alaistensa asioita, niin myös päällikön omat tehtävät ja oma johtaminen kaipaisi johtajan tukea. Kritiikkiä silotellaan muistamalla mainita johtajan antavan päällikölle aikaa aina, kun päällikkö tarvitsee mahdollisuuden keskustelulle.

(C-N) ”Että olis varmaan ihan hyvä, että hän olisi ajan tasalla koko ajan siitä missä mennään, mikä on työtilanne. Miten ihmiset jaksaa ja tämmöstä, ettei se jää niin kuin että ryhmänjohtaja on siellä jossakin ylhäällä ja duunarit tekee sitten mitä tekee. Mutta aina silloin kun on halunnut jutella johtajan kanssa, niin olen sen tehnyt. Meillä on kyllä hirveän hyvät välit, että siinä ei ole sellasta kynnystä, ettei vois mennä puhumaan.”

Johtajalta odotetaan myös empatiaa

Keskijohdosta osa kokee oman johtajansa monimutkaiseksi persoonaksi. Keski johdon päällikön esimies, johtaja, luo ja ylläpitää kulttuuria joko tietoisesti tai joskus tiedostamattaan. Mutta kuten edellä todettiin, keskijohdon päällikön ja hänen

esimiehensä suhde lähtee liikkeelle ja saa merkityksensä identiteettien kautta. Johtaja, roolistaan lähtien kytkee oman identiteettinsä ensimmäiseksi viestijäksi, ja tätä kautta hänen identiteettinsä heijastuu keskijohdon päällikön kautta edelleen päällikön omaan yksikköön ja muihin kokonaisuuksiin, joissa päällikkö on mukana.

(C-N) "Me ollaan johtajan kanssa puhuttu ja mä olen sanonut moneen kertaan, että tervetuloa meidän yksikön palaveriin joskus silloin tällöin, että hän tietää milloin ne pidetään ja hän vois tulla sinne ihan niin kuin, mutta siinä on joku tämmönen kynnys sieltä päin ilmeisesti siten, että ei katsota sitä niin. Hän on kuitenkin ryhmän johtaja, muut asiat menee edelle. Mutta se, että kyllä mä johtajalta päin sitten saan itse tietoa ihan riittävästi, että totta kai meidän yksikönvetäjäpalaverit ja viikkopalaverit ja nää, niin hän kertoo siten mitä kertoo ja musta tuntuu, että ihan hyvin. Ettei ole koskaan ole tullut sellasta tunnetta, että olisi jäänyt paitsi jostain tiedosta. Kyllä se tieto sieltä päin tulee, mutta hänet pitäisi saada, vähän laskeutua sieltä alaspäin ja olla kiinnostuneempi ehkä ihan siitä arkipäivän työskentelystä."

(Kysyjä) "Mitä etuja siitä sitten, jos sanotaan että niin olisi, niin mitä ne edut tai hyödyt siitä olisi että näin olisi?"

(C-N) "No ihan yksinkertaisesti semmonenkin, että hän lähentyis muita ihmisiä tässä porukassa. Ettei häntä pidettäis niin suurena johtajana, mikä on yksi ongelma meidän ryhmässä. En sanoisi, että suoranaista pelkoa, mutta semmosta tietynlaista jännittyneisyyttä johtajan kanssa asioidessa on hyvin monella."

(C-N) "No varmaan mä luulen, että mulla on vähän semmonen halu, että johtaja tietäisi enemmän ihan siitä meidän arkipäivän duunista, ja se että se on nykyään tai on aina ollut vähän sitä, että jos johtaja ilmestyy huoneeseen, niin se ei ole mitään hirveän positiivista, vaan se on sitten niin kuin jonkun näköinen negatiivinen palaute tai käsky tai joku tämmönen. Että jos se olis sellasta jokapäivästä kanssakäymistä, niin ne tilanteet ei olis niin hankalia."

(C-N) "Meillä ei ole sellasta kulttuuria, että me istuttais koko porukka vaikka kahvilla esimerkiksi päivittäin, ja sitten tietenkin kiireet sinänsä."

Johtajan on herätettävä luottamusta ja sitä on osoitettava alaisille

Esimiehestä välittyvä ja hänen välittämänsä kuva ja identiteetti luovat ja ylläpitävät luottamusta suhteessa alaiseen. Alaiselle on tärkeää, että luottamus on molemminpuolista. Uusien ideoiden esittäminen on aina rohkeutta kysyvä teko. Uudet ideat ovat hauraita ja pahimmillaan ne voivat jäädä piiloon ja ilman käsittelyä, jos alaisen ja esimiehen välillä ei ole luottamusta.

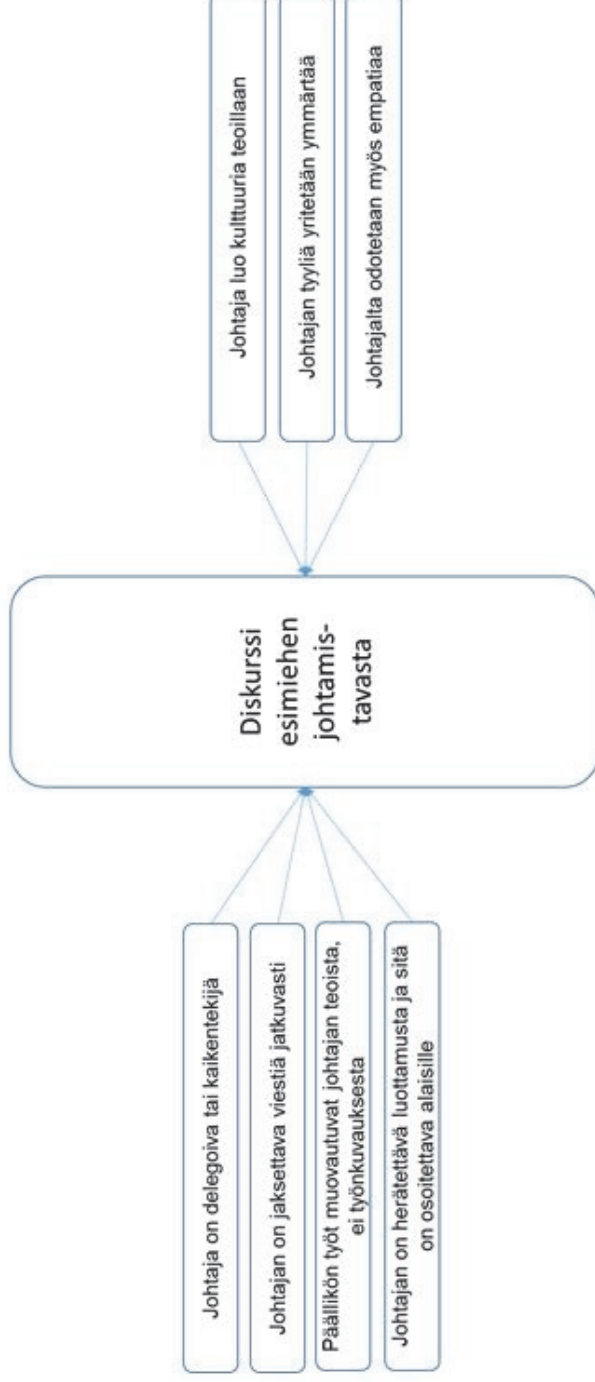
(G-M) "Toi on hirmu tärkeä, toi mun johtaja kyllä tuossa, että sen kanssa voi käydä sitä ajatusmyllyä läpi ja luotan häneen sataprosenttisesti."

Luottamus ja tunne luottamuksen saamisesta ovat tärkeitä (I-M):lle. Luottamukselta seuraa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tehdä päätöksiä omasta työstä ja saada tunne oman työn kokonaishallinnasta. Se taas kasvattaa alaisen tai tässä tapauksessa keskijohdon päällikön itsetuntoa ja antaa hänelle mahdollisuuden luoda identiteettiään asioiden osaajana ja esimiehenä omille alaisilleen.

(I-M) "Ja sitten se anto mulle omalla tapaa nimenkirjoitusoikeuden ja sillä niin kuin delegoi sitä valtaansa pois."

Yhteenveto esimiehen johtamistavasta

Diskurssi esimiehen johtamistavasta



KUVIO 21 Diskurssi esimiehen johtamistavasta

9.4.9 Diskurssi meistä ja heistä

”Me ja he” nousi toistuvasti esiin Toimiston keskijohdon kanssa käymissäni keskusteluissa. Itseä, omaa yksikköä tai ryhmää pidetään erityisenä. Koetaan, että omalla yksiköllä on enemmän haastavia tehtäviä kuin toisilla tai yksikkö ja sen asiantuntijat ovat haastavampia johdettavia kuin muut yksiköt tai niiden asiantuntijat.

(A-N) ”Ja tää on myöskin sillä tavalla erilaista tässä, että jos verrataan tuota esimerkiksi toista ryhmää, jonka tietysti tunnet, niin siellähän on sillä tavalla erilainen, että kun se on tämmönen juristipohjainen ja vähän tämmönen asianajotoimisto, niin siellä esimiehet osaa samalla tavalla niitä keissejä ratkaista niin kuin alaisensa. Joka vaikuttaa siihen työhön sillä tavalla, että jos ei alaiset ehdi, niin esimies tekee. Mutta jos meillä on sillä tavalla, että alainen uupuu niin kuin on tapahtunut, niin mun täytyy hakea se ratkaisu jollain muulla tavalla kuin se, että ruveta itse tekeen.”

Organisaatioidentiteetti on tärkeä jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle. Jokainen yksilö heijastaa sen ulospäin omien tekojensa kautta. Organisaation sisällä organisaatioidentiteetti voidaan käsittää osaksi sosiaalista identiteettiä ja erityisesti sen ominaispiirrettä, jossa sosiaalinen identiteetti on itseluokitteluperiaatteen mukaan sekä henkilökohtainen että kollektiivinen (ks. Reynolds & Turner 2010). Organisaation sisällä eri yksiköiden ja ryhmien identiteetit luovat myös keskinäisiä jännitteitä sekä yksilöiden että ryhmien välille. Esiin nousee ajatuksia siitä, kuka tai ketkä ovat tärkeitä, kenen työ on tärkeää. Lisäksi seuraa jatkuvaa vertailua oman ja muiden yksiköiden välillä, mutta vertailua myös yksiköiden sisällä.

”Me ja he” -ajattelu on paitsi horisontaalista myös vertikaalista. Vaikka yleensä organisaation eri yksiköt ja ryhmät kilpailevat tärkeydestään ja merkityksestään, on myös selkeästi nähtävissä ”me ja he” - jako esimiesten ja alaisten välillä. Keskijohto on tässä kahden tulen välissä arvioimassa omaa suhdettaan omiin esimiehiinsä, ryhmän johtajiin, mutta samalla myös suhdetta omiin alaisiinsa.

Myös aiemmassa luvussa kuvatut näkemykset journalistien ja muiden organisaation työntekijöiden sekä journalistien ja johdon välillä ovat ristiriidassa keskenään. Seurauksena kaikesta ristiriidasta journalistit pyrkivät mytologisoimaan sekä oman yksikkönsä että oman työnsä. Työnkuvauksilla he pyrkivät luomaan erilaisuutta, ja sitä kautta edelleen vahvistamaan omaa kulttuuriaan ja samalla erottautumaan muusta byrokratian kulttuurista. Erottautumisella vahvistetaan omaa asemaa, ideologisoidaan omaa työtä ja tarkoituksellisesti yrittetään sen kautta käyttää valtaa.

Erottautumalla he luovat vastapuolia ja vastakkainasettelua. He ajattelevat, että me olemme erilaisia kuin muu organisaatio, ja meillä on oma erilainen tehtävä. Samalla vastakohdilla vahvistetaan omaa identiteettiä ja omaa erinomaisuutta oman työn, työtapojen ja ammattitaidon haltijoina. Silloin he myös myöntävät, että vastustettavalla on valtaa, ja he itse joutuvat ottamaan huomioon toisten omaaman vallan, joka kohdistuu heihin ja heidän toimintaansa.

Mielenkiintoista on, että tämä sama tarina sopii moniin muihinkin ammattiryhmiin eri organisaatioissa.

Oman organisaation esiintuominen, ideologisointi, myyttien tuottaminen ja oman kulttuurin korostaminen luovat vastakkainasetteluja ja sen kautta ristiriitoja. Kuinka kokonaisuus toimii, säilyykö vai muuttuuko koettu valtarakenne, kuinka ristiriidat nousevat, ja minkälaisiin kriiseihin erottautumisen seurauksena ajaututaan.

Koetut rakenteet eivät sinänsä luo tai itsessään tuota mitään, ne ovat ole-massa ja niitä luodaan yhteisen toiminnan mahdollistamiseksi, mutta niistä voi tulla myös haitta, vaikka ranskalaisten "alkubyrokraattien" mielestä tietty määrää byrokratiaa on välttämätöntä, jotta voidaan turvata toiminnan jatkuminen; ainakin suurissa asioissa, jotka koskettavat monia ihmisiä. (vrt. Filby & Willmot 1988.)

Tunne "meistä" on myös himmentävä ominaisuus yksilön näkökulmasta. Oma erityislaatuisuus vähenee suhteessa muihin "meihin", mutta vahvistuu suhteessa "heihin". (vrt. Alasuutari 1993,71.) Jako meihin ja heihin saa (A-N):n pohtimaan organisaatiota ja sen toimintaa. Kilpailu tapahtuu kahden kulttuurin välillä. Kilpailu tärkeydestä ja merkityksellisyydestä on omiaan huonontamaan työilmapiiriä. Ainakin omasta mielestään (A-N) kokee tilanteen haitalliseksi. Hän kokee edelleen suoraa kilpailua kahden entisen organisaation välillä. Kymmen vuotta yhdistymisen jälkeen.

(A-N) "Ja sitten siinä on nää kaksi asiaa, valvonta ja sitten tää valistus. Mutta nääkin on semmosia toimenpiteitä, jotka vähän kilpailee täällä talon sisällä. Yhteistyötä ei tehdä niin paljon kuin olisi ehkä hyväksi."

(Kysyjä) "Miten ne sun mielestä kilpailee?"

(A-N) "Resursseista tietenkin. Tärkeydestä."

(A-N) "Siis mä en valvo. Mä pidän sitä työtä hirveän tärkeänä ja arvostan sitä, mutta jokapäiväisessä työssä enkä edes esimiestyössä, meillä on jaettu se valvonta ja valistus, niin me ollaan tässä meidän ryhmässä ihan selvästi niitä valistajia. Että se ei sillä tavalla, mun täytyy tietää siitä valvonnasta ja niistä kaikista ja se kyllä sitten on semmoinen just semmoinen perusfundamentti tää. Sitä työtä mä en tee, eikä mun yksikkö eikä meidän ryhmä."

(Kysyjä) "Mutta eikö teillä kuitenkin jotakin ole, että tavallaan ne tulokset, mitä siellä on esittä, ne jotenkin teidän kautta jalostuu?"

(A-N) "Joo, varsinkin teoriassa. Joo, kyllä me siinä samalla astialla ollaan. Samoista asioista puhutaan. Yhteistyö voisi olla parempikin."

Jokainen organisointi luo vastapuolia

(B-N) ei pidä tehtäviä ja niiden hoitoa vastakohtaisina, mutta hän pitää sen sijaan organisointia vastakohtaisuuksia luovana. Organisoinnin haasteet koetaan siten tunnetasolla.

Osa työntekijöistä kannattaa kovempien keinojen käyttöä valvottavia kohtaan, toinen puoli taas kokee vetoa pehmeämpiin keinoihin. Tällä tavoin kah-tijakautuminen voi tulla esiin myös yksikön tai ryhmän sisällä.

(B-N) "Mutta totta kai sitten niin kuin ihmisillä on erilaisia käsityksiä siitä esimerkik-si sitten, niin kuin siitä keinovalikoimasta, mitä keinoa käytetään, kuinka pitkään neuvotellaan ja kuinka äkkiä tartutaan sitten johonkin järeempään työkaluun, ja kyllä siinä varmaan sitten käytännön puheissa niin vedotaan myös ylijoh-tajaan näitten pehmeämpien keinojen käytön puolesta."

Kulttuurien erilaisuus näkyy pitkään yhdistymisen jälkeen. Vaikka strategiassa painotettiin yhden ja yhtenäisen kulttuurin rakentamista. Muutos yhtenäiseltä vaikuttavaan organisaatioon, erityisesti toimintatapojen osalta on hidas. Ja niin kauan kuin kaksi vanhaa kulttuuria voi kilpailla pinnan alla, muutos on hidasta. Pelkkä asioiden käsittely yhdessä ei vielä takaa haluttua lopputulosta. Yhteisen toiminnan kehittyminen vaatii myös aikaa ja jatkuvia sensegiving- ja sensema-king-tekoja.

Johtaminen ja johdon viestintä organisaatiolle on lähtökohta asioiden muutokselle. Sitä ylijoh-taja on yrittänyt omalta osaltaan tehdä. Asiaan vaikuttaa (B-N):n mielestä myös se, että työntekijät ja päälliköt tuntevat huonosti toisten-sa työtä. Silloin ennakkoluuloille jää tilaa kasvaa. (G-M) koki aikanaan tulleen hankalaan konfliktien täyttämään tilanteeseen, jossa kaksi kulttuuria kilpaili keskenään.

(G-M) "Että mä tulin sellaiseen huhujen ilmapiiriin, täällä puhuttiin, kun just oli yh-distynyt, ja siitä oli varmaan sitten sitä ennen ollu erinäköisiä mielipiteitä ihmisillä siitä yhdistymisestä. Ja sitten siinä vaiheessa, kun ne yhdisty niin alkoi ehkä sitten ne, että kuinka tyytyväisiä oltiin tehtäväjakoon ja muuta. Mutta joka tapauksessa yhdis-tettyyn mä tulin."

Ulkoiset (yritykset) ja sisäinen (Toimisto) ovat vastakkain

Toimisto viestii ympäristöönsä koko ajan. Se tuottaa käsittelemistään asioista merkityksiä liiketoimintaorganisaatioille, joiden perusteella ne itse voivat sää-dellä tai niiden toivotaan säätelevän omaa toimintaansa markkinoilla. Toimis-tossa arvellaan, että heidän tekemisensä ja tekemättä jättämisensä ovat yhtäläi-siä viestejä markkinoilla operoiville yrityksille.

Käynnistyvät sensemaking-prosessit tuottavat uusia käsityksiä markki-noiden toiminnasta ja markkinoilla toimijoista. Osa Toimiston työntekijöiden ja yritysten välisestä viestinnästä perustuu tältä osin arvailuun toisen mahdollisista reaktioista. "Me ja he"-ajattelu korostuu tässä (G-M):n lausunnossa epäluot-tamuksena yritysten tekoja ja aikomuksia kohtaan.

(G-M) "... ja tietyt toimenpiteet täytyy saada muutettua, ja jos me ei neuvottelupöy-dässä päästä lopputulokseen, niin pitää olla uhka, että se vastapuoli ottaa ihan tosis-saan sen, että sitten me lähdetään markkinaoikeuteen. Kyllähän elinkeinoharjoittajat seuraa tiiviisti sitä, kuinka paljon me annetaan kieltoja ja viedään yrityksiä markki-naoikeuteen, ja jos me ei viedä yrityksiä markkinaoikeuteen, niin se antaa mielikuvan siitä, että markkinoilla on kaikki OK, ja se on aivan väärä mielikuva, jos se vetää sen johtopäätöksen pelkästään sillä perusteella."

Ylin johto voi omalla viestinnällään tasoittaa "me ja he"-ajattelua

Johtoryhmätasolla strateginen asioiden käsittely antaa mahdollisuuden tuottaa yhteisyyttä. (E-N) on ollut mukana näissä tilaisuuksissa ja kokee itse tunnetasolla yhteisyyden kasvavan. "Me ja he" - ajattelu ei sovi johtoryhmään ainaakaan avoimesti. "Me ja he" - ajattelu halutaan häivyttää yhteiseksi tarkoitettujen päämäärien tieltä.

Kuitenkaan asioiden käsittely ei ole kitkatonta. Taustalla "me ja he" - ajattelu tuottaa keskustelua ja jälkikäteisiä pohdintoja.

(E-N) "Ja sitten tavallaan kyllä mun mielestä sekin, että se strategia on aina keväällä johtoryhmän suunnittelupäivillä, se on katsottu mun mielestä läpi, ja sitten siinä nämä kehittämishankkeet kanssa, mitä on, niin on yhdessä katsottu läpi, että mitä nyt sitten viedään eteenpäin. Ne katsottiin muistaakseni nyt syksyllä kanssa ne kehittämishankkeet. Että kyllä meillä paremmin voitaisiin sitä tehdä, sellaista ikään kuin niitä sovittuja hankkeita, joita viedään, niin vielä paremmin sitä ehkä katsoa johtoryhmänä, että mitä on nyt ne mitä viedään läpi ja millä aikataululla, ja miten ja ehkä vielä vähän paremmin niin kuin organisoiden, mutta pikkuhiljaa sekin varmaan tehostuu."

(H-M) kokee, että ylin johto on omalla toiminnallaan pyrkinyt tasoittamaan erilaisista historioista johtuvia kulttuurisia näkemyksiä. Hän kuitenkin perustaa tietonsa muilta saamiensa vanhojen organisaation kulttuurihistoriaa kuvaavien näkemysten varaan. Oma kokemus ei kata sitä aikakautta, mikä oli ennen yhdistymistä. (H-M) on sosiaalistettu kahden kulttuurin maailmaan.

(H-M) "Mun mielestä, vaikka mä oon ollut 2.5 vuotta, niin tässä on tapahtunut aika paljon asioita ja mun mielestä hyvään suuntaan. Ja siinä varmaankin yksi käännekohta on se, että ylijohdaja on vaihtunut. Mun käsityksen mukaan, kun mä oon kuulunut niitä historiatietoja mitä se on ollut ennen nykyistä meidän ylijohdajaa - niin se maailmahan on muuttunut ihan täysin. Ja yksi osasy syy on varmasti siinä, että minkälainen on meidän ylijohdajan johtamistapa, joka on hyvin ihmisläheinen, ja joka on hyvin tämmönen, että antaa ihmisten osallistua. Että mun mielestä tää organisaatio on mennyt rajusti parempaan suuntaan."

Huolimatta ylimmän johdon punnekkaita toimista yhtenäisen kulttuurin luomiseksi, on socialisaation kautta kahden kulttuurin leima kuitenkin vahvasti (H-M):n ajatuksissa. Hänen mielestään kuitenkin yhtenäisyyden eteen tehty työ tuntuu kantavan hedelmää.

Yhtä voimakas vaikutin on ollut hänelle alussa annettu tieto ja merkitys kahden kulttuurin historiasta, ja niiden olemassa olosta nykyisyydessä. Kulttuureja opitaan ymmärtämään ja kulttuureihin opitaan.

(H-M) "Että sinänsä mun mielestä organisaatio on mennyt koko ajan parempaan päin ja voisi sanoa, että kun tässä olen vain kuullut ja välillä itsekin aistin, että täällä on kaksi organisaatiota yhden organisaation sisällä, niin se on, niinku tavallaan semmonen yhteishenki on parantunut vuosi vuodelta."

Mainitsematta jääminen korostaa erillisyyttä

Oman yksikkönsä hän kokee erilliseksi koska ei löydä strategiasta suoria viittauksia yksikköönsä. Siksi ”me ja he” -ajattelua noudattaen, hän irrottaa itsensä ja oman yksikkönsä muista, mutta samalla implisiittisesti korostaen oman yksikkönsä merkitystä.

(H-M) ”Mutta en mä siis, jos mä ajattelen meidän yksikköä, niin sieltä se strategia on aika kaukainen meidän tehtäviin, mun mielestä. Onko siellä edes huomioitu tukipalveluita millä tavalla.”

Päällikön tehtävä on korostaa yhtenäisyyttä, ei erillisyyttä

”Me ja he” -ajattelu voi alkaa myös erilaisista käsityksistä saada aikaan merkityksiä. Jos toinen on orientoitunut prosessiajatteluun ja toisella on toisenlainen lähestymistapa, voi yhteisen keskustelun käynnistäminen olla hankalaa. Samalla kuitenkin korostuu tarve ymmärtää muita ja itseä.

(E-N) ”Mutta mun mielestä ihmiset on minusta kaiken A ja O, ihan oikeesti, sen olen huomannut. Miten osataan puhua ja keskustella. Mä olen niin asiakaskeinen tyyppi ollut, että tää on ollut mulle sellasta tosi opettavaista aikaa, että on tajunnut sen. Mä olen aina tykännyt vaan tehdä asioita ja asiat etenee, ja asiat saadaan kuvattua. Nyt olen oikein kunnolla tajunnut sen, että miten se on.”

Oletettu toisten ajattelukyky tukee ”me ja he” -ajattelua

Erillisyyttä korostavat myös erilaiset tehtävät. Jos yhteinen asia ei ole kaikkien käsitettävissä tehtävistä tai oletetuista ajattelutavoista johtuen, joudutaan jälleen ”me ja he” -tilanteeseen. Toisaalta tämä tilanne myös pakottaa keskustelijoita miettimään tarkemmin viestiään ja sensegiving-prosessejaan, ja antamaan vastaavasti mahdollisuuksia sensemaking-prosessien käynnistämiseen. Alla olevaa lainausta käytin jo ”Alaisten strategisesta ajattelusta” -diskurssissa, mutta tämä nimenomainen lyhyt teksti kuvaa myös hyvin ”me ja he” -ajattelua.

(F-N): ”Eikä sitä kaikki tee, en tiedä tekeeks sitä, mä en itseasiassa tiedä et onko tän tyyppinen kokonaisuuksien hahmottamiskyky, niin minkätyyppinen ominaisuus se ihmisillä on. Ja onko se sellanen, että sitä kaikilla on jos hirveesti harjaannutetaan vai onko se sellanen mikä on ylivoimainen joillekuille aina. Mut mitenkään välttämättä luonteenomainen se ei ole kaikille. Jos sun työtehtävät ei ole sellaset, jotka harjaannuttaisivat ja ohjaisivat ajattelemaan ja hahmottamaan kokonaisuuksia, niin voi olla että strategiapuhe on hirveen raskasta.”

Esimies voi vähentää yksikön sisäistä ”me ja he” -ajattelua

Esimies voi hälventää ”me ja he” -ajattelua ryhmänsä sisällä hyödyntämällä vapaamuotoisia tilaisuuksia (vrt. Hoon 2007) virallisten kokousten sijaan. Tullemalla lähemmäksi oman yksikkönsä ihmisiä, ja olemalla työroolista poikkeava, hän voi häivyttää rajaa omien alaistensa ja itsensä väliltä. Yhteisten tilaisuuksien paikan valinnalla esimies voi vaikuttaa tunnelmaan ja alaistensa rentoutumiseen, vaikka asialistalla ovat työhön liittyvät asiat.

(I-M) "Niin mutta nekin on hyvin epämuodollisia, että aika useesti mennään keilaamaan ja kokoustetaan siinä samassa, että työasiat hoidetaan kyllä sitten hyvin epävirallisissa kokouksissa täällä sisäisesti."

(I-M) "Kyllä siinä aika useesti asiaa puhutaan sitten siinä illan mittaan, mikä ihmisiä häiritsee, ja mitä pitäisi tehdä. Se on aika välitön se ilmapiiri, että ei ole kyllä missään muodossa muodollinen."

Ikä ja sukupuoli tuottavat "me ja he" -ajattelua

Myös sukupuoli ja ikäasiat saattavat nostaa esiin "me ja he" -ajattelun. Kun alaisilla ja esimiehellä on iso ikäero ja he ovat eri sukupuolta, voi esimiehen tulkinta tekemisistä ja ajattelusta myös korostaa tätä eroa. Nuori esimies voi kokea iäkkäämmät vastakkaisen sukupuolen edustajat haastavina johdettavina tai ainakin hän yrittää sovittaa johtamistyyliään ja -käyttäytymistään alaistensa mukaan.

Samalla hän selittää tällä erolla suhtautumistaan alaisiinsa ja johtamista-voitteisiinsa. Hän kokee sovittavansa vaatimuksensa alaistensa mukaan.

(Kysyjä) "Tuleeko sulla mitään ristiriitatilanteita siinä koskaan sitten?"

(I-M) "Aika harvoin, ei ole ikinä, sen verran nuori on, että jos sattuis sellaisia alaisia, jotka alkais pullikoimaan toden teolla. Me ollaan aika, voisko sanoa homogeeninen ryhmä tossa, kun siinä on aika vanhoja naisia, jotka on tehnyt pitkään sitä työtä, niin niille on ihan riittävää se, että ne saa tehdä sitä omaa työtään ja ne on ihan tyytyväisiä siihen, että niiden ei tarvitse murehtia siitä oikeesti, että tarviisko funtsita yhtään pidemmälle, kun siihen, että onko se yksi päätös kohdallaan."

Fyysiset rajat vahvistavat "me ja he" -ajattelua

Fyysiset rajat eri yksiköiden sijoittelussa luovat ja ylläpitävät "me ja he" ajattelua. Ne ovat selkeitä erottajia, mutta toisaalta niiden avulla voidaan tuoda esiin yksikön tai ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä. Kaikki saaman yksikköön kuuluvat ihmiset ovat vierekkäisissä huoneissa.

Fyysiset rajat myös ylläpitävät vanhoja kulttuureita. Toisen puolen ihmisten on vaikea oppia toista kulttuuria, koska matka toiseen kerroksen tai toiselle käytävälle tuntuu pitkältä. Työasioiden käsittely ja kahvikeskustelut tapahtuvat rajojen sisäpuolella. Tietoa ei liiku ulos, ellei sitä erikseen viedä tai haeta.

(I-M) on sosiaalistettu toiseen vanhaan kulttuuriin ja fyysisesti erotettu toisesta vanhasta kulttuurista.

(I-M) "No, tietysti sä suhtaudut siihen tosi helposti, kun sä et ole itse elänyt sitä. Mutta että kyllähän sä näet jo sen tästä rakennuksesta, että tässä menee se raja. Tuolla puolella istuu periaatteessa vanha virasto ja tuolla puolella istuu toinen virasto. Se on ihan fyysinen raja, plus sen lisäksi kaikki asiat, mitä tehdään, niin ne on yllättävän vaikeita välillä tässä talossa, kun toinen puoli - siis varta vasten toi puoli haluaa aika useasti pitää sen oman työkentänsä ja ne ei halua, että kukaan siihen sotkeutuu."

Fyysinen etäisyys saa myös spekuloidaan muilla eroilla.

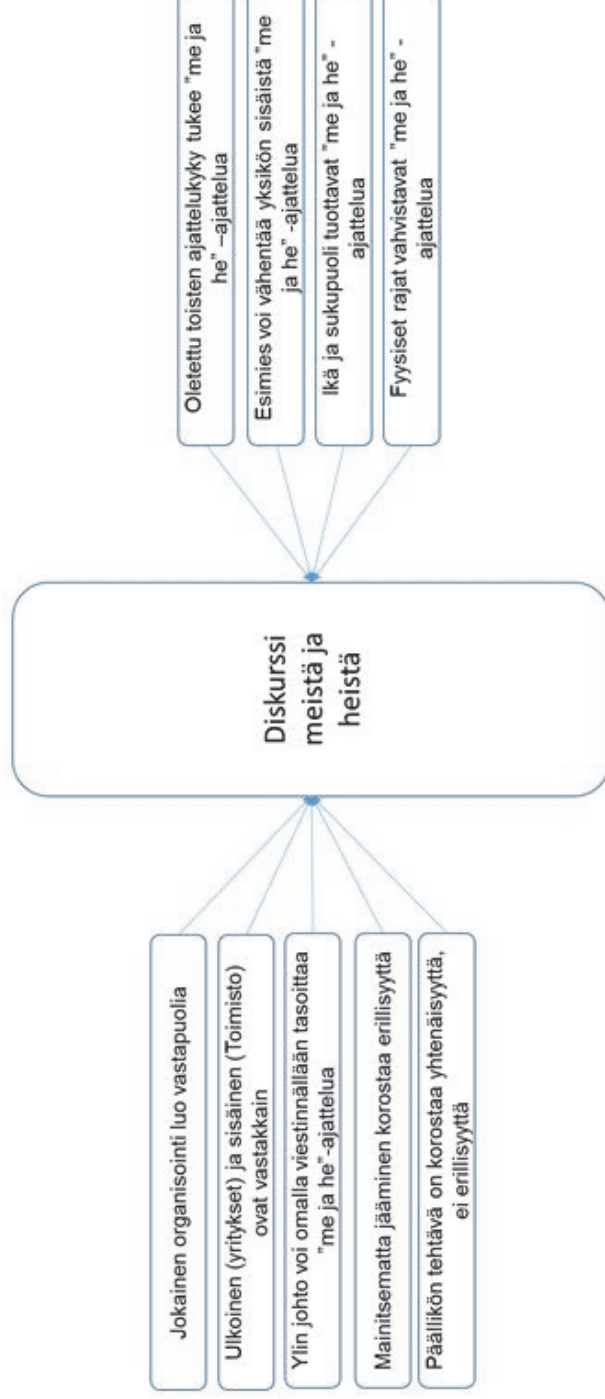
(I-M) "Kun tää puoli on taas hyvinkin mun mielestä voi jopa sanoa ihan yrityspuoleen verrattavaa, että yritetään hakea. Täällä on aika nuoria esimiehiä, meidän ta-

louspäällikkö on aika nuori, mä oon nuori, yritetään hakea kaikkia kohtuullisen järkeviä ja nopeita ratkasuja kaikkiin asioihin, kun sitten taas noi märehii mun mielestä ihan uskomattoman kauan jotain pikkuasioita. Se sopii ehkä jonkin tyyppisille ja varmaan sopiikin noille, mä en tiedä, mutta se ei sovi kaikennäköisille ihmisille oleskaan.”

”Me ja he” -ajattelua tuli esiin puheissa hieman toisistaan poikkeavalla tavalla eri ryhmissä ja yksiköissä, mutta sitä esiintyi kaikkialla. Se, keitä olivat ”me ja keitä olivat ”he” kuitenkin vaihteli. ”Me” ja ”he” -ajattelua ei kuitenkaan voi nimetä yksinomaan haitalliseksi ilmiöksi. Oman itsensä tunteminen ja oman toiminnan, merkityksen ja tärkeyden korostaminen ja erottautuminen toisista voi nostaa yksilön, yksikön ja ryhmän työtehoa ja saavutuksia. ”Me ja he” -ajattelu näyttää olevan ihmisen ominaisuus.

Yhteenveto "me ja he" -diskurssista

Diskurssi meistä ja heistä



KUVIO 22 Diskurssi "me" ja "he"

9.4.10 Diskurssien keskinäinen vertailu

Esiin nousseiden diskurssien on tarkoitus olla toisensa poissulkevia. Jokaisella diskurssilla on oma viesti. Tämä tarkoittaa, että yhdessä diskurssissa kuvatut asiat liittyvät kyseiseen diskurssiin ei muihin. Jokaisella diskurssilla on myös vastadiskurssi. Se voi olla ääneen lausuttu tai implisiittinen kokemus puhuttaessa diskurssin kuvaamasta ilmiöstä.

Seuraavaksi käyn läpi yllä esiteltyt yhdeksän diskurssia vertailemalla niitä toisiinsa ja nostamalla esiin niiden kunkin keskeisen tai keskeisimmät erityispiirteet verrattuna muihin diskursseihin.

Teen analyysin yhdistämällä diskurssit ensin yhtä tasoa analysoinnissa käytettyä korkeammalle.

9.4.11 Yhteenvedo diskurssianalyysista

Tutkimus alkoi siitä, kuinka keskijohdon päälliköt strategian toimeenpanon kannalta edistävät strategian toteuttamisen tehtäviään. Alussa tutkijan esiymmärrys kohdistui nimenomaan tekemisiin, jotka olisivat suoraan tunnistettavissa strategian toteuttamisen näkökulmasta, ja samalla noudattaisivat perinteisiä ajatuksia rationaalisesti toimivasta yhteen hiileen puhaltavasta organisaatiosta.

Mutta diskurssianalyysin tuloksena esiin tuli muita asioita ja ilmiöitä, jotka joko edistävät tai hidastavat Toimiston strategian toteutumista eli strategista muutosta. Esiin nousi yhdeksän erilaista diskurssia, jotka nyt nähtyinä vaativat huomiota perinteisen strategia-ajattelun ohella. Strategian toteutus ei näyttäydäkään rationaalisina toisiaan seuraavina suunniteltuina toimenpiteinä, vaan paremminkin osana moniäänistä, sisäisiä jännitteitä pursuavana identiteettien kamppailuna ja merkityksien etsintänä ja tuottamisena.

Diskurssit muodostavat Toimiston tutkimushetken tilanteesta ja ilmiöistä kokoonpannan diskurssijärjestyksen. Diskurssijärjestys kuvaa tässä sitä keskijohdon päälliköiden kokemusmaailmaa, joka täyttyy strategisen muutoksen implementoinnista ja samaan aikaan jokapäiväisistä organisaatiota ylläpitävistä toimista ja ilmiöistä.

Ilmiöt ovat puheen kautta tuotettuja, ja siten kuvaavat niitä tilanteisia käsitteitä, joiden varaan keskijohdon päälliköt työnsä keskittävät.

Diskurssi artefakteista

Johto luo ja tarvitsee työssään artefakteja. He tarvitsevat niitä johtamisen ja hallintotehtävien apuvälineinä. Toisaalta keskijohto on kuitenkin sitä mieltä, että strategia-artefaktit eivät riittävästi tue jokapäiväistä työtä. Strategia itsessään on usein "paperi", jossa miellelyhtymä kiinnittyy nimenomaan ulkoiseen olemukseen ja mediaan, jolla strategia on yritetty tuoda esille. Paperiin liitetään oletuksen sisältämästä viisaudesta, mutta paperia on toisaalta vaikea tulkita ja ymmärtää. Usein juuri ajatellaan, että kyseessä on nimenomaan kyky tulkita paperia oikein. Matka paperilta toimintaan on pitkä ja vielä pitempi strategian laatioiden tavoittelemaan halutunlaiseen toimintaan. Strategian omistajuus on sel-

keästi ja yksinomaisesti annettu ylimmälle johdolle, johtoryhmälle ja hallitukselle.

Diskurssi identiteeteistä ja ainutlaatuisuudesta

Identiteetti on toiminnan perusta. Identiteetti antaa jalansijan kaikelle tekemiselle ja identiteetti muodostaa lähtökohdan suhtautumiselle, ennakkoluuloille, innostukselle ja motivaatiolle kuinka yksilö ryhtyy tekemään käsillä olevia asioita. Identiteetti on jatkuvan muutoksen alla, tilanteesta ja hetkestä toiseen ja se muodostuu aina suhteessa kulloiseenkin vastinpariin tai ryhmään. Toimistossa jokainen päällikkö toimii tilannekohtaisen identiteettinsä pohjalta. Muuttuvat tilanteet muuttavat ja muokkaavat tai ylläpitävät päällikön identiteettiä hänen päivittäisissä toimissaan ja suhteissaan esimiehiinsä ja alaisiinsa. Identiteetit vaikuttavat yksilön toimintaan, ne vaikuttavat koko organisaation toimintaan myös yksikkö- ja ryhmätasolla. Identiteetit muuttuvat annettujen roolien sisällä ja roolitkin koetaan muuttuviksi ja muutettavissa oleviksi.

Diskurssi yhteisestä näkemyksestä ja toiminnasta

Useimmissa haastatteluissa haastateltavat painottivat, että johdon tulee olla viestinnässään sinnikäs, erityisesti kun ensimmäisen kerran kerrotaan uusista asioista, tavoitteista ja käytännöistä alaisille. Sähköposti ei riitä viestin välittämiseen, yksi julkinen puhe ei riitä; päinvastoin, johtajan on puhuttava usein ja toistaen halutusta muutoksesta ja vakuutettava alaisensa, sekä saatava heidän mieleensä sellainen, oletettavasti mahdollisimman samanlainen kuva muutoksesta ja sen tuloksista, joka edelleen mahdollistaa tavoitellun yhteisen toiminnan muutoksen tekemiseksi. Yhteistä kaikkien samoin kokemaa merkitystä strategiasta ja sen toteuttamisesta ei kuitenkaan koskaan onnistuta tuottamaan. Toiminnan merkitys korostuu muutoksen teossa ja muutos oletetaan jatkuvaksi.

Diskurssi vallasta ja äänen kuulumisesta

Valta on läsnä kaikessa, mitä organisaatiossa tapahtuu. Se vaikuttaa yksilöön ylhäältä, alhaalta ja sivuilta. Organisointi itsessään on vallan käyttöä, vaikka organisointi voidaan selittää pelkästään teoksi, joilla sujuvoitetaan töiden järjestyä. Sekä organisaatiolle että yksilölle tulee ylhäältä päin rajauksia ja rajoituksia ja määräyksiä siitä mitä on tehtävä. Sivuilta tulee haasteita merkityksellisyydestä, ja kilpailua vähäisistä resursseista. Valtaa tarvitsee jokainen työntekijä. Lähtökohtana on oma työ, sitten alaisten työ, kollegojen työ ja esimiesten työ. Menossa on jatkuva kilpailu siitä, kuka saa äänensä kuuluville ja siitä kuka voi määritellä merkityksiä. Alaiset haastavat keskijohdon päälliköitä, ja päälliköt tekevät työtään johdon roolitusten mukaan. Valta ei anna tarvittavaa varmuutta, jos oma tuntemus vallasta on hauras.

Diskurssi merkityksen kaipuusta ja antamisesta

Uuden merkityksen kaipuun ja antamisen diskurssi ilmentää kuinka tärkeitä sensegiving- ja sensemaking-työ ovat muutoksen merkityksen esiin tuomisessa eri organisaatiotasoilla, ja sen siirtämisessä organisaation ja yksilöiden toimintaan. Toistojen määrä strategisten merkitysten luonnissa ja viestinnässä on tärkeä keino edistää haluttua strategista muutosta. Toistojen määrä sensegivingissa ja sensemakingissa on yritys vähentää moniselitteisyyttä ja kannustaa yhteiseen tekemiseen riittävän yhtäläisten käsitysten pohjalta. Vasta asioiden uudella tavalla tekeminen vahvistaa merkitykset. Uusien merkityksien aikaan saaminen vaatii energiaa, ja uudet merkitykset muuttavat kulttuuria. Kulttuurin muutos on hidas.

Diskurssi strategisesta muutoksesta

Strateginen muutos on määrittelykysymys. On vaikea perustella, että vain tietyt päätökset ja toimenpiteet ovat strategisia, ja jotkut toiset eivät ole sellaisia. Strategiset päätökset ja teot voivat olla osa kehittämishankkeita tai kehittämissuunnitelmaa, jossa pienten tekojen kautta edetään kohti isompaa päämäärää. Tuotavuuden nostamisen voidaan katsoa syntyvän asiakkaiden tehokkaammasta palvelusta uusilla menetelmillä ja teknologioilla. Strategisen muutoksen oletetaan olevan myös tärkeämpää ylimmälle johdolle kuin muille organisaation toimijoille alemmilla organisaation tasoilla. Muutokseen sisältyy kitkaa ja kilpailua, ja strategisen muutoksen toteutuminen on historiallinen uskomus. Olemassa olevat osakulttuurit aiheuttavat kitkaa muutokseen. Keskijohto voi menettää uskon ajamansa muutoksen toteutumiseen, jos saadut kokemukset uusista toimintatavoista eivät tue tavoitetta tai vanhat muistot estävät näkemästä muutoksen mahdollisuuksia.

Diskurssi alaisten strategisesta ajattelusta

Päälliköiden ja esimiesten mielestä heidän alaisensa eivät juurikaan ole kiinnostuneita strategiasta. He eivät koe strategiaa esimiesten mukaan merkityksellisenä asiana tai työkaluna oman työnsä kannalta. Näin on siis esimiesten ja päälliköiden mielestä. Päälliköt voivat käyttää tätä koettua suhtautumista myös syyntä vapautua puhumasta strategiasta alaisilleen. Syynä tähän puhumattomuuteen voivat olla myös mahdolliset puutteet heidän omissa, edeltävissä sensegiving- ja sensemaking-mahdollisuuksissaan ja toimissaan omien esimiestensä kanssa. Silloin johtajien, päälliköiden tai esimiesten on vaikea tuottaa omaa viestiänsä sellaisena kuin hän itse haluaa, ja silloin on helpompi antaa asian olla. Toinen haittaava tekijä on se, että strategia ja sen sanamuodot koetaan kovin yleisiksi ja ehkä jopa ylimalkaisiksi, jotta niitä voitaisiin ainakaan suoraan siirtää jokapäiväiseen työnjohtoon. Tai sitten nämä jokapäiväiset toimenpiteet eivät tunnistu strategian mukaisiksi tekemisiksi vaan ne koetaan vain jokapäiväisiksi rutiineiksi. Lisäksi strategian ja strategisen näkökulman painottaminen jokapäiväisten tehtävien suhteen voidaan myös kokea jopa asioita sekoittavaksi.

Diskurssi johtajan johtamistavoista

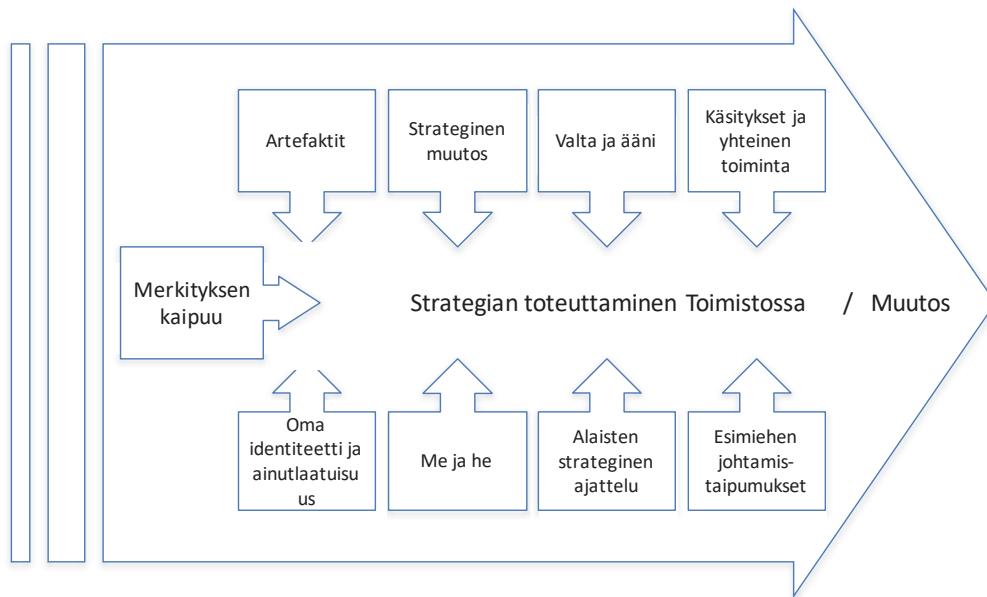
Johtaja on alaistensa tarkkailun alla, erityisesti viestiessään muutoksesta. Viestintä on johtajan johtamista. Johtajat saavat erilaisia määritteitä alaisiltaan sen mukaan, kuinka heidän keskinäinen yhteistyönsä onnistuu tai estyy. Esimiehen johtamistavat vaikuttavat päällikön identiteettiin ja mahdollisuuteen itse toimia. Johdon delegoivuus tai kaiken keskittäminen vaikuttaa organisointiin ja kokemukseen merkityksellisyydestä.

Diskurssi meistä ja heistä

Johtajat ja päälliköt pitävät omaa tehtäväänsä ja toimintoaan usein mutkikkaampana ja vaativampana kuin kollegoidensa vastaavia. Esiin nousee käsityksiä siitä, että toisten alaiset ja tehtävät ylipäänsä ovat helpompia ja asiat siksi hoituvat sujuvammin. Toisaalta vastakkaista näkemystä korostaa ajatus siitä, että kollegat tarvitsisivat enemmän apua organisointiin ja töiden tekemiseen. Lisäksi diskurssi meistä ja heistä korostaa puhetta ryhmistä, olivat ne sitten virallisia tai epävirallisia ryhmiä. Muihin ryhmiin ei aina luoteta ja siksi puheissa nousee esiin "me ja he". Meihin ja heihin jakoa pitää yllä myös vanha muisto kahdesta yhdistyneestä organisaatiosta. Kulttuurinen erilaisuus elää yhä ihmisten mielessä, ja uudet tulokkaat sosiaalistetaan nopeasti näkemään ja tietämään vanhojen kulttuurien rajat nykyorganisaatiossa. Uudet tulijat joutuvat ikään kuin valitsemaan puolensa. Jako meihin ja heihin näkyy myös vertikaalisesti. On puhetta meistä ja alaisista tai meistä ja johtajista.

Yhteenveto

Alla kuviossa 23 on yhteenveto Toimiston keskijohdon diskursseista strategisen muutoksen aikana. Yhteenveto kuvaa ne asiat, joista puhutaan ja joiden kautta he ymmärtävät maailmaa, jossa tekevät työtään.



KUVIO 23 Diskurssiyhteenvedo

10 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

”Analyysia vaikeuttaa sekin, että Jokerien vyyhti oli niin poikkeuksellisen moneen suuntaan mutkalla. Jokainen hankala asia liittyi aina monin muihin hankaliin asioihin, jotka kukin liittyivät moniin muihin hankaliin asioihin ja niin edelleen. Näin ollen tapahtumien huolellinen perkaaminen veisi tuhattomasti aikaa, ja se olisi ihan oman kirjansa aihe. Materiaalia riittäisi yllin kyllin.” (Jarkko Ruutu, Jumalainen näytelmä, kirjoittanut Tuomas Nyholm 2015.)

Tässä luvussa esitän johtopäätökset analyysissa esiin nousseista diskursseista. Diskurssit ovat toisistaan erillisiä, mutta saman viitekehyksen eli Toimiston strategisen muutoksen sisällä käytettäviä kielellisiä keinoja ja merkityksiä. Diskurssit sisältävät haastateltavien samankaltaisia tai samaan asiayhteyteen liittyviä käsityksiä strategiseen muutokseen vaikuttavista koetuista asioista ja ilmiöistä. Analyysissa eri henkilöiden esiin tuomia näkökulmia kerättiin diskurskien sisällä ominaisuuksien alle. Ominaisuuksilla haluttiin konkretisoida diskursseja, niiden sisältöä puhujan näkökulmasta sekä niiden merkitystä ilmiön kattamalle kokonaisuudelle. Diskurssin ominaisuudet laajentavat ja haastavat diskurssin muodostumista ja tutkijan tulkintaa.

Tulokset ja johtopäätökset -luku on yhteenveto tutkijan sensemaking-prosessien kautta tuotetuista käsityksistä ja kokemuksista niistä asioista, jotka olivat merkityksellisiä Toimiston päälliköiden sensemaking-prosesseissa, kuinka he niistä puhuivat, millaisen maailmankuvan he tuottivat, kuinka he rakensivat omia identiteettejään, itseään toimijoina ja kertoivat tekemisistään toimiston strategisen muutoksen aikana.

10.1 Analyysien yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tekstin ohessa olevat kuvat kertovat sen, kuinka aineistolähtöisen tutkimuksen kautta, hyödyntämällä sisällönanalyysiä ja diskurssianalyysiä, esiin nousivat strategisen muutoksen suunnittelussa ja muutoksen toteutuksessa erillään pidetyt, nimeltä mainitsemattomat tai unohdetut ilmiöt ja asiat. Yhteenvedoksi tuotettu artefakti (kuvio 27) on myös kokonaisuutta kuvaava metafora (Czarniawska-Joerges ja Joerges 1990, ks. luku 6.3), joka

kuvaa strategisen muutoksen viitekehyksen unohdoksiin jäävän erilaisten kokemusten ja tekojen kirjjon. Ne puolestaan ovat sitä tuotettua todellisuutta, jota keskijohdon päälliköt elävät, tehdessään moniselitteistä ja ristiriitaisten tavoitteiden sävyttämää strategista muutosta.

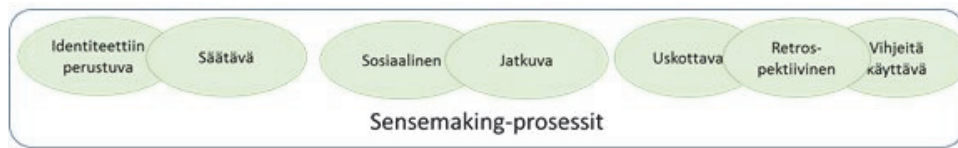
Ensin on joki, joka on metafoora ajankulusta ja alati muuttuvista tilanteista organisaation ja siinä toimivien ihmisten elämästä. Joki virtaa vahvana omassa uomassaan ja siten sen kulku on kohtuullisen hyvin ennustettavissa. Mutta ihan täysin sitä ei aina voi ennustaa.



KUVIO 24 Strateginen muutos – joki metafoora

Strategisen muutoksen joki virtaa eteenpäin muuttuvana, alati liikeessä, käyttäytymiseltään ja virtaukseltaan joskus ennakoimattomana. Siinä virtaavat kaikki ulkopuolisten voimien aikaan saattamiksi koetut muutokset, niin ennakoitua kuin ennakoimattomakin (MacKay & Chia 2013, Mintzberg 1998, 1985). Sen uoman voi nähdä edustavan strategista suunnitelmaa, mutta toisaalta tulvimalla ja etsimällä pakosta uusia reittejä, sen kulku voi muuttua ajan kuluessa ilman eri suunnitelmaa. Joskus taas voidaan suunnitellusti kaivaa kanava tai uusi uoma, jota pitkin asioiden halutaan virtavaan muutoksen joessa.

Strategisen muutoksen käsittely etenee sensegiving- ja sensemaking-prosessien kautta (Gioia & Chittipeddi 1992, Maitlis 2005, Sharma & Good 2013, Weick 1995). Kaikki päällikön edistämät muutokset lähtevät liikkeelle identiteetin muodostumisen kautta. Kuka hän on, millainen toimija hän on, ja kuinka hän säätää ympäristönsä ja oman organisaationsa henkilöt käsillä olevaan tilanteeseen. Säädetty tilanne on sosiaalisen toiminnan tulos. Arviot siitä, missä ollaan ja mitä pitäisi tehdä, ovat jaettuina (eivät kuitenkaan yhteisiä tai täysin samanlaisina ymmärrettyjä) ja perustana jatkuvalla yhteiselle toiminnalle. Koska kaikkea tarkkaa tietoa ei ole saatavilla, varsinkaan tulevaisuudesta, poimii päällikkö yhdessä muiden kanssa etsien ja tunnistuen ulkopuolisesta maailmasta uskottavia vihjeitä asiakkaiden ja kuluttajien tarpeista ja ongelmista sekä organisaation sisältä työn sujuvuuteen, ja ylipäänsä muutostarpeisiin liittyvistä ilmiöistä. He vertaavat uutta tietoa ja nykyisiä käsityksiään omiin historiallisiin tietoihinsa, oletuksiinsa ja uskomuksiinsa. Kaikkien näiden vaiheiden kautta he tekevät päätöksiä siitä, mihin toimiin on syytä ryhtyä ja mitkä toimet voi tai pitää jättää tekemättä. Myös ajallinen säätö sen suhteen, milloin toimiin on ryhdyttävä, selviää näiden sensegiving- ja sensemaking-prosessien aikana. Kuviossa 25 näkyvät sensemaking-prosessien ominaisuudet eli attribuutit, jotka vaikuttavat käsitysten syntyyn ja niitä seuraavaan toimintaan.



KUVIO 25 Sensemaking-attribuutit muutoksen prosesseissa

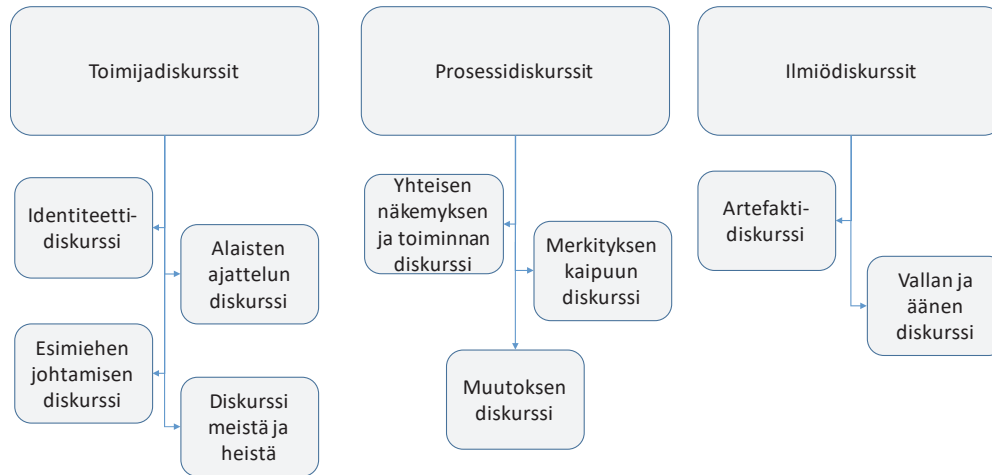
Päälliköillä on tietenkin paljon muutakin tehtävää kuin viedä eteenpäin strategisia tavoitteita ja strategista muutosta. Heillä on vastuullaan jokapäiväisen toiminnan jatkuvuus, asiakkaiden palvelu ja muut siihen liittyvät tehtävät, esimiestehtävien henkilöstöhallinnollinen hoito sekä paljon erilaisia, yllättäen esiin nousevia tehtäviä.

Vaikka strategisella muutoksella haetaan muutosta myös juuri näihin jokapäiväisiin tehtäviin ja niiden tekemisen tapaan, ei kaikki tapahdu heti eikä muutos muutu olemassa olevaksi ja todeksi ennen kuin sen mahdollistavat projektit on saatu valmiiksi ja uudet käytännöt ja toimintatavat ovat tulleet osaksi normaalityötä. Muutos yleensä edellyttää projektinomaisten erityisponnistusten tekemistä (Alahuhta 2015, 73). Varsinkin silloin kun strateginen johtaminen tapahtuu Mintzberg et al. (1998) esittelemän suunnittelukoulukunnan periaatteiden mukaisesti erillisinä strategian suunnittelu- ja strategian toteutusvaiheina.

Kaikki muu työhön ja ympäristöön liittyvä kokeminen ja tekeminen voi jäädä muutoksen ulkopuolelle ja osin näkymättömiin, koska kaikki ei muutu strategisen muutoksen aikana. Siitä huolimatta, että muu kokeminen ja tekeminen jää suunnitelmien ulkopuolelle, nämä ulkopuolelle jäävät kokemukset ja tehtävät muodostavat joukon muutokseen vaikuttavia ilmiöitä ja ne vaativat huomiota samalla tavalla kuin nimetyn strategisen muutoksen vastaavat tehtävät ja ilmiöt. Diskurssianalyysin kautta saadaan näkyväksi se, mikä jää tai on jätetty pois virallisista strategisen muutoksen suunnitelmista.

Päälliköiden puheessa tuli esiin edellisessä luvussa kuvatut yhdeksän eri diskurssia, jotka analyysin edetessä muodostuivat kolmeksi strategisen muutoksen piilodiskurssiksi. Piilodiskurssi on sana, joka tässä kuvaa niitä diskursseja, joiden olemassaolo on tai voi olla tiedossa implisiittisesti, mutta joita strategisen muutoksen suunnitelmat ja käytännöt eivät erityisesti ota huomioon. Ne jätetään ulkopuolelle toiminnan suunnittelusta ja strategian toteuttamisesta. Kuitenkin nämä diskurssit sekä mahdollistavat että rajaavat ihmisten toimintaa. Kukaan ei voi keskittyä pelkästään strategian toteuttamiseen ja unohtaa kaiken muun. Strategian toteuttaminen on juoni (Mintzberg et al. 1998, Mintzberg 1994) mutta juonen ympärillä on paljon muutakin hälyä, joka hämärtää ja haastaa juonta. Päälliköt pohtivat, voiko juoni jatkua suunnitellusti vai muuttuuko se kesken matkan. Juonen ympärillä voi olla myös jotakin sellaista, joka ei edes ole näkyvää, jotakin jonka merkitys ei ole tullut tietoisuuteen tai jotakin, jonka joku toinen omistaa ja sallii siitä muille vain tiedonmurusia, oman harkintansa mukaan.

Piilodiskurssit nimesin Toimijadiskurseiksi, Prosessidiskurseiksi ja Ilmiödiskurseiksi. Seuraavaksi esittelen kunkin piilodiskurssin ja niihin liittämäni analyysin tuottamat diskurssit.



KUVIO 26 Piilodiskurssit

10.1.1 Toimijadiskurssit

Toimijadiskurssit nousivat esiin haastatteluiden aineistoista haastateltavien pohtiessa itseään ja muita osana työyhteisöä. Sensemaking lähtee liikkelle ja se perustuu kunkin osallisen identiteetin muodostamiseen (Weick 1995, 2009, Helms Mills 2003). Identiteetit kaiken lähtökohtana ovat toimijan kannalta keskeisiä. Se, millaiseksi toimija identiteettinsä tuottaa, vaikuttaa hänen tulevaan tekemiseensä. On myös mahdollista, että toimija ei saa rakennettua itselleen vakaata identiteettiä kovin helposti, ja silloin epävakaa tai epäselvä identiteetti aiheuttaa paljon ylimääräistä energiavuotoa päällikön johtamistehtävässä. Jos identiteetti on "pallotteluseinä" tai "sattumajohtaja", niin näin määriteltynä päällikkö kamppailee koko ajan sen kanssa, onko hän oikeutettu johtamaan muita ja onko hän kykenevä tekemään sensegiving-tekoja, joissa muille on pysyttävä kertomaan se, mitä seuraavaksi on tehtävä, jotta strateginen muutos menee eteenpäin. Tällöin päällikkö selittelee vähintäänkin itselleen omia tekojaan ja identiteettiään ja kuluttaa siihen voimiaan. Toisaalta päällikön rooli tuo apua identiteetin muodostumiseen ja valtuuttaa päällikön toimimaan muutoksen eteenpäin viejänä.

Alaisten kyky ajatella asioita päällikön mielestä hyödyllisestä näkökulmasta eli strategisen muutoksen näkökulmasta, kyseenalaistaa päällikön kyvyn saada apua sieltä, mistä hänen sitä pitäisi kuitenkin saada. Eli muutoksen varsinaisilta toteuttajilta, asiantuntijoilta ja operatiivisilta työntekijöiltä. Myös oletukset siitä, että alaiset eivät ehkä ymmärrä tai eivät halua kuulla puhetta, jossa mainitaan strategia, rajoittaa strategisen muutoksen viestiä ja tavoiteltua strategista muutosta. On toki selvää, että ei ole helppoa

yrittää muokata abstraktia viestiä ja korkean tason tavoitteita konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi työohjeiksi. Päinvastoin, se vaatii paljon syvää sensemaking-työtä ensin päälliköltä itseltään, ja siinä yhteydessä hänen on myös tunnistettava ja yritettävä hallita omaan ajatteluunsa vaikuttavat piilodiskurssit. Alaiset ja päällikön heille antamat ominaisuudet ovat päällikön sensemaking-prosessien tulosta. Ja alaisten tai joidenkin heistä, antama kuva itsestään voi heijastua päälliköstä takaisin sellaisena, joka saa alaisen seuraavaksi ilmaisemaan osallistumattomuuttaan strategiseen puheeseen. Alaisten sensemaking-prosessit eivät saavuta yhteyttä ylimmän johdon sensemaking-prosseihin ja keskijohto välissä ei pysty tuottamaan sellaisia sensegiving-prosesseja, jotka rakentaisivat sillan näiden prosessien väliin. Identiteetit eivät kohtaa toimijoina eivätkä myötäelä samassa kokemuksessa.

Oman esimiehen johtaminen vaikuttaa päällikön kykyyn toimia omassa tehtävässään. Se vaikuttaa myös keskijohdon päällikön identiteetin muodostumiseen. Johtaja voidaan kokea moniselitteisenä henkilönä. Usein hänen persoonallinen johtamistapansa ja tekemisensä sisältävät paljon parantamisen varaa. Toisaalta kriittisten arvioiden lisäksi päälliköt kokevat, että johtaja osoittaa luottamusta ja antaa aikaa, kun päällikkö sitä tarvitsee ja pyytää. Johtajan merkitys on suuri sekä asiantuntijan että keskijohdon päällikön hyvälle kokemukselle työstä ja organisaatiosta. Johtajan antama aika ja huomio alaisilleen tuottaa positiivisen kuvan johtajan toiminnasta. Ajan ja huomion antaminen lisää johtajan arvostusta sekä päälliköiden että asiantuntijoiden silmissä. Hyvä johtaja voi vähentää moniselitteisyyttä strategisen muutoksen aikana osoittamalla kiinnostusta kaikille alaisilleen sekä työntekijöinä että ihmisinä. Johtaja tuottaa shokkeja päälliköiden ja asiantuntijoiden elämään omalla toiminnallaan sekä kertomalla omista odotuksistaan että tulkitsemalla strategiaa ja sen tavoitteita. Johtaja päällikön esimiehenä vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja voi myös pyrkiä muuttamaan sitä. Kulttuurin muutosyritysten antamissa rajoissa käynnistyvät uudet ja erilaiset sensegiving- ja sensemaking-prosessit.

Organisaation toimintaa mahdollistaa ja rajoittaa aina jako meihin ja heihin. Meitä ja heitä syntyy luonnollisesti sosiaalisten identiteettien tuottamisen yhteydessä, eikä ryhmien tunnistaminen ja niiden kautta identifioituminen ole suinkaan negatiivinen asia, vaikka siihen sisältyy myös ristiriitojen siemeniä. (vrt. Reynolds & Turner 2010.) Työhön tulee neuvotteluelvoite ja altistus kamppailla kilpailun kautta saatavilla olevista resursseista ja niiden saantiin liittyvästä tärkeyden tunteesta. Toiminta voi häiriintyä merkittävästi ja muutosprosessi voi hidastua, koska toimijoiden aikaa ja energiaa menee vastapuolen tekemisten ja motiivien tarkkailuun ja arvailuun. Me ja he -ajattelu polarisoi toimijat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Johdon ja päälliköiden tehtävänä on yrittää vaikuttaa lieventävästi polarisoitumiseen. Viestintä ja yhtenäisyyden korostaminen ja yhdessä tekeminen edistävät kokonaisuutta ja vähentävät me ja he -ajattelua. Yhdessä tekemistä on osallistuminen yksikön, ryhmän ja koko organisaation kokouksiin. Konkreettisemmin yhdessä tekeminen liittyy strategisen muutoksen projekteihin, joissa tavoitteena on saada yhdessä aikaan

haluttu muutos. Viestintä ja yhtenäisyyden korostaminen johtamispuheessa voi kuitenkin tapahtua uskottavasti vasta, kun johto on tunnistanut me ja he - ajattelua edistävät ilmiöt ja asiat.

Edellä kuvatut Toimijadiskurssit ovat periaatteessa kaikkien nähtävillä muutoksen aikana, mutta niistä ei yleensä keskustella yhdessä. Ne voivat tuntua häpeällisiltä puheenaiheilta. Niiden käsittely vaatii aikaa ja energiaa, ja niiden korostamista ja niiden yhdistämistä muutokseen voidaan pitää negatiivisuutena ja muutoksen vastustamisena. Toisaalta niissä on myös muutoksen voima, koska ilman toimijuuden rajauksia ja valtuutuksia ja niistä kumpuavia tekoja, mikään asia ei tuota shokkia, joka voi käynnistää muutokselle tarpeellisia sensegiving- ja sensemaking-prosesseja.

10.1.2 Prosessidiskurssit

Prosessidiskurssit liittyvät tekemiseen ja erityisesti yhdessä tekemiseen. Keski-johto kokee, että kaikenlaista yhteistä tarvitaan, mutta johdolla ei ole aikaa, halua tai kykyä käsitellä asioita riittävästi, jotta saataisiin luotua yhteiseksi koettu perusta. Toisaalta individualismi on sallittua, ja enemmän tämä yhteisyyden ja yhteiseksi koetun puute on keskijohdon päällikön omaa tuskaa siitä, että hän joutuu määrittelemään uusia toimintatapoja ja tavoitteita ilman täyttä varmuutta siitä, hyväksyykö oma esimies päällikön tulkinnan ja ohjeistuksen oikeaksi.

Varsinaisesti aineistossa ei ole esimerkkejä tilanteista, joissa päällikkö olisi todellisuudessa kokenut ohjeistaneensa väärin omia alaisiaan ja saanut siitä palautetta omalta esimieheltään. Kyseessä on siten enemmänkin sisäinen pelko, joka syntyy oletetusta asioiden ja niihin liittyvien tavoitteiden tietämättömyydestä, ja oman tulkintakyvyn ja päätösvallan rajauksista. Vastaavasti kaiken yhteisen koetaan selkeästi näkyvän hyvin määritellyissä ja toteutetuissa prosesseissa. Yhteiseksi koettu alkaa kehittyä yhdessä tekemisen kautta. Ei niinkään ennakoivasti, että olisi yhteinen käsitys ja ymmärrys asioista, ilmiöistä ja arvoista, vaan sitten kun on kokemuksen kautta saatu tietoa tekemisen kohteesta ja tavoista. Työn tekemisen uudet prosessit edustavat kulttuurin muutosta.

Jokaisen työn pitäisi sisältää merkitys tekijälleen. Työ pitää kokea merkityksellisenä siten, että henkilö voi kokea täyttävänsä sen paikan ja tehtävän, johon hänet on palkattu. Lisäksi työn ja oman itsen merkitys kokonaisuudelle on tärkeää. Organisaation työntekijät kaipaavat merkitystä omalle työlleen, ja he kaipaavat henkilöä, joka pystyy antamaan merkityksen. Merkityksen kaipuu tarkoittaa sitä, että omaa näkemystä ja omaa ymmärrystä ei koeta riittävän vahvaksi alustaksi, eli ei ole ollut mahdollisuutta olla mukana sensemaking-prosesseissa, joissa työn merkitys itselle olisi määrittynyt tai uudelleen määrittynyt. Siksi tarvitaan joku, johon voi luottaa ja joka tietää mitä tekee, ja joka myös antaa alaisilleen hyvin perusteltuja tehtäviä, eli käynnistää sensegiving-prosessien avulla alaisten sensemaking-prosesseja. Merkityksen kaipuu ilmenee usein myös johtajuuden kaipuuna ja samalla omasta vastuusta pakenemisena. Päälliköt hakevat omaa merkitystään organisaation kokonaisuudessa, ja he yrittävät perustella merkityksiä omille alaisilleen. Organisaation strategiasta haetaan tukea ymmärtää eli säätää ympäristöä ja niitä toimia, kuinka asiakkaita

palvellaan ja kuinka valvottavien toimintaa pitää ohjata. Strategia on kuitenkin moniselitteinen ja tämä moniselitteisyys hämmentää, ja antaa mahdollisuuksia kyseenalaistaa niitä perusteita, joita strategian nimissä otetaan tekemisen perustelujen tueksi. Strategian moniselitteisyys myös pakottaa päällikön kyseenalaistamaan identiteettiään, omia tulkintojaan ja käytettävissä olevia ohjaustoimien valikoimaa päivittäisessä johtamisessa. Johdon käyttämät käsitteet saavat paikallisen, organisaatiokohtaisen merkityksen ajan kuluessa. Merkitykset yksinkertaistuvat ja kiinteytyvät, vaikka tarvittaessa ne edelleen sisältävät joustavuutta moniselitteisyyden kautta. Strategia sanana saa organisaation kielenkäytössä silloin sen omakohtaisen merkityksensä, jollaiseksi sensemaking-prosessit sen organisaatiossa tuottavat. (Mantere 2013.)

Merkitysten luonti on tilannekohtaista. Samoin siihen liittyvä strategiakeskustelu. Strategiaa tulkitaan tilannekohtaisesti, jolloin tavoitteena on selittää sen hetkiset tilanteet ja niiden käsittelytavat joko strategian mukaisiksi tai vastaisiksi. Merkityksen kaipuu nousee esiin erityisesti silloin kun toistetaan viestiä kaiken nopeasta muuttumisesta. Sekä johtajat, päälliköt että alaiset tekevät johtopäätöksiä nopeasta muutoksesta. Nopea muutos on myös suhteellinen kokemus, ja kertoo ensisijaisesti siitä, kuinka sensemaking-prosessi voi toisilla johtaa nopean muutoksen kokemukseen ja toisilla vastaavasti ei. Vastaanotetut vihjeet ja niiden uskottavuus omaa kokemustaan vasten voivat toisilla muuttua nopeaksi muutokseksi ja toisilla pelkästään ympäristössä esiintyviksi ilmiöiksi. Kaiken taustalla tiestysti on identiteetti, joka määrittää henkilön oman position, asenteet ja tunteet ilmiötä kohtaan. Merkityksen kaipuu ja sen täyttäminen edellyttää päälliköiltä ja johtajilta jatkuvaa viestintää ja sosiaalisten mahdollisuuksien järjestämistä. Viestinnän pitää jalostua sensemaking-prosessiksi, jossa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada perusta omalle ja yhteiselle tekemiselle. Toisilla se käy nopeammin, toisilla hitaammin, joillakin ei ehkä koskaan sellaisessa muodossa kuin johto tai päällikkö on sen alun perin halunnut. Sensemaking voi siis johtaa merkityksen luonnin kautta toisenlaisiin toimiin kuin alunperin tarkoitettiin ja sen myötä vastaavasti strategisen muutoksen ennakoimattomiin tuloksiin (esim. Balogun 2006).

Strateginen muutos on tulkinnan mukaan säätävä ilmiö. Sen lähtökohdaksi tunnustetaan strategia ja strategiset tavoitteet. Suoraan perintönä strategian koetusta moniselitteisyydestä, myös strateginen muutos koetaan moniselitteiseksi. Sen merkitystä pohditaan ja jossakin tilanteissa sen perimmäisiä tarkoituspäitä voidaan epäillä. Päälliköille tulee tunne, että muutokset ovat kokeiluja ja niitä saatetaan tehdä liiankin heppoisin perustein. Muutos lataa tunteet mukaan päälliköiden kognitiivisiin ja sensemaking-prosesseihin (Huy, Corley & Kraatz 2014). Muutos myös manifestoi kaiken väliaikaisuudesta ja keskeneräisyydestä. Muuttumatonta perustaa tehtävälle työlle on yhä vaikeampi löytää. Muutos koetaan myös paikka paikoin hitaaksi ja se voi tuntua jopa mahdottomalta. Tämä puolestaan aiheuttaa turhautumista ja muutosviestien vastaanottaminen tulee koko ajan vaikeammaksi. Strateginen muutos sisältää suuren määrän tulevaisuuteen sijoituvia toimia. Ne voivat myös nousta esiin niin sa-

nottuna syntilistana. Päällikkö kokee, että listan työt jopa lisääntyvät ja valmista ei tahdo tulla mistään. Ei ainakaan kovin helposti. Syntilista on kuvaava nimi tekemisen liialliselle taakalle, ja siitä seuraavalle päällikön turhautumiselle ja riittämättömyyden kokemukselle.

Strateginen muutos voidaan myös perustella ulkopuolelta tulevaksi, ja sillä lailla siihen voidaan alkuun saattajaksi nimetä ympäristön jatkuva muutos, joka edellyttää myös organisaatiolta jatkuvaa toiminnan muuttamista. Muutokseen kitkaa tuottavat erilaiset organisaatiokulttuurin vanhat jäänteet. Ne aiheuttavat yksilöiden tunnetasolla muutokselle hidasteita, jotka voivat jarruttaa toiminnan kehittämistä. Muutoksen toteutuminen on jälkikäteen näyttäytyvä historiallinen uskomus. Se on sosiaalinen konstruktio, jonka todenperäisyys perustuu koettuun vaikutelmaan. Kaikkea muutoksen toteutumista ei voi suoraan mitata, osa jää tulkintojen asteelle, koska ne näyttävät uskottavilta (Weick 2009, 264, 1995, 55-61). Muutos sanana sisältää myös toisen merkityksen, joka viittaa toiminnan kehittämiseen. Viestinnällä ja asioiden ja ilmiöiden käsittelyn mahdollisuuksilla, eli sensegiving- ja sensemaking-prosesseilla, on keskeinen osuus strategisen muutoksen toteutumisessa.

10.1.3 Ilmiödiskurssit

Ilmiödiskurssihin luetaan tässä diskurssit artefakteista ja vallasta. Ne ovat sukua toisilleen (Bechky 2008, Coren et al. 2006, Czarniawska-Joerges & Joerges 1990). Artefaktit ovat välttämättömiä organisaation toiminnalle. Niitä tuotetaan koko ajan ja niitä hyödynnetään jatkuvasti. Ihmisten organisoitu toiminta ei ole mahdollista ilman tuotettuja artefakteja. Laadittu strategia näkyy artefaktina. Se nousee tärkeäksi konkreettiseksi asiaksi, joka edustaa tiettyä ilmiötä. Sen olemassaolon jokainen haastateltu pystyi mielessään palauttamaan joko asiakirjaksi, paperiksi tai dokumenttien joukoksi. Strategian sisältö ja tavoitteet sekä erityisesti keinot muutoksen tekemiseksi sen sijaan jäivät moniselitteiseksi.

Mitä korkeamalla tasolla artefakteja tuotetaan, sitä enemmän niiden koetaan sisältävän valtaa. Nämä korkean tason tuottamat valta-artefaktit eivät alkuperästään huolimatta muodosta organisaation strategiaa. Mutta ne vaikuttavat siihen, mitä otetaan työn alle. Artefaktien moniselitteisyys edellyttää merkityksen luomista, jotta artefakti saadaan liitettyä toiminnan osaksi ja sellaiseksi ohjaavaksi elementiksi, joksi se on tarkoitettu. Ilman artefakteja merkityksen luominen on vaikeaa, ellei lähes mahdotonta, koska jokainen merkitys konkretisoituu nimeämisen ohella fyysisten, sosiaalisten tai prosessiartefaktien kautta. Mutta kuten aiemmin on todettu, pelkkä artefaktisuus auttaa vain muistamaan asian, ei kirkastamaan sen sisältöä ja merkitystä loppuun saakka viedyiksi toimenpideohjeiksi.

Artefaktit voidaan myös ikään kuin jäädättää ja todeta ne sellaisinaan pysyviksi. Ulkoisten ja sisäisten ilmiöiden tulkinnan muuttuessa ja uusien kontekstiin liittyvien ilmiöiden noustessa esiin, on vaara, että artefaktit menettävät merkityksensä niiden jäädättämisen vuoksi. Niitä ei ole enää käytetty merkityksen luonnin apuvälineinä ja ne ovat saaneet painua unholaan. Tämä tietysti kertoo sekä viestinnän puuttumisesta mutta myös sensegiving-prosessin muut-

tumisesta. Se, mitä ei koeta tarvittavan tai mikä pelkästään häiritsisi sensegiving-prosessia, jää ulkopuolelle ja käyttämättömäksi. Tämän takia artefakteja on ylläpidettävä ja tuotettava koko ajan lisää. Niitä tarvitaan sisäisen ja ulkoisen toiminnan tuloksellisuuden merkkeinä, niitä tarvitaan toiminnan ohjaamiseen ja arviointiin sekä mittaamiseen. Keskijohdon päällikkö, joka ei tuota tai uudista artefakteja, voidaan kokea saamattomaksi ja osaamattomaksi. Siksi artefaktien hyödyntäminen, kehittäminen ja uudelleen tuottaminen on päälliköille tärkeä tehtävä.

Artefaktit muodostavat verkoston. Niitä ja niiden merkitystä selitetään luomalla uusia artefakteja tai kytkemällä artefakteja toisiinsa artefaktien verkostoiksi. Tällä tavoin voidaan luoda loogisia syy-seuraus -suhteilta näyttäviä konstruktioita, joissa artefaktien sisältämän voiman ja vallan arvellaan lisääntyvän verkoston solujen määrän kasvaessa. Artefaktit ovat myös Toimiston tietovarastoja ja mitä enemmän artefakteja on koottu verkostoiksi, sitä enemmän tietoa niiden katsotaan sisältävän. Artefakteja ei yleensä suoraan pyydetä tuottamaan, mutta ihmiset tekevät niitä, jotta työ muuttuu näkyväksi. Artefakteja tuottamalla saadaan myös valtaa ja siksi niiden tuottamisesta ei puhuta itseisarvona, vaikka ne tekijälleen voivat olla itseisarvoisina kovin tarpeellisia.

Valta näyttäytyy merkityksiä annettaessa ja luotaessa. Sensegiving-prosessiin sisältyy aina valtaa sekä implisiittisesti että eksplisiittisesti. Sensemaking-prosessi sisältää vallan elementtejä, kun se sosiaalisena prosessina on toimijoiden vuoropuhelua, jossa tavoitteena on luoda merkityksiä ja saada aikaan toimintaa. Puheenvuorot saavat eri lailla suosiota. Jossakin vaiheessa joku ilmiötä selittävä kertomus alkaa näyttää uskottavammalta kuin muut. Keskijohdon päälliköt näkevät ja kokevat valtaa ja vallankäyttöä eri organisaatiotasolla. Ylin johto oman tehtäväkuvansa määrittelyn kautta käyttää valtaa, koska yhden tehtävän määrittely johtaa toisiin tehtävämäärittelyihin, joissa aina jonkun on päätettävä, miten jako tehdään ja kuka tekee mitä asioita. Yksilöiden väliset valtasuhteet nousevat esiin ja määriteltäviksi sekä johdon, päälliköiden että alaisen toimesta. Koska valtaa voi esiintyä monessa muodossa, myös alaiset voivat käyttää tietoon liittyvää valtaa neuvotteluissa esimiehensä kanssa.

Alaisella voi olla substanssiin liittyvää osaamista ja tietoa, joka neuvotteluissa konvertoituu vallaksi, koska esimies ei ehkä tunne jonkin toimialueen käytäntöjä riittävän hyvin voidakseen ohjata toimintaa uskottavasti. Silloin vallankäyttö voi näyttäytyä päinvastaisena kuin organisaatiokaavion valtasuhteet sen esittävät. Päällikkö voi olla varovainen käyttämään käskyttävää valtaa. Käskeminen sisältää epäonnistumisen mahdollisuuden. Käskemisen epäonnistuminen on tyypillinen shokki, joka aiheuttaa sensemaking-prosessin välittömän käynnistymisen. Sen lopputuloksena valta- ja henkilösuhteet määritellään uudelleen. Esimies tunnistaa oman valtansa haurauden, ja on siksi haluton mittaamaan sitä. Pelkkä rooli ei takaa mahdollisuutta käyttää valtaa. Jos identiteetti on ristiriidassa roolin kanssa, identiteetti joutuu uudelleen määriteltäväksi. (Järventie-Thesleff & Vaara 2015, Sveningsson & Alvesson 2003).

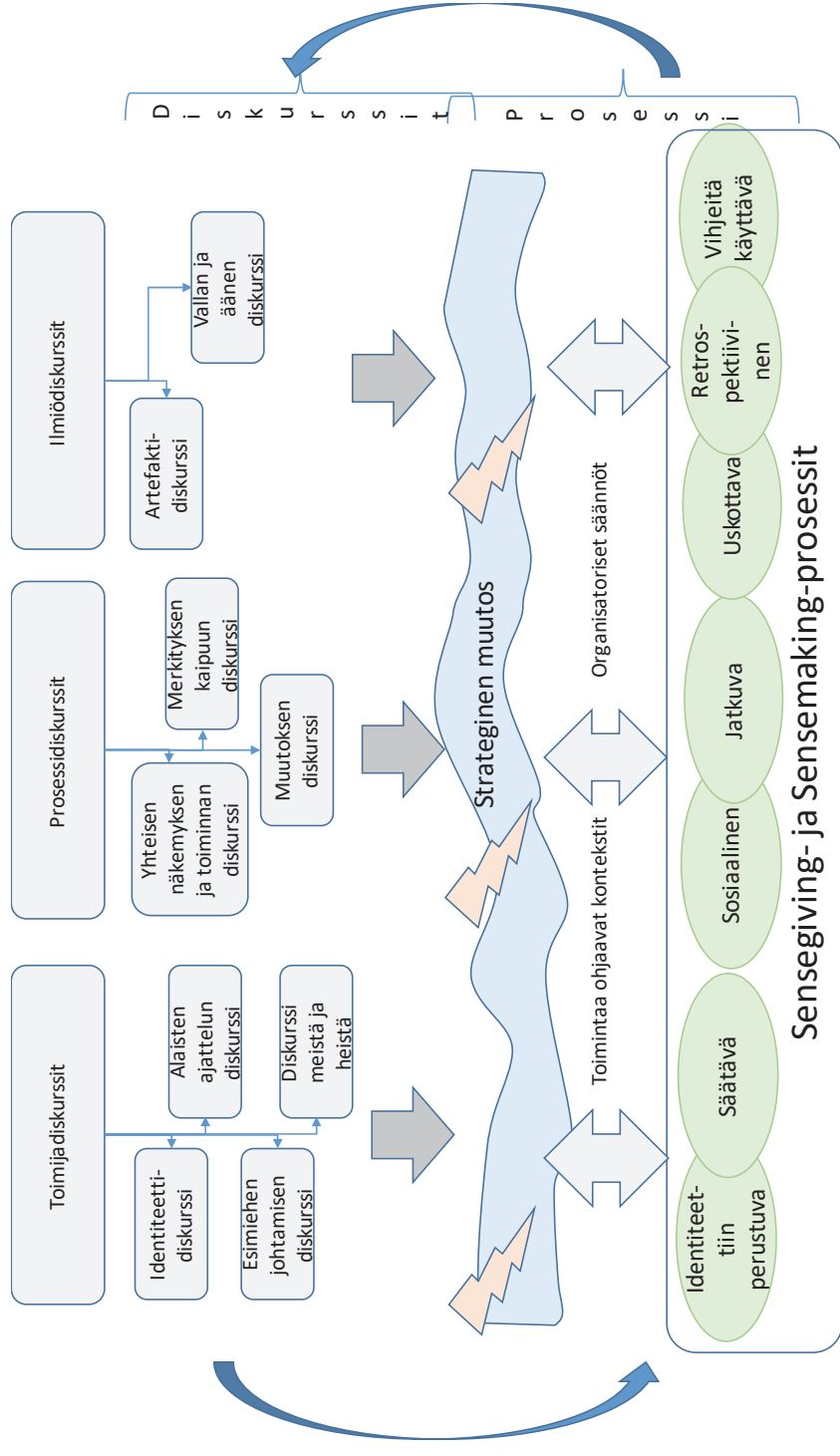
Suoran käskemisen vaihtohtona on ehdollisten käskyjen käyttö. Päällikkö voi sanoa, että nyt tehdään näin, mutta jos tämä ei toimi, voidaan tekemistä

muuttaa esimerkiksi alaisen ehdottamaan käytäntöön. Myös ehdollisessa käskemissä on mukaan kylvetty epäonnistumisen siemen, ellei päällikkö tee paljon jatkotyötä esittämänsä päätöksen puolesta. Työntekijöitä on tuettava tehtävissään päällikön käynnistämällä sensegiving-prosesseilla, jotta he omaksuvat päällikön ehdollisen käskyn kautta antaman työtavan.

Päällikkö voi kokea, että hänellä on liian vähän valtaa niihin asioihin, joista on vastuussa. Joku jossakin ylempänä on ikään kuin sitonut päällikön kädet ja jättänyt sitten käytännön toimenpiteet tehtäväksi. Tämä vähäisen vallan kokemus myös sisältää elementin siitä, että päällikkö odottaa jonkun toisen tahon käynnistävän muutoksen. Hän ei luota omaan voimaansa ja kykyynsä muutoksen tarpeen tunnistajana ja käynnistäjänä. Mutta lopulta kuitenkin, ainakin josakin asiassa, legitimoidun vallan saanut päällikkö kokee vallan mahdollistavan hänelle itselleen järkevän tavan toimia. Sensemaking-prosessin kautta käynnistyy yhteinen toiminta.

10.1.4 Diskurssit, sensemaking ja straginen muutos

Kuviossa 27 kokonaisuuden läpi virtaava strategisen muutoksen joki on alttiina rantojen kautta tuleville diskursiivisille valumille. Ristiriidat näkyvät diskursioiden kautta. Tavoiteltu strateginen muutos sensegiving- ja sensemaking-prosesseineen yrittää suunnata toimintaa kohti tavoitetta (Gioia & Chittipeddi 1991, Weick 1995). Diskurssit haastavat suoraviivaista toiminnan muutosta tuottamalla sensegiving- ja sensemaking-prosesseihin uusia shokkeja, joiden käsittely hidastaa muutosta.



KUVIO 27

Sensegiving- ja sensemaking-prosessit ja piilodiskurssit

Sensegiving-prosessi sisältää samat attribuutit kuin sensemaking-prosessi. Sensegivingissa puhuja luo identiteettinsä. Hän säätää itsensä ja ympäristönsä toiminnalle valmiiksi. Sensegiving on sosiaalinen prosessi, jossa vastaanottajat ovat vuorovaikutuksessa puhujan kanssa. Sensegiving on jatkuvaa, koska viestiä pitää toistaa, jotta vastaanottajien sensemaking-prosessit voivat käynnistyä vastavuoroisesti. Sensegivingin tarkoituksena on luoda uskottava kuva, hyvä tarina, muutoksesta ja sen vaatimista teoista. Kun johto tai päällikkö käynnistää sensegiving-prosessejaan, se vertaa uutta tavoitetta ja tavoiteltavia uusia toimintatapoja menneisiin toimintatapoihin ja niiden tuloksiin. Sensegiving-prosessin käynnistäjä poimii käyttöönsä sellaisia vihjeitä nykyisyydestä tai menneestä, jotka auttavat häntä luomaan tulevasta uskottavan kuvan, jonka tavoitteluun muut osallistujat voisivat sitoutua. (Gioia & Chittipeddi 1991, Weick 2009, 1995.)

Osallistujien sensemaking-prosessit sisältävät samat attribuutit. Jokainen tulee tilanteeseen mukanaan omat kokemuksensa menneestä. He luovat uusia identiteettejä sen mukaan, millaisena he alkavat säätää uutta minäänsä kuulemansa perusteella. Samalla he osallistuvat organisaation ja ympäristön säätämiseen kuulemansa pohjalta, omaa identiteettiään varjellen tai muokaten. Sensemaking-prosessi on sosiaalinen, koska organisaatiossa sensegiving-prosessit pyritään suuntaamaan koko henkilöstölle. Keskustelu tavoitellusta muutoksesta käynnistyy välittömästi. Sensemaking on muutoksen aikana jatkuvaa. Asiota kerrotaan toisille, ja keskustelun avulla yritetään löytää uskottavia vihjeitä kuullusta asiasta. Tavoiteltu muutos otetaan esiin yhä uudelleen, ja sensegiving- ja sensemaking-prosessit käynnistyvät aina, kun uusia käsityksiä ja uutta tietoa saadaan käsiteltäväksi. (Weick 1995.)

Kuviossa 27 näkyvät toimintaa ohjaavat kontekstit, eli organisaatioksi koettu kokonaisuus ja kulttuurin tai kulttuurien vaikutukset rajaavat sen, mitä voidaan ajatella ja mitä voidaan tehdä. Organisatoriset säännöt rajoittavat ja valtuuttavat organisaation työntekijöitä. Esimerkiksi lait ja asetukset ja niiden tulkinta antavat valtuudet sille, kuinka voidaan toimia ja minne asti toimivalta ulottuu. Siksi identiteetin muodostaminen saa rajoitteita ja valtuuksia toimintaa ohjaavien kontekstien ja organisatoristen sääntöjen mahdollistamassa toimintaympäristössä, ja näiden merkitys nousee osaksi sensemaking-prosessia (Helms Mills et al. 2010, Thurlow & Helms Mills 2009, Thurlow 2007). Weickin (1995) mukaan artefaktit ja shokit saavat aikaan toimintaa sensemaking-prosessien kautta. Kun jonkin tilanteen kokemukseen liittyy organisatorisia sääntöjä tai toimintaa ohjaavia konteksteja (sosiaalinen artefakti), on niidenkin tulkinta ja vaikutus muihin sensemaking-prosesseihin otettava sensemaking-prosessin tuloksena. Organisatoriset säännöt ja toimintaa ohjaavat kontekstit tunnustetaan niistä saatavien uskottavien vihjeiden kautta. Mitä ne merkitsevät kussakin tilanteessa, määräytyy sensemaking-prosessien kautta.

Palataan kuvion 27 yläosan diskursseihin. Toimija-, ilmiö- ja prosessidiskurssit vaikuttavat muutoksen etenemiseen. Strategia ja tavoiteltu strateginen muutos, toimintaa ohjaavat kontekstit ja organisatoriset säännöt ovat ulkoisia entiteettejä johdon, päälliköiden ja henkilöstön sensemaking-prosesseissa. Ne

luovat ja määrittävät toiminnan rajat ja tavoitteet. Ne koetaan muualta annetuiksi. Sen sijaan toimija-, ilmiö- ja prosessidiskurssit syntyvät muutoksen aikana organisaation sisällä. Ne tunnistetaan itse, ja niitä luodaan itse. Niiden omistajuus on tekijällä ja sanojalla. Strategisella muutoksella on karttana laadittu strategia. Sen sijaan henkilöstön keskinäinen toiminta ja käytettävät dikursiiviset keinot etenevät ilman ulkoista karttaa. Ne kohdataan jokaisen sensegiving- ja sensemaking-prosessin aikana sekä implisiittisesti että eksplisiittisesti.

Erityisesti toimijadiskurssien osalta kukaan ei voi antaa toiselle toimijuuden edellyttämää identiteettiä. Identiteettejä ei ole kirjoitettu strategiaan. Itsensä löytäminen, toisten määrittely ja heidän tekojensa arviointi tuottaa strategisen muutoksen sensemaking-prosessiin hitautta. Kun kaikki ei toimikaan kuin kone (Morgan 2006), vaan kohdataan erilaisia kulttuurisia ominaisuuksia organisaation sisällä eri ammattikuntien, yksiköiden ja ryhmien välillä, on keskijohdon päälliköiden tehtävänä yrittää, kaikesta huolimatta, käynnistää sensemaking-prosesseja, jotta fragmentoitunut organisaatiokulttuuri mahdollistaa yhteisen toiminnan. Tämän vuoksi toimijadiskurssit ovat olennainen osa ja vaikuttava tekijä strategisen muutoksen toteuttamisessa.

Sen sijaan, että pyrittäisiin vaikuttamaan arvoihin ja kulttuuriin ominaisuuksiin, pyritään luomaan tekemisen kautta uutta kulttuuria. Kun uusissa tehtävissä ja uusissa toimintatavoissa tulee onnistumisia, ne vahvistavat toimintatapaa ja kannustavat organisaation mikrokulttuureja yhteiseen toimintaan. Sensemaking-prosessit, jotka eivät ole aina tietoisia, luovat uutta toimintatapaa. Tätä kautta saadaan uusia kulttuurisia vihjeitä uusiin sensemaking-prosesseihin. Vaikka analyysissä selvästi näkyi joidenkin päälliköiden epäily ja harmistus toisten työtavoista, oletetuista arvoista ja käsityksistä, sekä ilmeinen halu toivoa muutosta heidän toimintaansa, on keskijohdon kuitenkin hyväksyttävä se, että kulttuuriin ei voi suoraan vaikuttaa. Sen sijaan identiteettien luominen ja toisten identiteettien heijastaminen ja niistä puhuminen, antaa valtuutuksen käsitellä näitä muutokseen liittyviä asioita (Mantere 2013.) Näin toimijuus muodostuu diskurssiksi, joka vaikuttaa strategiseen muutokseen ja lopulta organisaation kulttuuriin.

Prosessidiskurssit vaikuttavat strategiseen muutokseen syvällä sensemaking-prosesseissa. Ne herättävät halua saada aikaan nopeasti tuloksia. Sensemaking ei ole yhtenäinen, suoraviivainen prosessi. Lopputulosten haluttaisiin päätyvän yhteiseen näkemykseen niin, että olisi kokemus yhteisestä ajattelusta ja sen mukaisesta asioiden tilasta. Sen sijaan yhteinen ajattelu tai yhteinen käsitys strategisen muutoksen tuloksista ja niihin vaadittavista teoista ei onnistu koko organisaation tasolla, jos kulttuurit ja kulttuureihin kytkeytyvät arvot eroavat toistaan (Martin 1992). Lopulta sensemaking päättyy tilanteeseen, jossa on riittävästi jaettu ja käsitelty koettuja asioita, jotta yhteinen toiminta voidaan aloittaa. Kukin hieman omilla, mutta kuitenkin riittävän yhdensuuntaisilla käsityksillä (Eisenberg & Riley 1988). Merkityksen kaipuu kuvaa tilaa, minkä keskeneräinen sensemaking-prosessi saa aikaan. Organisaatiossa on paljon kilpailuvia käsityksiä ja yhteinen toiminta on hankalaa, koska jokainen asia vaatii neuvottelua.

Kun organisaatiossa esiintyy merkityksen kaipuuta, se on merkki puuttuvista sensegiving-prosesseista (Gioia & Chittipeddi 1991) ja niiden mahdollistamista uusista sensemaking-prosesseista. Sensemaking ei tuota tilaa, jossa yhteinen toiminta voisi alkaa. Tavoiteltu muutos hidastuu ja aletaan odottamaan sensegivingia käynnistävää johtajuutta. Strateginen muutos kolmantena prosessidiskurssina tuottaa näkyviin muutoksen moniulotteisuuden. Monet kilpailevat asiat ja tekijät vaikuttavat muutoksen kokemukseen. Lopputulosta, strategiassa kuvattua tavoitetilaa ei saavuteta sellaisenaan. Koettu muutos ulkopuoliseksi säädetyssä maailmassa luo strategiselle muutokselle uusia tavoitteita ja olemuksia. Niinpä muutos, ajatuksena vakiintuneesta lopputilanteesta onkin häilyvä tavoite. Tämän vuoksi sensemaking-prosessit käynnistyvät yhä uudelleen, koska muutos on prosessi, ei kuvattu lopputulos ja muutoksessa korostuu keskeneräisyys. (Tsoukas & Chia 2002.)

Voidaan myös ajatella, että kun yhdet muutosprojektit on tehty, ne jäädytetään pysyvästi organisaation prosesseihin. Silloin seurauksena voi olla organisaatio, jossa osa on jähmeää, strategisella muutoksella betonoitua toimintaa, ja osa on muovattavissa uuden strategian tavoitteilla. Edellä kuvattu edustaa mielikuvaa, joka voi syntyä mekanistisesta strategisesta ajattelusta ja suunnittelun kaiken kattavuudesta.

Ilmiödiskurssit, kuten edellä kuvatut toimija- ja prosessidiskurssitkin, liittyvät oleellisesti sensemakingiin ja ovat sensemakingin tulosta. Ne ovat erityisen vahvoja organisaation strategisen muutoksen aikana. Artefaktit käynnistävät muutoksen sensemaking-prosesseja. Ilman artefakteja ja artefaktidiskurssia muutoksesta kertominen ja sensegiving-prosessien käynnistäminen ei onnistu. Artefaktidiskurssi pyrkii kristallisoimaan tavoiteltua tilaa (Weick 1995). Sen avulla pyritään vakiinnuttamaan asioiden käsittelyä ja organisoimaan toimintaa. Artefaktisuuden lisääminen lisää samalla moniselitteisyyttä, vaikka tavoitteena on saavuttaa yksiselitteisyyttä. Artefakteja luomalla luodaan artefaktien verkosto. Verkostossa artefaktit luovat lisämerkityksiä, ja osa niistä muuttuu merkityksettömiksi, kun ympärille luodaan uusia. Artefaktidiskurssin myötä kuitenkin muutoksen kokonaisuus voi edetä yksityiskohtiin, jos niitä käytetään apuna sensemaking-prosesseissa. Valtadiskurssi määrittelee, mitä sanotaan, kuka sanoo, miten toimitaan ja kuka toimii. Valtadiskurssin kautta sensegiving-prosessit saavat aikaan vaikuttavuutta ja seuraavien sensemaking-prosessien kautta toimintaa. Valtadiskurssi on aina mukana strategisessa muutoksessa. Sen sisällä on monia erilaisia pyrkimyksiä ja kiistoja siitä, kuinka organisaation ja sen työntekijöiden tulisi toimia ja kuka voi lopulta päättää, miten toimitaan. Valtadiskurssi ei ole kenenkään omaisuutta, vaan sitä käyttävät kaikki, ja sen vaikutusalue kattaa kaikki organisaation työntekijät. (vrt. Brass & Burkhardt 1993.)

10.2 Teoriaa luovat johtopäätökset

”Strategia siis määrittelee, miten visioon pyritään, ja kehitysohjelmat taas sen, miten strategia toteutetaan käytännössä. Valitut kehitysohjelmat antavat toiminnan tarkemman suunnan yrityksen muutaman seuraavan vuoden toiminnalle. On välttämätöntä keskustella kehitysohjelmien merkityksestä koko henkilöstön kanssa ja tehdä niissä eteneminen hyvin näkyväksi yrityksen sisällä. Näin saadaan henkilöstön koko voima strategian mukaisesti liikkeeseen kohti visiota. Strategia lähtee elämään!” (Matti Alahuhta 2015.)

”Whenever an expectation is disconfirmed, some kind of ongoing activity is interrupted” Weick (1995, 5).

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymykseen: Kuinka keskijohdon päälliköt kokevat organisaation strategisen muutoksen sen toteuttajina? Alakysymyksinä ovat: Millaisten ilmiöiden ja asioiden he kokevat vaikuttavan strategisessa muutoksessa? Ja toisena alakysymyksenä: Millaisia merkityksiä he vastaanottavat ja tuottavat? Haastatteluissa kysyttiin keskijohdon päälliköiden kokemuksia strategisen muutoksen aikana. He kertoivat teoista, joita olivat tehneet, mutta myös paljon siitä, mitä organisaatioelämä on muutoksen aikana. Organisaatioelämään kuuluvat kaikki päivittäiset työhön liittyvät toimet, siihen kuuluu erilaisia arviointeja omista ja toisten ajatuksista, motiiveista, teoista ja tekemättä jättämisistä, vallan käytöstä, vallan halusta, minusta ja muista, meistä ja heistä, yhteisen toiminnan tarpeesta ja halusta, merkityksen etsimisestä omalle ja muiden työlle, puhetta, toiveita ja pelkoja muutoksen edessä sekä erilaisten rituaalien, symbolien ja artefaktien merkityksestä.

Strategia ja strateginen muutos näkyvät ulospäin loogisina ja tarkoin suunniteltuina päätöksinä, viesteinä ja toimenpiteiden joukkona, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation toiminnan uuteen suuntaan ja toimintaprosesseihin, jotka edelleen luovat uutta organisaatiokulttuuria. Keskijohto on välttämätön strategisen muutoksen toimeenpanijana. Viimeaikainen tutkimus strategisesta muutoksesta, keskijohdosta ja sensemakingista on keskittynyt keskijohdon tekoihin ja rooleihin. Keskijohdon merkitystä on nostettu esiin muutoksen tulkitsijana ja toteuttajana (Balogun 2006). Samoin keskijohdon keskinäinen yhteistyö muutoksen toteuttamisessa on tärkeää, itse asiassa tärkeämpää kuin johdon suora vaikutus muutoksen toteuttamisessa (Balogun & Johnson 2004). Keskijohdon keskinäiset sensemaking-prosessit voivat strategisessa muutoksessa tuottaa sekä ennakoituja että ennakoimattomia lopputuloksia (Balogun & Johnson 2005). Strategisessa muutoksessa myös epäviralliset yhteistyömuodot (Hoon 2007) ovat tärkeitä virallisten yhteistyö- ja muutosfoorumien lisäksi (Balogun & Johnson 2005). Keskijohto toimii omilla poliittisilla vaikuttimilla, ja taktikoi taitavasti muutostavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tavoin keskijohto kohdistaa sensegiving-prosesseja sekä alaisiinsa että esimiehiinsä. Tähän keskijohto pystyy sen vuoksi, että sillä on hyvä tuntemus käytännön toiminnasta ja toiminnan tuntemus antaa sille asiantuntijavaltaa. (Hope 2010, Rouleau & Balogun 2011.)

Keskijohto kohtaa työssään ristiriitaisia ja vaikeasti ratkaistavia tilanteita, joissa jonkun toisen hyvä näyttäytyy toisen tappiona (Lüscher & Lewis 2008). Ristiriita eli paradoksi kuvaa monia keskenään riippuvuussuhteessa olevia, mutta kuitenkin toisilleen vastakkaisia asioita, esimerkiksi erilaisia näkemyksiä, viestejä, tunteita, vaatimuksia, identiteettejä tai käytäntöjä. Paradoksit ovat tuotettuja, sosiaalisesti konstruoituja ja ne ovat seurausta ihmisten yrityksistä muokata monimutkainen ja moniselitteinen maailma yksinkertaiseksi, usein joko tai –tyyppiseksi selitykseksi. Organisaatiossa paradoksit näyttäytyvät irrationaalisina ja absurdeina vastakohtien yhteiselona. (Lewis 2000.)

Paradoksit ovat Lewisin (2000) mukaan myös enemmän kuin pelkkä kuvaavien ominaisuuksien joukkojen luokittelemat erot. Ne syntyvät prosessissa, jonka osia ovat ristiriitaiset jännitteet koettujen asiantilojen suhteen, niitä vahvistava ihmisten puhe ja asioiden uudelleen tulkinnat ja lopuksi yritykset päästä pois tästä itseään vahvistavasta, vastakohtia korostavasta kehästä. Kulttuuriset eroavaisuudet organisaation sisällä pitävät yllä jännitettä ja kulttuurien fragmentaatiota. (Martin 1992.)

Jännitteet ovat sujuvan yhteistyön näkökulmasta vaikutuksiltaan kielteisiä. Jännitteitä tuotetaan puheen kautta, joko henkilön omassa kognitiivisissa tai yhteisissä sosiaalisissa prosesseissa. Toisaalta, on muistettava, että jännite on myös edellytys uuden keksimiselle, ja jännitteen kautta voi syntyä positiivinen tuotos ristiriitaiseen tilanteeseen. Samoin itseään vahvistava kierre usein korostaa ristiriitojen kielteisiä piirteitä ja vaikutuksia. Yritykset päästä pois tästä kierreestä, edustavat mahdollisuutta nähdä asiat toisessa valossa, eli haluna tuottaa uudenlaista sosiaalista todellisuutta. Ristiriidat edustavat outoutta ja ihminen haluaa tehdä oudosta tuttua ja rationaalista. Sensemaking-prosessin aikana yhteisössä voi ilmetä kognitiivisia ja sosiaalisia ristiriitoja, mutta lopulta kognitiivisia ja sosiaalisia tulkintoja, jotka aikaansaavat toimintaa. (Lewis 2000).

Paradoksit haastavat liikkeenjohdon oppien lineaarisen ajattelun ja ongelmanratkaisun. Jännitteet ja ristiriitojen aiheuttama ahdistus, johon yleensä liittyy moniselitteisyys, voi olla itse asiassa uuden ajattelun ja voiman lähde, innovaatioiden ja muutoksen moottori (Weick 1995). Se ei kuitenkaan ole itsensä syntyvä tilanne, koska ristiriitoja vahvistava kierre pyrkii tehokkaasti ehkäisemään uutta jalostavan toiminnan syntymistä (Lewis 2000). Paradokseja ei voi poistaa, vaan ne kuuluvat sisäsyntyisesti organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen ja kuvaavat keskijohdon työn jännitteitä ja moniulotteisuutta (Lüscher & Lewis 2008).

Keskijohdon tehtävänä on luoda uusia mentaalaisia viitekehyksiä, joilla voidaan yrittää tasoittaa keskenään kilpailevia ja ristiriitaisia tavoitteita. Nämä toimet kohdistuvat sekä organisaation sisä- että ulkopuolisiin toimijoihin (Sharma & Good 2013). Koska keskijohto on yhteydessä ulkopuolisiin sidosryhmiin, se kohdistaa sensegiving-prosessejaan myös näihin osapuoliin strategisen muutoksen toteuttamisessa. Keskijohdon sensegiving-prosessit ja diskursiiviset käytännöt kuvastavat myös toimijan sukupuolta ja työroolia. (Rouleau 2005.)

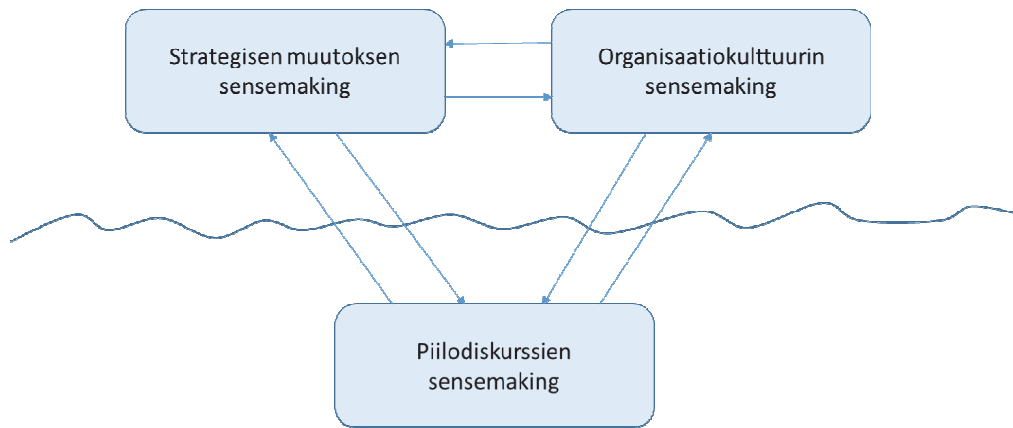
Edellä kuvatut viimeaikaiset tutkimukset eivät kuitenkaan kata riittävästi keskijohdon henkilökohtaista kokemusta strategisen muutoksen diskursiivisista vaikutuksista heihin itseensä ja heidän työhönsä. Tässä tutkimuksessa on tuotu näkyviksi ne diskursiiviset ilmiöt, jotka edistävät ja hidastavat strategista muutosta, mutta jotka eivät kuulu strategisen muutoksen suunnittelun ja toteutuksen asialistalle. Ne jätetään johdon sensegiving-prosessien asialistalta pois. Tämän tutkimuksen lisä strategisen muutoksen, keskijohdon ja sensemakingin tutkimukseen on piilodiskurssien näkyväksi tekeminen. Piilodiskurssit ovat paradokseja, ja ne vaikuttavat yhteistyöhön sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Ne kuvaavat puutteita suunnittelussa ja johtamisessa. Piilodiskurssit edellyttävät sensemaking-prosessien käynnistämistä sen jälkeen, kun ne on tunnistettu. Näin kävi haastattelutilanteissa, joissa niillä oli mahdollisuus tulla esiin.

Piilodiskurssit paradoksin kaltaisina ilmiöinä eivät voi jäädä vain tutkimuksella tunnistetuiksi muutoksen elementeiksi, vaan ne vaativat tunnistamisen jälkeen käsittelyn organisaatiossa eri osapuolten välillä, ellei niitä ole liitetty osaksi strategisen muutoksen asialistaa.

10.2.1 Sensemaking ja piilodiskurssit

Piilodiskurssit ovat olemassa, kuten tämä tutkimus näyttää, mutta suunnittelun ja toiminnan kannalta ne eivät ole näkyviä ja puhuttuja. Ne eivät ole käynnistettävien muutosprojektien aiheita eivätkä rivejä strategisen muutoksen suunnitelmissa. Piilodiskurssit laajentavat kuvaa strategisen muutoksen johdettavasta kokonaisuudesta. Erityisesti keskijohdon päälliköillä on tarve saada näkyviin piilodiskurssit ja niiden vaikutus varsinaisen strategisen muutoksen osatekijöinä. Piilodiskurssit tulevat mieleen ja ne muuttuvat eksplisiittisiksi, kun sensegiving- ja sensemaking-prosessit käynnistyvät, vaikka niistä ei virallisesti puhuta muutoksen aikana. Tunteet vaikuttavat (ks. Huy, Corley & Kraatz 2014) piilodiskurssihin ja tätä kautta ne vaikuttavat muutoksen toteutumiseen.

Strategisen muutoksen toteutus aloitetaan ilman että sosiaalisen tapahtumaympäristön sensemaking-prosesseja virallisesti käynnistetään tai niiden sallitaan käynnistyvän. Johdon sensegiving-työ jättää tässä esiteltyt piilodiskurssit vaille huomiota. Niiden tiedetään olevan olemassa omassakin organisaatiossa mutta näyttää, että johto toivoo parasta, ja että itse muutostyön tekemisen into estäisi piilodiskurssien vaatiman sensemakingin käynnistymisen. Kuitenkin piilodiskurssien sensemaking on koko ajan käynnissä mutta pinnan alla.



KUVIO 28 Keskijohdon muutkokokemusten teoreettinen malli

Tässä tutkimuksessa nousee esiin eri tasoilla tapahtuva sensemaking-prosessien samanaikaisuus ja keskinäinen riippuus. Varsinaiset tehtävään, strategiseen muutokseen liittyvät sensemaking-prosessit käynnistetään johdon sensegiving-prosessien kautta. Sen sijaan piilossa olevista ilmiöistä kertovat piilodiskurssit käynnistyvät ilman varsinaista nimettyä käynnistäjää. Kuka tahansa, joka kokee ristiriitaisen tilanteen omassa toiminnassaan näiden diskurssien kautta, voi käynnistää oman sensegiving- ja sensemaking-prosessinsa, jos vain löytää muita osallistujia.

Kun tutkitaan muutosta sensemaking-viitekehityksen avulla, kuuluu kuvaan liittämään myös osallistujien muita sensemaking-prosesseja, jos niillä arvioidaan olevan vaikutusta käsillä olevan ilmiön kokonaisuuteen. Tästä seuraa se, että sensemaking-viitekehitys tutkimuksen metodologiana muodostaa pienten sensemaking-prosessien "parlamentin". Samaa tapaan kuin identiteetit (Mead & Morris 1983), muodostavat identiteettien "parlamentin". Sensemaking tapaustutkimuksen viitekehityksenä on hyvä laajentaa käsittelemään itse ilmiön lisäksi myös siihen oleellisesti kuuluvia piilodiskursseja, jotka myös ovat sensemaking-prosessin tuloksia.

Sensemaking ei ole prosessi, jolle voi laatia prosessikaavion. Sensemaking-prosessit voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Kaiken tekemisen merkitys selviää jälkikäteen ja jokainen teko, kuinka lyhykestoinen tahansa, hakee mielestä merkitystä heti millisekuntien jälkeen, kun se on tehty ja tietoisuus voi ottaa vastaan vihjeitä tapahtuneesta (Weick 1995).

Verrattuna taulukon 1 esittelemiini tutkimuksiin, tässä tutkimuksessa tutkitaan keskijohdon kokemuksia sillä tavoin, että tuloksena löydetään diskursseja, joiden edustamia asioita ei löydy varsinaisen muutoksen agendalta eikä strategisista aikomuksista. Tämä tutkimus laajentaa näkökulmaa keskijohdon sensemaking-prosesseista, joka saavat alkunsa keskijohdon päälliköiden arjesta ja työn moninaisuudesta, mutta lopulta näyttäytyvät keskeisinä strategisen muutoksen toteuttamisessa. Tämä tutkimus myös esittää, että strategia ja strateginen

työ ei ole erillinen saareke kaiken muun keskellä, vaan nivoutuu kaikkeen muuhun jokapäiväiseen työhön ja kanssakäymiseen johdon, keskijohdon ja alaisten välillä. Esiin nostetaan myös sensemaking-prosessien elävä verkosto ja sensemaking-prosessien samanaikaisuus strategisen muutoksen aiotuissa tehtävissä ja silloin kun päällikkö tässä yhteydessä kohtaa organisaatiossa ilmiöitä, jotka vaativat uuden sensemaking-prosessin käynnistämisen.

Lopuksi vielä tutkimuksen teoreettiset lisäykset luettelona.

1. Keskijohdon päällikön asema on enemmän jatkuvien neuvottelujen alla oleva muuttuva tila, kuin organisaatiokaavioon kuvattu hierarkiaa osoittava laatikko tehtävineen. Keskijohto neuvottelee asemataan esimiestensä, kollegojensa ja alaistensa sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.
2. Sensemaking-prosessit ovat rinnakkaisia ja niitä tapahtuu kaiken aikaa kaikilla organisaatiotasolla. Näillä prosesseilla on keskinäisiä ristikkäisvaikutuksia. Osa sensemaking-prosseista vaikuttaa toisiinsa epäsuorasti. Organisaation strategisessa muutoksessa toiminta on harvoin kohdistunut vain yhteen asiaan, ja tästä seuraa sensemaking-prosessien ”parlamentti”.
3. Strategisen suunnittelun ja johtamisen pitäisi eksplisiittisesti tunnistaa ja ottaa huomioon piilodiskurssien olemassaolo, ja sisällyttää strategiseen suunnitelmaan tilaisuuksia niiden käsittelylle eli sensegiving-prosessien ja sensemaking-prosessien lisäämistä piilodiskurssien esiintuomiseksi, käsittelemiseksi ja strategisen muutoksen edistämiseksi. Strateginen suunnittelu ja toteutus edellyttävät keskeneräisyyden sietämistä ja hyödyn löytämistä myös keskeneräisyydestä. On myös mahdollista, että keskeneräisyys on vallankäyttöä, koska keskeneräisyys sallii johdolle uusien sensegiving-tulkintojen tuottamisen.
4. Strategiselle muutokselle on sisäsyntyinen vastarinta. Sitä edesauttavat ja ylläpitävät muutoksen sensemaking-prosessit. Strateginen tavoite on moniääninen ja tavoitetta ei voi olla olemassa ilman sen vastakohtaa. Implisiittinen tai eksplisiittinen vastakohta aiheuttaa muutokseen kitkaa. Vastarinta ilmentää keskeneräisiä sensemaking-prosesseja. Ihmisten keskustelut ja sensemaking-prosessit muuttuvat alituisen. Se, mitä pidetään vastustuksena ja muutosvastarintana, kertoo enemmän siitä, että sensemaking-prosessit organisaation strategisessa muutoksessa ovat jatkuvasti kesken. Ei ole yhteistä kuvaa asioiden tilasta ja tavoitteesta, vaikka sellaista uskotaan haettavan. Kesken sensemaking-prosessit ovat siksi, että toimijoita ja puhujia on paljon ja ilmiöistä saadut tiedot, jotka tunnustetaan uskottaviksi, raamitetaan erilaisiksi, kunkin kilpailevan tulkitsijan omasta identiteetistä ja tutusta viitekehyksestä syntyviksi. Nämä kilpailevat tulkinnat elävät sosiaalisessa prosessissa niin kauan, kuin jotakin asiaa tai ilmiötä pidetään saavutettavana tavoitteena. Jos asiaa ei enää tavoitella, ei ole myöskään syytä tuottaa uu-

sia tulkintoja. Asia on valmis, ilmiöllä ei ole enää merkitystä, ja ilmiö lakkaa aktiivisesti olemasta keskustelun ja sensemakingin kohteena. Sillä ei ole enää vastakohtaa, josta olisi pyrittävä erottautumaan. Ilmiö sisäistyy osaksi kulttuuria, ja koska hyväksytyt asiat ovat hiljaista tietoa, ne ovat osa organisaation kulttuuria.

5. Kulttuurit kehystävät organisaation toimintaa ja sallivat sensemaking-prosessien käynnistyvän, mutta vain sellaisissa rajoissa ja sellaisin valtuuksin, jotka sallivat kulttuurin mukaisen toiminnan ja ajattelun. Strateginen muutos ei ole kulttuuria, koska muutos pyrkii muuttamaan kulttuuria. Muutos on hidasta mutta kuitenkin mahdollista kulttuurin rajoittaessa tai salliessa sen etenemisen.

10.3 Käytännölliset johtopäätökset

Kun organisaation tavoite on käyttää kaksivaiheista strategisen muutoksen menetelmää, jossa suunnittelu ja toteutus ovat tehtävinä ja ajallisesti erotettuina kokonaisuuksina, niin hyvässä strategisen muutoksen suunnittelussa tunnustetaan muutakin kuin muutoksen itsensä tavoitteet, mittarit ja aikataulu. Muutoksen tekijöinä organisaation kaikkien tasojen työntekijöihin vaikuttavat piilodiskurssit on otettava osaksi strategisen muutoksen suunnitelmia ja toteutuksen kohteita. Ne voidaan ottaa mukaan suunnitelmaan eksplisiittisesti nimeämällä suoraan nämä kohteet, jotka vaikuttavat pinnan alta muutokseen ja sen toteutumiseen.

Strategisen muutoksen suunnittelijan on hyvä pyrkiä tunnistamaan etukäteen, mitä organisaatioon liittyviä diskursiivisia ja kulttuurisia ilmiöitä on syytä tarkastella laajemmin, ennen kuin varsinaista muutosohjelmaa esitellään. Piilodiskurssit ovat olemassa joka tapauksessa, ja niiden ennakkoon käsittely edistää suunniteltua muutosta.

On mahdollista tehdä muutoshankkeisiin edeltävä, ensimmäinen vaihe, ja tutkia organisaation tilaa ja valmiutta muutokselle erityisesti piilodiskurssien esiin saamiseksi. Diskursiivinen menetelmä voi auttaa tässä työssä ja etukäteen tehtyjen haastattelujen avulla voidaan tunnistaa muutoksessa huomioon otettavat muut diskursiiviset sensemaking-prosessit.

Vaikka tässä tutkimuksessa on kohteena valtionhallinnon organisaatio, ovat organisoinnin tavat ja keinot paljolti yhteneväisiä yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa, joten tutkimuksen tuloksia voidaan koettaa soveltaa myös yksityisen sektorin strategiaan muutoshankkeisiin.

Valtionhallinnon organisaatioilla, kuten Toimistolla, on erityispiirteitä ohjaus ja valvonta. Ohjausta ja valvontaa tekeville valtionhallinnon organisaatioille on mahdollista soveltaa tämän tutkimuksen tuloksia, koska organisaation perustehtävät käynnistävät niissä monia samantyyppisiä sensemaking-prosesseja kuin Toimistossakin, kuten esimerkiksi ohjauksen ja valvonnan välisen vertailun keskinäisestä tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Lisäksi valti-

onhallinnossa tapahtuu organisaatioiden yhdistämisiä, jotka tuottavat kulttuurien kohtaamisia ja fragmentoitunutta uutta kulttuuria.

Piilodiskurssien tuntemus auttaa johtoa suunnittelemaan strategista muutosta aiempaa laajemmasta näkökulmasta ja ymmärtämään keskijohdon merkitystä strategisen muutoksen toimeenpanijana.

Organisaatio muuttaa toimintaansa oppimisen kautta ja sensemaking tuottaa oppimista tekemisen kautta. Antamalla tilaa periaatteessa hankalien diskursiivisten ilmiöiden käsittelylle, johto ja keskijohto voivat lisätä organisaatiossa kaikkien keskinäistä luottamusta.

11 KESKUSTELU JA JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA

Tämä on laadullinen tutkimus johtamisen ja organisaatioiden tieteenalaan kuuluvasta sosiaalisesta ilmiöstä. Se on tutkimus siitä, kuinka keskijohdon päälliköt kokivat strategisen muutoksen vaikutukset omassa työssään ja kuinka he kokivat edistävänsä strategista muutosta omassa organisaatiossaan erilaisten sisäisten ja ulkoisten ilmiöiden keskellä. Tämä tutkimus luo uuden näkökulman siinä mielessä, että se nostaa esiin ilmiöitä, jotka sinällään ovat tuttuja jokaisessa organisaatiossa ja jokaiselle päällikölle omassa työssään, mutta yhdistettynä tutkittavaan ilmiöön, strategiseen muutokseen ja päälliköiden kokemuksiin valti-onhallinnon organisaatiossa, se tuo esiin kokemukentän ja diskurssit, jotka muodostavat uudenlaisen kuvauksen siitä, mitä keskijohdon päälliköt kokevat varsinaisten, nimettyjen strategisen muutoksen tehtävien ohella muutosta hidastavina ja edistävinä ilmiöinä.

Tutkimusongelmaa on selvitetty laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tavoitteena oli ymmärtämisen kautta saavuttaa käsitys siitä, mitä keskijohdon päälliköt tekevät, kuinka he kokevat itsensä toisten esimiehenä ja vastaavasti omien esimiestensä alaisina, ja minkälaisien asioiden ja ilmiöiden he kokevat vaikuttavan itseensä ja työhönsä. Koska tutkimusongelma ja tutkimuskysymys johdannaisineen edellyttää ymmärtämistä enemmän kuin mittaamista, oli laadullinen tutkimusote varmin valinta näiden asioiden selvittämiseksi (Silverman 2004, 14-15).

Sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi laadullisen tutkimuksen metodologioina antavat mahdollisuuden edetä tutkimusongelman ja -kysymyksen kanssa. Molemmat menetelmät lähtevät liikkeelle tekstiaineistosta. Sisällön analyysi tapahtuu tekstuaalisella tasolla, jossa tulkinta ei vielä ole keskeinen elementti tutkijan päättelyssä, vaikka sisältää tulkinnallisia elementtejä. Se avaa tutkijan näkemään ne asiat, joista haastateltavat ovat kertoneet ja niiden kautta tutkijan on mahdollista tunnistaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat tutkittavassa ilmiössä. Sisällönanalyysi ei kuitenkaan ole kokonaan irrallaan tulkinnasta. Tutkija on aina itse mukana omine kokemuksineen ja tietoineen ja siksi tutkija on yksi tekijä ketjussa, jossa muut tulkitsijat ovat haastateltava ja tutkijan jälkeen tutki-

muksen lukija. Kaikki kolme tulkitsevat asioita ja siksi tulkinnan lopputulokset ovat aina tilanteisia (Pynnönen 2013).

Diskurssianalyysi toisena menetelmänä on sen sijaan vahvasti tulkinnallinen tapa tutkia tekstiaineistoa. Diskurssianalyysin avulla voidaan kuvata tutkittava ilmiö monipuolisesti. Näin on mahdollista esittää sosiaaliseen toimintaan liittyviä prosesseja, sääntöjä, ehtoja ja toiminnan koettuja seuraksia (Pietikäinen & Mäntynen 2009). Myös historialliset tapahtumat ja niiden kautta koettu todellisuus aukeavat diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysia tehdessään tutkija seisoo aineiston edessä ja antaa aineiston puhua. Diskurssianalyysin tulkinta nostaa esiin sen, mitä merkityksiä kerrotuilla asioilla on. Tässä kertojan tulkinta kulkee tutkijan tulkinnan ja päättelyprosessin kautta ja tutkija nostaa esiin ne tulkinnalliset repertuaarit (Eriksson & Kovalainen 2008), jotka hän oman teoreettisen ja metodologisen osaamisensa ja lopuksi oman luovuutensa avulla osaa nostaa esiin haastateltavien kertomuksista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että luovuus olisi keskeistä ilman loogista päättelyä.

11.1 Tutkimuksen tulosten arviointi

Tutkijan tulkinnan on oltava läpinäkyvää, loogista ja perusteltua ja sen on perustuttava tutkijan parhaaseen mahdolliseen osaamiseen. Sen minkä tutkija on halunnut nostaa esiin, on lukijan voitava tunnistaa tekstistä ja päättelyn johdonmukaisuudesta.

Pietikäinen & Mäntynen (2009) nostavat esiin neljä tekijää, joiden avulla tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida. Ne ovat tutkimuksen vastaavuus, uskottavuus, sovellettavuus ja siirrettävyys. Vastaavuus ja uskottavuus varmistavat sen, että tutkijan esittämät tulokset ovat johdonmukaisia, todenmukaisia ja perustuvat tutkijan käyttämään aineistoon. Tutkijan esittämien tulosten on oltava muiden tutkijoiden mielestä mahdollisia, vaikka joku muu voi olla niistä eri mieltä. Pietikäinen & Mäntynen (2009) korostavat myös tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta. He nostavat esiin myös käytettyjen teorioiden sopivuuden ja tutkijan oman taustan analyysin tekijänä osana uskottavaa tutkimusta.

Sovellettavuutta ja siirrettävyyttä voidaan arvioida tulosten hyödynnettävyyden näkökulmasta, eli kuinka tuloksia on mahdollista hyödyntää vastaavan tyyppiseen ilmiöön toisessa kontekstissa. Vaikka laadullinen tutkimus ei sinänsä tuota yleistyksiä, voidaan yhden tutkimuksen tuloksia käyttää vähintäänkin hypoteeseina toisia vastaavia ilmiöitä tutkittaessa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

Tässä tutkimuksessa kertojina olivat Toimiston keskijohdon päälliköt. Heidän haastattelunsa oli tutkimuksen pääasiallisena aineistona tutkijalle luovutettujen asiakirjojen ohella. Asiakirjat esiintyivät todisteartefakteina muutoksesta ja niitä hyödynnettiin taustalukemistona Toimiston toiminnan kuvauksessa. Edellä kuvatut tutkimuksen tulosten arviointimenetelmät ja kohdat olen

pyrkinyt ottamaan huomioon sekä analyysia tehdessäni että laatiessani johtopäätöksiä.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa keskijohdon päälliköiden kokonaisvaltaisista kokemuksista Toimiston strategisen muutoksen aikana. Sinänsä tutut ja tunnistettavat ilmiöt, jotka diskurssit tuovat esiin, ovat varsinaisen halutun strategisen muutoksen usein unohdettuja tekijöitä. Muutos ei ole suoraviivainen suunnittelusta toimeenpanoon etenevä prosessi, vaan monien hidastavien ja edistävien diskurssien haastama hidas matka uuteen toimintatapaan ja kulttuuriin.

Tutkimuksen tulokset ovat suoraan aineistosta nousevia tutkimusprosessin tuloksia. Ne perustuvat tämän tutkimuksen alussa esiteltyihin teorioihin, ne ovat johdonmukaisen ja avoimen tutkimusprosessin löydöksiä. Ne voivat olla käyttökelpoisia toisessa, vastaavan tyypisessä tilanteessa tutkittaessa keskijohdtoa ja sen kokemuksia strategisen muutoksen aikana. Siirrettävyys voi olla mahdollista myös valtionhallinnon kontekstin ulkopuolelle, koska strateginen muutos ja keskijohdon rooli ja tehtävät ovat yleensä samantyyppisiä organisaatiosta toiseen. Toki tässä asiassa on myös poikkeuksia, jolloin tulosten siirrettävyyttä on syytä pohtia kriittisesti.

Tutkimuksen uskottavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan haastattelujen tarkalla analyysillä käyttäen sekä sisällönanalyysia että diskurssianalyysia tutkimusmetodeina. Tämän lisäksi olen avannut oman tutkijan tilanteeni organisaation entisenä konsulttina samalla pyrkien ehdottomasti erottamaan sen tutkijan roolistani.

Tuloksina esitetyt yhdeksän diskurssia, diskurssijärjestyksen ja johtopäätökset olen tehnyt parhaan kykyni mukaan ja tutkimuksessa esitettyjä teorioita hyväksi käyttäen. Johtopäätöksenä esitetyt strategisen muutoksen piilodiskurssit olen tuonut näkyviksi huolellisen analyysin ja tutkijan luovuuden kautta. Piilodiskurssit ovat nimensä mukaisesti piilossa normaalista jokapäiväisestä työstä ja strategisen muutoksen edistämisestä. Ne tulivat esiin keskustelussa, kun päällikkö arvioi tekemisiään strategisen muutoksen edistäjänä, samalla nostaen esiin jokapäiväiseen työhönsä liittyvät asiat, ilmiöt ja ihmiset. Piilodiskurssit ovat olemassa, mutta niitä ei eksplisiittisesti ole olemassa strategisen muutoksen suunnitelmissa. Siksi tämä tutkimus nostaa ne esiin, jotta ne voidaan jatkossa tunnistaa muutosta hidastaviksi ja toisaalta edistäviksi ilmiöiksi, jotka on syytä liittää osaksi strategisen muutoksen suunnittelua ja toteutusta.

Sensemaking ja sensegiving (Weick 1995, Gioia & Chittipeddi 1991) olivat lähtökohtainen teoriaviitekehys, jonka läpi analysoin kaikkea tutkimusdataa. Sensemakingin seitsemän attribuuttia näkyvät kaikessa merkityksen luonnissa, jota Toimiston työntekijät tekivät. Sensemaking ja sensegiving prosesseina olivat perustana tunnistettaessa ja analysoitaessa toimijadiskurssien merkitystä keskijohdon päälliköiden pohtiessa eri osapuolten vaikutusta ja merkitystä strategisen muutoksen edistämisessä. Ilmiödiskurssit nostivat esiin vahvan artefaktisuuden kaikessa johtamistoiminnassa. Valta, sen merkitys ja vaikutukset toivat esiin kriittisen sensemakingin lisäykset sensemaking-viitekehukseen. Pro-

sessidiskurssit puolestaan nostivat esiin merkityksen kaipuun ja yhteisen tekemisen tarpeet, sekä muutoksen esittämät vaateet toiminnalle ja käyttäytymiselle.

Vaikka tämä ei ollut varsinainen sensemaking-prosessin tutkimus, tuli sensemakingin käytännön sovellettavuus selkeästi näkyviin teoreettisena selitysmallina organisaation toiminnalle muutoksessa (Balogun 2006, 2003, Huy, Corley & Kraatz 2014, Rouleau & Balogun 2011, Rouleau 2005, Stensaker & Falkenberg 2007, Weick 1995, Gioia & Chittipeddi 1991). Tämä tutkimus vahvistaa sensemaking-attribuuttien merkitystä olennaisena osana tutkittaessa organisaation muutosta. Myös kriittisen sensemakingin (Helms Mills, Thurlow & Mills 2010) lisäykset sensemaking-viitekehykseen, erityisesti vallan olemassaolon tunnustaminen muutoksessa, vahvistuu tämän tutkimuksen tulosten kautta.

Tutkimuksessa haastateltavina oli yhdeksän keskijohdon päällikköä. Määrä on suhteellisen pieni, mutta tapaustutkimuksessa määrä sinänsä ei ole ratkaiseva tekijä. Laadullinen tutkimusote myös korostaa monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämistä, ei niiden mittaamista. Tuloksina tuotetut johtopäätökset voivat siksi muodostaa hypoteesien joukon, jonka oikeaan osuvuutta voidaan täydentää esimerkiksi kvantitatiivisilla tutkimuksilla.

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat valtionhallinnon organisaatiossa toimineiden henkilöiden kokemuksiin. Koska tutkimuksessa käytetty tulkinnallinen paradigma korostaa tilanteisuutta, voi toisen tyyppisessä organisaatiossa tehty tutkimus tuottaa erityyppisiä johtopäätöksiä. Tästä huolimatta tämän tutkimuksen johtopäätöksiä voinee käyttää hypoteeseina tehtäessä vastaavia tutkimuksia muissa ympäristöissä.

Tutkimus edustaa ajan suhteen poikkileikkausta. Haastateltavien puheissa kerrottu ajanjakso kattoi strategisen muutoksen osalta viisi vuotta, mutta kerrota ulottui myös historiallisiin tapahtumiin ennen vuosituhannen vaihdetta, jopa kauemmaksikin. Historialla on merkitystä erityisesti organisaatiokulttuurisiin, jotka edelleen tuntuivat kovin näkyviltä vuosikymmenten jälkeen. Tällä viittaa lähinnä siihen, että useammat interventiot olisivat voineet tuoda lisää aineistoa tutkimukseen, mutta lopulta kuitenkin tapaustutkimuksena jokin aikaväli on määriteltävä tutkimukseen sopivan mittaiseksi.

11.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Kaikissa organisaatiossa lienee tässä tutkimuksessa esitettyjen piilodiskurssien kaltaisia diskursseja läsnä organisaatioelämässä. Siksi yhtenä mahdollisena jatkotutkimushankkeena voisi olla yksityisen yrityksen keskijohdon strategisten muutoskokemusten tutkiminen ja vertailu tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa voisi hyödyntää kriittistä otetta, ja selvittää syvemmin strategisen muutoksen vallankäyttöä ja artefakteja ja niihin liittyviä sensegiving- ja sensemaking-prosesseja.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla johdon sensegiving-prosessien uskottavuus. Uskottavuus on yksi sensemakingin seitsemästä attribuutista ja sen merkitys näyttää kasvavan nykyisessä tutkimuksessa. Koska strateginen muu-

tos kohdistuu tulevaisuuteen, kenelläkään ei voi olla siitä tarkkaa tietoa. Siksi uskottavuus ja se mihin johdon viestien uskottavuus perustuu, kaipaa lisätutkimusta. Ilmiötä voi tutkia sekä johdon, että vastaanottajien näkökulmasta.

Kolmas lisätutkimuskohde voisi olla johdon, keskijohdon ja työntekijöiden kokemusten selvittäminen siitä, milloin he kokevat strategisen muutoksen tapahtuneen ja miten he määrittelevät tilan, johon valmiiksi tulemisen kokemus liittyy vai syntykö sellaista tilannetta.

Organisaatioiden johtaminen on työtä, johon digitaalisuuden uskotaan vaikuttavan. Siksi voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka digitalisaatio vaikuttaa sensegiving- ja sensemaking-prosessien syntyyn ja itse prosessiin.

SUMMARY

In the middle of everything – middle managers as actors and perceivers in strategic change

Introduction

Typically, a strategic change is a two-phase phenomenon. First, there is the planning phase, and right after the planning is completed, the implementation phase with all the planned change projects are initiated to make the desired strategic change happen. (e.g. Mantere, Schildt & Sillince 2012, Balogun & Johnson 2004, Mintzberg et al. 1998). However, a strategic change often reveals different outcomes from what was originally planned. These emergent strategic outcomes could be consequences, for instance, of new organizational processes caused by changes in perceived environment, in new innovations or in new technologies, which arise or mature after the initial strategy was designed (Mintzberg et al. 1998, Mintzberg & Waters 1985).

Middle managers are working between two organizational layers. Top-management plans and gives strategic goals and guidelines to middle managers, and consequently, middle managers supervise their subordinates to make the desired strategic change happen. Over the years, strategic change and middle managers' work have been studied from various points of view. The importance of middle managers and their roles and actions have been argued both for and against (Bryant & Stensaker 2011, Falkenberg & Gronhaug 2008, Huy 2002, 2001, Huy, Corley & Kraatz 2014, Osterman 2008, Sharma & Good 2013, Stensaker, Littler & Innes 2004). Most of the recent research emphasises the middle managers' importance in strategic organizational change as mediators between the top management and the subordinates, i.e. the change initiators and the change recipients. However, there is less research on middle managers' and subordinates' sensemaking processes during a strategic organizational change, especially when identity, culture, artefacts, emotions and change resistance are considered.

The core theoretical standpoint of this research is Karl Weick's sensemaking theory or sensemaking framework (Weick 1995) as it is called, as well. Other supporting theories include the following: organizational culture (see Aaltio 2011, Schein 2010, Martin 1992), social identity (e.g. Järventie-Thesleff & Tienari 2015, Sveningsson & Alvesson 2003, Reynolds & Turner 2010, Tajfel & Turner 1979), and strategic change (e.g. MacKay & Chia 2013, Mintzberg et al. 1998, Tsoukas 2010, Weick 2001). The clashes between competing organizational cultures also have their influence on strategic change. The cultures in the organization can highlight integration, differentiation or fragmentation (Martin 1992).

This study is a multidisciplinary research, and it reaches to the areas of management and leadership, social psychology and organization sciences.

An integral part of strategic change is the perceived resistance. Top-management might consider that the middle managers and their subordinates resist the strategic change by not acting as planned. But this can also be a consequence of too weak top-management communication, i.e. sensegiving, meaning there are too few chances for middle managers and their subordinates to participate in events where strategic sensemaking could happen. Without sensemaking, joint and coordinated action can seldom evolve. All employees, regardless of their tasks and organizational level, need meaning for their work. When desired change is meaningful, the change will gradually spread out to the whole organization, and eventually serve the planned goals. (Bartunek et al. 2006).

New research on strategic change emphasises that sensemaking is a valuable theory but as a theoretical framework it is too rarely applied to discursive strategic change research, especially when there is a need to better understand how employees become change either supporters or change opponents (Huy, Corley & Kraatz 2014).

Researchs questions

Based on these theoretical views, the research questions of this research are the following:

- How do middle managers, as change implementers, perceive strategic change?
- What phenomena, in their opinion, have influences on strategic change?
- What kind of meanings do they receive and consequently deliver?

The philosophical standpoint of this research is the postmodern worldview, which emphasises contingency and multivocality of events and phenomena. This research follows the interpretive paradigm as described by Burrell and Morgan (1998).

Research methodology and methods

This qualitative research has its empirical basis in nine interviews conducted in a governmental organization during a strategic organizational change. In the interviews, the middle managers discuss the strategic change, and their own actions and perceptions covering the five-year phase of the strategy implementation. In the empirical analysis, the researcher uses both content analysis and discourse analysis, especially discursive psychological analysis.

Findings

Through the discourse analysis, this research revealed nine different discourses: discourse on artefacts, discourse on identities and uniqueness, discourse on

common view and common action, discourse on power and voice, discourse on meaning, discourse on strategic change, discourse on subordinates strategic thinking, discourse on directors' leadership practices and discourse on us and them. These nine discourses were eventually condensed into three collective discourses, which then have either supporting or debilitating influence on the desired strategic organizational change. The collective discourses form a phenomenon which the researcher calls the hidden discourses. The three hidden discourses are the following: phenomena discourses, actor discourses, and process discourses. The hidden discourses are not visible topics on the strategic change agenda of the top management, and neither are they a common topic in change discussions although hidden discourses can become visible in human interaction during the projects and efforts done for the strategic change.

Conclusions

This research suggests a new point of view to all change contributors, and it also suggests to include hidden discourses to the strategic change agenda. The existence of the hidden discourses is prevailing and neglecting them slows down the implementation of the desired change. The research also shows that identity, role and work of a middle manager are under continuous negotiation and scrutiny. New sensemaking processes continue to arise in organizations. Various sensemaking processes are interlinked all over the organization. These sensemaking processes highlight the phenomenon of everything being in the mode of becoming, and, in the end, the sensemaking of organizational culture enables, regulates and monitors middle managers' sensemaking processes, which, in turn, are ignited by the actions done, and by the actions to be done for the change. Also, resistance to change often seems to emphasise the missing sensegiving and sensemaking opportunities of middle managers and subordinates. If sensemaking does not support common actions, everything at hand and around is incomplete and vulnerable. Moreover, in the end, the organization culture frames strategic change by delimiting and enabling what people can do and think.

LIITTEET

Toimiston haastateltujen päälliköiden työntekijäprofiilit on kuvattu allaolevaan taulukkoon.

Liite 1 Toimiston haastatellut päälliköt

Nimi	Mukana strategian laadinnassa	Sukupuoli	Nyt ylempi päällikkö	Päällikkö	Töissä ennen yhdistymistä	Töihin yhdistymisen jälkeen	Organisaatioikä	Ikä
A-N		N		X	X		20 -	56-65
B-N		N		X	X		20 -	41-50
C-N		N		X	X		20 -	51-55
G-M		M		X		X	10-20	31-40
D-N	Kyllä	N		X	X		10-20	56-65
H-M		M		X		X	0-5	31-40
E-N	Kyllä	N	X		X		20 -	51-55
F-N	Kyllä	N	X		X		10-20	51-55
I-M		M		X		X	0-5	31-40

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki
- Aaltio, I. 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. 333-345.
- Ahokas, M. 2016. Henri Tajfel (1981): Human groups and social categories, <http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/tajfel.htm> (12.12.2016)
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.) 5 (3), 193.
- Alvesson, M. & Karreman, D. 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53 (9), 1125-1149.
- Alvesson, M. 2002a. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *The Journal of management studies* 39 (5), 619-644.
- Alvesson, M. 2002b. Understanding organizational culture. London: Sage. Lisäp.: Repr. 2003, 2005, 2007.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1992. Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin/Boston: De Gruyter. ID: 936645.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D. & Kring, A. M. 2001. Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of personality and social psychology* 81 (1), 116-132.
- Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management' *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.jyu.fi/stable/2486480>
- Ansoff, H. I. (1977). The State of Practice in Planning Systems. *Sloan Management Review*, 18(2), 1. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/224962076?accountid=11774>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations* 46 (6), 681-703.
- Auvinen, T. 2012. The Ghost Leader: An Empirical Study on Narrative Leadership. Business and Organization Ethics Network (BON).
- Balogun, J. 2006. Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning* 39 (1), 29-49.
- Balogun, J. 2003. From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management* 14 (1), 69-83.
- Balogun, J. 2007. The Practice of Organizational Restructuring:: From Design to Reality. *European Management Journal* 25 (2), 81-91.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies* 51 (2), 175-201.

- Balogun, J., Johnson, G. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies* 26 (11), 1573-1601.
- Balogun, J., Johnson, G. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal* 47 (4), 523-549.
- Barker, C. 2004. Hermeneutics. *The SAGE Dictionary of Cultural Studies*. SAGE Publications Ltd.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. 2006. On the Receiving End. *The Journal of applied behavioral science* 42 (2), 182-206.
- Bechky, B. 2003. Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction. *American Journal of Sociology* 109 (3), pp. 720-752.
- Bell, A. 2011. Re-constructing Babel: Discourse analysis, hermeneutics and the Interpretive Arc. *Discourse Studies* 13 (5), 519-568.
- Bentz, V. M. & Shapiro, J. J. 1998. *Mindful inquiry in social research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Berger, P.L. and Luckmann T. 1966 *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, England.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. 1993. Potential Power and Power Use: an Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal* 36 (3), 441-470.
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. 2015. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies* 36 (2), 265-277.
- Brown, A. D., Stacey, P. & Nandhakumar, J. 2008. Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations* 61 (8), 1035-1062.
- Bryant, M. & Stensaker, I. 2011. The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management* 11 (3), 353-373.
- Burke, W. W. 2011. A perspective on the field of organization development and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021886310388161>
- Burrell, G. & Morgan, G. 1998. *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. (Repr. painos) Aldershot: Ashgate. First publ. 1979 by Heinemann Educational Books; reprinted 1980, 1982. Repr. 1985, 1987, 1988 by Gover Publishing Company Limited. Reprinted 1992 by Ashgate Publishing Limited. Reprinted 1993, 1994 by Arena.; Lisäpainokset: Repr. 1998, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006, 2009, 2011, 2013, 2014.
- Carroll, Helms Mills, Mills. 2008. *Managing identity and resistance: Making critical sense of call centre management*.
- Chahrazad, A. & Langley, A. 2013. The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies* 51 (2), 235-264.
- Chia, R. 2000. Discourse Analysis Organizational Analysis. *Organization* 7 (3), 513-518.

- Chia, R. 2005. Organization Theory as a Postmodern Science. In *The Oxford Handbook of Organization Theory*. : Oxford University Press. Retrieved 5 May .2018, from <http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.jyu.fi/view/10.1093/oxfordhb/9780199275250.001.0001/oxfordhb-9780199275250-e-5>.
- Ciambrone, D. (2004). Anonymity. In Michael S. Lewis-Beck, A. Bryman, & Tim Futing Liao (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. (pp. 19-20). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781412950589.n17>
- Ciborra C. U., Lanzara, G.F. 1990. *Symbols and Artifacts*, edited by Pasquale Gagliardi, De Gruyter. ProQuest Ebook Central. Created from jyvaskyla-ebooks on 2017-03-02 09:51:23.
- Colville, I. (2008). Sensemaking. In R. Thorpe, & R. Holt (Eds.), *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*. (pp. 198-200). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9780857020109.n93>
- Cooren, F., Thompson, F., & Canestraro, D., Bodor, T. 2006. From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process. *Human Relations*, 59(4), 533-565.
- Craig-Lees, M. 2001. Sense making: Trojan horse? Pandora's box? *Psychology and Marketing* 18 (5), 513-526.
- Csikszentmihalyi, M. & Rochberg-Halton, E. 1981. *The meaning of things : domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press. Lisäpainokset: Repr. 1985, 1987, 1989, 1992, 1995, 1998, 1999.
- Czarniawska, B. 2006. A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies* 27 (11), 1661-1674.
- Czarniawska-Joerges, B. & Joerges, B. 1990. Linguistic artifacts at service of organizational control. In: Gagliardi, Pasquale (ed.), *The symbolics of corporate artifacts*. Berlin: de Gruyter, 509-548.
- Edwards, D. 2004. Discourse Analysis. In Michael S. Lewis-Beck, A. Bryman, & Tim Futing Liao (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. (pp. 266-269). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781412950589.n245>
- Eisenberg E.M., Riley P. 1988. Organizational symbols and sensemaking. Goldhaber & G.A. Barnett (toim.) *Handbook of organizational communication* (pp. 131-150). Norwood, NJ: Ablex.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing* 62 (1), 107-115.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, Calif. ; London: SAGE.
- Fairclough, N. 1993. Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities. *Discourse & Society* 4 (2), 133-168.
- Feldman, M. S. 2005. Management and Public Management. *The Academy of Management Journal* 48 (6), 958-960.

- Filby, I. & Willmott, H. 1988. Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth. *Organization Studies* 9 (3), 335-349.
- Floyd S.W & Wooldridge B. 1997. Middle Management's Strategic Influence and organizational Performance, *Journal of Management Studies* Volume 34, Issue 3, pages 465-485
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1996. *The Strategic Middle Manager, How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California
- Foucault, M., Määttänen, M. & Koivusalo, M. 2010a. *Sanat ja asiat : eräs ihmistieteiden arkeologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Foucault, M., Sivenius, K., Foucault, M., Foucault, M. & Foucault, M. 2010b. *Seksuaalisuuden historia*. (2. uud. laitos. painos) Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Eurooppalaisia ajattelijoita; Eurooppalaisia ajattelijoita. ISSN. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2013.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R. & Neale, M. A. 2011. Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status positions. *Journal of experimental social psychology* 47 (4), 767-775.
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. 2003. From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.453>
- Gephart Jr., R. P. 2004. *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. Academy of Management.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6), pp. 433-448.
- Gioia, D. A. & Mehra, A. 1996. Review: [untitled]. *The Academy of Management Review* 21 (4), pp. 1226-1230.
- Gioia, D. A. & Thomas, J.B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, 370/*Administrative Science Quarterly*, 41 (1996): 370-403.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago, Ill.:Lisäpainokset: Repr. 1971. - 6th pr. 1974. - 11th pr. 1980. - [Repr.] 1999. - 7th pbk pr. 2012.
- Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C., & Putnam, L. (Eds.). (2004). *The SAGE handbook of organizational discourse*. London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781848608122>
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. ID: 63269; Accession Number: 63269. Edition: 2nd ed. Publication Type: eBook. Language: English.
- Hall, S., Lehtonen, M., & Herkman, J. (1999). *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.

- Holt, R. & Cornelissen, J. 2014. Sensemaking revisited. *Management Learning* 45 (5), 525-539.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1609311689?accountid=11774>
- Hardy, C., Lawrence, T. B. & Grant, D. 2005. Discourse and Collaboration: the Role of Conversations and Collective Identity. *Academy of Management Review* 30 (1), 58-77.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives*. (2nd ed. painos) Oxford : New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2002. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations* 55 (8), 989-1018.
- Helms Mills, J., (2003), *Making Sense of Organizational Change*, Routledge, London.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. 2010. "Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5 Iss: 2, pp.182 - 195
- Hilpinen, R. 1995. Belief systems as artifacts. *The Monist* 78 (2), 136-136.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research* 15 (9), 1277-1288.
- Hoon, C. 2007. Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration, *Human relations*; Jun 2007; 60, 6, pg. 921.
- Hope, O. 2010. The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management* 10 (2), 195-215.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D.F. and Zahra S.A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing* 17 (2002) 253-273.
- Huey, J. 1994. "The New Post-Heroic Leadership", *Fortune*, February 21, 42-50.
- Huy, Q.N. 2001. In praise of middle managers, *Harvard Business Review*. 2001 Sep;79(8):72-9, 160.
- Huy, Q.N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal* 32 (13), 1387-1410.
- Huy, Q. N. 2010. The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter by Paul Osterman. *Administrative Science Quarterly* 55 (1), 167-169.
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. 2014. From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal* 57 (6), 1650-1680.

- Isenberg, D. J. 1986. Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality & Social Psychology*. 50(6):1141-1151.
- Julien, H. 2008. Content Analysis. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. SAGE Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412963909>
- Järventie-Thesleff, R. & Tienari, J. 2015. Roles as Mediators in Identity Work. *Organization Studies* .
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. 2010. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qual Research in Orgs & Mgmt* 5 (2), 182-195.
- Jones, O., Macpherson, A. & Thorpe, R. 2010. Learning in owner-managed small firms: Mediating artefacts and strategic space. *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (7), 649-673.
- Jones, S. L., & Van de Ven, A.,H. 2016. The changing nature of change resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506. <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021886316671409>
- Jørgensen, M. & Phillips, L. 2002. *Discourse analysis as theory and method*. London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Kaplan, R.S and Norton D.P. 2001 *The strategy focused organization: how balanced scorecard thrive in the new business environment*, Harward Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts.
- Kempster, S. & Gregory, S. H. 2017. 'Should I Stay or Should I go?' Exploring Leadership-as-Practice in the Middle Management Role. *Leadership* 13 (4), 496-515.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. 2016. Grand plots of management bestsellers: Learning from narrative and thematic coherence. *Management Learning* 47 (3), 324-342.
- Kyrö, P. 2003. *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. [Hämeenlinna]: Tampereen yliopisto. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja / Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, ISSN 1459-8191; 1/2004. Tekstia" suomeksi ja englanniksi.
- Laine, P. & Vaara, E. 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60 (1), 29-58.
- Lau, C. & Woodman, R. W. 1995. Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *The Academy of Management Journal* 38 (2), 537-554.
- Levina, N. & Orlikowski, W. J. 2009. Understanding Shifting Power Relations within and Across Organizations: a Critical Genre Analysis. *Academy of Management Journal* 52 (4), 672-703.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review* 25 (4), 760-776.

- Littler, C. R. & Innes, P. 2004. The Paradox of Managerial Downsizing. *Organization Studies* 25 (7), 1159-1184.
- Llewellyn, S. & Tappin, E. 2003. Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies* 40 (4), 955-982.
- Lorsch, J. W. & McTague, E. 2016. Culture is not The Culprit. (cover story). *Harvard business review* 94 (4), 96-105.
- Lüscher, L.S. and Lewis, M.W. 2008, Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal* 2008, Vol. 51, No. 2, 221-240.
- MacKay, R. B. & Chia, R. 2013. Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: a Process Understanding of the Rise and Fall of Northco Automotive. *Academy of Management Journal* 56 (1), 208-230.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes of Organizational Sensemaking. *The Academy of Management Journal* 48 (1), 21-49.
- Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals* 8 (1), 57-125.
- Maitlis, S. & Hernes, T. 2010. *Process, Sensemaking, and Organizing*. Oxford: OUP Oxford. ID: 663081; Accession Number: 663081. Publication Type: eBook. Language: English.
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. 2013. Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review* 3 (3), 222-247.
- Mantere, S. 2013. What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies* 50 (8), 1408-1426.
- Mantere, S., Schildt, H. A. & Sillince, J. A.,A. 2012. Reversal of Strategic Change. *Academy of Management*.
- Mantere, S. 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* 45 (2), 294-316.
- Mantere S., Vaara E., 2008. On the Problem of Participation in Strategy:A Critical Discursive, *Organization Science*, Vol. 19, No. 2, March–April 2008, pp. 341-358.
- Marmenout, K. 2010. Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. *The Journal of applied behavioral science* 46 (3), 329-359.
- Martin, J.M. 1992. *Cultures in Organizations : Three Perspectives*. Cary, NC, USA: Oxford University Press, USA,. ProQuest ebrary. Web. 4 January 2016.
- McCaffrey, D. P., Faerman, S. R. & Hart, D. W. 1995. The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organization Science* 6 (6), 603-627.
- Mead, G. H. & Morris, C. W. 1983. *Mind, self, and society : from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press. Works of George Herbert Mead.
- Metsämuuronen, J. 2006 *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. laitos, 2. korjattu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Mills A., 2008. Getting Critical about Sensemaking, in Barry et. al . The Sage Handbook of New Approaches to Organizations Studies, Sage, London.
- Mills & Helms Mills 2009. When Plausibility Fails: Towards a Critical Sensemaking Approach to Resistance.
- Minei, E. M. 2015. Discursive Leadership: Harmonious and Discordant Framing-to-Sensemaking Outcomes. *Creative Communications* 10 (2), 141-160.
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard business review* 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.jyu.fi/stable/2486485>
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. and Lampel J. 1998. *Strategy Safari, A guided tour through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, New York, NY, 1998.
- Mintzberg H., Waters J.A., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (Jul-Sep., 1985), 257-272.
- Morgan, G. 2006. *Images of organization*. (Updated ed.) Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 25 (4), 605-622.
- Morgan, G. (ed.) 1983. *Beyond Method. Strategies for Social Research*. Beverly Hills, Ca. Sage.
- Mumby, D. 1994. Cultures in Organizations: Three Perspectives. *Academy of Management Review* 19 (1), 156-159.
- Niiniluoto, I. 1997. *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Otava, Keuruu.
- Nordstrand Berg, L., Puusa A., Pulkkinen K. and Geschwind Lars. (2017). Managers' Identities: Solid or Affected by Changes in Institutional Logics and Organisational Amendments?. *Scandinavian Journal of Public Administration* 21 1: 81-101.
- Ong, B. K. 2012. Grounded Theory Method (GTM) and the Abductive Research Strategy (ARS): a critical analysis of their differences. *International Journal of Social Research Methodology* 15 (5), 417-432.
- Osborne, R. 2001. *Hermeneutics. Megawords: 200 Terms You Really Need to Know*. SAGE Publications Ltd.
- Osterman, P. 2008. *The Truth About Middle Managers: Who they are, how they work, why they matter*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. *Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. 316-331.
- Park, C. L. 2010. Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events *Psychological Bulletin*, 136(2), 257-301.

- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd ed. painos) Thousand Oaks (CA): Sage. Rev. ed. of: *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. 1990.
- Pfeffer, J. 1992. Understanding Power in Organizations. *California management review* 34 (2), 29-50.
- Pfeffer, J. & Moore, W. L. 1980. Power in University Budgeting: A Replication and Extension. *Administrative Science Quarterly* 25 (4), 637-653.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. 2006. Discussing "Discourse and Institutions": A Reply to Lok and Willmott. *Academy of Management Review* 31 (2), 480-483.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review* 25 (4), 783-794.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W. & Nohria, N. 2004. Seven Surprises for New CEOs. (cover story). *Harvard business review* 82 (10), 62-72.
- Porter, Michael E. 2004 *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction/ Michael E. Porter*, Originally published: New York: Free Press, c 1980.
- Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard business review* 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. 1983. Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, Vol 4, No. 3, *Corporate Strategy* (Sep., 1983), 172-180.
- Puusa, A. & Kekäle, J. 2015. Feelings over facts – a university merger brings organisational identity to the forefront. *Journal of Higher Education Policy & Management* 37 (4), 432-446.
- Pynnönen, A. 2013 *Diskurssianalyysi. Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen.* Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Working paper 379/2013 Full text.
- Reynolds, K. J. & Turner, J. C. 2010. *Individuality and the prejudiced personality*. Routledge.
- Ricoeur, P. 1991. *From Text to Action: Essays in Hermeneutics, II*, trans. Blamey K and Thompson JB. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Ricoeur, P. 1975. Phenomenology and Hermeneutics. *Noûs* 9 (1), 85-102.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42 (7), 1413-1441.
- Rouleau, L. & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* 48 (5), 953-983.
- Rouleau, L. & Balogun, J. Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role in Practice (March 1, 2007). *Advanced Institute of Management Research Paper No. 055*. Available at SSRN:

- <https://ssrn.com/abstract=1309585> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1309585>
- Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwenk, C. R. 1984. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal* 5 (2), 111-128.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. Doubleday/Currency, New York.
- Sharma, G. & Good, D. 2013. The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of applied behavioral science* 49 (1), 95-122.
- Silverman, D. (2004) *Doing Qualitative Research: a Practical Handbook*. 2nd ed. Sage, London.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), 339-358.
- Smircich, L., Stubbart, C. 1985. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10: 724-736.
- Smith, B. H. & Amrine, F. 1996. The Hermeneutic Circle. *PMLA* 111 (3), 465-467.
- Spee, A. P. & Jarzabkowski, P. 2009. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization* 7 (2), 223-232.
- Star, S. L. & Griesemer, J. R. 1989. Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19 (3), 387-420.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), 551-555. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/212056937?accountid=11774>
- Stensaker, I. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of applied behavioral science* 44 (2), 162-185.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. 2007. Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations* 60 (1), 137-177.
- Stensaker, I., Falkenberg, J. & Grønhaug, K. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of applied behavioral science* 44 (2), 162-185.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations* 56 (10), 1163-1193.
- Suomen periustuslaki. 1999. <http://www.finlex.fi/fi/>
- Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information* 13 (2), 65-93.
- Tajfel, H. 1982. *Social identity and intergroup relations*. (1. paperback print. painos) Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Tajfel H., Turner J., 1979. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict". in Austin, William G.; Worchel, Stephen. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole. pp. 94-109.

- Teulier, R. & Rouleau, L. 2013. Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management* 13 (3), 308-337.
- Thakur, M. 1998. Involving Middle Managers in Strategy Making, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 732 to 741, 1998.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Review*, 36: 239-270.
- Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. 2011. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science* 22 (1), 22-41.
- Thornberg, R. 2012. Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research* 56 (3), 243-259.
- Thurlow, A. 2007. Meaningful Change - making sense of the discourse of the language of change. Väitöskirja. Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, March 2007, Halifax, Nova Scotia
- Thurlow, A. & Helms Mills, J. 2009. Change, talk and sensemaking. *Journal of OrgChange Mgmt* 22 (5), 459-479.
- Tost, L. P., Gino, F. & Larrick, R. P. 2013. When Power Makes Others Speechless: the Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal* 56 (5), 1465-1486.
- Tsoukas, H. 2010. Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 47-62.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13 (5), 567-582.
- Vaara, E., Sorsa, V. & Pälli, P. 2010. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization* 17 (6), 685-702.
- Valtiovarainministeriö 24.3.2006, Valtiontalouden Kehys Vuosille 2007–2011: Perustelumuistio.
- Valtiovarainministeriö VM/514/02.02.00.00/2009 26.3.2009 Valtiontalouden Kehykset Vuosille 2010–2013.
- Vince, R. & Broussine, M. 1996. Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. *Organization Studies* 17 (1), 1-21.
- Weick, K. 2005. Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 30 (4), 871-873.
- Weick, K. E. 2009. *The impermanent organization*. Chichester England: Wiley. Making sense of the organization.
- Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell. Lisäpainokset: Repr. 2001, 2003, 2004, 2006, 2009.

- Weick, K. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. doi:10.2307/2391875
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. (2. ed. painos) New York:Topics in social psychlogy ISSN.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Roberts, K. H. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*; Jul/ Aug 2005; 16, 4.
- Weick, K.E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, 628/*Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): 62&-652
- Ven, V. D. & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20 (3), 510-540.
- Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. 2015. Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations* 68 (3), 377-407.
- Wiltermuth, S. S. & Flynn, F. J. 2013. Power, Moral Clarity, and Punishment in the Workplace. *Academy of Management Journal* 56 (4), 1002-1023.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. (3. painos) Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.
- Yue, A.R., Mills, A. J. 2008. Making Sense out of Bad Faith: Sartre, Weick and Existential Sensemaking in Organizational Analysis. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*; Warsaw7.1/2 (2008): 67-81.