

**ORGANISAATIOIDENTITEETTIÄ ETSIMÄSSÄ:
DISKURSSIANALYYSI OMNIA MUUTOKSESSA
HENKILÖSTÖKYSELYSTÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Emilia Sarja
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Emilia Sarja	
Työn nimi Organisaatioidentiteettiä etsimässä- diskurssianalyysi Omnia muutoksessa henkilöstökyselystä	
Oppiaine johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 27.11.2019	Sivumäärä 65
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Organisaatiomuutos vaikuttaa organisaation toimintakulttuuriin, imagoon ja organisaatioidentiteettiin. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin Omnian organisaatiomuutosta organisaatioidentiteetin näkökulmasta käsin, sillä se vaikuttaa olennaisesti organisaation olemassaolon merkitykseen, organisaation kilpailukykyyn sekä henkilöstön hyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaatio Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia koki valtavan organisaatiomuutoksen, kun vuonna 2015 Espoon Aikuiskoulu ja Espoon Työväenopisto yhdistyivät ammatillisen koulutuksen tarjoajaan Omniaan. Yhdistymisen myötä Omniassa käynnistyi laaja-alainen muutos, jonka myötä organisaation toimintaa alettiin uudistamaan kaikkien organisaation osa-alueiden osalta. Organisaatiouudistus astui voimaan vuoden 2017 alussa, kun Omniasta muodostui yksi oppilaitos. Lisäksi valtakunnallinen ammatillisen koulutuksen reformi, joka astui voimaan vuoden 2018 alussa on vaikuttanut omalta osaltaan Omnian toiminnan ja johtamisrakenteen kehittämiseen.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on selvittää Omnian organisaatiomuutosten vaikutus organisaatioidentiteetin muutokseen. Tutkielmassa käytettiin valmista aineistoa, Omnia muutoksessa- henkilöstökyselyä, joka tehtiin Omnian henkilöstölle syksyllä 2016. Tutkielmassa analysoitiin diskurssianalyysi menetelmällä Omnia muutoksessa-henkilöstökyselyn vastauksia, joiden avulla löydettiin vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1.Miten ja millaisena organisaation nykytila kuvataan eli representoidaan aineistossa? 2.Mitä organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy? 3. Mitä organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella Omnia näyttäytyy byrokraattisena ja hierarkkisena organisaationa, jonka johtamismalli on hyvin perinteinen. Johdon toiveet verkostomaisesta toimintatavasta ja henkilöstön näkemys organisaation jäykkyydestä ovat ristiriidassa keskenään, jonka myötä voidaan todeta, että henkilöstön ja johdon näkemys organisaation identiteetistä poikkeaa.</p>	
Asiasanat Organisaatioidentiteetti, muutos, muutosjohtaminen, diskurssianalyysi	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimustehtävä, tavoitteet ja menetelmä.....	8
1.3	Pro gradu- tutkielman rakenne	10
2	ORGANISAATIOIDENTITEETTI	11
2.1	Yleistä organisaatioidentiteetistä.....	11
2.2	Organisaatioidentiteetin määritelmä	11
2.3	Organisaatioidentiteetti on sosiaalinen konstruktio.....	13
2.4	Organisaatiokulttuurin ja -imagon vaikutus organisaatioidentiteettiin	14
2.5	Organisaatioidentiteetin merkitys.....	17
2.6	Organisaatioidentiteetti prosessina.....	18
3	ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOKSEN JOHTAMINEN	20
3.1	Muutosprosessi	20
3.2	Muutosjohtaminen ja muutoksesta viestiminen	21
3.3	Organisaatioidentiteetin muuttumattomuus on illuusio.....	22
3.4	Organisaatioidentiteettimuutoksen johtaminen	23
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	26
4.1	Laadullinen tutkimus	26
4.2	Diskurssianalyysi menetelmänä.....	26
4.3	Tulkitseva diskurssianalyysi.....	27
4.4	Diskurssianalyysin luotettavuus	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1	Kohdeorganisaation esittely	31
5.2	Omnia muutoksessa-kysely	32
5.3	Tutkimuskysymykset tarkentuvat aineiston analyysin myötä.....	33
5.4	Nykytilanteen representointi	34
5.4.1	Hierarkkisuuden diskurssi	34
5.4.2	Byrokraattisuuden diskurssi.....	35
5.5	Organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistaminen	36
5.5.1	Uudistuneen toimintakulttuurin diskurssi	36
5.5.2	Selkeät prosessit diskurssi.....	38
5.5.3	Uudistuneen toimintatavan diskurssi.....	38
5.5.4	Verkostomaisen toimintakulttuurin diskurssi.....	40
5.5.5	Asenne diskurssi	41
5.6	Organisaatioidentiteetin muutoksen johtaminen	42
5.6.1	Dynaamisuuden diskurssi	42
5.6.2	Pois oppimisen diskurssi.....	43
5.6.3	Osaamisen kehittämisen diskurssi	43
5.6.4	Osallistamisen diskurssi.....	44
5.6.5	Toiminnan läpinäkyvyys diskurssi	46
5.7	Yhteenveto diskursseista	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI	49
6.1	Aineiston löydökset.....	49

6.2	Kehittämisideat	51
6.3	Työn arviointi	52
6.4	Jatkotutkimusaihe	54
LÄHTEET	55
LIITE	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen virrassa. Muutoksia aiheuttavat fuusioitumiset, toimintaympäristön muutokset, nopea teknologinen kehittyminen ja globalisaatio. Kilpailu on kovaa kaikilla sektoreilla, myös koulutussektorilla. Koulutusorganisaatiot, jotka ovat aiemmin olleet melko stabiileja, joutuvat nykyään myös kohtaamaan toimintaympäristön muutoksia, jotka pakottavat ne uudistamaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia ei ole poikkeus tästä. Vuonna 2015 Espoon Aikuislukio ja Espoon Työväenopisto yhdistyivät ammatillisen koulutuksen tarjoajaan Omniaan. Yhdistymisen myötä Omniassa käynnistyi laaja-alainen muutos, jonka myötä koko organisaation toimintaa alettiin kehittämään kaikkien organisaation osa-alueiden osalta. Organisaatiouudistus astui voimaan vuoden 2017 alussa. Lisäksi valtakunnallinen ammatillisen koulutuksen reformi, joka astui voimaan vuoden 2018 alussa on vaikuttanut omalta osaltaan Omniaa kehittämään toimintoja ja johtamisrakennetta.

”Ammatillisen koulutuksen reformi on suurin koulutuksen uudistus yli kahteenkymmeneen vuoteen. Reformilla vastataan työelämän muuttuviin koulutustarpeisiin, turvataan sekä nuorten että aikuisten pääsy koulutukseen ja lisätään yhteistyötä työelämän kanssa. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääminen on iso mahdollisuus erityisesti nuorten koulutuspolkujen ja työllistymisen tukemiseksi, toteaa opetus- ja kulttuuriministeri **Sanni Grahn-Laasonen.**” (Kokkonen 2016, 35). Reformin yksi keskeinen tema on asiakaslähtöisyys, jonka myötä opiskelijoiden yksilölliset tarpeet huomioidaan paremmin yksilöllisten opintopolkujen avulla ja osaamista tunnustetaan ja tunnustetaan. Reformin myötä Omniassa on uudistettu mm. jatkuvaa hakua, työelämälähtöisempää koulutusta, erilaisia tukipalveluja, uudenlaista opettajuutta jne. Näiden toiminnallisten muutosten myötä myös organisaation rakennetta sekä strategista toimintaa on jouduttu pohtimaan uudelleen.

Muutosten myötä toimintaa on pyritty kehittämään verkostomaisemmaksi ja joustavammaksi, jotta se vastaa paremmin muuttuviin tarpeisiin. Myös uudenlainen johtajuus on nostettu keskeiseksi teemaksi ja johtamisrakennetta on pyritty madaltamaan uudistusten myötä.

Laajan selvitystyön tueksi Omnian johto avasi sähköisen henkilöstökyselyn vuonna 2016. Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön näkemyksiä uudenlaisen, verkostomaisen toimintatavan ja uuden organisaatorakenteen osalta. Kyselyn saatesanat olivat seuraavat: *”Omniassa on käynnistetty organisaatiomuutokseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut. Muutoksen tavoitteena on lakkauttaa nykyiset oppilaitokset ja luoda yksi koulutus- ja palvelutarjontaa toteuttava oppilaitos. Yhteistoimintamenettelyn aikana koko henkilöstö voi vaikuttaa muutostyöhön - tämä kysely on yksi vaikuttamiskanavista. Olennaista on, että jokainen tarkastelee omaa työtään uudelta perustalta ja tuo esiin kehittämideoita.”* Kyselyssä oli kaikkiaan neljätoista kysymystä, joista ensimmäiset kolme kysymystä olivat yleisiä kysymyksiä ja kysymykset 4-11 olivat toimialakohtaisia. Lisäksi kysymykset 12-14 koskivat kehittämideoita, taustatietoja ja suhtautumista muutokseen. Tämän pro gradu- tutkielman aineisto on rajattu tiukasti kysymyksiin 1-3 (kts. liite 1), jotka koskevat koko henkilöstöä ja uuden yhteisen organisaation rakentamista. Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat seuraavat:

1. *Omnian toiminta tullaan kuvaamaan asiakaslähtöisesti koulutus- ja palveluverkostona (henkilöstöfoorumi, dia 5). Mitä mieltä olet Omnian koulutus- ja palveluverkostosta? Onko kuva kattava ja ymmärrettävä?*

2. *Uuden verkostomaisen toiminnan tavoitteena on rikkoa hallinnollisia raja-aitoja, lisätä yhteistyötä ja asiakaslähtöistä toimintaa sekä tukea kehittämistyötä. Mitä mieltä olet verkostomaisesta toiminnasta?*

3. *Hallinnollisesti Omnian toimintaa esitetään johdettavaksi seuraavalla rakenteella: Kuntayhtymä, yksi oppilaitos, kolme yksikköä, yhdeksän toimialaa ja vielä määrittelemätön määrä vastuualueita (henkilöstöfoorumi, dia 7). Mitä mieltä olet hallinnollisesta organisaatorakenteesta?*

Kyselyyn vastasi 77 henkilöä, vaikka kyselyn oli lukenut 694 henkilöä. Nämä 77 vastaajaa tuottivat laajan aineiston, kaiken kaikkiaan 103 sivua avoimia vastauksia. Aineiston laajuuden vuoksi tutkija päätti keskittyä pro gradu- tutkielmassaan Omnian muutokseen yleisesti, eikä ottanut tutkielmaan mukaan toimialakohtaisia vastauksia.

1.2 Tutkimustehtävä, tavoitteet ja menetelmä

Organisaatiomuutos vaikuttaa organisaation toimintakulttuuriin, imagoon ja organisaatioidentiteettiin. Organisaatioidentiteettitutkimusta on tehty suhteellisen vähän Suomessa (Puusa 2009, 17). Tässä tutkielmassa tarkastellaan Omnian organisaatiomuutosta organisaatioidentiteetin näkökulmasta käsin, sillä se vaikuttaa olennaisesti organisaation olemassaolon merkitykseen, organisaation kilpailukykyyn sekä henkilöstön hyvinvointiin.

Organisaatioidentiteetillä on myös suuri vaikutus organisaation selviytymiseen muutostilanteessa (Tapaninen 2013, 46).

Organisaatioidentiteettitutkimusta on tehty useimmiten johdon näkökulmasta käsin, minkä vuoksi tutkimukset ovat olleet hyvin yksipuolisia ja edustaneet yhtä organisaatioidentiteetti-näkemyistä. Organisaatioidentiteetin ilmentymisen tulokset ovat hyvin erilaisia, jos vain johdon näkemys huomioidaan ja muu henkilöstö ohitetaan. (Ravasi & Van Rekom 2003, 125.) Viime vuosina on kuitenkin herätty tekemään organisaatioidentiteettitutkimusta myös henkilöstön näkökulmasta käsin kansainvälisesti kuin myös kotimaisesti. Tutkijoita, joita tässä pro gradu- tutkielmassa käytetään lähteenä ovat mm. Puusa, Gioia, Ravasi ja Whetten. Tapanisen 2013 pro gradu- tutkielma ”Organisaatioidentiteetti merkityksen tuottajana” sekä Seessalon 2013 pro gradu- tutkielma ” organisaatioidentiteetin uudelleen rakentuminen pakotetussa muutoksessa” lähestyvät organisaatioidentiteetti kysymystä nimenomaan henkilöstön näkökulmasta ja antavat näin ollen hyvän lähtökohdan myös tälle työlle. Tämänkaltaisia tutkimuksia on kuitenkin vielä suhteellisen vähän. Tässä tutkielmassa organisaatioidentiteettiä tutkitaan ainoastaan henkilöstön näkökulmasta käsin ja aineisto on kerätty vain henkilöstöä kuulemalla. Miksi sitten on hyvä tehdä organisaatioidentiteetti-tutkimusta nimenomaan henkilöstön näkökulmasta käsin? Siksi, että johdon ja henkilöstön näkemykset organisaation identiteetistä saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan (Puusa 2009, 17).

Tämä tutkielma on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään tulkitsevaa diskurssianalyysiä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata moninaista todellisuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 151–155). Tulkitsevan diskurssianalyysin avulla tunnistetaan yleisimpiä diskursseja, joiden avulla henkilöstö tuottaa ja ylläpitää yhteisesti jakamiaan merkityksiä ja tulkintoja (Pynnönen 2013, 28). Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ei oteta etukäteen määriteltyä lähtökohtaa tai teoreettista, vaan analyysi ja tulkinta tehdään aina aineistolähtöisesti (Puusa & Juuti 2011, 214-217). Aineistolähtöisen tutkimusotteen analyysiprosessissa, tutkimuskysymykset tarkentuvat prosessin edetessä. Näin ollen tutkimuskysymykset eivät määritä analyysiä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja laadullisesti selittää, miten organisaatioidentiteetti diskursiivisesti konstituoituu muutoksen kontekstissa. Tutkielmassa käytetään valmista aineistoa, joka on kerätty Omnian johdon lähettämästä sähköisestä Omnia muutoksessa- henkilöstökyselystä. Kysely on tehty henkilöstölle syksyllä 2016. Tutkielmassa on analysoitu diskurssianalyysimenetelmällä Omnia muutoksessa- henkilöstökyselyn vastauksia, joiden avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *1.Miten ja millaisena organisaation nykytila kuvataan eli representoidaan aineistossa? 2.Mitä organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy? 3. Mitä organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?* Tutkielman lopuksi tutkija pohtii vielä käytännön näkökulmasta *Miten nykyistä organisaatioidentiteettiä tulisi johtaa ja kehittää muutoksen myötä.*

1.3 Pro gradu- tutkielman rakenne

Pro gradu- tutkielmassa paneudutaan ensin teoretisointiin ja määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Toisessa kappaleessa on pyritty kertomaan yleisesti mitä organisaatioidentiteetti tarkoittaa, mitä organisaatioidentiteetti on sosiaalisena konstruktiona, millainen vaikutus organisaatiokulttuurilla ja -imagolla on organisaatioidentiteettiin. Lisäksi on pyritty avaamaan organisaatioidentiteetin merkitystä ja kuvattu organisaatioidentiteetti prosessina. Kolmannessa kappaleessa syvennetään teoretisointia organisaatioidentiteetin muutoksen johtamisen näkökulmasta. Kyseisessä kappaleessa määritetään mitä on muutosprosessi, kerrotaan kuinka muutosjohtamisesta ja muutoksesta viestitään sekä pohditaan, onko organisaatioidentiteetin muuttumattomuus pelkkä illuusio ja kuinka organisaatioidentiteettimuutosta tulisi johtaa. Neljännessä kappaleessa käydään läpi tutkielman aineisto sekä menetelmä ja viidennessä kappaleessa tutkimuksen tulokset. Lopuksi vielä vedetään tutkielman tulokset yhteen, käydään läpi kehittämisideat ja arvioidaan työ.

2 ORGANISAATIOIDENTITEETTI

2.1 Yleistä organisaatioidentiteetistä

Organisaatio syntyy siitä, kun joukko ihmisiä liittyy yhteen saavuttaakseen yhdessä jotakin sellaista mitä ihminen ei yksinään voisi saavuttaa (Aula 1999,14).

Organisaatioidentiteettitutkimusta on tehty suhteellisen vähän Suomessa, vaikka sen avulla voidaan selvittää organisaation käytöstä sekä yksilön käytöstä organisaation jäsenenä teoreettisesta ja käytännön läheisestä näkökulmasta käsin. Organisaatioidentiteettitutkimus auttaa ymmärtämään miten organisaatio toimii ja miksi sen jäsenet toimivat kuten toimivat (Puusa 2009, 17). Sen lisäksi, että organisaatioidentiteettitutkimuksen myötä ymmärrys organisaation toimivuutta kohtaan kasvaa, organisaatioidentiteetti omalta osaltaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kehittää yksilöllistä identiteettiä. Tämä lisää henkilön motivaatiota toimia organisaation puolesta. (Tapaninen 2013, 8.)

Tapanisen (2013) mukaan organisaatioidentiteetillä on sisäinen ja ulkoinen taso. Ulkoinen taso on se taso, jossa identiteetti näyttäytyy viestinnän eri keinoin kuten logon, nimen yms. avulla. Sisäisessä tasossa identiteettiä tarkastellaan organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen näkökulmasta. (Tapaninen 2013, 8.) Sisäisessä tasossa korostuu organisaation jäsenten tulkinta identiteetistä. Keskeisinä käsitteinä nousevat mm. sitoutuminen ja samastuminen (Puusa 2009, 20). Tässä tutkimuksessa pääasiassa keskitytään organisaatioidentiteetin sisäisen tason tarkasteluun, vaikka imagon osalta sivutaan myös organisaatioidentiteetin ulkoista tasoa. Imago halutaan nostaa tutkimuksessa esiin siksi, että se on tiukassa sidoksissa organisaatiokulttuurin kanssa ja yhdessä ne muokkaavat organisaatioidentiteettiä.

2.2 Organisaatioidentiteetin määritelmä

Identiteetti on kiinnostanut tutkijoita kautta aikojen. Jo muinaisten filosofien kuten Socrateksen ja Platon aikaan yksilön identiteetti kiinnosti ilmiönä. Vasta myöhemmin identiteettitutkimus laajennettiin koskemaan ryhmiä ja sitä kautta myös organisaatioita. (Puusa 2006, 24; Puusa & Tolvanen 2006, 29.) Vaikka identiteettitutkimusta on tehty kauan, organisaatioidentiteettitutkimuksen tekeminen on aloitettu vasta 1980-luvulla (Tapaninen 2013, 8). Terminä organisaatioidentiteetti määritettiin ensimmäisen kerran vuonna 1985. Albert ja Whetten määrittivät, että organisaatioidentiteetti kuvaa organisaation piirteitä, jotka ovat keskeisiä, muista erottavia ja pysyviä. (Pellinen 2007, 13.) Alkuperäinen määritelmä on pysynyt pohjana uusille määritelmille (Puusa 2006, 235), joita on syntynyt lukuisa joukko.

Elsbach ja Kramer (1996, 442) ovat jatkojalostaneet Albertin ja Whettenin organisaatioidentiteetin määrittäystä sisällyttämällä organisaation arvot, toimintatavat, organisaatiokulttuurin ja tuotteet sen keskeisiin ja muista erottaviin piirteisiin. Duttonin ja Dukerichin (1991, 517) näkemyksen mukaan organisaatioidentiteetillä viitataan siihen, kuinka organisaatiossa henkilöstö näkee oman organisaationsa. Hatchin ja Schultzin (1997, 357) mukaan organisaatioidentiteettiä voidaan pitää kollektiivisesti jaettuna ymmärryksenä organisaation piirteistä, mikä erottaa sen muista organisaatioista. Lukuisien erilaisten määrittäysten myötä voidaankin todeta, että organisaatioidentiteetti on hyvin tulkinnallinen käsite (Hiltunen 2012, 19).

Organisaatioidentiteettiä koskeva tutkimus on jaettavissa kolmeen paradigmaan: funktionalistiseen, postmoderniin ja tulkinnalliseen (Tapaninen 2013, 9; Pellinen 2007, 15). Organisaatioidentiteetin tutkimuksessa funktionalistinen lähestymistapa on ollut pitkään vallassa, toisin kuin postmoderni lähestymistapa, jollaista tutkimusta ei ole tehty lähes ollenkaan. Tulkinnallista paradigmaa ei ole myöskään huomioitu riittävästi organisaatioidentiteettitutkimuksessa, vaikka näiden tutkimusten avulla ollaan, tuotettu paljon uudenlaisia näkökantoja. (Puusa 2007, 101.)

Funktionalistisessa lähestymistavassa Organisaatioidentiteetin nähdään olevan rationaalinen, yhtenäinen ja tunnistettava (Pellinen 2007, 15). Lähestymistapa korostaa johdon näkökulmaa, identiteetin hallittavuutta ja mitattavuutta (Gioia 1998, 26). Funktionalistisissa tutkimuksissa organisaatioidentiteetti on tutkittava objekti ja yksi organisaation resurssi. Funktionalistisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan identiteettiä suhteessa organisaation menestymiseen erityisesti johdon näkemyksestä käsin, jolloin johto luo, ylläpitää ja tulkitsee organisaatioidentiteettiä. (Puusa 2007, 99-100.)

Postmodernissa näkökulmassa organisaatioidentiteetti on fragmentoitunut eli pirstaleinen ja tutkimus keskittyy eroavaisuuksien löytämiseen (Pellinen 2007, 15). Postmoderniin lähestymistapaan sopiva menetelmä on diskurssianalyysi, sillä käsitettä ei ole tarpeellista määrittää, vaan organisaatioidentiteetti muodostuu jatkuvasti muuttuvista tarinoista, joita organisaation jäsenet luovat ja ylläpitävät. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan poikkeaviin tapauksiin ja ristiriitaisuuksiin identiteetin merkityksissä. (Puusa 2007, 100-101.)

Tulkinnallisessa paradigmassa ajatus lähtee siitä, että identiteetti nähdään sosiaalisena ajatusrakennelmana (Gioia 1998, 25). Tarkoitus on kuvata identiteettiä ja pyrkiä ymmärtämään sen olemusta, jotta voidaan käsittää sen merkitys organisaation jäsenille (Albert 1998, 2-3). Organisaation jäsenillä voi olla identiteetistä samankaltaisia, täydentäviä tai ristiriitaisia näkemyksiä. Tulkinnallisessa paradigmassa painotetaan organisaatioidentiteetin käsitteen tulkinnanvaraisuutta (Gioia 1998, 26-28). Objektiivisen konstruktion sijaan organisaatioidentiteetti nähdään enemmänkin kysymyksenä. Tulkinnallisen lähestymistavan keskeinen kysymys onkin se, millä tavalla organisaatiossa sen jäsenet konstruoivat näkemyksen siitä, keitä he ovat. (Pellinen 2007, 15).

Tässä tutkielmassa organisaatioidentiteetti määritetään tulkinnallisesta näkökulmasta käsin. Tulkinnallinen paradigma pohjautuu ajatukseen, että identiteetti on sosiaalinen ajatusrakennelma (Gioia 1998, 25) ja sen lähtökohtana toimii perusoletus siitä, että organisaatioidentiteetti on käsitteenä tulkinnanvarainen ja ilmiönä kontekstisidonnainen (Pellinen 2007, 15). Tulkinnallisella lähestymistavalla on tyypillistä se, että organisaatioidentiteettiä kuvataan ja selitetään sisältä päin (Antikainen, 2013, 10). Tavoitteena on ymmärtää organisaation jäsenten ja muiden keskeisten vaikuttajien luomaa sisäistä merkitysjärjestelmää (Gioia 1998, 27). Organisaatioidentiteettiä ei näin ollen tarkastella hyötynäkökulmasta, vaan pikemminkin tarkoitus on kuvata identiteettiä ja ymmärtää sen merkitys organisaation jäsenille (Pellinen 2007, 15-16). Gioian (1998, 34) mukaan tulkinnallinen lähestymistapa on vahvasti yhteydessä sosiaaliseen konstruktionismiin.

2.3 Organisaatioidentiteetti on sosiaalinen konstruktio

Useat organisaatioidentiteettitutkimukset pohjautuvat käsitykseen, että identiteetti on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Hatch & Schultz 2002, 992). Organisaatiotutkimuksessa, joka perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, tutkimuskohteena on useimmiten organisaation jäsenet ja heidän yhteinen ymmärryksensä organisaation identiteetistä sekä kuinka se peilautuu organisaatiomuutoksiin (Ravasi & Schultz 2006, 435). Konstruoimisen nähdään pohjautuvan organisaation jäsenten tulkinnalliseen kykyyn. Puusa (2009, 17) toteaa, että organisaation jäsenet muokkaavat ja muokkaantuvat organisaation jäsenenä dynaamisen dialektisen prosessin myötä. Organisaatiossa johto pyrkii viestimään identiteetistä henkilöstölleen, joista jokainen tulkitsee sitä omalla tavallaan. Organisaation johdon ja henkilöstön päivittäinen vuorovaikutus muokkaa organisaatioidentiteettiä. (Tapaninen 2013, 14.) Organisaation jäsenten tulkinnat merkityksistä ja niistä jatkuva neuvottelu nähdään olevan keskeinen osa prosessia, jonka avulla organisaatioidentiteetti muodostuu (Väistö 2018, 23). Merkityksien uudelleen tulkitseminen on välttämätön osa prosessia, mikäli organisaatioidentiteetti muuttuu organisaation jäsenten mielessä. Organisaation jäsenillä on suurempi vapaus muokata organisaatioidentiteettiä uudelleen tulkinnan kautta. (Ravasi & Schultz, 2006, 436.)

Organisaatioidentiteetin nähdään syntyvän siitä, kun organisaation jäsenet jakavat yhteisen käsityksen siitä mitä he ovat organisaationa (Albert & Whetten 2006, 220) sekä siitä mikä organisaatiossa on keskeistä ja mitkä piirteet erottavat sen muista (Ravasi & Schultz 2006, 434). Näiden piirteiden avulla organisaatio ilmaisee itse määrittämänsä olemassaolon tapaa. Piirteet toimivat viitteinä myös, kun jäsenet puhuvat organisaatiostaan ja toimivat sen nimissä. (Whetten 2006, 220.) Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) ovat määrittäneet, että organisaatioidentiteetti on yksilön mielikuva organisaatiosta ja he pitävät

erillään yksilö- ja organisaatiotasot. Organisaatioidentiteetin yksilötaso on jäsenten yksilöllinen käsitys siitä, mitä ovat organisaation muista erottavat, keskeiset ja pysyvät piirteet (perceived organizational identity). Yksilön kokemus organisaatioidentiteetistä on tärkeässä roolissa organisaation identifioitumisessa. Kollektiivisen organisaatioidentiteetin nähdään puolestaan olevan organisaation jäsenten yhteinen käsitys siitä, mitä ovat organisaation keskeiset piirteet (organization`s collective identity). (Tapaninen 2013, 13; Dutton ym. 1994, 242-244.) Organisaatioidentiteetin kollektiivisesti jaetussa näkemyksessä keskeistä on se, että organisaation jäsenillä on usko omaan erilaisuuteensa ja he luovat, ylläpitävät sekä vahvistavat tätä käsitystä. (Pellinen 2007, 19). Nämä kaksi: yksilö- ja kollektiivinen organisaatioidentiteetti voivat erota toisistaan.

2.4 Organisaatiokulttuurin ja -imagon vaikutus organisaatioidentiteettiin

Organisaatioidentiteettiin linkittyy joukko lähikäsitteitä kuten organisaatiokulttuuri ja imago (Tapaninen 2013, 19). Tutkijoilla on erityisesti ollut vaikeuksia pitää organisaatioidentiteetti- ja kulttuuri erillään, sillä ne ovat tiukassa yhteydessä toisiinsa (Hatch & Schultz 2002, 996). Näiden kahden termin eroiksi ovat kuitenkin tutkijat määrittäneet sen, että organisaatiokulttuuri tuottaa ohjeet ja määräykset, joiden avulla määritetään vallitseva sosiaalinen järjestelmä. Organisaatioidentiteetti puolestaan tuottaa ymmärryksen näistä ohjeista ja säännöistä kulloisessakin asiayhteydessä. (Tapaninen 2013, 21.) Imago on myös tiukasti sidottu organisaatioidentiteettiin. Imago tulkitaan usein kirjallisuudessa siten, että se on henkilöstön uskomus siitä, kuinka muut näkevät organisaation (Gioia & Thomas 1996, 372).

Hatch ja Schultz (2002) pitävät erittäin keskeisenä, että organisaatioidentiteettiä tulee teoretisoida organisaatiokulttuurin ja imagon kautta, jotta ymmärretään organisaatioidentiteetin ulkoinen ja sisäinen ulottuvuus (Hatch & Schultz 2002, 991). Hatch ja Schultz (2002) ovat luoneet dynamiikkamallin, jossa kuvastamisen (mirroring) ja vaikutelmien jättämisen (impressing) kautta organisaatioidentiteetti- ja imago nivoutuvat toisiinsa. Organisaatioidentiteetin- ja kulttuurin linkittyminen toisiinsa tapahtuu puolestaan heijastamisen (reflecting) ja ilmaisemisen (expressing) kautta. Dynamiikkamalli kuvataan kuviossa 1 prosessien kautta. Nämä prosessit ovat 1) Identiteetti kuvastaa muiden mielikuvia organisaatiosta 2) heijastaminen istuttaa organisaatioidentiteettiä osaksi organisaatiokulttuuria 3) ilmaiseminen rakentaa organisaatiokulttuuria organisaatioidentiteetin ilmentymien avulla 4) organisaatioidentiteetin ilmaiseminen jättää vaikutelmia muihin. (Hatch & Schultz 2002, 991; Tapaninen 2013, 39.)

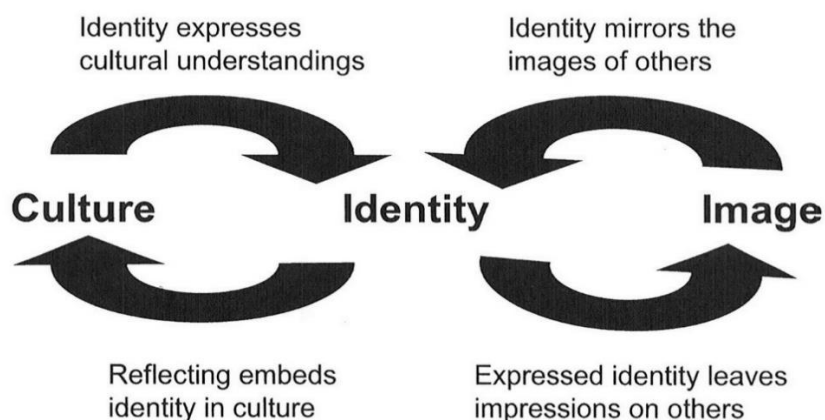


Figure 1 The Organizational Identity Dynamics Model

Kuvio 1 Organisaatioidentiteetin dynaaminen malli. Hatch & Shultz 2002. 991.

Dynamiikkamallissa painotetaan ajatusta siitä, että organisaatiokulttuuri- ja imago käyvät jatkuvaa keskustelua keskenään. Organisaatioidentiteetti toimii tässä keskustelussa peilinä ja peilaajana. Kaikki kuvion 1 prosessia ovat dynaamisesti vuorovaikutuksessa toinen toisiinsa. Näiden prosessien avulla pyritään luomaan, ylläpitämään ja muuttamaan organisaatioidentiteettiä. (Hatch & Schultz 2002, 991.)

Organisaatiokulttuuri kehittyy kaikilla organisaation tasoilla ja se koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Organisaatiokulttuuri syntyy organisaation sisällä, se on organisaation jäsenten tulkinta organisaatioon liittyvistä tapahtumista ja henkilöistä. (Tapaninen 2013, 21.) Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yleisesti hyväksytyksi käyttäytymismalliksi, jota määrittää mm. arvot ja uskomukset. Se kuvaa organisaation toimintatapaa: ”Näin meillä on aina tehty”. (Pellinen 2007, 22-23.) Organisaatiokulttuurin puitteissa organisaatio myös määrittää itsensä ja olemassaolonsa merkityksen (Hatch & Schultz 2002, 996).

Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti ovat lähikäsitteitä keskenään. Molemmat konstruoituvat sosiaalisesti. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä liittyvän kysymykseen ”miten asiat tehdään organisaatiossa”. Siksi on hyvin luonnollista, että organisaatiokulttuurin ja -identiteetin nähdään liittyvän tiiviisti toinen toisiinsa. ”Se keitä me olemme, vaikuttaa siihen mitä me teemme”. (Seessalo 2013, 24.) Hatch (1997, 357) toteaaakin, että identiteetti liittyy siihen, kuinka näemme itsemme ja se, kuinka näemme itsemme vaikuttaa toimintamme, jota ohjaa kulttuuriset arvot ja uskomukset. Hatch & Schultz (1997, 357) näkevät, että organisaatiokulttuuri on konteksti, jossa tulkinnat organisaatioidentiteetistä syntyvät. Organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri ohjaavat organisaation toimintaa normatiivisesti (Seessalo 2013, 24).

Organisaatiokulttuurin ilmentäjinä voidaan pitää toimintatapoja, symboleja, normeja ja traditioita. Se kuinka nämä organisaatiokulttuurin ilmentäjät vaikuttavat organisaatioidentiteettiin, on vielä tutkimatta. (Ravasi & Schultz 2006, 443.) Erilaisia näkemyksiä asiaan liittyen on kuitenkin esitetty. Puusan (2007) mukaan, organisaatiokulttuuri antaa organisaation jäsenille normit, joiden mukaan heidän tulisi toimia. Organisaatioidentiteetin nähdään tuottavan ymmärrys normeista ja niiden merkityksistä. (Puusa 2007, 81.) Ravasi ja Schultz (2006) korostavat organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaatioidentiteetin muokkaajana, sillä heidän tutkimuksensa mukaan, erityisesti muutostilanteessa organisaatiokulttuuri toimii tukena merkityksentämisessä (sensemaking) ja merkityksen antamisessa (sensegiving), kun johto esittää uusia organisaatioidentiteetin piirteitä. (Ravasi & Schultz 2006, 433; Tapaninen 2013, 40.)

Duttonin & Dukerichin (1991) määrittelyn mukaan **imago** on organisaation jäsenten näkemys siitä, kuinka muut näkevät organisaation eli erottavat sen muista organisaatioista (Dutton & Dukerich 1991, 542; Pellinen 2007, 22; Gioia & Thomas 1996, 372). Imago on heidän mukaansa tulkittu ulkoinen kuva organisaatioista (construed external image) (Gioia & Thomas 1996, 372; Pellinen 2007, 19.) Whetten on jalostanut tätä ajatusta lisäämällä, että imago on organisaation eliitin näkemys siitä, kuinka muiden tulisi nähdä organisaatio eli ns. tavoite imago (desired image) (Gioia & Thomas 1996, 372). Hatch & Schultz (1997) lisäävät määrittelyyn vielä organisaatioteorian ja markkinoinnin näkökulmat. Heidän määrittelynsä mukaan organisaatioimago pitää sisällään yksilön tai ryhmän merkityksentämisen sekä kokonaisvaikutelman organisaatiosta, joka on muodostunut viestinnän avulla. (Hatch & Schultz 1997, 359.) Kaikki määrittelyt pitävät sisällään uhan siitä, kuinka ulkopuoliset tahot näkevät organisaation imagon oli se sitten normatiivinen tai manipuloitu näkemys (Gioia & Thomas 1996, 372).

Organisaation imagon nähdään muodostuvan siitä, mitä organisaatiossa tehdään, miten ja mitä sen toiminnasta viestitään ja mitä mieltä muut ovat siitä. Myös organisaation jäsenillä on suuri vaikutus siihen, miten organisaatio nähdään, sillä heidän toimintansa ja puheet edustavat organisaation arvoja. (Pellinen, 2007, 22.) Organisaation jäsenet käyttävät imagoa mittamaan sitä, kuinka muut, organisaation ulkopuoliset arvioivat organisaatiota (Tapaninen 2013, 31). Imago on mielikuva, joka syntyy kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tunteista ja tiedosta (Pellinen 2007, 21). Imagon heikkeneminen saa organisaation jäsenet toimimaan, sillä jäsenten näkemys itsestään on suoraan kytköksessä imagoon eli siihen, miten muut näkevät organisaation. (Tapaninen 2013, 31.) Puusan (2007) mukaan organisaation jäsenet tulkitsevat organisaation tehtävää imagon avulla. Se voi joko toimia tukena tai heikentää organisaatioidentiteettiä. (Puusa 2007, 82.) Imago voi pakottaa organisaation identiteetin muutokseen. Se kuinka muut näkevät organisaation vahvistaa organisaation jäsenten näkemystä organisaatiosta. Mikäli nämä kaksi näkökulmaa kohtaavat, ei identiteetin muutokselle ole tarvetta. (Gioia ym. 2000, 68.) Koska imago on sidottu tiukasti organisaation identiteettiin

organisaation kohdatessa muutos, on tärkeää, että organisaatio nähdään kokonaisuutena ja myös imagoa tarkastellaan uudelleen (Gioia & Thomas 1996, 373).

Tässä pro gradu-tutkielmassa on haluttu nostaa dynamiikkamalli esille sen vuoksi, että mallin avulla saadaan selkeämpi käsitys siitä, miten organisaatiokulttuuri ja imago vaikuttavat organisaatioidentiteetin muodostumiseen. Erityisesti organisaatiokulttuuri- ja identiteetti ovat lähikäsitteitä keskenään, joten organisaatioidentiteetistä ei voida puhua ilman, että organisaatiokulttuuri on huomioitu, sillä se kertoo, miten organisaatiossa toimitaan. Imago ei nouse tässä tutkielmassa keskeiseksi teemaksi, vaan sitä sivutaan henkilöstön puheen osalta, sillä se edustaa organisaation arvoja ja on tiukasti sidottu organisaatioidentiteettiin.

2.5 Organisaatioidentiteetin merkitys

Organisaation sisällä identiteetillä nähdään olevan merkittävä rooli johtamisessa, strategian käytäntöön viemisessä sekä ryhmien välisessä yhteistyössä (Ashforth ym. 2011, 1144). Lisäksi yhtenäisen organisaatioidentiteetin myötä toiminta muuttuu helpommin ennakoitavaksi ja johdonmukaiseksi (Pratt 2000, 22). Ravasi ja Phillips (2011) painottavatkin, että organisaatioidentiteettiin liittyvät kysymykset tulisi käsitellä erityisesti strategiamuutoksen kohdalla. Strategian sitominen organisaatioidentiteettiin ja organisaation uuden suunnan valottaminen henkilöstölle sekä sidosryhmille voidaan tehdä esimerkiksi laatimalla organisaation tarina. (Ravasi & Phillips 2011, 127-128.)

Organisaatioidentiteetillä on merkittävä vaikutus organisaation jäsenten sitoutumiseen ja motivaatioon. Organisaatioidentiteetin nähdään yhdistävän organisaation jäseniä sekä lisäävän tunnetta yhteenkuuluvuudesta. (Pellinen 2007, 20.) Organisaation jäsenten samaistuminen toisiinsa yhtenäistää asenteita ja käyttäytymistä, sekä auttaa sisäistämään ryhmän arvoja ja sääntöjä. (Tapaninen 2013, 26.) Vahva organisaatioidentiteetti voi parantaa työntekijöiden työskentelyä, sitoutumista, organisaatiojäsenyyttä sekä organisaation hyvinvoinnin edistämistä. Lisäksi identifioituneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan myös onnellisempia ja tyytyväisempiä (Väistö 2018, 19-20). Dutton & Dukerich (1991) näkevät, että organisaatioidentiteetti muovaa organisaation jäsenten tulkintaa, ohjaa sitoutumista ja näin ollen myös vaikuttaa organisaation toimintaan (Dutton & Dukerich 1991, 547). Lisäksi organisaatioidentiteetti vaikuttaa osaltaan yksilön identiteettiin vahvistavasti sekä lisää tunnetta merkityksellisyydestä ja yhteenkuulumisesta, joka motivoi yksilön halua toimia organisaation puolesta (Tapaninen 2013, 8). Vastakohtaisesti organisaation heikko identiteetti vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työskentelyyn, niin että he alkavat etsiä vaihtoehtoa työilleen.

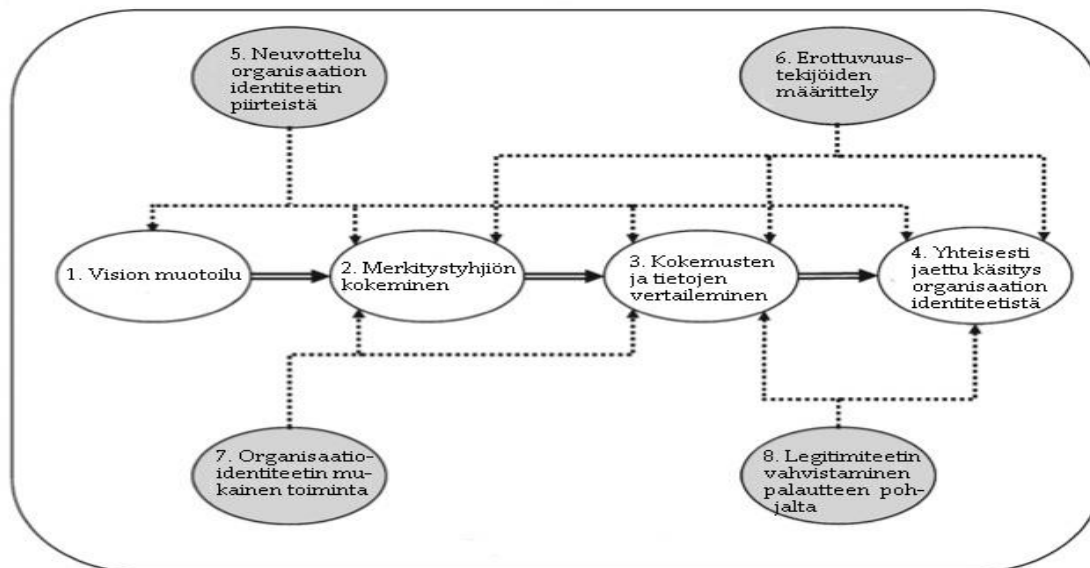
Tämä saattaa johtaa lisääntyneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Väistö 2018, 20.)

2.6 Organisaatioidentiteetti prosessina

Organisaatioidentiteetin muodostumisesta on muutamia malleja. Gioian ym. (2010,13) mallissa on kuvattuna organisaatioidentiteetin muodostuminen kahdeksan prosessin kautta. Malli on syntynyt laadullisen tutkimuksen tuloksena, jossa organisaatioidentiteetin prosessi muodostuu monivaiheisesti, temaattisesti kohti organisaatioidentiteettiä (Väistö 2018, 24). Näistä kahdeksasta prosessista neljä ensimmäistä seuraavat toinen toisiaan ja loput neljä toistuvat sekä saattavat liittyä yhteen tai useampaan prosessiin (Gioia ym. 2010, 30-32).

Organisaatioidentiteetti alkaa muotoutua, kun uusi organisaatio on määritetty johdon toimesta ja sen olemassaolo on visioitu ymmärrettävästi organisaation jäsenille (vaihe 1). Kun visio on määritetty, käynnistää se jäsenten keskinäisen neuvottelun virallisten organisaatiopiirteiden tarkoituksesta organisaation arvojen näkökulmasta. (vaihe 5). Tässä vaiheessa organisaation piirteet eivät ole vielä kehittyneet, joten jäsenten näkemykset jäävät tietynlaiseen merkitystyhjiöön (vaihe 2), jonka myötä organisaatiolla ei vielä ole selkeää määritelmää siitä, mitä he ovat. Tämän vuoksi aluksi on helpompaa määrittää yhteisesti organisaatiossa, mitä me emme ole. (Gioia ym. 2010, 30-32.)

Jäsenet täyttävät vaiheessa 2 syntyneen merkitystyhjiön, muodostamalla käsityksen organisaation ominaisuuksista, joiden myötä organisaatio asemoituu ja saa kilpaedun muihin kilpailijoihin nähden (vaihe 6). Lisäksi se pyrkii toteuttamaan organisaatioidentiteetin sekä sen tavoitteiden mukaista toiminta (vaihe 7). Prosessin seuraavassa vaiheessa jatkuu organisaatioidentiteetin piirteisiin liittyvät neuvottelut ja oman erityisluonteen hahmottaminen. Organisaation jäsenet vertailevat omia sekä toisilta organisaatioilta saatuja kokemuksia keskenään (vaihe 3). Näiden kokemusten kautta muodostuu organisaatiolle legimiteetti (vaihe 8), joka vahvistaa organisaation käsitystä siitä, mitä he ovat (vaihe 4). Kuviossa 2 on esitetty Gioian ym. (2010) organisaatioidentiteetin muotoutumisprosessi. (Gioia ym. 2010, 30-32.)



Kuvio 2. Teoreettinen malli organisaatioidentiteetin rakentumisesta (Gioia ym. 2010,31).

Johdolla ja sen laatimalla visiolla on merkittävä rooli organisaatioidentiteetin muodostumiseen. Organisaatioidentiteetti ei muodostu nopeasti, vaan se on pitkä, vuorovaikutteinen prosessi. Tässä prosessissa on keskeistä se, miten johto ja organisaation jäsenet pystyvät kohtamaan jaettuun tulkintoihin ja miten niistä saadaan muodostumaan yhteisesti hyväksyttävä sekä ymmärrettävä organisaatioidentiteetti. (Väistö 2018, 25-26.)

Tutkielman lopuksi tutkija pohtii käytännön näkökulmasta miten nykyistä organisaatioidentiteettiä tulisi johtaa ja kehittää muutoksen myötä. Teoreettinen malli organisaatioidentiteetin rakentumisesta toimii tämän pohdinnan taustana.

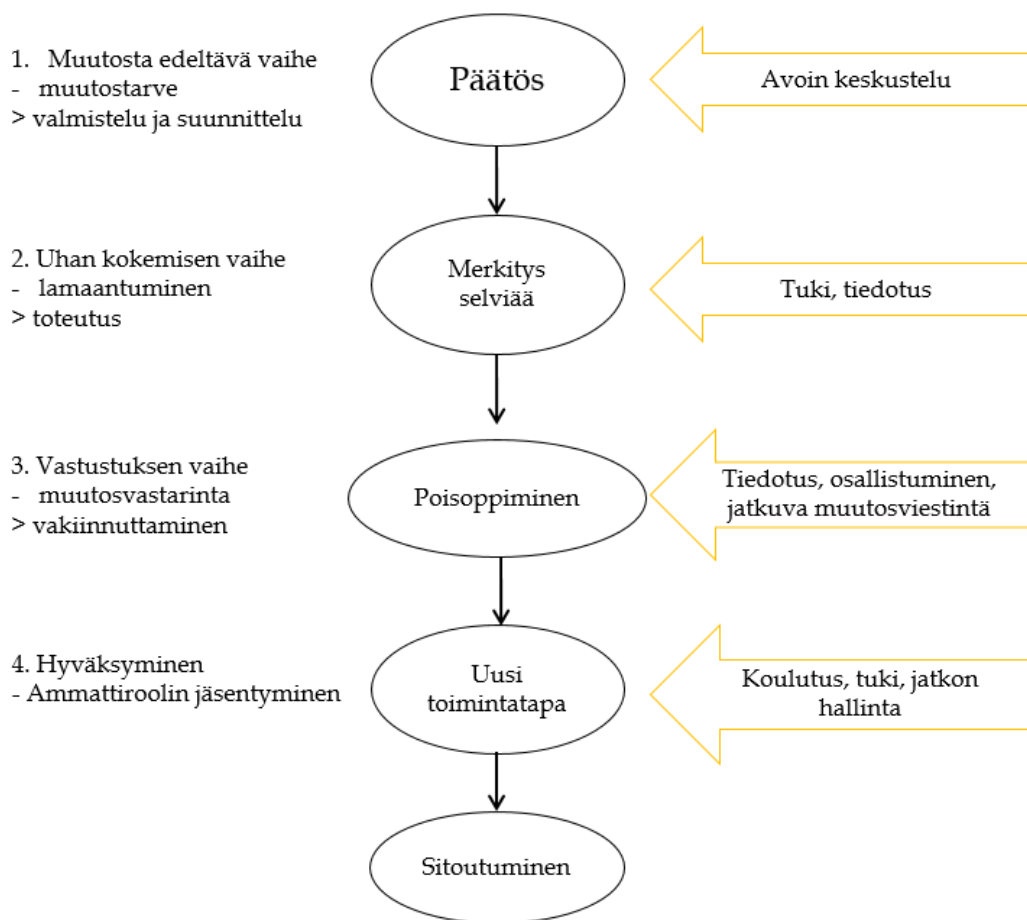
3 ORGANISAATIOIDENTITEETIN MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutosprosessi

Työelämä on jatkuvassa muutostilassa. Myös oppilaitosmaailma, joka on perinteisesti ollut hyvin muuttumaton ja stabiili, on joutunut viime vuosina kansallisen uudistamispaineen alle. Kilpailu on koventunut koulutusmarkkinoilla ja sen vuoksi ammatillista koulutusta lähdettiin uudistamaan reformin myötä, joka astui voimaan vuoden 2018 alussa. Ammatillisen koulutuksen reformi kosketti kaikkia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä ja pakotti oppilaitokset muutokseen.

Organisaatioidentiteettitutkimusta on tehty eniten muutosprosesseista. Jatkuvan muutoksen myötä, on hyvin epävarmaa, pystyykö organisaatio luomaan vahvaa organisaatioidentiteettiä tai välttymään siltä, että jatkuvat muutokset eivät uhkaa sen jo olemassa olevaa identiteettiä (Seessalo 2013, 7). Muutosprosessit eri organisaatioissa vaihtelevat kestoltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan (Strömmer 1999, 88). Muutosprosessiin organisaatioissa yhdistetään usein turvattomuuteen ja uhkaan. Useissa organisaatioissa asenteita muutosta kohtaan on pyritty muokkaamaan, jotta henkilöstö hyväksyisi muutokset osaksi työtä, josta maksetaan. Muutosprosessi etenee vaiheittain. Ensin syntyy tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta, jonka jälkeen tilanne analysoidaan. Analysoinnin jälkeen muutoshanketta aletaan suunnittelemaan ja tarvittavia toimenpiteitä aletaan toteuttamaan. Lopuksi vielä arvioidaan, miten muutos on toteutunut. (Strömmer 1999, 95.)

Henkilöstö käy läpi eri vaiheita muutosprosessissa. Muutosprosessin eri vaiheita on kuvattu kuviossa 1. Muutosta edeltää vaihe, jossa uusi asia koetaan lähtökohtaisesti negatiivisena, uhkana. On tyypillistä, että levottomuus lisääntyy ja huhut lähtevät liikkeelle. Tässä vaiheessa on keskeistä, että johto antaa ajantasaista tietoa tilanteen rauhoittamiseksi. Uhan kokemisen vaiheessa yksilölle voi tulla menetyksen tunne. Jos yksilö saa tietoa muutoksesta ja sisäistää sen, uhka voi kääntyä mahdollisuudeksi. Esimiehen tulee olla läsnä ja tarjota tukea. Luopumiselle tulee antaa tarpeeksi tilaa ja aikaa, jotta muutosvastaisuus pysyy kurissa. Esimies kertoo muutoksen etenemisestä, vaikka mitään uutta tietoa ei olisikaan kerrottavaksi. Yksilö pystyy hyväksymään tilanteen, vain jos hän kokee organisaation tulevaisuuden luotettavaksi omalle kohdalleen. Esimieheltä vaaditaan pitkämielisyyttä, sillä joillakin yksilöillä voi kestää pitkään ennen kuin he sitoutuvat uuteen toimintatapaan. (Ponteva 2012, 18-19.)



Kuvio 3 Muutoksen vaiheet (mukautettu Ponteva 2012, 18.)

Henkilöstön tulee kokea olonsa turvalliseksi, vaikka organisaatiossa onkin muutosprosessi meneillään. Muutosprossin aikana henkilöstö tarvitsee tietoa ja tukea johdolta ja esimiehiltään. Muutosjohtaminen nousee keskeiseksi asiaksi muutosprosessin läpiviemisessä.

3.2 Muutosjohtaminen ja muutoksesta viestiminen

Johtamisessa voidaan painottaa kahta eri ulottuvuutta: asioiden johtamista (management) tai ihmisten johtamista (leadership). Asioiden johtamisessa pääpaino on päämäärien asettamisessa, suunnittelussa, toteuttamisohjeiden laadinnassa, päätösten toteuttamisessa, arvioinnissa ja seurannassa, kuin myös kehittämistyön määrittämisessä sekä toteuttamisessa. Ihmisten johtaminen sisältää ihmisten motivoinnin, ohjaamisen, palkitsemisen sekä vuorovaikutuksen. Johtajan ja alaisen välille syntyy prosessi, johon molemmat osapuolet voivat vaikuttaa. Näiden kahden perusulottuvuuden rinnalle on myös viime vuosina tullut kolmas ulottuvuus, jossa johtajan tehtävä on auttaa alaisiaan pärjäämään erilaisissa muutostilanteissa ja kehittämään osaamistaan

tehokkaasti. Tätä ulottuvuutta, voidaan kutsua ns. muutoksen ja kehityksen aikaan saamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2006, 250–251.) Muutosjohtaminen vaatii hyvää tilannetajua, sillä johtajan pitää aistia, milloin autotäärinen johtaminen on tarpeen, mutta myös milloin henkilöstölle on suotava mahdollisuus ajatuksen ja muutoksen sisäistämiseksi ja kypsytymiseksi (Strömmer 1999, 95).

Muutosjohtajan erityisiä tehtäviä ovat visiointi, toteuttaminen ja sitouttaminen. Lisäksi tehtäviin kuuluvat muutosvastarinnan vähentäminen, viestintä- ja kommunikaatio muutostilanteessa sekä muutosprosessin organisointi. Muutosjohtajan tulee ymmärtää muutosprosessin moninaisuutta ja huomioida keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät kuten henkilöstö, organisaatiokulttuuri ja muutosvastarinta. (Juppo 2011, 75.) Hyvä muutosjohtaja huomio ihmisten mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen muutoksessa. Hän kiinnittää huomiota työyhteisöön ja sen toimivuuteen. (Luomala 2008, 23.) Muutosjohtajan tulee myös arvioida muutostilannetta jatkuvasti ja muuttaa tarvittaessa näkökantaansa, mikäli se johtaa epätyytyttävään lopputulokseen. (Strömmer 1999,95.)

Muutosviestintä erotetaan omaksi viestinnän muodoksi, vaikka se on osa strategista viestintää. Muutosviestintä nähdään muutoksen hallinnan keinona ja siihen on kuulunut vahva usko yhdensuuntaisesta tiedottamisesta: kun ihmisille annetaan tarpeeksi tietoa, he toimivat halutulla tavalla muutostilanteessa. Muutosviestintään tulisi suhtautua kuten muuhunkin organisaatioviestintään eli sen avulla pyritään ymmärtämään liiketoiminnan (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Muutosviestintä on keskeisessä roolissa muutosprosessin onnistumisen kannalta. Muutoksen hallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen avoimesti ja laajalle. Jatkuva vuoropuhelu muutoksessa olevien henkilöiden kanssa auttaa muutoksen johtamisen onnistumisessa, vaikka se vaatiikin aikaa ja voimavaroja. (Strömmer 1999, 95.)

3.3 Organisaatioidentiteetin muuttumattomuus on illuusio

Nykypäivän organisaatiot kohtaavat toimintaympäristön jatkuvia muutoksia, joihin niiden pitää vastata, jotta ne pysyvät kilpailussa mukana. Albertin ja Whettenin (1985) mukaan organisaatioidentiteetti on keskeinen, muista erottuva ja pysyvä. Keskeiseksi kysymyksi nouseekin, voiko organisaatioidentiteetti olla pysyvä, jos ja kun organisaatio kohtaa muutoksen? (Gioia & Thomas 1996, 371). Organisaatiomuutoksen ja -identiteettiin liittyen on muitakin avoimia kysymyksiä kuten muuttuuko organisaatioidentiteetti ollenkaan? Ja jos muuttuu, niin millaisissa olosuhteissa? Muuttuuko organisaatioidentiteetissä kaikki vai onko jotain mikä ei muutu edes muutoksen aikana? Mikäli organisaatioidentiteettimuutosta tarvitaan, niin kuinka se käytännössä toteutetaan? (Ravasi 2003, 127.)

Gioia & kump. (2000) väittävät, että organisaatioidentiteetin muuttumattomuus on organisaatiotutkimuksessa luotu illuusio. Heidän

mielestään organisaatioidentiteetti on dynaaminen ja se muuttuu sen mukaan, miten organisaation jäsenet leimaavat itsensä ja käsityksensä organisaation toiminnasta. (Gioia & kump. 2000, 64.) Organisaation identiteetti muuttuu ihmisten ja toiminnan mukana esimerkiksi, kun yritys yhdistyy muihin organisaatioihin tai kohtaa muunlaisen laajentumisen (Pellinen 2007, 17). Erityisesti jäsenten muuttuminen organisaatiossa muuttaa organisaatioidentiteettiä (Pratt & Foreman 2000, 21).

Organisaatiomuutos muuttaa myös organisaation jäseniä (Ravasi 2003, 127). Muutoksen hallinnassa on huomioitava kuinka muutos vaikuttaa organisaation jäseniin. Muutoksen myötä tulevat tuntemattomat, uuden vision mukaiset toimintatavat horjuttavat olemassa olevaa organisaatioidentiteettiä ja imagoa. (Gioia & Thomas 1996, 371.) Albertin ja Whettenin (1985) mukaan organisaatioidentiteetti muuttuu, kun organisaatiot 1) muodostuvat 2) menettävät, jotakin mikä auttaa organisaatioidentiteetin luomisessa 3) tapahtuu muutosta siinä "keitä me olemme" 4) kasvavat 5) niissä suoritetaan leikkaustoimenpiteitä (Albert & Whetten 1985, 274-275). Jotta organisaatioidentiteetin muutos mahdollistuu, tulee organisaation jäsenten vähentää samastumista nykyiseen organisaatioidentiteettiin. Toisin sanoen, heidän tulee luopua vanhasta organisaatioidentiteetistä ja tätä prosessia kutsutaan deidentifikaatioksi. Deidentifikaatio voi hetkellisesti luoda sekavuutta ja epävarmuutta. Esimiesten rooli on merkittävä deidentifikaatiossa, sillä luopuminen vanhasta syntyy neuvottelemalla. (Seessalo 2013, 19.) Muutoksen strategisen toteuttamisen lisäksi tuleekin organisaation johdolle pohdittavaksi myös se, kuinka organisaation identiteetin muutosta johdetaan.

3.4 Organisaatioidentiteettimuutoksen johtaminen

Monet tutkijat näkevät, että organisaatioidentiteetti ei sinänsä ole kilpailukyvyyn lähde, mutta se voi edistää kilpailukykyä, mikäli johto kykenee johtamaan sitä oikeaan suuntaan (Pellinen 2007, 17). Näkemykset identiteetin johtamisesta vaihtelevat näkökulman mukaan. Postmodernin näkemyksen mukaan identiteetti on vallan väline, jonka avulla johto ylläpitää todenvastaista illuusiota ja vaikuttaa näin organisaation jäsenten ajatteluun. Tulkinnallisen näkökulman mukaan identiteetti ei ole johdettavissa, mutta johto pystyy vaikuttamaan siihen, oman aseman kautta. (Puusa 2007, 86.) Valpola (2004) näkee kuitenkin, että organisaation johdon keskeisin tehtävä on luoda puitteet identiteetille uudessa kokonaisuudessa (Valpola 2004, 188). Esimiesten avoin dialogi tulevaisuuden identiteetistä voi tukea organisaatioidentiteetin muutosta. (Seessalo 2013, 18). Tämä voi kuitenkin olla haastavaa, jos organisaation jäsenet keskittyvät muutostilanteessa nykyiseen tai menneeseen identiteettiin (Puusa 2009, 29).

Mikäli muutostilanne on uhkaava, organisaation jäsenet keskittyvät ajattelemaan "keitä me olemme". Jos organisaation jäsenet saadaan näkemään

muutos mahdollisuutena, he alkavat ajatella ”keitä me voisimme olla”. (Seessalo 2013, 20.) Tämän vuoksi onnistunut muutosprosessi vaatii yhtenäiset näkemykset ja merkitykset tavoitteille (Valpola 2004, 188). Organisaation johdolla ja sen jäsenillä voi olla hyvinkin erilainen käsitys organisaation identiteetistä. Mitä tapahtuu, jos johdon ja organisaation jäsenten näkemykset poikkeavat voimakkaasti esimerkiksi organisaation ydintoiminnasta, tavoitteista ja tavoista. (Puusa 2009, 17.) Erityisesti organisaatio, joka on muodostunut useista organisaatioista ja on näin ollen hyvin pirstaleinen sekä mahdollisesti omaa useita organisaatioidentiteettejä tarvitsee johdolta selkeän strategisesti yhteisen käsityksen siitä ”keitä me olemme organisaationa”. Pratt & Foreman (2000) toteavatkin, että organisaation johto pystyy ja sen pitää pystyä johtamaan organisaatiota, joka omaa useita organisaatioidentiteettejä, vaikka useiden identiteettien johtaminen onkin haastavaa. (Pratt & Foreman 2000, 23.)

Aiemmin organisaatiotutkimuksessa organisaatio kuvattiin yhden identiteetin kautta. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että organisaatioidentiteetti määritettiin johdon näkemyksestä käsin. Organisaatioidentiteetin ilmentymisen tulokset ovat hyvin erilaisia, jos vain johdon näkemys huomioidaan ja muu henkilöstö ohitetaan. (Ravasi & Van Rekom 2003, 125.) Organisaation jäsenet voivat keskuudessaan luoda useita näkemyksiä organisaation identiteetistä. Tämä voi aiheuttaa sen, että jäsenet tulkitsevat toimintaa useiden organisaatioidentiteettien avulla. (Puusa 2009, 18.)

Onko sitten organisaatiolla oltava vain yksi kollektiivinen identiteetti? Monet tutkimukset pohjautuvat ajatukseen, että organisaatiolla voi olla vain yksi identiteetti. Gioian (1998) mukaan kuitenkin organisaatiossa voi olla samaan aikaan useita eri organisaatioidentiteettejä ja ne saattavat ilmetä erilaisissa tilanteissa ja sidosryhmissä (Gioia 1998, 21). Lisäksi organisaation eri yksiköt voivat olla hyvin itsenäisiä ja ne voivat omata omanlaisensa identiteetin johtuen niiden johtamiskulttuurista (Pellinen 2007, 18). Whettenin (2006, 229) mukaan organisaatiolla voi olla useampi identiteetti, mutta organisaation toimijat tarvitsevat yleensä kokemuksen yhtenevästä ja johdonmukaisesta identiteetistä (Pratt & Foreman 2000, 18-22).

Useita organisaatioidentiteettejä omaava organisaatio voi olla joustavampi ja sopeutuvampi, kuin organisaatio, jolla on vain yksi identiteetti. Usean organisaatioidentiteetin omaava organisaatio saattaa pystyä toimimaan paremmin monimutkaisessa toimintaympäristössä. Moni-identiteettisyydestä voi siis näin ollen olla jopa hyötyä organisaatiolle. Toisaalta useamman identiteetin omaava organisaatio voi joutua sisäiseen konfliktiin, jonka myötä organisaation resursseja joudutaan käyttämään neuvottelemiseen ja sopimiseen. (Pratt & Foreman 2000, 18-22.) Näin ollen voidaankin todeta, että organisaatiolla voi olla useita identiteettejä, jos ne eivät ole ristiriidassa keskenään. Prattin ja Foremanin (2000) mukaan kuitenkin organisaatiolla on oltava metaidentiteetti, minkä henkilöstö pystyy tulkitsemaan yhteisesti (Pratt & Foreman, 2000, 34).

Tässä pro gradu-tutkielmassa organisaatioidentiteettimuutoksen johtaminen halutaan nostaa esille, sillä organisaatio on pirstaleinen ja muodostunut useista eri organisaatioista. Organisaation sisällä on näin ollen

henkilöstöllä useita organisaatioidentiteettejä ja johdon näkemys näistä voi poiketa aika lailla. Empiirisessä osiossa tutkija haluaa antaa näkemyksiä siitä, miten organisaatioidentiteettimuutosta tulisi johtaa.

4 TUTKIELMAN AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Laadullinen tutkimus tutkielman metodina

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata moninaista todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisen tutkimisen avulla tekemään löytöjä ja paljastuksia tosiasioista, eikä niinkään vahvistamaan olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 151-155.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimusaineiston laatuun, ei sen määrään. Tutkimusaineisto toimii tutkimuksessa keinona saada asia tai ilmiö ymmärrettäväksi tai sen avulla voidaan muodostaa teoreettinen tulkinta asiasta tutkimuskohteesta. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä, vaan esimerkiksi tavoitteena voi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen, joka antaa mahdollisuuden ajatella ilmiötä toisella tavalla. (Vilkka 2005, 126.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä ja sen avulla voidaan hahmottaa ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvää tulkintaa ja merkityksiä (Pietikäinen & Mäntynen 2009,139). Laadullisen tutkimuksen tavoitteen voi saavuttaa pienellä aineistolla, jos aineiston analysointi on tehty huolellisesti (Vilkka 2005, 126).

Tämä pro gradu- tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa aineistona käytetään valmista aineistoa, Omnia muutoksessa-henkilöstökyselyn avoimia vastauksia. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esille organisaatioidentiteettiä ja sen johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään henkilöstön tuottamien vastausten pohjalta, miten ja millaisena organisaation nykytila kuvataan eli representoidaan aineisossa, mitä organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy sekä mitä organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja aineistosta nousee esille. Tutkimuksessa käytetään menetelmänä diskurssianalyysimenetelmää, jonka avulla aineistoa on helpompi analysoida.

4.2 Diskurssianalyysi menetelmänä

Diskursiiviset tutkimusmenetelmät ovat yleistyneet laadullisessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa 2000-luvulla. Johtamisen- ja organisaation tutkimuksissa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota kielen käyttöön puheessa ja teksteissä sekä niiden vaikutuksesta ihmisen sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. (Puusa & Juuti 2011, 206-207.) Diskurssitutkijaa kiinnostaa kielen käyttö arjessa ja se, kuinka kieli kytkeytyy laajempiin kielikonteksteihin, sekä millaisia vaikutuksia ja seurauksia kielenkäytöllä on. Diskurssitutkimuksen keskeisin alue onkin tutkia kielen, toiminnan ja tilanteen

välistä vuorovaikutusta. Näin ollen diskurssitutkimuksessa yhdistyvät kielen käytön mikrotaso sekä tilanne, laajempi yhteiskunnallinen makrotaso. (Pynnönen 2013, 5.)

Mitä sitten diskurssi tarkoittaa? Diskurssin käsite on moninainen. Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä mitä tai mikä diskurssi on (Puusa & Juuti 2011, 209). Tutkijan tuleekin itse määrittää mitä hän diskurssilla omassa työssään tarkoittaa (Pynnönen 2012, 76). Jokinen & kump. (1993) tutkimuksessaan toteavat, että diskurssin käsite sopii parhaiten tutkimuksiin, joissa keskitytään ilmiöiden historialliseen tarkasteluun, valtasuhteiden analysointiin jne. Diskurssin käsite on heidän näkemyksensä mukaan heikentynyt, koska sitä on käytetty tutkimuksissa epämääräisesti. Tulkintarepertuaarin käsite sen sijaan ei ole niin kulunut ja sen käyttö soveltuu luontevammin tutkimustehtäviin, joissa erikoistutaan arkisen kielen käytön vaihtelevuuteen. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 27-28.) Tällainen arkisen kielen käytön vaihtelevuus voi olla esimerkiksi yksittäisen keskustelun tarkka mikrotason analyysi (Puusa & Juuti 2011, 209).

Diskurssit ja repertuaarit ovat aina tutkijan tulkinnan tuloksia, joissa keskeistä on tutkijan ja aineiston välinen vuoropuhelu. Diskurssianalyysissä ei tulkita diskursseja tai repertuaareja, vaan miten ne aktualisoituvat sosiaalisissa käytännöissä. Ne voivat olla keskenään rinnakkaisia tai kilpailevia merkityssystemejä. Jotkut diskurssit saattavat nousta valtdiskursseiksi ja niitä aletaan pitää itsestään selvinä totuuksina, jotka hiljentävät muut vaihtoehtoiset totuudet. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 28-29.) Hardyn (2001) mukaan hallitseva diskurssi on jatkuvassa taistelussa kilpailevien diskurssien kanssa ja se on hänen mukaansa olennainen osa diskurssiteoriaa. Jotta hallitseva diskurssi pysyy hallitsevana, tulee sen uusintaa itseään ja muotoutua joka päiväisissä vuorovaikutustilanteissa. (Hardy 2001, 27.)

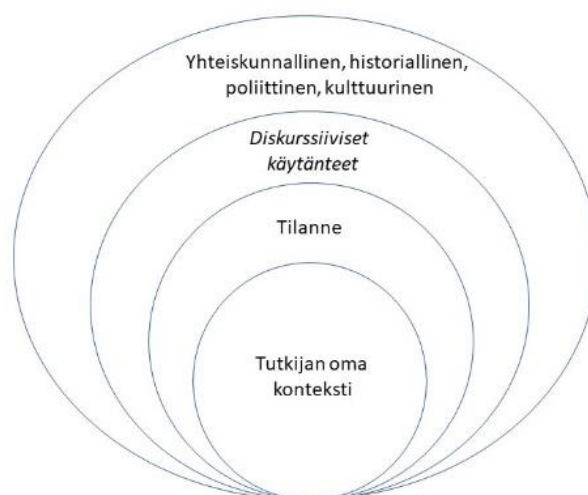
Diskurssitutkimuksen yleistymisen myötä on syntynyt lukuisa joukko erilaisia viitekehyksiä, analyysimenetelmiä sekä näkökulmien kirjoja (Puusa & Juuti 2011, 206-207). Diskurssianalyysimenetelmää onkin kritisoitu sen sekavuudesta. Jokinen & kump. (1993) ovatkin todenneet, diskurssianalyysi ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan väljä teoreettinen viitekehys (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17). Diskurssianalyyttiseen lähestymistapaan johtamisen- ja organisaation tutkimuksessa on vaikuttanut eri tieteenaloilta, kuten sosiologiasta, kielitieteistä muutamia mainitakseni. Tässä tutkimuksessa käytetään tulkitsevaa diskurssianalyysimenetelmää, sillä sen avulla pystytään todentamaan paremmin aineistosta nousevia ilmiöitä.

4.3 Tulkitseva diskurssianalyysi

Tulkitsevan diskurssianalyysin avulla tunnistetaan yleisimpiä diskursseja, joiden avulla henkilöstö tuottaa ja ylläpitää yhteisesti jakamiaan merkityksiä ja tulkintoja (Pynnönen 2013, 28). Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ei oteta etukäteen määriteltä lähtökohtaa tai teoreettista viitekehystä kuten esimerkiksi kriittisessä diskurssianalyysissä, vaan analyysi ja tulkinta tehdään aina aineistolähtöisesti

(Puusa & Juuti 2011, 214-217). Aineistolähtöisen tutkimusotteen analyysiprosessissa, tutkimuskysymykset tarkentuvat prosessin edetessä. Näin ollen tutkimuskysymykset eivät määritä analyysiä. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ei pelkästään teemoitella, vaan myös tarkastellaan millä tavoin asioista puhutaan. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita siitä miten diskursiivisia konteksteja sekä sosiaalista todellisuutta luodaan ja ylläpidetään (Puusa & Juuti 2011, 214-217). Toisin sanoen, tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys konteksteista sekä aineiston kautta löytyvästä ”kokonaiskuvasta” (Pynnönen 2013, 28).

Konteksti on diskurssitutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä, sillä sen avulla on mahdollista analysoida ja tulkita kielenkäyttöä. Diskurssitutkimuksessa konteksti on kuitenkin käsitteenä laaja-alainen, sillä se pitää sisällään kaiken, mikä vaikuttaa merkityksien syntyyn, rajaamiseen, käyttämiseen ja tulkintaan. Kuviossa 4 on kuvattu kontekstit ja niiden tasot. (Pynnönen 2013, 11-12.)



Kuvio 4 (Pynnönen 2013, 12.)

Kuviossa esitetyt kontekstin tasot ovat 1) tutkija, 2) tilanne sekä 3) yhteiskunnallinen (historiallinen, poliittinen, kulttuurinen) konteksti. Välitaseen on sijoitettu diskursiiviset käytänteet. Tutkijan konteksti on sijoitettu kehän keskelle, sillä hän tekee rajaukset, valinnat, ratkaisut ja tulkinnat. (Pynnönen 2013, 12.) Lisäksi tutkija valitsee aineiston, teorian ja metodin, joiden avulla hän käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä tietyllä tavalla. Lisäksi tutkijan toimintaa voi vaikuttaa hänen suhteensa aineistoon ja tutkimusilmiöön. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 31-37.) Tilannekonteksti on sosiaalinen tilanne, jossa kielenkäyttö on osallisena. Keskeisimpinä ulottuvuuksina tilannekontekstissa ovat sosiaalinen ja kielellinen toiminta, toimijoiden roolit ja fyysinen ympäristö. Tilannekontekstin määrittämisen myötä tutkijalla on paremmat mahdollisuudet kuvata tutkittava tilanne ja siihen liittyvä diskursiivinen toiminta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 31-

32.) Uloimpana kehänä on yhteiskunnallinen konteksti, joka sisältää yhteiskunnallisen kielenkäytön tilanteen sekä käytänteet (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 35–36.) Näiden kontekstien välissä (tilanne ja yhteiskunnallinen) voi olla välitason konteksteja, jotka ovat kuviossa kuvattu diskursiivisten käytänteiden avulla. Nämä diskursiiviset käytänteet ovat toiminnan tapoja, jotka ovat kehittyneet kulttuurin myötä ja muokkaavat kielellistä toimintaa. Ne tekevät kielellisen toiminnan helpommin tunnistettavaksi ja tulkittavaksi. (Pynnönen 2013, 12.)

Tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena on kuvata, miten diskurssi muotoutuu ja millaiseksi se jonkin ilmiön tuottaa. Tutkija ottaa tulkitsijan position, jossa hän ikään kuin käy aineiston kanssa keskustelua valitsemansa lähestymistavan esimerkiksi tutkimuskysymysten kautta. (Juhila 1999, 212–213.) Aineiston analysoiminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä oikeat tulkinnat eivät nouse esiin itsestään selvyyksinä. Tutkijan vuoropuhelu aineiston kanssa herättää henkiin ne tulokset, jotka tutkija haluaa nostaa esille. Tutkijan tulee kuitenkin argumentoida oman tulkintansa merkityspotentiaalin puolesta. (Anttila 2006, 412.) Tulkitsevassa analyysissä ei ole ainoastaan kyse tutkijan subjektiivisesta näkemyksestä, vaan tulkitsevan analyysin avulla teksti sijoittuu muihin teksteihin (intertekstuaalisuus) ja osaksi diskursseja (interdiskursiivisuus) (Pynnönen 2013, 27). Diskurssissa ilmennetään toimijoiden oletukset, arvot ja uskomukset, jotka luovat tulkinnalle kehystä. Diskurssin tavoitteena on rakentaa sosiaalista todellisuutta. (Pynnönen 2013, 27–28.) Intertekstuaalisuus korostaa kielen käyttämistä eri tilanteissa, saman hetkisissä tai tulevilla kielenkäyttötilanteissa. Lisäksi intertekstuaalisuus voidaan nähdä kielenkäytön moniäänisyytenä, jossa mm. lainaaminen ja referointi ovat keskeisiä keinoja saada eri yhteisöjen ja kielenkäyttäjien ääniä esille. Kielenkäytön valtaa voidaan tarkastella myös siten, että kuka pääsee ääneen ja kuka ei. (Pietikäinen ja Mäntynen 2009, 136; Pynnönen 2012, 77.)

4.4 Diskurssianalyysin luotettavuus

Diskurssianalyysi on aina "vajaa", sillä diskurssia ei pysty koskaan kokonaan tutkimaan. Diskurssianalyytikko ei näin ollen myöskään tavoittele tulkinnoilleen universaalien faktan statusta, vaan pyrkii etsimään diskursseista johtolankoja. Analyysissä on keskeistä kuvata ja tulkita miten ihmiset käyttävät kieltä. (Pynnönen 2013, 35; Juhila & Suoninen 1999, 234.) Tässä tutkielmassa on pyritty tulkitsemaan ainoastaan aineistosta nousevia ilmiöitä. Tutkija on kuitenkin tehnyt valintoja diskurssien osalta, sillä kaikkia aineiston analyysissä nousseita ilmiöitä ei ole huomioitu tutkimuksessa. Tutkija on nostanut esille ne ilmiöt, jotka toistuivat useissa eri vastauksissa ja joista muodostui jonkinlainen kokonaisuus.

Diskurssianalyysia tekevän tutkijan pitää kuvata oma asemansa tutkijana ja kertoa miten on osallistunut tutkimukseen, sillä tutkija on aina alisteinen diskursseille. Erityisen tärkeää tämä on siksi, että tutkija vaikuttaa aineistoon, sekä siihen mikä on hänen positionsa tutkimuksessa ja miten hän rajaa oman

työnsä. Lisäksi tutkijan henkilökohtainen näkemys tutkittavasta aiheesta sekä eletty elämä vaikuttavat tutkijan näkemykseen omasta aineistostaan sekä kuinka hän tulkitsee sitä. (Remes 2006, 339–340; Pynnönen 2013, 36.) Tässä pro gradu-tutkielmassa tutkija on osa tutkimusta, sillä organisaatio on hänelle erittäin tuttu, hän työskentelee organisaatiossa. Tutkijan roolissa hän on kuitenkin pyrkinyt pitämään itsensä aineiston analysointi vaiheessa ulkopuolisena tarkkailija ja pyrkinyt nostamaan esille ainoastaan aineistossa useimmin nousseet ilmiöt. Tutkija ei tuo tutkimuksessa ilmi omaa kantaansa, vaan on aidosti tulkinut aineistoa diskurssianalyysin avulla.

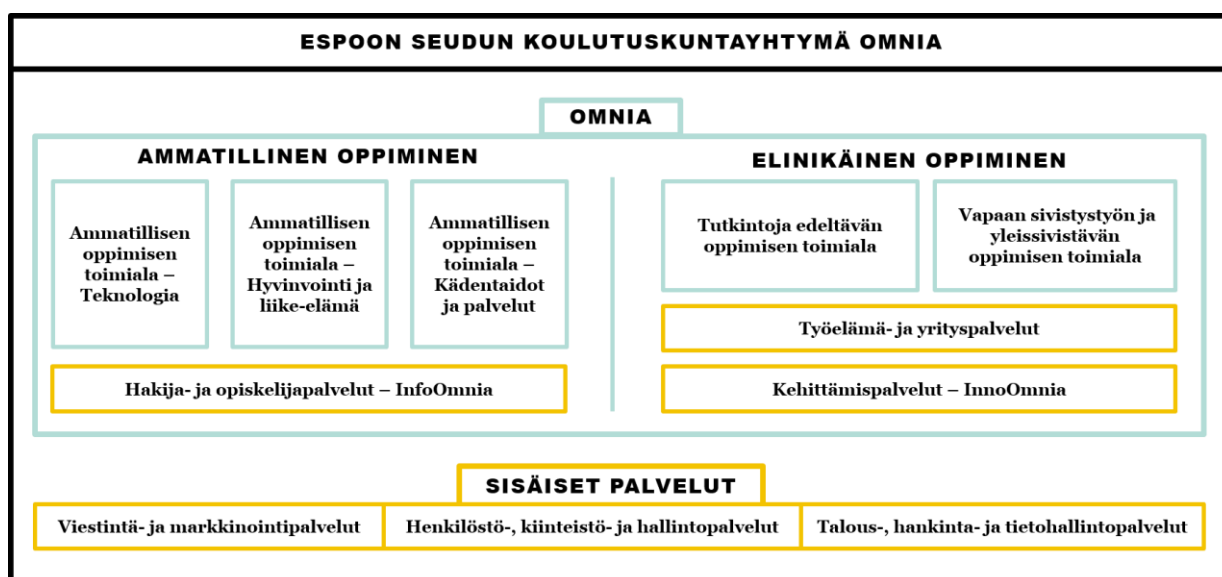
Tässä tutkielmassa on esitetty kolme tutkimuskysymystä, joihin peilataan henkilöstön vastauksia diskurssianalyysimenetelmällä. Tutkija käy keskustelua aineiston ja tutkimuskysymysten välillä ja pyrkii löytämään miten diskurssi kuvataan ja millaiseksi se ilmiön tuottaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

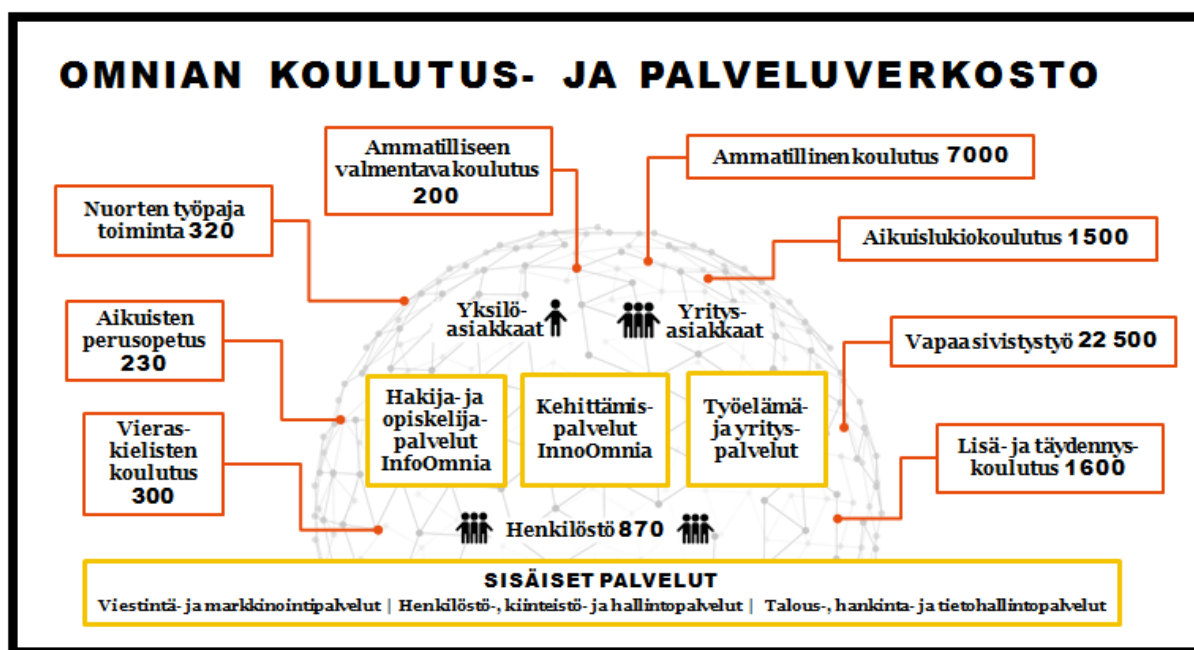
5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Espoon koulutuskuntayhtymä Omnia, jonka omistajia Espoon kaupungin lisäksi ovat Kauniainen ja Kirkkonummi. Espoon kaupunki omistaa enemmistön eli 87 %, Kirkkonummi vaajat 12 % ja Kauniainen 1,5 %. Vuoteen 2015 saakka Omnia toimi ammatillisen koulutuksen tarjoajana. Koulutusaloja olivat Liiketalouden ala, sosiaali- ja terveysala, tekniikan- ja liikenteen ala, luonnontieteiden ala, ammattitaitoa täydentävät tutkinnon osat, kulttuuriala ja matkailu-, ravitsemus- ja talousala.

Laajempi muutos Omniassa alkoi vuonna 2015, jolloin Espoon työväenopisto ja Espoon Aikuislukio yhdistyivät Omniaan. Tällä hetkellä Omniassa työskentelee 870 henkilöä. Ammatillisessa koulutuksessa opiskelee 8000 opiskelijaa, nuorten työpajoilla on 350 pajanuorta, Aikuislukiossa on 1500 opiskelijaa ja Työväenopistossa 46 600 kurssilaista. Lisäksi nuorten perusopetuksessa ja ammatilliseen valmentavassa koulutuksessa n. 500 henkilöä. Uusien yksiköiden liittymisen myötä Omniassa käynnistyi valtava organisaatiouudistus, jonka myötä Omnian yksiköt yhdistyivät yhdeksi oppilaitokseksi (katso kuva 1). Organisaatiouudistus astui voimaan 2017 vuoden alussa. Omniassa on kaksi tulosityksikköä: ammatillisen ja elinikäisen oppimisen yksiköt. Lisäksi oppilaitos pitää sisällään sisäisten palvelujen yksikön. Uuden organisaation toimintapa uudistettiin verkostomaiseksi toiminnaksi (katso kuva 2).



Kuva 1 Omnian organisaatio



Kuva 2 Omnian koulutus- ja palveluverkosto

5.2 Omnia muutoksessa-kysely

Omnia muodostuu ammatillisen koulutuksen n. 780 henkilöä, aikuislukion n. 50 henkilöä ja työväenopiston henkilöstöstä n. 40 henkilöä, jotka kaikki tulevat hyvin erilaisista organisaatiokulttuureista. Näiden erilaisten kulttuurien yhteen sulavuudesta muodostuu ajan mittaan yksi yhteinen Omnian organisaatioidentiteetti. Henkilöstölle suunnatussa Omnia muutoksessa-kyselyssä Omnian johto halusi selvittää kuinka organisaation jäsenet suhtautuvat uudenlaiseen verkostomaiseen organisaatiokulttuuriin ja tapaan toimia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille Omnia muutoksessa-kyselystä nousevia organisaatioidentiteettiä ja organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja. Tutkimuksessa tutkitaan Omnian organisaatiomuutosta, joka astui voimaan vuoden 2017 alussa. Organisaatiomuutoksessa Omnian yksiköistä muodostui yksi oppilaitos, jossa on kaksi tulosyksikköä: ammatillisen ja elinikäisen oppimisen yksiköt sekä sisäisten palvelujen yksikkö. Uuden organisaation toimintapa uudistettiin verkostomaiseksi toiminnaksi. Muutoksesta johtuen Omniassa käynnistettiin organisaatiomuutokseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut syksyllä 2016. Yhteistoimintaneuvottelut eivät Omnian hallituksen päätöksen mukaisesti pitäneet sisällään irtisanomisia, osa-aikaistamisia tai lomautuksia. Yhteistoimintaneuvotteluiden ajaksi perustettiin työryhmiä, jotka valmistelivat muutosta. Lisäksi Omnian henkilöstölle lähetettiin Surveypal-kysely muutokseen

liittyen syksyllä 2016. Kyselyn avulla johto halusi selvittää henkilöstön näkemyksiä uudistuneesta organisaatiomallista, uudesta verkostomaisesta toimintatavasta sekä sen käyttöönnotosta. Kyselyn saatesanat olivat seuraavat:

"Omniassa on käynnistetty organisaatiomuutokseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut. Muutoksen tavoitteena on lakkauttaa nykyiset oppilaitokset ja luoda yksi koulutus- ja palvelutarjontaa toteuttava oppilaitos. Yhteistoimintamenettelyn aikana koko henkilöstö voi vaikuttaa muutostyöhön - tämä kysely on yksi vaikuttamiskanavista. Olennaista on, että jokainen tarkastelee omaa työtään uudelta perustalta ja tuo esiin kehittämissideoita."

Kyselyssä oli kaikkiaan 14 kysymystä, joista kysymykset 1-3 olivat yleisiä kysymyksiä ja kysymykset 4-11 olivat toimialakohtaisia kysymyksiä ja kysymykset 12-14 koskivat kehittämissideoita, taustatietoja ja suhtautumista muutokseen. Kyselyyn vastasi 77 henkilöä, kyselyn oli käynyt lukemassa 694 henkilöä. Koska aineisto on laaja (103 sivua avoimia vastauksia) tutkimus on rajattu tiukasti kysymyksiin 1-3 (kts. liite 2), jotka koskevat koko henkilöstöä ja uuden yhteisen organisaation rakentamista. Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat seuraavat:

1. *Omnia toiminta tullaan kuvaamaan asiakaslähtöisesti koulutus- ja palveluverkostona (henkilöstöfoorumi, dia 5).*

Mitä mieltä olet Omnia koulutus- ja palveluverkostosta? Onko kuva kattava ja ymmärrettävä?

2. *Uuden verkostomaisen toiminnan tavoitteena on rikkoa hallinnollisia raja-aitoja, lisätä yhteistyötä ja asiakaslähtöistä toimintaa sekä tukea kehittämistyötä. Mitä mieltä olet verkostomaisesta toiminnasta?*

3. *Hallinnollisesti Omnia toimintaa esitetään johdettavaksi seuraavalla rakenteella: Kuntayhtymä, yksi oppilaitos, kolme yksikköä, yhdeksän toimialaa ja vielä määrittelemätön määrä vastuualueita (henkilöstöfoorumi, dia 7). Mitä mieltä olet hallinnollisesta organisaatorakenteesta?*

5.3 Tutkimuskysymykset tarkentuvat aineiston analyysin myötä

Tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä tulkinnallista diskurssianalyysiä. Raaka-aineisto on aloitettu käsittelemällä siten, että se on aluksi koodattu symbolein siten, että onko vastaaja ollut a) yhtä mieltä, ei muutosehdotuksia b) yhtä mieltä, mutta kehittämissidehdotuksia c) täysin eri mieltä d) ei vastaa kysymykseen. Toisessa vaiheessa vastaukset on värikoodattu samojen kriteerien avulla ja kerätty värien mukaan yhteen. Kolmannessa vaiheessa värikoodeittain on katsottu mitä ilmiöitä vastauksista nousee esille. Ilmiöiden pohjalta tutkijalle syntyy käsitys siitä, että hänen aineistonsa on organisaatioidentiteettitutkimukseen soveltuva.

Tutkimusaineiston käsittelyn seuraavassa vaiheessa tutkija käsittelee aineiston siten, että hän aluksi poimii aineistosta organisaatioidentiteetti-

liittyviä vastauksia ja toiseksi organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä vastauksia. Tässä vaiheessa tutkija kuitenkin huomaa, että aineistosta on löydettävissä tutkimuksen kannalta muitakin keskeisiä ilmiöitä ja tutkimuskysymykset tarkentuvat. Rajatun aineiston, 32 sivua avoimia vastauksia, avulla pyritään saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten ja millaisena organisaation nykytila kuvataan eli representoidaan aineistossa?*
2. *Mitä organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?*
3. *Mitä organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?*

5.4 Nykytilanteen representointi

5.4.1 Hierarkkisuuden diskurssi

Organisaation nykytilannetta kuvatessa, aineistosta nousee esille hierarkkisuuden diskurssi. Nykyinen toiminta ja johtamismalli nähdään hierarkkisena. Hierarkkisuus esiintyy vastauksissa, joissa henkilöstö pohtii verkostomaista työskentelytapaa. Ilmaisulla kuten *"asiat valuu johdolta alaspäin, jos valuu,"* tai *"Omnian perinteisen hierarkian (ylhäältä alas)"* vastaajat korostavat johdon päätösvaltaa ja tietynlaista marssijärjestystä asioiden päättämisessä. Hierarkkinen johtamismalli nähdään perinteisenä, jäykkänä ja joustamattomana. Sen nähdään olevan ristiriidassa uudistuneen verkostomaisen toimintakulttuurin kanssa.

Nykyinen malli on hierarkkinen, asiat valuu johdolta alaspäin, jos valuu. Keskustelu on kielletty ja muutoksia ei suvaita. Mikä tahansa voi olla parempi.

Mielestäni verkostomainen toiminta on ristiriidassa Omnian perinteisen hierarkian (ylhäältä alas) kanssa. Mikäli sisäiset verkostot halutaan saada toimimaan, tulee alaisille antaa oikeuksia ja vastuuta - ja palkan pitää olla myös sen mukainen.

...Ainoa huolenaihe liittyy siihen, miten organisaatiossa, joka on ollut toiminnaltaan enemmänkin hierarkkinen kuin ketterä ja koko henkilöstön osaamista hyödyntävä, kyetään muuttamaan toiminta verkostomaiseksi.

Tällaista työtä ei johdeta perinteisillä johtamismalleilla. Perinteiset organisaation johtamismallit korostavat ennakoitavuutta, toistettavuutta, hallittavuutta ja pysyvyyttä, jotka eivät toimi verkostomaisessa työssä. Toivon

että myös johtaminen muuttuu dynaamisempaan ja yhteisöllisempään suuntaan.

Perinteinen johtamismalli nähdään vastauksissa huonona mallina johtaa verkostomaista organisaatiota, sillä perinteinen johtamismalli on yleensä hyvin ennalta määrättyä ja pysyvää. Vastaajien näkemyksissä toistuu ajatus siitä, että verkostomainen toiminta vaatii joustavamman tavan johtaa organisaatiota. Vastaajan kommentissa *"mikä tahansa voi olla parempi"* tai *"tällaista työtä ei johdeta perinteisillä johtamismalleilla"* halutaan tuoda esille, että nykyinen johtamismalli ei toimi ja se tulee uudistaa dynaamisemmaksi, jotta verkostomaista työskentelyä voidaan toteuttaa organisaatiossa.

5.4.2 Byrokraattisuuden diskurssi

Kyselyn vastausten mukaan organisaatiossa esiintyy byrokratiaa, joka heikentää työtehoa ja rajoittaa työtehtävien tekemistä. Erityisesti erilaiset tittelit työntekijöiden välillä nähtiin lisäävän byrokratiaa. Toive asioiden yksinkertaistamisesta ja suoraviivaisuudesta nousee esille. Vastauksissa käy selvästi ilmi myös se, että henkilöstöllä on pelko siitä, että muutos lisää byrokratiaa uudessa verkostomaisessa työskentelyssä ja uudessa hallinnollisessa mallissa.

*Erilaisilla tittleillä (palveluneuvoja, assistentti, hallinnollinen assistentti jne.) luodaan **byrokratiaa** ja rajoittuneisuutta työtehtävissä. Kaivataan suoraviivaisuutta ja yksinkertaistamista. Vältettävä turhaa kapulakieltä (opintotoimistopalvelut, opintohallintopalvelut jne.). Työryhmän ohjauksen lähtöasetelma tulisi olla luova, nykyaikainen, rajoja rikkova. Vapaamuotoista, avointa selvitystyötä missä ollaan nyt ja mikä olisi ideaali tilanne kunkin jäsenen mielestä.*

Tällä hetkellä työtehoa heikentää järkyttävä määrä byrokratiaa. Esimerkkinä se, että assistentti ei voi suoraan tilata tarjoiluja ruokapalveluilta, vaan tilaukseen pitää aina saada jonkun johtajan tai päällikön allekirjoitus, vaikka kyseessä on viikoittain toistuva työtehtävä.

Liian raskas byrokraattinen hallinto. Hallinnon yksinkertaistaminen.

Byrokraattisuuden diskurssissa vastaajien kantavana teemana on pelko siitä, että byrokratia lisääntyy entisestään organisaatorakenteen uudistamisen myötä. Ilmaisut, kuten *"toivon, ettei muutos vain lisää byrokratiaa"*, *"tuleeko hallinnollisesta uudistuksesta lisää väliporrasbyrokratiaa"* tai *"Toivon, ettei muutoksen yhteydessä luoda ylimääräisiä työryhmiä ja vain lisätä byrokratiaa"* kuvataan mahdollista vaaraa byrokratian lisääntymiseen entisestään ja myös tietynlaista epäluottamusta organisaatiouudistusta kohtaan.

Toiminta voi olla hyvää, mutta toivon, ettei muutos vain lisää byrokratiaa.

*Sinänsä yksikköjaottelu vaikuttaa hyvältä, mutta hakija- ja opiskelijapalveluiden sekä viestintä- ja markkinointipalveluiden sijainti ammatillisen koulutuksen yksikössä epäilyttää. Vapaassa sivistystyössä opiskelijoiden neuvonta ja asiakaspalvelu sekä kurssimarkkinointi ovat erittäin tärkeässä roolissa, kun opiskelijat pitää saada jokaiselle kurssille erikseen. Lisäksi mietityttää, **tuleeko hallinnollisesta uudistuksesta lisää väliporrasbyrokratiaa**, kun rakenne on neliportainen: oppilaitos -> yksikkö -> toimiala -> vastuualue.*

*Hallinnollinen muutos on todennäköisesti tarpeellinen, mutta vain, jos se aidosti tehostaa oppilaitoksen perustehtävää ja olemassaolon ydintä (opetusta). **Toivon, ettei muutoksen yhteydessä luoda ylimääräisiä työryhmiä ja vain lisätä byrokratiaa.***

*Toivottavasti ei tule kerrosta kerroksen päälle eikä päällikköjä moneen tasoon. **Turha byrokratia pois**, matala rakenne ja viesti matalan kynnyksen mahdollisuudesta olla kaikkiin tahoihin yhteydessä riippumatta siitä, millä tasolla kukin itse työskentelee.*

Toiveena vastauksissa nousee matala johtamisrakenne ja turhasta hierakia pois pääseminen. Erityisesti toiveena on, että päällikköjä ei tule moneen tasoon, vaan organisaation johtamisrakenne olisi mahdollisimman matala. Myös vastauksissa nousee esille sivulauseessa työntekijätasot, mikä viittaa organisaation hiarkiaan. Toiveena on, että uudessa organisaatiomallissa jokainen organisaation jäsen voi olla kaikkiin tahoihin yhteydessä omasta roolistaan riippumatta.

5.5 Organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistaminen

5.5.1 Uudistuneen toimintakulttuurin diskurssi

Organisaatioidenteettiin liitetään läheisesti organisaatio- ja toimintakulttuuri. Kyselyn vastauksissa nousee esille uudenlaisen organisaatio- ja toimintakulttuurin luominen ja siihen sitoutuminen. Uudistunut toimintakulttuuri toivotetaan tervetulleeksi ja sen uskottaan yhtenäistävän ja joustavoittavan toimintaa organisaation sisällä. Uuteen verkostomaiseen organisaatiokulttuuriin sitoutuminen vaatii kuitenkin opettelua uuteen tapaan toimia. Pelko siitä, että kaikki jatkuu ennallaan uudistuksista huolimatta, nousee vastauksissa selvästi esille.

*Hyvä jos toimintatapa otetaan käyttöön oikeasti. Vaarana on, että kuvitellaan/sanotaan toimivan verkostomaisesti, mutta organisaatio **toimii kuitenkin edelleen vanhan mallin mukaisesti**. Odotan mielenkiinnolla, miten tämä muutos johdetaan läpi koko Omnian organisaation...*

*Jos Omniaan saadaan syntymään verkostomainen **toimiva toimintakulttuuri**, niin tällä hallinnollisella organisaatorakenteella ei ole suurtakaan merkitystä. Vaarana toki on, että kuvatuista rakenteista saattaa tulla taas omia ryhmiään/tiimejään, jotka muodostavat kuppikuntiaan ja tässäkin on aika monta mahdollista ryhmää jo lähtökohtaisesti.*

Uudistuneen toimintakulttuurin diskurssissa huomio kiinnittyy siihen, miten positiivisesti vastaajat suhtautuvat toimintakulttuurin uudistukseen. Erityisesti vastauksissa ” *uudentyyppinen toimintakulttuurin luominen on hyvä asia*” ja ” *uudenlaisen organisaatiokulttuurin etsiminen ja löytäminen on todella tervetullutta*” korostuu vastaajien innokkuus uutta toimintakulttuuria kohtaan. Organisaatiossa on selkeästi halu ja tarve uudistaa toimintakulttuuria ja sen nähtiin yhtenäistävän toimintoja ja toimintakulttuuria keskenään.

*Hyvä kokonaisuus. Haastava kehittämistyö edessä, mutta silti ehdottomasti kannatettava asia. Uudentyyppinen **toimintakulttuurin** luominen on hyvä asia.*

*Toivottavasti verkostomaisella saavutetaan sille asetettu tavoite (mm. hallinnollisten raja-aitojen rikkominen, yhteistyön lisääminen). Nykyinen toimintaorganisaatio on jatkanut erillisten yksiköiden omaa elämää eikä uusien yhteyksien tai vertaistuen löytäminen ole ollut aivan yksinkertaista. **Uudenlaisen organisaatiokulttuurin etsiminen ja löytäminen on todella tervetullutta.***

*Ajatus on oikein hyvä ja tulee varmistaa kaikin tavoin, että **toimintakulttuuri muuttuu verkostomaiseksi.** Kaikin tavoin= oppia/valmennusta uuteen tapaan, käytännössä jo nyt tulisi harjoitella verkostomaisuutta. Kannattaa määritellä kuka koordinoi tätä kehittämistyötä, sillä jokaisella on muuten oma määritelmänsä verkostomaiselle työlle.*

*Tukee osaamisen hyödyntämistä siellä, missä on tarve. **Joustavoittaa, tehostaa ja yhtenäistää Omnian työskentelyä ja toimintakulttuuria.** Kun vielä digitalisaation myötä saadaan työtavat ja työskentely-ympäristöt sekä keskinäisviestinnän kanavat vastaamaan verkostomaista toimintaa, olemme hyvällä tiellä.*

Toimintakulttuurin uudistaminen nähdään organisaatiossa hyvänä asiana. Kuitenkin puheessa välittyy epävarmuus ja pelko uudistuksen onnistumista kohtaan. Vastaajat käyttävät epävarmuutta kuvatessaan sanavalintoja kuten ” *Hyvä jos toimintatapa otetaan käyttöön oikeasti*”, ” *Jos Omniaan saadaan syntymään verkostomainen toimiva toimintakulttuuri*” sekä ” *tulee varmistaa kaikin tavoin, että toimintakulttuuri muuttuu verkostomaiseksi*”. Muutoksessa epävarmuuden kokeminen on hyvin tyypillistä.

5.5.2 Selkeät prosessit diskurssi

Toimintakulttuurin muutos verkostomaiseen toimintaan tarkoittaa myös muutosta nykyisissä prosesseissa. Aineistossa nousee esille tarve luoda hyvät ja selkeät prosessit, jotka kuvataan hyvin, sekä jalkautetaan toimintaan. Erityisenä huolena nousee organisaation suuri koko ja kuinka prosessien unohtaminen voi johtaa kaaokseen.

*Kannatan verkostomaista toimintaa ja ryhmiä, jotka kokoontuvat määräajaksi tietyn asian ympärille, jonka jälkeen sitten taas siirrytään uusiin ryhmiin. Tukee tavoitteen toteutumista. Verkostomainen toiminta vaatii kuitenkin **hyvät prosessit**, jotka tulee kuvata, jotta toiminta jää elämään. Jos prosesseja ei kuvata, seurata ja arvioida sekä jalkauteta käytäntöön, saattaa toiminta isossa organisaatiossa muuttua hyppeleväksi ja hallitsemattomaksi.*

*Yhden oppilaitoksen malli on ollut tavoite alusta alkaen. Jako ammatilliseen ja elinikäisen oppimisen yksikköön on todella hyvä ratkaisu. Muuten on vielä paljon asiaa auki. **Tärkeä on tietenkin saada prosessit toimivaksi ja selkeäksi.***

Vastauksissa painottuu prosessien merkitys verkostomaisen toiminnan kehittämisessä. Vastajaan näkemys siitä, että ” verkostomainen toiminta vaatii kuitenkin hyvät prosessit” kuvaa hyvin tarvetta saada toimivat prosessit uudistuneessa toimintakulttuurissa. Vastauksessa selkeästi pohditaan myös tilannetta, jossa prosesseja ei ole kuvattu, seurattu, arvioitu ja jalkautettu käytäntöön. Sanonnoilla ”hyppelevä” tai ”hallitsematon” vastaaja haluaa painottaa prosessien merkitystä toiminnan vakauttamisessa. Selkeästi vastaaja on huolissaan mahdollisista ongelmista, joita voi seurata prosessien puuttumisesta.

5.5.3 Uudistuneen toimintatavan diskurssi

Aineistosta nousee esille se, että verkostomainen toimintatapa nähdään tehokkaana ja hyvänä tapana toimia, joka liikkuu organisaatiossa pikemminkin vaaka, kuin pystysuunnassa. Kysymykseksi nousee kuitenkin, kuinka toimintaa kehitetään alemmilla tasoilla. Uudenlaisen toimintavan nähdään vaativan myös selkeitä pelisääntöjä ja koulutusta henkilöstölle. Kaiken kaikkiaan uudellinen toimintatapa nähdään mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan, yhteisiä toimintoja ja sekä yhteistä kehittämistä.

*Nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja isossa organisaatiossa verkostomainen **toimintatapa on erittäin hyvä ja tehokas tapa toimia** ja saada aina kulloinkin tarvittavat asiantuntijat koolle. Verkostoilla oltava avainhenkilöt. Jo nyt hienosti toimiva verkosto on työväenopiston ja markkinoinnin/viestinnän tiedottajan kanssa toteutettava tapa toimia. Verkostot ovat nopealiikkeisiä, ketteriä ja kokoontuvat tarpeen mukaan.*

Kuva on kattava, mutta jättää avoimeksi, **miten toimintaa muutetaan / kehitetään alemmilla tasoilla**. Se ratkaisee myös sen, kuinka toimivana pidän ylätasoa jaottelua.

Idea on hyvä ja toivottavasti jää pysyväksi tavaksi toimia, seuraavassa vaiheessa jopa ilman erikseen asetettuja verkostoja, luonnollisena osana toimintaa. **Toimintatavan alkuvaiheessa edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja tapaa toimia**. Selvitettävää henkilöstölle selkeästi kenellä mitä valtuuksia esittää, hyväksyä, toteuttaa. Saatutettujen asioiden julki tuominen esim. henkilöstöfoorumeissa tai muissa tilaisuuksissa, jotta eivät jää vain osan henkilöstön tietoisuuteen tai jopa pöytälaatikkoon.

Hyvä, kunhan on **selkeät tavoitteet ja pelisäännöt**.

... Jotta verkostomainen toimintatapa lähtee alusta alkaen kehittymään oikeaan suuntaan, Omnian henkilöstöä pitää valmentaa/perehdyttää monellekin varmaan vieraaseen toimintatapaan...

Itse pidän ajatuksesta, että voi työskennellä eri tiimien kanssa ja että tiimit vaihtuvat tarpeen mukaan. Se antaa mahdollisuuden työskennellä eri ihmisten kanssa, **kehittää omia työmenetelmiä ja oppia uusia asioita**.

Kiinnostava, hyvä ajatus. Ulkopuolisten verkostojen lisäksi uudet sisäverkot parantanevat tiedon kulkua ja mahdolliset kehittämisideat sekä **toimintatavat liikkunevat henkilöstön keskuudessa nykyistä paremmin niin vaaka- kuin pystysuunnissa organisaatorakenteita**. Tapa, jolla ryhmät vaihtuvat, jäi tosin vähän havaintojeni ulkopuolelle.

Parhaimmillaan verkostomainen toiminta luo uusia yhteyksiä ja **toimintamalleja/tapoja**. Tärkeintä on muistaa, että verkoston tulisi tukea asiakasta ja olla selkeä, eikä viidakko, jossa ei löydä perille. Miten verkostoajattelu on ajateltu muuttaa käytännön toiminnaksi? Osittain sitä tehdään varmasti jo nyt. Olisi hyvä järjestää esim. jotain yhteisiä work shoppeja, joissa voitaisiin etsiä synergioita eri toimijoiden väliltä.

Selkeä toimintarakenne, joka tukee toimintojen yhtenäistämistä, yhteistä kehittämistä ja verkostomaisen organisoitumisen kehittymistä edelleen. Etenkin asiakkaan palvelujen keskittäminen selkeämmiksi kokonaisuuksiksi on kannatettava ajatus - asiakkaalla tarkoitan sekä hakijaa, yritystä, kansainvälisiä kumppaneita ja sidosryhmiä. Kolmen yksikön rakenne kuulostaa sopivalta, ja nimet on toimintoja kuvaavat.

Uudistuneessa toimintatavassa painotetaan selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä. Tässä diskurssissa huomion arvoista on, että jälleen puheessa palataan

hierarkiaan ja kuka saa päättää ja mistä. Puheessa vilahtaa ”ylätaso” ja ”alataso”, joilla selkeästi viitataan johtoon ja työtökijätasoon. Myös vastaajan kommentissa ” Selvitettävä henkilöstölle selkeästi kenellä mitä valtuuksia esittää, hyväksyä, toteuttaa” viitataan hierarkiaan ja byrokraatiaan, jota organisaatiossa esiintyy. Toisaalta vastaajan kommentista on tulkittavissa näkemys siitä, että tietynlainen tietoisuus hierarkiasta voi lisätä turvallisuuden tunnetta uudessa johtamismallissa ja toimintakulttuurissa. Myös pelisääntöjen peräänkuuluttaminen luo henkilöstölle turvaa siitä, että toimitaan tiettyjen ennalta sovittujen edellytysten mukaisesti.

5.5.4 Verkostomaisen toimintakulttuurin diskurssi

Uudenlainen verkostomainen toimintakulttuuri vaatii vastaajien mukaan yhden vision ja yhteisen arvomaailman, jonka mukaan henkilöstö toimii. Tavoitteiden määrittäminen verkostoille nähdään erittäin merkittävänä asiana, jotta henkilöstö voi toimia samansuuntaisesti ja yhteen hiileen puhaltaen.

Kuva on hyvin havainnollistava, ymmärrettävä ja lähtökohdat juuri oikeat – asiakaslähtöisyys keskiöön myös kaikessa suunnittelussa, tavoitteiden määrittelystä toiminnan muodostumiseen ja seurantaan. Yksi oppilaitos = yksi visio, johon jok’ikinen tavoite, mittari ja toimenpide ohjaa. Jos yhdellä oppilaitoksella on useita eri visioita, ei oppilaitos puhalla yhteen ja samaan hiileen...

Verkostomaisuus on avainkysymys Omnian tulevaisuuden ja menestyksen kannalta. Työtapa on kuitenkin haastava ja vaatii yhtenäistä arvomaailmaa onnistuakseen.

Jos saadaan verkostoille selkeät tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Ja valtuudet.

Hyvä, kunhan on selkeät tavoitteet ja pelisäännöt

Verkostomainen toiminta vaatii erittäin hyvää johtajuutta, selkeitä tavoitteita työlle ja tuloksille, päätöksientekoa, henkilöstöä, jolla on osaamista ja motivaatiota sitoutua työhön sekä hyvää työn organisointia ajallisesti. Lisäksi on oltava selkeät rakenteet, miten asioita viedään eteenpäin, kerätään palautetta ja arvioidaan toimintaa.

Tämä kuulostaa hyvältä, jos se saadaan toimimaan. Jossain yhteydessä sanottiin hyvin, että verkosto ei synny ja toimi vain hyvällä tahdolla ja toivomisella ja tämä on niin totta. Jos huonosti käy, niin tämä menee niin, ettei verkostojen merkitystä nähdä vaan ne koetaan vain lisätyönä ja oman työn päälle tulevina loputtomina työryhminä. Verkostolla pitää olla tarpeeksi konkreettinen tehtävää, josta syntyy

*konkreettinen ja työn sisällön kannalta mielekäs tulos. Verkosto ei synny itsestään vaan ne pitää tietoisesti rakentaa tietty **tavoite mielessä pitäen**.*

Verkostomaisen toimintakulttuurin diskurssin puheessa nousee esille toive yhteisestä visiosta ja arvomaailmasta. Esille nostettu *yksi oppilaitos= yksi visio*, viittaa siihen, että Omnia on rakentunut useista eri oppilaitoksista ja sen pitää yhdistyä yhdeksi oppilaitokseksi, jotta henkilöstö kulkee samaa tavoitetta kohden. Tavoitteiden asettaminen onkin yksi keskeinen teema tässä diskurssissa. Tavoitteita toivotaan sekä verkostoille, että omalle työlle. Tavoitteiden asettaminen viittaa jälleen siihen, että henkilöstö haluaa saada selkeät raamit omalle työlleen ja olemassaololleen.

5.5.5 Asenne diskurssi

Kyselyn vastauksissa nousee vahvasti esille vaatimus siitä, että henkilöstön ja johdon on syytä muuttaa asennetta, jotta toimintatavat muuttuvat aidosti. Asennemuutos nähdään isona kulttuurisena muutoksena organisaatiossa, jotta yhteistyö yli yksikkörajojen toteutuu.

*Tämä vaatii ihmisiltä **asennemuutoksen**, muuten kaikki jatkuu entisellään.*

*Onnistuakseen vaatii jokaiselta esimieheltä uudenlaista johtamistapaa ja samoin myös henkilöstöltä **uudenlaista asennetta**. Asioita on kyettävä jakamaan arjessa ja tekemään aidosti yhteistyötä yli yksikkörajojen.*

*Erinomainen tapa toimia, mutta tarvitsee **asennetta**, luottamusta ja jakamisen tahtoa, on siis meille iso kulttuurinen muutos. Jako eri yksiköihin on organisaatiossamme syvemmällä kuin mitä ehkä huomaamme. Toivon johdolta meille kaikille selkeää vastausta kysymykseen "**mitä meiltä odotetaan**"?*

Asenne diskurssissa painottuu vaatimus asenteen muutoksesta. Vastaajien puheessa esiintyvä ilmaisu "*tämä vaatii*" tai "*onnistuuakseen vaatii*" kuvaa todellista tarvetta uudistaa asennetta. Myös puheessa välittyy pelko siitä, että jos asenne ei muutu, niin mikään ei muutu ja kaikki jatkuu ennallaan muutoksesta huolimatta. Vastaajista kukaan ei kuitenkaan kuvaa tarkemmin, mitä tämä asennemuutos pitää sisällään. Ainoastaan yksi vastaajista on kuvannut, että "*Asioita on kyettävä jakamaan arjessa ja tekemään aidosti yhteistyötä yli yksikkörajojen*", mikä voi viitata siihen, että nykyisessä toimintatavassa asenne vaikuttaa negatiivisesti asioiden jakamiseen arjessa sekä yhteistyön sujuvuuteen. Myös johdolta toivotaan selkeää näkemystä siihen, mitä henkilöstöltä odotetaan.

5.6 Organisaatioidentiteetin muutoksen johtaminen

5.6.1 Dynaamisuuden diskurssi

Vaatus dynaamisuudesta sekä johtamisessa, että toiminnassa nousee esille vastauksissa. Dynaamisuus nähdään vastakohtana nykyiselle perinteiselle johtamismallille, sillä se nähdään organisaation ketteryytenä ja joustavuutena, jonka nähdään lisäävän uudenlaisen toiminnan toteuttamista. Myös verkostojen toivotaan toimivan dynaamisesti ja joustavan tarpeen mukaan. Raja-aitojen eri yksiköiden välillä toivotaan kaatuvan uudenlaisen, dynaamisen toimintatavan myötä.

*On oltava toimivat, verkostomaiseen työskentelyyn soveltuvat alustat tietojen/tiedostojen jakamiseen ja **dynaamiseen kommunikointiin**. Verkostomaisessa työskentelyssä korostuvat vuorovaikutus, ennakoimattomuus ja yhteinen päätöksenteko. Tällaista työtä ei johdeta perinteisillä johtamismalleilla. Perinteiset organisaation johtamismallit korostavat ennakoitavuutta, toistettavuutta, hallittavuutta ja pysyvyyttä, jotka eivät toimi verkostomaisessa työssä. Toivon että myös **johtaminen muuttuu dynaamisempaan ja yhteisöllisempään suuntaan**.*

*Tarvitaan ehdottomasti kohtaamisia ja yhteistyötä yli hallinnollisten ja ainekohtaisten rajojen, asiakaskohtaamisia ja osaamisen jakamista. Näin saamme vietyä kehittämistyön ja pedagogisen kehittämisen uudelle tasolle. Verkostomainen toiminta tuo tarvoittavaa **dynaamisuutta toimintamme**, kun taas jäykkä rakenne rajoittaa toimintaa ja kehittämistyötä.*

*Erittäin hyvä. Myös ajatus siitä, että verkostot eivät ole kiveen hakattuja vaan **joustavia, tarpeen mukaan eläviä**, on hyvä.*

*Liputan verkostojen puolesta ja haluan olla niissä mukana. Organisaation pitää olla kuitenkin riittävän ketterä ja mahdollistava raja-aitojen rikkomiseen sekä **uudenlaisen toiminnan toteuttamiseen**.*

Dynaamisuuden diskurssin puheessa välittyi vuorovaikutuksen merkitys organisaation sisällä. Kommunikoinnin dynaamisuus ja tietojen jakaminen erilaisia alustoja käyttäen nähdään keskeisenä osana uudenlaista toimintatapaa ja johtamismallia. Myös yhteistyötä kaivataan lisää ja uudenlaisen toimintatavan nähdään edistävän sitä. Useissa diskursseissa on välähtänyt termi ”*raja-aita*”, jota henkilöstö käyttää puheessaan. Raja-aita on terminä hyvin mielenkiintoinen, koska se viittaa selkeään reiviiriin ja toisaalta esteeseen, jonka yli ei saa mennä

ilman lupaa. Mahdollisesti raja-aidalla viitataan eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön.

5.6.2 Pois oppimisen diskurssi

Jotta organisaatiomuutos mahdollistuu, tulee organisaation jäsenten poisoppia entisestä organisaatiokulttuurista. Luopuminen vanhasta organisaatiokulttuurista nähdään kyselyssä kuitenkin haasteena, sillä henkilöstön nähdään salaa toivovan, että mahdollisimman moni asia säilyisi ennallaan.

*Verkostomaista toimintaa tapahtuu hyvin paljon jo tällä hetkellä, mutta erityisen hyöää on nostaa se näkyväksi ja tavoitetilana tulevaisuudessa verkostojohtamisen visiona. Toki haasteena tulee sitten sen **entisen organisoitumisen poisoppiminen, ettei jää kerroksina useampaa johtamismallia.***

*Mielestäni ei tämän paremmin nykyvaatimuksiin voi vastata. Tässä voi olla nielemistä monella osastolla, joissa jotkut yksilöt salaakin toivovat, että **mahdollisimman moni asia pysyisi ennallaan**, mutta niin ei ole käyvä. Jos lähtee mukaan muutokseen, havaitsee sen hyöät puolet paremmin eikä mene energiaa vastustamiseen.*

Pois oppimisen diskurssin puheessa välittyä jälleen pelko siitä, että jos mikään ei muutukaan muutoksesta huolimatta. Pelko muuttumattomuudesta nousee esille muissakin diskursseissa. Henkilöstön puheessa välittyä halu aidosti uudistaa ja muuttaa organisaation toimintakulttuuria ja johtamismallia, jonka vuoksi pelko muuttumattomuudesta on hyvin ymmärrettävää. Vastaajan kommentissa ” Tässä voi olla nielemistä monella osastolla, joissa jotkut yksilöt salaakin toivovat, että mahdollisimman moni asia pysyisi ennallaan ” kuvastaa hyvin organisaation sisällä olevaa kaksijakoisuutta. Toisaalta organisaatiossa on uudistusmielisiä ja toisaalta on henkilöstöä, jotka eivät halua luopua nykyisestä toiminta- ja johtamismallista.

5.6.3 Osaamisen kehittämisen diskurssi

Organisaatioidentiteetin muutos edellyttää, että johto, sekä henkilöstö, kehittävät osaamistaan tehokkaasti. Osaaminen nousee vastauksissa esille sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Vastauksissa peräänkuulutetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä, luottamusta toinen toistensa osaamiseen, johdon osaamisen päivittämistä sekä osaamisen kohdentamista oikein. Osaamisen kehittämisen nähdään lisäävän kilpailukykyä ja parantavan asiakaspalvelua.

Verkosto on kattava, jos siinä on työelämä mukana vaikuttamassa omalta osaltaan, sieltä tulevat tämän hetken tarpeet, joihin meiltä löytyy vastaus, kun olemme

notkeita ja luotamme toistemme osaamiseen. Meiltä löytyy oikeaa osaamista, kun se kartoitetaan. Oikeat osaajat oikeilla paikoilla.

Asiakaskuntamme on todella laaja mikä on hyvä asia kilpailijoihin nähden mutta asettaa haasteita mm. henkilöstön osaamiseen, viestintään ja markkinointiin.

Verkostomainen toimintatapa on mielestäni todella tervetullut perusajatus. Erityisesti vaihtuvuus eri ryhmissä ja tarkoituksenmukainen osaamisen jakaminen ja / tai kohdentaminen mahdollisimman tarkasti määritellyn tavoitteen täyttämiseksi kuulostaa mahtavalta. Tehokkuutta, tavoitteellisuutta ja tarkoituksellisuutta.

Verkostomainen toiminta motivoi suuresti itseäni oppilaitoksen opettajana. Se tekee mahdolliseksi oman osaamisen kehittämisen moniammatillisissa yhteistyökuvioissa. Tavoitteena on kehittää uutta sisältöä, joka vastaa todellisiin, yhteiskunnallisiin opiskeluun, elämänhallintaan ja osallisuuteen liittyviin opiskelijoiden tarpeisiin

Verkostotyöskentelyssäkin voisi olla joitakin vakiryhmiä/vakijäseniä, jotka käsittelevät perusasioita ja lisäksi projekteihin voi sitten osallistua ne kenellä osaamista/intoa. Jokapäiväisessä toiminnassa olisi tärkeää, että kuka tahansa voi toimia rajojen/verkostoryhmien yli ja olla suoraan yhteydessä tarvittavaan osapuoleen. Turhat välikädet hidastavat ja tekevät asioiden hoitamisesta kankeaa.

Organisaation rakenteella ei juurikaan ole väliä, jos johto pysyy samana. Vaikea uskoa, että mikään oikeasti muuttuu, jos johtajat eivät halua päivittää osaamistaan ja käsityksiään nykypäivän työelämästä.

Toivon, että Omniasta tulisi yhtiömuotoinen, niin että työehtosopimukset jne. määrittäisivät uudelleen. Nyt on paljon laki- ja tes-pohjaisia rajoituksia, joita moni pitää syinä esimerkiksi sille, ettei oman osaamisen kehittämiseen ole resursseja.

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen nousee vahvasti esille muutospuheessa. Organisaatiossa nähdään olevan valtavasti osaamista, kunhan se vaan osataan kohdentaa oikein " Meiltä löytyy oikeaa osaamista, kun se kartoitetaan. Oikeat osaajat oikeilla paikoilla". Selkeästi muutos nähdään myös mahdollisuutena kehittää omaa osaamista "Se tekee mahdolliseksi oman osaamisen kehittämisen moniammatillisissa yhteistyökuvioissa". Jälleen vastauksessa nousee esille rajojen ylittäminen " Jokapäiväisessä toiminnassa olisi tärkeää, että kuka tahansa voi toimia rajojen/verkostoryhmien yli ja olla suoraan yhteydessä tarvittavaan osapuoleen". Nimenomaan arjen sujumiseen liittyen ei toivota turhia esteitä eri osapuolten välille, vaan yhteistyön pitäisi olla jouhevaa.

5.6.4 Osallistamisen diskurssi

Osallistaminen nähdään hyvin tärkeäksi verkostomaisessa työskentelytavassa. Haasteeksi kuitenkin nousee se, miten henkilöstö ja muut sidosryhmät saadaan

osalliseksi verkostoihin ja se, että verkostojen työskentely saadaan näkyväksi koko organisaatiossa. Osallistamista toivottiin kaikista työntekijäryhmistä, kuitenkin sen on perustuttava vapaaehtoisuuteen.

*Kannatan ehdottomasti verkostomaista toimintaa! Verkostoja pitää luoda Omnian sisällä kattavasti niin, että **kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua** ja sanoa mielipiteensä. Yritetään päästä irti kuppikuntaisesta ajattelusta, mennään oppijan ja asiakkaan etu edellä ja keskustellaan keskenämme Omnian eri yksiköiden välillä.*

*Olemme tehneet työtä Omniassa verkostomaisesti koko ajan eri yksiköiden kanssa. Hankkeissa ei muuta mahdollisuutta ole. Eli kannatamme verkostomaisen toiminnan lisäämistä. Huolenani on, **miten kaikki henkilöt saadaan osallisiksi** näihin verkostoihin. Ettei käy niin, että vain johto- ja päällikkötason henkilöt ovat mukana näissä. Haasteena on myöskin, miten näiden verkostojen työskentely saadaan laajempaan tietoisuuteen, ettei yksi verkosto tee työtään vain siihen **osallistuvien** henkilöiden verkostona vaan siinä käsitellyt asiat leviävät aidosti. On sanottu, että verkostot eivät ole pysyviä verkostoja vaan ne vaihtuvat ja henkilöt niissä vaihtuvat. Se on hyvä asia. Verkostoihin on hyvä saada mukaan paljon niitä henkilöitä, jotka eivät ole tottuneita toimimaan verkostomaisesti. Kaikki mukaan.*

*Verkostotyöskentelyssäkin voisi olla joitakin vakiryhmiä/vakijäseniä, jotka käsittelevät perusasioita ja lisäksi projekteihin **voi sitten osallistua ne kenellä osaamista/intoa**. Jokapäiväisessä toiminnassa olisi tärkeää, että kuka tahansa voi toimia rajojen/verkostoryhmien yli ja olla suoraan yhteydessä tarvittavaan osapuoleen. Turhat välikädet hidastavat ja tekevät asioiden hoitamisesta kankeaa.*

*Lähtökohtaisesti hyvä asia. Pysyvät verkostot on hyvä olla omissa sisältöteemoissaan kuten kuluttajapalvelut, työssäoppiminen, viestintä&markkinointi (tai markkinointiviestintä), tapahtumat. Lisäksi väliaikaisia verkostoja on hyvä olla toimenpidelähtöisesti niin, että asian äärellä ovat kaikki keskeiset toimijat eri näkökulmista – **osallistetaan kaikista portaista aina asiakkaasta palvelutuotantoon ja johtoon saakka**. Mitä useampi näkökulma mukana, sitä parempi, useampaa tyydyttävää ratkaisu ja suurempi todennäköisyys onnistua. Caseja esim. Omnian brändiuudistus, hanketoiminta, hankinnat jne. Oikeastaan kaikki projektimaiset toimenpiteet kuuluvat minusta tämän alle. (Kaikki)*

Osallistamisen diskurssissa keskeinen huolen aihe on se, että miten saadaan koko henkilöstö osallistettua verkostoihin ja toisaalta saako koko henkilöstö osallistua niihin. Puheessa nousee huoli siitä, että osallistuminen verkostoihin on vain tietyn henkilöstöryhmän asia ja muut jätetään ulkopuolelle. Jälleen puheessa nousee esille hierarkia ” osallistetaan kaikista portaista” tai ”Ettei käy niin, että vain johto- ja päällikkötason henkilöt ovat mukana näissä”. Kaikki eivät myöskään välttämättä halua osallistua ” kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua” tai ” voi

sitten osallistua ne kenellä osaamista/intoa". Puheessa on siis kaksijakoisuutta eli toisaalta kaikkien pitäisi osallistua ja toisaalta taas henkilöstö voi halutessaan osallistua.

5.6.5 Toiminnan läpinäkyvyys diskurssi

Toiminnan ja tulosten läpinäkyvyys nousee esille vastauksissa. Vastauksissa vaaditaan, että verkostojen tuotokset tulevat näkyviksi, mutta myös pohditaan sitä, kuinka tuotokset saadaan näkyviksi koko organisaation tasolla. Kaiken kaikkiaan uudenlainen organisaatorakenne nähdään mahdollisuutena lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä.

*Verkostomainen toiminta on elinehto menestymiselle tulevaisuudessa. Verkostomainen toiminta edellyttää selkeää johtamiskulttuuria ja vahvaa johtajuuden toteuttamista eri tahoilla organisaatiossa. Sillä henkilöllä tai yksiköllä/tiimillä, jolla on verkoston vetovastuu, pitää olla johdon vahva tuki ja mandaatti toteuttaa toimenpiteitä, jotka tähtäävät ko. verkoston tavoitteiden täyttymiseen. Verkoston toiminnalle pitää asettaa selkeät ja **läpinäkyvät tavoitteet** ja verkoston "voimassaoloaika" tulee määritellä. Verkoston toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista pitää tarkastella määräajoin ja tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä. Määräaikaisen verkoston loppuessa, **verkoston tuotokset/tulokset tulee tehdä näkyväksi...***

*Erittäin hyvä asia. Mukana pitää olla ihmisiä kaikista osa-alueista ja tiedottamisen pitää toimia, ettei puuhastelu jää vain verkoston sisälle. **Toimintaa näkyväksi ja reaaliaikaiseksi.***

*Toivon **läpinäkyvyyttä** muutokseen: uusia rakenteita avataan ymmärrettävästi ja selkeästi.*

*Verkostomainen toiminta on erittäin hyvä ajatus. Kuinka sitä sitten toteutetaan, jotta ei "sotkeuduta" verkkoihin on toinen asia. Tässä toimintamallissa on hyvä muistaa se, että ns. verkoston hallinta on aina jollakin, jotta homma pysyy kasassa. Verkostoja ei saa olla liian useita, jotta ei synny ns. päällekkäistoimintaa eli monta verkostoa tekee samaa asiaa...**Miten saamme verkostojen toiminnan näkyväksi koko organisaation sisällä...**Tämähän on ikuisuuskyseminen, koska olemme jo nyt huomanneet, että esim. työryhmätyöskentely jää usein vain sen työryhmän tietoon, kunnes luodaan uusi työryhmä, joka taas keksii pyörän uudelleen. Eli summaten verkostoissa on hyvä miettiä 1) koko/määrä 2) johtajuus 3) tiedotus*

Kuulostaa kattavalle. Näihin myös pysyvät vastuuhenkilöt/vastuuhenkilöparit. Lisäksi vuosittain tavoitteet, seuranta ja viestitys eri toiminta-alueiden välillä,

niin, että syntynyt tieto saadaan sinne tärkeimpään: asiakasrajapintaan. Uskon, että tämän kaltainen hallinnollinen organisaatorakenne mahdollistaa myös toiminnan läpinäkyvyyden.

Toiminnan läpinäkyvyys diskurssissa korostuu tarve jakaa tuloksia ja tehdä verkostojen toiminta näkyväksi organisaation sisä- ja ulkopuolella. Puheessa välittyy halu tietää mitä eri verkostot tekevät, jotta ei tehdä asioita päällekkäin.

5.7 Yhteenveto diskursseista

Aineistosta on löydettävissä 12 diskurssia: hierarkkisuus, byrokraattisuus, uudistunut toimintakulttuuri, selkeät prosessit, uudistunut toimintatapa, verkostomainen toimintatapa, asenne, dynaamisuus, pois oppiminen, osaamisen kehittäminen, osallistaminen ja toiminnan läpinäkyvyys. Diskurssit on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaan kolmen teeman alle: nykytilanteen representointi, organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistaminen ja organisaatioidentiteetin muutoksen johtaminen. Diskursseista on löydettävissä hallitsevia ja marginaalisia diskursseja. Byrokraattisuus, uudistunut toimintakulttuuri, uudistunut toimintatapa, verkostomainen toimintakulttuuri ja osaamisen kehittäminen diskurssit ovat hallitsevia diskursseja. Myös hierarkkisuus nousee esille sivulauseessa muissakin diskursseissa. Marginaalisina diskursseina voidaan pitää selkeät prosessit, pois oppiminen ja asenne diskursseja. Eri diskurssien välillä on selkeästi havaittavissa yhteneväisyyksiä toinen toisiinsa (katso taulukko 1).

Diskurssin nimi	Maininnat	Diskurssien välinen yhteys/ristiriita
Hiearkkisuus	4 mainintaa	Ristiriita uudistunut toimintakulttuuri
Byrokraattisuus	7 mainintaa	Yhteys hierarkkisuus
Uudistunut toimintakulttuuri	7 mainintaa	Yhteys pois oppiminen, verkostomainen toimintakulttuuri
Selkeät prosessit	2 mainintaa	Yhteys uudistunut toimintatapa
Uudistunut toimintatapa	9 mainintaa	Yhteys osaamisen kehittäminen
Verkostomainen toimintakulttuuri	6 mainintaa	Yhteys selkeät prosessit
Asenne	3 mainintaa	Yhteys uudistunut toimintakulttuuri
Dynaamisuus	4 mainintaa	Yhteys hierarkkisuus, uudistunut toimintakulttuuri
Pois oppiminen	2 mainintaa	Yhteys verkostomainen toimintakulttuuri
Osaamisen kehittäminen	7 mainintaa	Yhteys verkostomainen toimintakulttuuri
Osallistaminen	5 mainintaa	Yhteys verkostomainen toimintakulttuuri, osaamisen kehittäminen
Toiminnan läpinäkyvyys	5 mainintaa	Yhteys uudistunut toimintatapa

Taulukko 1 Diskurssien välinen yhteys

Diskurssien tarkastelussa on kiinnitetty huomiota siihen, miten henkilöstö konstruoi käsitystään organisaation identiteetistä. Teksteistä on poimittu myös erilaisia kielikuvia ja nostettu esille millaisia kielellisiä keinoja teksteissä on havaittavissa. Diskurssien välillä ei ole havaittavissa suurempaa ristiriitaa.

Henkilöstön puheessa välittyy toisaalta selkeä näkemys siitä, että organisaatio on byrokraattinen ja hiarkkinen, joka estää organisaation toimintaa. Toisaalta kuitenkin henkilöstö toivoo johdolta selkeitä prosesseja, pelisääntöjä ja tavoitteita, mikä viittaa siihen, että henkilöstö kuitenkin haluaa raamit omalle työntekeemiselle ja olemassa ololle. Tietyntyylinen byrokraatia ja hiarkia tuo turvaa henkilöstölle selvästi turvaa myös uudessa toimintatavassa ja johtamismallissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

6.1 Aineiston löydökset

Tutkimuksessa löydettiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Miten ja millaisena organisaation nykytila kuvataan eli representoidaan aineistossa?* Aineistossa Omnia kuvataan byrokraattisena ja hierarkkisena organisaationa, jonka johtamismalli on hyvin perinteinen. Omniassa hierarkkisuus näyttäytyy esimerkiksi siten, että asioita valutetaan johdolta henkilöstölle. Byrokraattisuus nähdään asioiden hoidon vaikeutena ja turhan jäykkänä tapana toimia. Byrokraattisuus ja hierarkkisuus kuuluvat oppilaitosmaailmaan, jossa asioita tehdään tietyn järjestyksen ja sääntöjen mukaisesti. Kuinka tämän kaltainen organisaatio saadaan toimimaan yhteen verkostomaisen toimintatavan kanssa, on ennen kaikkea organisaatorakenteeseen ja johtamiseen liittyvä haaste.

Aineistossa nouseekin toivomus organisaatorakenteen joustavuudesta ja johtamisen dynaamisuudesta. Erityisesti oppilaitos, kuten Omnia, on haastava, sillä Omnia on suuri oppilaitos, joka on muodostunut useista eri organisaatioista, jotka edustavat kukin omaa koulutusmuotoaan. Koulutusmuodot kuten lukio- ja ammatillinen koulutus edustavat hyvin perinteistä opetusta, kun taas työväenopisto ja nuorten työpajat uudenlaista oppimista. Näiden kaikkien opetusmuotojen yhteen sulattaminen yhdeksi oppilaitokseksi vie aikaa, etenkin kun kullakin on oma olemassa oleva toimintakulttuuri ja organisaatioidentiteetti.

Aineistosta nousee esille, että johdon toiveet verkostomaisesta toimintatavasta ja henkilöstön näkemys organisaation jäykkyydestä ovat ristiriidassa keskenään. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöstön ja johdon näkemys organisaation identiteetistä poikkeaa. Useiden organisaatioidentiteettitutkimusten mukaan organisaatioidentiteetti on sosiaalinen konstruktio, joka muokkaantuu johdon ja henkilöstön päivittäisessä vuorovaikutuksessa (Tapaninen 2013,14). Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että päivittäinen dynaaminen dialogi johdon ja henkilöstön väliltä on puuttunut tai sitä on ollut liian vähän. Ei riitä, että johto viestii uudesta avoimesta, verkostomaisesta toimintatavasta ja sen käyttöönotosta, jos henkilöstö ei näe oman organisaatorakenteen tukevan tämänkaltaista toimintatapaa. Ensisijaisesti johdon tulee lisätä dynaamista dialogia henkilöstön kanssa, jotta yhteneväisempi käsitys organisaation identiteetistä muodostuu ja sen myötä myös uudenlainen toimintakulttuuri pääsee syntymään.

Toiseen tutkimuskysymykseen *Mitä organisaatio- ja toimintakulttuurin uudistamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?* Aineistosta nousi esille vanhoista toimintatavoista pois oppiminen, jonka nähtiin osaltaan jarruttavan uudistumista ja muutosta. Pelko siitä, että toiminta jatkuu samanlaisena muutoksesta huolimatta, kävi selkeästi ilmi vastauksista. Kuten teoriaosuudessa todettiin organisaatioidentiteetti- ja kulttuuri ovat tiukassa yhteydessä toisiinsa (Hatch & Schultz 2002, 996.) Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yleisesti

hyväksytyksi käyttäytymismalliksi, jota määrittää mm. arvot ja uskomukset. Se kuvaa organisaation toimintatapaa: ”Näin meillä on aina tehty”. (Pellinen 2007, 22-23). Aineistosta nousi esille näkemys siitä, että vanhat toimintatavat ovat juurtuneet ja niistä luopuminen on vaikeaa. Muuttamalla organisaatio- ja toimintakulttuuria muutetaan väistämättä myös organisaatioidentiteettiä. Muutoksen myötä tulevat tuntemattomat, uuden vision mukaiset toimintatavat horjuttavat olemassa olevaa organisaatioidentiteettiä ja imagoa. (Gioia & Thomas 1996, 371). Seessalo (2013) on tutkimuksessaan todennut, että jotta organisaatioidentiteetin muutos mahdollistuu, tulee organisaation jäsenten vähentää samaistumista nykyiseen organisaatioidentiteettiin, toisin sanoen heidän tulee luopua vanhasta organisaatioidentiteetistä. (Seessalo 2013, 19). Deidentifikaatio eli luopuminen organisaatioidentiteetistä voi johtaa hetkelliseen sekavuuteen, mutta se on muutoksen kannalta välttämätöntä, jotta henkilöstö voi alkaa aidosti miettimään ”keitä me voisimme olla”, sen sijaan, että he miettivät ”keitä me olemme”. (Seessalo 2013, 20).

Tutkimuksen mukaan henkilöstö koki, että organisaatio- ja toimintakulttuuria voidaan aidosti uudistaa vain luomalla selkeät prosessit, yhteiset pelisäännöt sekä toimintatavat. Vastauksissa nousi vaatimus yhteisestä visiosta sekä arvomaailmasta. Erityisesti organisaatio, joka on muodostunut useista organisaatioista ja on näin ollen hyvin pirstaleinen sekä mahdollisesti omaa useita organisaatioidentiteettejä tarvitsee johdolta selkeän strategisesti yhteisen käsityksen siitä ”keitä me olemme organisaationa”. (Pratt & Foreman 2000, 23). Omnian johdon tuleekin määrittää selkeä visio, joka heijastaa Omnian arvomaailmaa. Vision määrittämisen myötä henkilöstölle tulee selkeä kuva toiminnasta ja olemassaolon tarkoituksesta. Vision lisäksi Omnian prosessit tulee käydä huolellisesti läpi ja selkeyttää niitä. Prosessien selkeyttämisen myötä yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt kirkastuvat. Onnistunut muutosprosessi vaatii yhtenäiset näkemykset ja merkitykset tavoitteille (Valpola 2004, 188). Tutkimuksen mukaan toiminnalla tuleekin luoda selkeät tavoitteet. Lisäksi sekä henkilöstön että johdon tulee muuttaa asennetta, jotta organisaatio- ja toimintakulttuuria saadaan aidosti uudistettua.

Kolmanten tutkimuskysymykseen *Mitä organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja aineistosta löytyy?* tutkimuksessa nousi selkeä vaatimus toiminnan ja johtamisen dynaamisuudesta, jonka avulla organisaatiosta saadaan ketterämpi ja joustavampi. Jotta Omniasta, jonka nykytilanne on hierakkinen ja byrokraattinen saadaan dynaamisempi, tulee käynnistää muutosprosessi organisaatioidentiteetin johtamisessa. Kuten kuviossa 3 esiteltiin, muutosprosessi etenee vaiheittain. Johdolla on keskeinen rooli, sillä jokaisessa muutosprosessin vaiheessa johdon tulee ohjata ja tukea henkilöstöä. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa päätetään tehdä muutos, tämä edellyttää avointa keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Toisessa vaiheessa muutoksen merkitys selviää henkilöstölle, jolloin johdon tulee tukea ja tiedottaa tehokkaasti. Kolmantena vaiheena organisaatio pois oppii vanhoja johtamis- ja toimintatapoja, jolloin tiedostus, osallistuminen ja muutosviestintä korostuvat. Neljännessä vaiheessa uusi toimintatapa otetaan käyttöön, jolloin

henkilöstö ja johto tarvitsevat koulutusta, tukea ja jatkon hallintaa. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa sitoudutaan uuteen tapaan toimia ja johtaa. (Ponteva 2012, 18).

Aineiston mukaan muutoksen myötä henkilöstön ja johdon tulisi kehittää osaamistaan tehokkaasti sekä organisaatiossa tulisi luottaa toinen toisensa osaamiseen. Osaaminen pitää myös osata kohdentaa oikein. Henkilöstöä ja sidosryhmiä tulisi osallistuttaa verkostotyöhön ja saada verkostojen työskentely näkyväksi koko organisaatiossa lisäämällä toiminnan läpinäkyvyyttä kaikilla organisaation tasoilla.

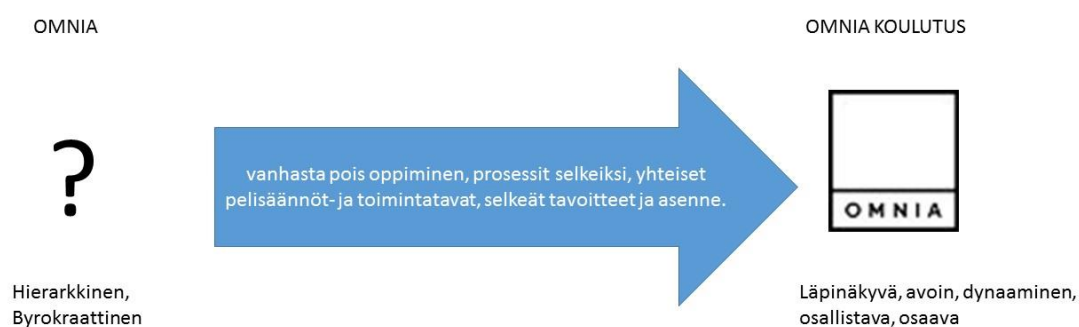
6.2 Kehittämisideat

Omniassa on tarve vahvalle organisaatioidentiteetille, sillä organisaatio on muodostunut useista eri organisaatioista. Omnialla ei ole tällä hetkellä selkeää yhtä organisaatioidentiteettiä, vaan organisaation sisällä on useita organisaatioidentiteettejä, jotka toimivat rinta rinnan. Aineistosta ei ole havaittavissa organisaatioidentiteettiin liittyviä vastakkainasetteluja, mutta selkeästi aineistosta nousee tarve yhteiselle visiolle, yhdenmukaisille toimintatavoille sekä toimintaprosesseille ja näiden myötä myös yhdelle yhteiselle organisaatioidentiteetille. Organisaatioidentiteettiprosessi pitäisi käynnistää johdon toimesta määrittämällä selkeästi Omnian visio. Vision myötä henkilöstölle hahmottuu selkeämmin organisaation olemassaolon tarkoitus. Henkilöstön tulisi työstää organisaatioidentiteettiprosessia pohtimalla keitä he ovat. Henkilöstön tulisi muodostaa selkeä käsitys Omnian kilpailueduista muihin koulutuksentarjoajiin nähden. Tärkeää on saada palautetta sisäisiltä ja ulkoisilta toimijoilta ja sen myötä vahvistaa omaa olemassaolon merkitystä.

Johdon asettamalla visiolla on valtava merkitys organisaatioidentiteetin muodostumisessa. Organisaatioidentiteetin muodostuminen on pitkä, vuorovaikutteinen prosessi, jossa sekä johdon, että henkilöstön tulkintoja pitää kohdata. Tämä vaatii dynaamista dialogia henkilöstön ja johdon välille. Henkilöstö tulee ottaa vahvasti mukaan organisaation kehittämiseen. Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen motivoi henkilöstöä ja myös sitouttaa heidät organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Strategiatyöhön osallistaminen on yksi keino saada henkilöstö mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Yhteisen strategiatyön myötä johto ja henkilöstö alkavat kommunikoida keskenään ja organisaatiolle muodostuu yhtenäisempi käsitys organisaation tavoitteista. Strategiatyössä on keskeistä löytää yhteistä aikaa ja aidosti vuorovaikutteisia foorumeja. Strategiatyö on myös yksi keskeinen keino luoda yhtenevää organisaatiokulttuuria ja sitä myöten myös vahvaa organisaatioidentiteettiä.

Tällä hetkellä Omnia näyttäytyy hierarkkisena ja byrokraattisena organisaationa. Omniassa on tarve toimintakulttuurin- ja tapojen kehittämiseksi. Jotta Omniassa päästään toimimaan aidosti kehittämään uudenlaista

toimintakulttuuria, on vanhoista toimintatavoista opittava pois. Myös prosessit täytyy selkeyttää sekä jalkauttaa koko henkilöstön tietoisuuteen. Selkeiden prosessien myötä organisaation pelisäännöt- ja toimintatavat alkavat muotoutua yhtenäisemmiksi. Omnialla pitää olla myös selkeä johdon asettama tavoite ja koko henkilöstön on uudistettava asenne muutosta kohtaan. Johdon on syytä aika ajoin tarkastella, onko prosessit toimivia ja toimivatko organisaation jäsenet yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen mukaisesti.



Kuva 3

Kuvan 3 mukaisesti, jos johto ja henkilöstö sitoutuu luomaan ja uudistamaan organisaatiota, niin tulevaisuudessa Omniasta muodostuu läpinäkyvämpi, avoimempi, dynaamisempi, osallistavampi ja osaavampi organisaatio.

6.3 Työn arviointi

Tutkimuksessa on aineistona käytetty Omnia muutoksessa-kyselyä, johon vastasi 77 henkilöä ja sen oli nähnyt 694 henkilöä. Otos on näin ollen melko pieni todelliseen henkilöstön määrään suhteutettuna. Näkisin, että tämän vuoksi tutkimus ei varsinaisesti kuvasta koko henkilöstön näkemystä Omniasta tai Omnian organisaatioidentiteetistä. Tutkija näkee kuitenkin, että otoksen avulla tutkimuksessa saatiin näkemys siitä, millaisia ilmiöitä organisaation sisäisessä identiteettipuheessa nousee esille.

Tutkimuksessa tehtiin tiukka rajaus kysymysten osalta eli tutkimukseen valittiin aineiston kolme ensimmäistä kysymystä, joissa peilataan koko Omnian toimintaa. Koska tutkimus tehtiin valmiista aineistosta, tutkimuskysymykset täsmentyivät vasta aineiston analyysin jälkeen. Aineiston analyysi oli haastavaa,

sillä mitään valmista raamia ei ollut olemassa, vaan tutkija loi raamit analyysin aikana. Myöskään tutkijalla ei ollut selkeää lähtökohtaa omalle tutkimukselleen, vaan aineiston läpikäynnin myötä tutkijalle kirkastui ajatus organisaatioidentiteettitutkimuksesta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa aineistomenetelmänä käytettiin tulkinnallista diskurssianalyysiä. Tulkinnallinen diskurssianalyysi antoi tutkijalle väljemmän tulkinnan mahdollisuuden. Tulkinnallinen diskurssianalyysi oli analyysimenetelmänä sopiva tutkimukseen, sillä sen avulla nousi esille tutkimuksen kannalta keskeiset diskurssit. Diskurssitutkimus on luonteeltaan hermeneuttista, jonka vuoksi tutkimuksen aihe ja näkökulma saattavat tarkentua tutkimusprosessin edetessä (Pietikäinen & Mäntynen 2009,145). Näin kävi myös tämän tutkielman osalta. Tutkimuskysymykset tarkentuivat tutkimusprosessin aikana. Tutkimusprosessi oli hyvin spiraalimainen ja tutkimus vaati paljon uudelleen työstöä. Tämän tutkielman osalta tutkija joutui palaamaan useamman kerran lähtökuoppaan, sillä hänen tekemänsä valinnat eivät aina sopineet tutkielman aiheeseen. Diskurssianalyysin luonteeseen kuuluu, että tutkijan valinnat vaikuttavat siihen millaista tietoa tutkimus antaa, sillä se ei ole koskaan aukoton.

Tulkinnallinen diskurssianalyysi valikoitui aineistomenetelmäksi sen vuoksi, että tutkija ei halunnut ainoastaan teemoittaa tekstistä nousevia ilmiötä, vaan hän halusi myös syvemmin ymmärtää diskurssien avulla millaista puhetta henkilöstö tuottaa ja ylläpitää. Diskurssianalyysi eroaa teemoittelevasta analyysistä sillä, teemoittelevassa analyysissä pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin, kun taas diskurssianalyysissä tutkimuskysymykset tarkentuvat analyysin edetessä. Diskurssianalyysi toimii hyvin tässä tutkielmassa, sillä henkilöstö oli tuottanut kyselyssä paljon puhetta, josta nousi esille eri ilmiöitä. Tässä tutkielmassa tutkija oli erityisesti kiinnostunut siitä, miten diskurssiivisia konteksteja ja sosiaalista todellisuutta luodaan ja ylläpidetään.

Tutkimuksessa pitää pystyä arvioimaan luotettavuutta ja pätevyyttä, vaikka nämä termit eroavat toisistaan. Termit reliaabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys) ovat olleet käytössä alun perin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten ne ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa monenlaisia tulkintoja. Luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja pätevyydellä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näitä termejä ei voida suoraan käyttää, koska jokainen tapaustutkimus on ainutlaatuinen ja ei toistettavissa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan mitata esittämällä lukijalle tarkasti mitä on tehty ja miten. Validius merkitsee siis kuvausten ja niihin liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että tutkija on tarkasti selostanut, miten hän on tutkimuksen toteuttanut, mitä eri tutkimuksen vaiheita on ollut sekä millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, joihin hänen johtopäätelmänsä perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on kohdeorganisaation työntekijä ja siksi organisaatio on hänelle tuttu entuudestaan. Tämä vaikutti myös tutkimuksen

aiheen valintaan, sillä tarve organisaatioidentiteettitutkimukselle oli havaittavissa. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty pitämään työntekijätausta erossa itse tutkimuksesta ja tutkimuksessa tulkitaan ainoastaan Omnian muutoksessa-kyselyn aineistoa. Tutkija on näin ollen jäävänyt itsensä tutkimuksen ulkopuolelle mahdollisimman hyvin. Valitussa tutkimusstrategiassa on sekä heikkouksia että vahvuuksia. Valmiin aineiston käyttö aiheutti haasteita tutkimuskysymysten asettamiseen. Toisaalta rajattu aineisto antoi mahdollisuuden katsoa organisaation toimintaa kapeammasta näkökulmasta, jonka vuoksi tutkimuksessa oli helpommin havaittavissa asioita, joita ei kenties olisi havaittu hankkimalla aineisto muulla keinoin.

6.4 Jatkotutkimusaihe

Tutkimuksessa etsittiin organisaatioidentiteettiä ja organisaatioidentiteetin muutoksen johtamiseen liittyviä diskursseja. Organisaatioidentiteetin muutoksen johtamisen teoriasta löytyi mielenkiintoinen näkökulma, jossa pirstaleisen organisaation todettiin pitävän sisällään useita identiteettejä. Jatkotutkimusehdotuksena esitän, että organisaatioidentiteettitutkimusta laajennetaan siten, kuinka johdetaan organisaatioita, joka omaa useita organisaatioidentiteettejä. Tämä ei ole kokonaan uusi aihe, sillä tutkimusta aiheen saralta löytyy jo, mutta uskon, että aiheen avulla voidaan päästä mielenkiintoisen uuden tyyppisen johtamismallin äärelle.

LÄHTEET

- Albert, S. 1998. The Definition of Metadefinition of Identity. Teoksessa Whetten, D. & Godfrey, Paul. (toim.) Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations. 1-13. United States of America: Sage Publications.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. & Corley, K. G. 2011. Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science* 22:5, 1144-1156.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39:2, 239-263.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. 1996. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41. No.3, 442-476.
- Gioia, D. A. 1998. The identity of organizations. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) Identity in organizations: Building theory through conversations. Thousand Oaks, CA: JAI Press, 33-79.
- Gioia, D., Shultz, M. & Corley, K. 2000. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1, 63-81.
- Gioia, D. & Thomas, J. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly* Vol. 41, 370-403. Cornell University.
- Gioia, D., Price, K., Hamilton, A., Thomas, J. 2010. Forging an identity: an insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, Vol.55, 1-46.
- Hardy, C. 2001. Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization*. 31(3). 25-47.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2002. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*. Vol. 55, No. 8.
- Hatch, M & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* Vol.31, No. 5/6. 356-365.
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2012. Organisatorisen identiteetin muodostuminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Pro gradu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Jokinen, A., Juhila, K. & Soininen, E. 2016. Diskurssianalyysi: teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino.
- Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 233-252.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. [viitattu 29.10.2012]. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavana www-muodossa:
http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf
- Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. [viitattu 1.11.2012]. Kehittämishanke. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavana www-muodossa:
https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf
- Kokkonen, T. 2016. Ammattiin opiskelu uudistuu – kenen ehdoilla ja ketä varten? Ammatillisen koulutuksen reformin valmistelun tarkastelua. Kandidaatin tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Muhonen, T. 2013. Keski-Suomen Ely-keskuksen sisäinen viestintä ja toimintakyky organisaatiomuutoksessa. Pro Gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pellinen, M. 2007. Verkoston organisaatioidentiteetti. Seinäjoen yliopistokeskus toimijoiden kokemana. Pro gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pratt, M. & Foreman, P. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1. 18-42.
- Puusa, A. 2006. Conducting Research on Organizational Identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11, No. 2.
- Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: "Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?". Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Puusa, A. 2009. The meaning and implications of a fragmented organizational identity A Case Study of a Finnish University of Applied Sciences. *Administrative Studies*. Vol 3.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. 2006. Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11, No. 2.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ravasi, D. & Phillips, N. 2011. Strategies of alignment: Organizational identity

- management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization* Vol. 9, No. 2, pp. 103-135.
- Ravasi, D. & Rekom van, J. 2003. Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2 pp. 118-132.
- Ravasi, D. & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* Vol 49, No. 3, 433-458.
- Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus,
- Seessalo, S. 2013. Organisaatioidentiteetin uudelleen rakentuminen pakotetussa muutoksessa. Analyysi henkilöstön kokemasta muutoksesta yritystoston yhteydessä. Pro gradu. Turku: Turun yliopisto.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. [Helsinki]: JTO, 206-231.
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Tapaninen, A. 2013. Organisaatioidentiteetti merkityksen tuottajana. Pro gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 15. No. 3, 219-234.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. *Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2005. *Tuki ja kehittä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Väistö, V. 2018. Organisaatioidentiteetti ja työntekijöiden sosiaalinen identifioituminen vuokratyössä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

LIITE

OMNIA

Uudistuva Omnia – henkilöstökysely

Omniassa on käynnistetty organisaatiomuutokseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut. Muutoksen tavoitteena on lakkauttaa nykyiset oppilaitokset ja luoda yksi koulutus- ja palvelutarjontaa toteuttava oppilaitos.

Yhteistoimintamenettelyn aikana koko henkilöstö voi vaikuttaa muutostyöhön - tämä kysely on yksi vaikuttamiskanavista. Olennaista on, että jokainen tarkastelee omaa työtään uudelta perustalta ja tuo esiin kehittämisideoita.

Vastausohjeet:

Kysymykset perustuvat 26.8.2016 henkilöstöfoorumissa esiteltyyn materiaaliin, joka löytyy osoitteesta: <https://www.omnia.fi/group/intranet/yhden-oppilait...>

Voit vastata kaikkiin tai vain osaan kysymyksistä

Ongelmien tunnistamisen sijasta keskity ratkaisuehdotuksiin

Vastaa kiteytetysti ja selkeästi

Vastausaikaa on 16.9.2016 asti

Uudistuva Omnia -henkilöstökyselyn tuottama aineisto

hyödynnetään organisaatiomuutoksen valmistelutyössä seuraavien viikkojen aikana.

Yhteistoimintamenettelyn aikana päätetyt linjaukset esitellään henkilöstöfoorumissa 7.10.2016

1. Omnian toiminta tullaan kuvaamaan asiakaslähtöisesti koulutus- ja palveluverkostona (henkilöstöfoorumi, dia 5).

Mitä mieltä olet Omnian koulutus- ja palveluverkostosta? Onko kuva kattava ja ymmärrettävä?

2. Uuden verkostomaisen toiminnan tavoitteena on rikkoa hallinnollisia raja-aitoja, lisätä yhteistyötä ja asiakaslähtöistä toimintaa sekä tukea kehittämistyötä.

Mitä mieltä olet verkostomaisesta toiminnasta?

3. Hallinnollisesti Omnian toimintaa esitetään johdettavaksi seuraavalla rakenteella: Kuntayhtymä, yksi oppilaitos, kolme yksikköä, yhdeksän toimialaa ja vielä määrittelemätön määrä vastuualueita (henkilöstöfoorumi, dia 7).

Mitä mieltä olet hallinnollisesta organisaatorakenteesta?

4. Uuteen Omnian oppilaitokseen esitetään kolmea ammatillisen koulutuksen toimialaa. Toimialoja johtaisivat toimialarehtorit ja niihin harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja:

Ammatillinen perus-, aikuis- ja oppisopimuskoulutuksen kokonaisuus
Ammatilliset perustutkinnot
Ammattialakohtaiset ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot
Ammatilliseen koulutukseen liittyvä työtoiminta
Ammatillisen koulutuksen reformin koordinointi

Mitä kehittämissuhteita sinulla on ammatillisen koulutuksen toimialojen tehtävistä, tehtävänjaosta, vastuualueista ja verkostoista?

5. Uuteen Omnian oppilaitokseen esitetään Hakija- ja opiskelijapalvelut toimialaa. Toimialaa johtaisi palvelujohtaja ja siihen harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja

Opintotoimistopalvelut
Hakutoimistopalvelut ja opiskelijaksi ottamisen tuki
Opintohallintopalvelut
Koulutus- ja lukujärjestysuunnittelu
Erityisopetuksen koordinointi
Opiskelijahuollon koordinointi
Opetuksen avustajat ja muu oppimisen tuki
NAO-toiminnan jalkauttaminen
Vahtimestaripalvelut ja muut asiakaspalvelut – yhteys

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Hakija- ja opiskelijapalvelut -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

6. Uuteen Omnian oppilaitokseen esitetään Viestintä- ja markkinointi toimialaa. Toimialaa johtaisi viestintä- ja markkinointijohtaja ja siihen harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja:

Markkinointiviestintä
Työyhteisö- ja sidosryhmäviestintä
Media- ja verkkoviestintä
Tapahtumien koordinointi

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Viestintä- ja markkinointi -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

7. Uuteen oppilaitokseen esitetään Tutkintoa edeltävä koulutus -toimialaa. Toimialaa johtaisi toimialarehtori. Toimialaan harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja

Ammatilliset ja valmentavat pajat
Valmentava koulutus (valma), yhteys opiskeluvalmiuksia tukeviin opintoihin
Kotoutuskoulutus
S2-
Aikuisten perusopetus
Aikuisten perusopetukseen valmistava koulutus
Vieraskielisten koulutus- ja osaamispalvelut
Etsivä nuorisotyö ja yksilöohjaus

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Tutkintoa edeltävä koulutus -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

8. Uuteen oppilaitokseen esitetään Vapaa sivistystyö ja yleissivistävä koulutus –toimialaa. Toimialaa johtaisi toimialarehtori. Toimialaan harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja:

Aikuislukiokoulutus
Yhteiset tutkinnon osat
Vapaan sivistystyön koulutus
Lukio-opinnot kaksoistutkinnon suorittajille
Korkeakouluyhteistyö ja jatko-opintoihin valmentavat opinnot

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Vapaa sivistystyö ja yleissivistävä koulutus -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

9. Uuteen oppilaitokseen esitetään InnoOmnia, kehittämis- ja oppimisympäristöpalvelu -toimialaa. Toimialaa johtaisi kehittämisjohtaja. Toimialaan harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoja:

Pedagoginen kehittäminen

Kansainvälisyys

Tutkimustoiminta
Kirjastopalvelu, OmniaShop
Toiminta alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä innovaatiotoiminnassa

Mitä kehittämissuhteita sinulla on InnoOmnia, kehittämis- ja oppimisympäristöpalvelu -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista

10. Uuteen oppilaitokseen esitetään Työelämä- ja yrityspalvelut toimialaa. Toimialaa johtaisi palvelujohtaja. Toimialaan harkitaan sisältyväksi tai koordinoitavaksi koko oppilaitoksen osalta seuraavia toimintoj

Työelämän ja yritysten palvelut ja myynti
Lisä- ja täydennyskoulutukset
Henkilöstökoulutus
Oppisopimuksen viranomaistehtävä
Työssäoppimisen koordinointi
Markkinaehtoista koulutusta koskevan toiminnan osakeyhtiö

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Työelämä- ja yrityspalvelut -toimialan tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

11. Yhdeksi Omnian kolmesta yksiköstä esitetään Sisäiset palvelut yksikköä. Sisäiset palvelut yksikköä lähdetään kehittämään nykyisten toimintojen (mm. HR-, ICT-, kiinteistö-, talous ja yhtymähallintopalvelut) sekä yhteistoimintaneuvottelujen aikana nousevien uuden yhden oppilaitoksen tarpeiden pohjalta.

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Sisäiset palvelut yksikön tehtävistä, vastuualueista ja verkostoista?

12. Mitä muita kehittämissuhteita sinulla on uuden organisaation valmisteluun

13. Vastaajan valmistelijoiden mahdollisia tarkentavia kysymyksiä varten, vapaaehtoinen)

14. Millä mielellä suhtaudut tulevaan organisaatiomuutokseen?

Kiitos panoksestasi!

Muista painaa lähetä-painiketta.

Lähetä