

DISSERTATIONS IN  
**EDUCATION,  
HUMANITIES,  
AND THEOLOGY**

**PAULI KALLIO**

*Esimiehen muuttuvat  
identiteetit*

*Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä  
ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*

**PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND**

*Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 54*



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND



PAULI KALLIO

*Esimiehen muuttuvat  
identiteetit*

*Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja  
samastumisesta organisaatiomurroksessa*

Publications of the University of Eastern Finland  
Dissertations in Education, Humanities, and Theology  
No 54

University of Eastern Finland  
Joensuu  
2014

Kopijyvä Oy

Joensuu, 2014

Sarjan toimittaja: Ritva Kantelinen

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN: 978-952-61-1365-4 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1366-1 (PDF)

ISSNL: 1798-5625

ISSN: 1798-5625

ISSN: 1798-5633 (PDF)

Kallio, Pauli

Shifting identities of managers. A narrative study on the identity and identification of middle management in a transition phase of an organization

Joensuu: University of Eastern Finland, 2014, 152 pages

Publications of the University of Eastern Finland.

Dissertations in Education, Humanities, and Theology; 54

ISBN: 978-952-61-1365-4 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1366-1 (PDF)

ISSNL: 1798-5625

ISSN: 1798-5625

ISSN: 1798-5633 (PDF)

## **ABSTRACT**

This study is looking into the construction of identity and identification of the middle management of one company during personal coaching discussions. The coaching was organized to support the transition phase and management development activities in the organization. The purpose of the study was to widen and deepen understanding with regards to identities both as individually experienced and narrated phenomena.

A narrative perspective and method were applied when searching for answers to the two main research questions: Firstly, what forms of identifications are manifested in the personal coaching discussions? Secondly, how does the middle management express their identities, their identity work as well as their identification in the transition phase of the organization?

The main assumption was that the nature of the identity can be narrated, socially constructed and it can entail discourse of self. The target group of this research was the entire middle management of the target organization. This consists of 15 managers, with whom 48 personal coaching discussions were held and videotaped. The core of the empirical data are the coaching discussions, the digital records of the discussions as well as 15 word for word transcriptions of them.

The study is closely related to the tradition of social constructionism. The empirical analysis of the paper draws influences from the narrative identity research and models regarding identification, that form the basis for the current analysis of the narratives concerning the construction of individual identities and forms of identification.

The results of this study indicate that different forms of identification (positive, neutral, ambivalent identification and dis-identification) can be recognized and analyzed within the framework of an empirical data. In addition to a cognitive dimension, there are also emotional and value related aspects in the identification process. A positive identification from the viewpoint of the organization signals stability and management by positive reinforcement among other things. Neutral identification can be observed as a diverse phenomenon: it can transform and change objects relatively quickly, even though it is often described as a stable psychological state. An ambivalent identification can imply overstraining; despite the already existing hard pressure, the manager is forced to use his/her mental capacity to identity work. Evaluation of functional consequences of ambivalent identification on the basis of the corpus of this current research is problematic. It is feasible, however, that an individual with an ambivalent identification will detach him/herself from the organization or will assume a cynical stand unless the ambivalent situation is resolved. It can be evaluated, however, that the individual with ambivalent

identification is likely to lose his/her functionality, work related innovativeness and creativity when overstrained, which can have more far reaching consequences to the organization. Dis-identification can also signal functional detachment from the organization – mental detachment has already likely occurred. The results of this research support the views that emphasize the critical and cynical nature of dis-identification.

Keywords: identity work, identification, narrativity, social constructionism

Kallio, Pauli

Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa

Joensuu: University of Eastern Finland, 2014, 152 sivua

Publications of the University of Eastern Finland.

Dissertations in Education, Humanities, and Theology; 54

ISBN: 978-952-61-1365-4 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1366-1 (PDF)

ISSNL: 1798-5625

ISSN: 1798-5625

ISSN: 1798-5633 (PDF)

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhden yrityksen keskijohdon esimiesten identiteettien rakentumista ja samastumista henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa, jotka järjestettiin organisaation murrosvaiheen ja henkilöjohtamisen tueksi. Tarkoituksena oli laajentaa ja syventää identiteetteihin liittyvää ymmärrystä yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä. Narratiivista näkökulmaa ja metodia soveltaen haettiin vastauksia tutkimustehtäväksi muotoutuneisiin kahteen keskeiseen kysymykseen: Millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa esiintyy sekä mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa?

Keskeisenä oletuksena oli, että identiteetti on luonteeltaan kerrottavissa olevaa, sosiaalisesti määriteltyä ja kerrottua minuutta. Kohderyhmänä oli tutkimuksen kohdeorganisaation koko keskijohto, 15 esimiestä, joiden kanssa käyty 48 yksilöllistä valmennuskeskustelua videoitiin. Keskeisen tutkimusaineiston muodostivat valmennuskeskustelut, niiden digitaaliset tallenteet ja 15 sanatarkasti kirjoitettua transkriptiota. Tutkimus liittyy sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen ja sen empiirisen analyysin taustalla vaikuttivat identiteettitutkimuksen narratiivinen suuntaus ja identifikaatiota koskevat mallit, joihin nojautuen analysoitiin identiteettien yksilöllistä rakentumista ja samastumismuotoja koskevia kertomuksia.

Tulokset osoittavat, että erilaiset identifikaatiomuodot (myönteinen, neutraali, ristiriitainen samastuminen ja samastumattomuus) voidaan tunnistaa ja analysoida empiirisestä aineistosta. Identifikaatioon eli samastumiseen kytkeytyy tiedollisen ulottuvuuden ohella myös emotionaalisia ja arvoihin liittyviä tekijöitä.

Organisaation kannalta onnistunut myönteinen samastuminen ennakoi pysyvyyttä ja mm. myönteiseen esimerkkiin perustuvaa esimiestyötä. Neutraali samastuminen on puolestaan havaittavissa monivaihteisena ilmiönä: se voi muuntua ja vaihtaa kohdetta suhteellisen nopeasti, vaikka sitä on kuvattu usein pysyvänä psykologisena tilana. Ristiriitainen samastuminen puolestaan voi merkitä kuormittuneisuutta esimerkiksi siten, että esimies joutuu jo ennestään kovien paineiden ohella käyttämään henkisiä voimavarojaan identiteettityöhön. Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta ristiriitaisen samastumisen toiminnallisia seurauksia on pulmallista arvioida. Mahdollista kuitenkin on, että ristiriitaisesti samastunut henkilö irtautuu organisaatiosta tai kyynistyy, ellei

ambivalenssi laukea. Suurempi merkitys on kuitenkin sillä, että ristiriitaisesti samastunut henkilö kuormittuessaan menettää toimintakyk्याän sekä työhön liittyvää kehittäjyyttä ja luovuutta. Myös samastumattomuus eli disidentifikaatio voi ennakoida organisaatiosta irtautumista myös toiminnallisesti – henkinen irtautuminen on tapahtunut jo aiemmin. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat disidentifikaation kriittisyyttä ja kyynisyyttä painottavia näkemyksiä.

Avainsanat: identiteettityö, identifikaatio, narratiivisuus, sosiaalinen konstruktionismi.



# Kiitokset

Tätä tutkimustyötä voisi verrata pitkään haudutetun pataruoan valmistamiseen. Sen kypsyttämisessä kumppaneinani on ollut lukuisa joukko ihmisiä, joille suuntaan vilpittömät kiitokseni. Sitä maukkaampi pata, mitä useampi kokki.

Haluan kiittää ohjaajiani Matti Kuittista ja Pauli Juutia lämpimän kannustavasta tuesta tutkimustyön eri vaiheissa. Osuvat kysymykset ja tilaa antava ohjaus veivät työtä eteenpäin ja auttoivat kiperien nikaroiden yli. Martti Kejosta kiitän käsikirjoituksen tarkasta kommentoinnista ja työtä vauhdittaneista ehdotuksista, joista huokui vilpitön auttamishalu.

Suuret kiitokset kuuluvat esitarkastajilleni Pekka Kuuselalle ja Iiris Aaltiolle, joka on myös vastaväittäjäni. Kiitän kokonaisvaltaisesta ja samalla yksityiskohtaisesta tutkimukseen syventymisestä, mikä auttoi liittämään työni ajankohtaiseen keskusteluun ja antoi käytännöllisiä ehdotuksia työni viimeistelyyn.

Kohdistan lämpimät kiitokseni tutkimuksen pääkertojille, jotka voin tässä esitellä vain peitenimillä. Leevi, Liisa, Mika, Pirkka, Teijo ja Varpu sekä muut tutkimukseen osallistuneet esimiehet antoivat arvokkaat kokemuksensa ja kertomuksensa tutkimuksen aineistoksi, sen tärkeimmiksi valmistusaineiksi. Kiitän myös tutkimuksen kohdeyrityksen johtoa luottamuksesta ja ainutlaatuisesta tutkimusmahdollisuudesta yrityksen tärkeässä käännekohdassa.

Tutkimustyöni aikana osallistuin LiCC -seminaareihin Ilomantsin Mekrijärvellä. Niissä käydyt innostavat keskustelut jatkuivat seminaarihuoneista savusaunan lauteille ja runopirtin tupaan. Kiitän kaikkia seminaarien osallistujia. Erityiskiitokset suuntaan Katri Komulaiselle, Merja Korhoselle, Jussi Silvoselle, Hannu Rädylle, Mikko Saastamoiselle, Vilma Hänniselle ja Pentti Sinisälölle sekä kaikille muille tässä nimeämättömille ohjaajille, alustajille ja kollegoille.

Olen saanut monipuolista tukea työyhteisöltäni. Kiitän työnantajaani ja erityisesti esimiehiäni Maritta Eskelistä ja Birgitta Kankaanpäästä joustavista työjärjestelyistä, jotka mahdollistivat riittävän pitkät tutkimusvapaat. Tutkimuksen taloudellisesta tuesta kiitän Työsuojelurahastoa ja Liikesivistysrahastoa, joiden myöntämien apurahojen turvin pystyin irrottautumaan palkkatyöstäni tutkimusjaksojen ajaksi.

Kiitän työkavereitani kannustavasta kärsivällisyydestä. Pystyin luottamaan siihen, että osuuteni yhteispeleistä tuli tehtyä poissaolojeni aikana. Kiitos siis Niilo, Mauri, Jaana, Pertti H., Sirpa, Pertti P., Hannu H., Pirjo S., Pirjo K., Heikki, Juha, Jari, Hannu K., Maire, Tuula, Paula, Jaana, Salla, Kirsi, Kirsti, Helena, Ritva, Anne, Satu Ah., Satu An., Petri, Tapani ja kaikki muut mukavat työkaverit! Kiitän Jukka Soinista, Tuomas Kylänpäästä ja Kristiina Kumpulaista kiinnostavista ja rohkaisevista keskusteluista. Haluan kiittää myös kaikkia tässä nimeämättä jääviä työyhteisöni jäseniä kannustuksesta pitkän projektin aikana. Jokainen tutkimukseni aihetta sivunnut keskustelu lisäsi siihen oman mausteensa. Kiitän lämpimästi Anni Karttusta käänösavusta ja Jouni Makkosta tieteenfilosofiaa koskevista pippurisista keskusteluista. Tutkimukseni kiinnittymistä arkityöhön ovat lujittaneet

lukuisat luovan intensiiviset ajatustenvaihdot ystävieni ja kollegojeni Taisto Leppäsaaren, Jukka Vapaavuoren ja Tapio Ikosen kanssa, mistä heille lämmin kiitos.

Ilman läheisten tukea monen vuoden mittainen tutkimustyö olisi ollut yksinäistä puurtamista. Kiitän kaikesta lähituesta ja mukana kulkemisesta Soljaa sekä poikaani Joelia, joka lähti koulutielleen yhtä matkaa minun käynnistellesäni tohtoriopintojani. Kannustan häntä uteliaaseen oppimiseen erityisesti juuri tänään, hänen syntymäpäivänään. Kiitos kuuluu myös hänen äidilleen Johannalle ja tämän sukulaisille, jotka jatko-opintojeni alkuvaiheissa olivat mukana kannustamassa.

Isältäni Pentiltä ja edesmenneeltä äidiltäni Majjalta olen saanut loppuun tekemisen periaatteen: kypsä vilja on puitava ja perunat nostettava ajallaan. Kiitän vanhempiani kaikesta kotoa saamastani henkisestä ja aineellisesta tuesta. Sisaruksiani Elinaa, Teijaa ja Karia perheineen kiitän tutkimuksen tekemiseen rohkaisseista keskusteluista. Muistan kiittäen myös edesmennyttä Markku-veljeä, hänen kanssaan tarinoimme elämämme tärkeimmistä asioista.

Tämä tutkimuksellinen herkkupata alkaa olla kypsä, sen hauduttamisen jokaisessa vaiheessa olen saanut maistaa uusia ajatuksia, oivalluksia ja kokenut löytämisen iloa. Jokainen siihen osallistunut on lisännyt siihen oman mausteensa. Nyt on aika kattaa pöytä ja juhlia.

Kuopion Niiralassa 8.1.2014

*Pauli Kallio*

# Sisällys

ABSTRACT.....	iii
TIIVISTELMÄ.....	v
KIITOKSET.....	vii
SISÄLLYS.....	ix
1 JOHDANTO.....	1
2 IDENTITEETTI ORGANISAATIOSSA.....	4
2.1 Identiteetin määrittelyä.....	5
2.1.1 Persoonallinen identiteetti.....	5
2.1.2 Sosiaalinen identiteetti.....	5
2.2 Esimiehen identiteetti ja identiteettityö.....	6
2.3 Samastumisprosessi – yksilön identifikaation kohdentuminen.....	13
2.3.1 Myönteinen samastuminen.....	17
2.3.2 Samastumattomuus – disidentifikaatio.....	19
2.3.3 Ristiriitainen samastuminen.....	20
2.3.4 Neutraali samastuminen.....	21
2.4 Kerrottu identiteetti – Narratiivinen lähestymistapa tässä tutkimuksessa.....	22
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	30
4.1.1 Kehittämishjelma ja esimiesvalmennus kontekstina.....	31
4.1.2 Esimiehet kertojina.....	33
4.2 Tutkijan rooliyhdistelmä.....	35
4.3 Tutkimusaineistojen muodostaminen.....	36
4.4 Narratiivisen lähestymistavan soveltaminen.....	41
4.5 Tieteenfilosofinen asemoituminen.....	46
5 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	51
5.1 Tavoitellut identiteetit ja esimiesten identifikaatiomuodot.....	51
5.1.1 Tavoitellut identiteetit organisaatiomurroksessa.....	52
5.1.2 Myönteinen samastuminen.....	57
5.1.3 Disidentifikaatio: kriittisen samastumisen ilmeneminen.....	61

5.1.4 Ristiriitainen samastuminen: yksilön kiinnikkeiden katkeileminen murroksessa	65
5.1.5 Neutraali samastuminen: esimies hoitaa homman	72
5.2 Kerrotut identiteetit ja samastuminen organisaatiomurrokseen	75
5.2.1 Myönteisesti samastuneet esimiehet Varpu ja Pirkka	76
5.2.2 Teijon identiteettipolku myönteisestä identifikaatiosta kriittiseen disidentifikaatioon	93
5.2.3 Mikan ja Liisan ristiriitainen samastuminen	99
5.2.4 Neutraali identifikaatio: Leevi käännekohdassa	114
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	121
6.1 Tutkimuksen merkitys	121
6.2 Tulosten hyödyntäminen	124
6.3 Narratiivisen metodin sovellettavuus	125
6.4 Luotettavuus ja eettiset näkökohdat	126
6.5 Avauksia jatkotutkimukselle	131
LÄHTEET	132
LIITTEET	138
Liite 1: Keskustelutaulukko	138
Liite 2: Esimerkkejä yhteisistä keskusteluaiheista	139
Liite 3: Esimerkkejä teemoista ja identifikaatiomuodoista	140
TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1: Tutkimuksen keskeiset oletukset	28
Taulukko 2: Todentavat aineistolähteet ja niiden soveltaminen	127
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1: Identiteetti, identiteetin säätely ja identiteettityö	9
Kuvio 2: Identifikaatio	15
Kuvio 3: Samastumisen prosessimalli	16
Kuvio 4: Identifikaation laajeneva malli	17
Kuvio 5: Henkilöstön kehittämissuunnitelma tutkimuksen kohdeorganisaatiossa v. 2009	32
Kuvio 6: Tutkimusprosessin ajallinen jaksottuminen	40
Kuvio 7: Aineistojen työstämisen kertomuksellinen prosessi	42
Kuvio 8: Tutkimuksessa sovellettu metodi	44
Kuvio 9: Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemoituminen	49
Kuvio 10: Teijon identiteettipolku	93

# 1 Johdanto

Työelämän suuret muutokset näkyvät ja tuntuvat yksilön arjessa riippumatta tehtävästä tai organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Organisaatioiden aiemmin selkeitä rakenteita ja johtamisjärjestelmiä on muokattu vastauksena kiristyvään kilpailuun ja tehostamisvaatimuksiin; niitä yhdistellään, rakennetaan ja puretaan nopeammin kuin aikaisemmin, kuten esimerkiksi yritysten toimintojen ulkoistamiset, fuusiot ja pilkkomiset osoittavat. Nämä muutokset edellyttävät työntekijöiltä joustavuutta ja jatkuvaa kehittymistä, valmiutta epäsäännöllisiin työsuhteisiin ja jatkuvan epävarmuuden ja muutosten hyväksymistä. Ylimmän johdon päättämien ydintoimintaa koskevien muutosten toimeenpanijana on usein keskijohdo, jolle organisaatioiden madaltuessa siirtyy uusia, aiemmin ylimmälle johdolle kuuluneita tehtäviä. Samanaikaisesti keskijohdon esimies on useimmiten myös se, joka kohtaa asiakasodotukset ja huolehtii uusien järjestelmien juurruttamisesta toimintaan ja työskentelee oman henkilöstönsä tasalla suorittavaa työtä tehden. Uudet johtamisen mallit, esimerkiksi itsensä johtaminen, valtuuttaminen tai tiimityö voivat synnyttää tilanteen, jossa esimiehen ja työntekijän rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan ja keskijohdon esimiehet toteuttavat ylimmän johdon päätöksiä lähes kuten muutkin suorittavaa työtä tekevät (Kuittinen 2008, 106).

Yksilön kannalta nämä muutokset merkitsevät jatkuvaa oman roolin, ammatti-identiteetin ja aseman uudelleen määrittelyä, johon liittyy osin ristiriitaisia samastumisen suuntia: organisaatiossa tavoiteltua identiteettiä vahvistetaan johtamismalleilla, strategioilla ja kehittämistoimilla (esimerkiksi arvioinnit, esimiesvalmennus, kehityskeskustelut tai koulutus). Toisaalta yksilöllisyyttä korostavassa yhteiskunnassa työn merkitys itsensä toteuttamisen, kehittymisen ja henkilökohtaisen identiteetin aineksena voimistuu, jolloin yksilöt odotukset työtä ja organisaation tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan kasvavat. Tämä voi johtaa jännitteisiin organisaatiossa tavoitellun identiteetin ja yksilön arvostaman samastumisen välille. Tällöin seurauksena on jatkuva tasapainottelu ja näiden jännitteiden keskellä.

Identiteetin rakentumiseen kohdistuva tutkimusalue on kasvanut nopeasti organisaatiotutkimuksessa ja sosiaalitieteissä yleensäkin, erityisesti narratiivisen identiteettitutkimuksen on väitetty kasvaneen räjähdysmäisesti (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008). Tutkijat ovat kiinnostuneita organisaatio-, johtamis- ja ammatti-identiteeteistä kuin myös siitä, miten organisaation jäsenet neuvottelevat tai käsittelevät muun ympäristön minuuksiaan työympäristössään. Identiteetti ja sen rakentuminen voidaan nykyisin liittää hyvin monenlaisiin ilmiöihin: esimerkiksi organisaatioiden fuusioihin, motivaatioon, työhön liittyvään merkityksenantoon, osallistumiseen jne. (Alvesson ym., 2008).

Tämän tutkimuksen sysäsi liikkeelle kaksi rinnakkaista prosessia, jotka herättivät lopulta tutkimustehtäväksi muotoutuneita kysymyksiä. Työn ohella tapahtuneiden

tohtoriopintojeni alkaessa työskentelin johtamisen opettajana ja valmentajana sekä ulkopuolisena kehittäjänä monialaisessa, eri puolilla Suomea toimivassa yritysorganisaatiossa. Yrityksen organisaatiomuutoksen ja henkilöjohtamisen tueksi olimme käynnistämässä noin kaksi vuotta kestävästä johtamisen kehittämisohjelmaa, jonka yhtenä keskeisenä työmenetelmänä oli johdon ja keskijohdon esimiesten henkilökohtainen valmennus, coaching. Tämä kehittämistyö ja sen aikana kehittyneet käytännön työt ohjaavat kysymykset, ideat, työtavat ja aiemmat kokemukset muodostivat kehittämisprosessin ytimen. Olin jo saanut organisaation johdolta luvan mm. käyttää erilaisia dokumentteja ja taltioida keskusteluja, ts. kerätä erilaista luonnollista aineistoa tutkimusta varten. Tämän käytännöllisen kehittämistyön ja aineistonkeruun rinnalla eteni väitöstutkimukseni prosessi. Toisin sanoen tehdessäni kehittäjän ja valmentajan työtäni perehdyin samanaikaisesti tutkimukseni aihealueen teoriakirjallisuuteen ja aiempiin empiirisiin tutkimuksiin aiheesta. Kootessani tätä tutkimusprosessia monografiaksi jouduin väistämättä sen kysymyksen eteen, miten järjestän tutkimukseni osa-alueet tutkimusraportiksi. Päädyin kirjoittamaan tutkimusraportin monografioissa vakiintuneen tavan mukaisesti ja noudattaa siten tieteellisten artikkeleiden ja tutkimusten yleistä kaavaa (ns. IMRD-kaavaa), joka vakiintuneisuudessaan avautuu selkeästi lukijalle ja on myös taloudellinen esittämistapa. Tutkimusprosessi eteni teoreettisten ja empiiristen havaintojen, kysymysten prosessina sekä tutkijan sisäisen ja ohjaajien kanssa käytyä vuoropuheluna, mikä tarkoitti esimerkiksi sitä, että aineistonkeruu eteni samanaikaisesti teoriaan perehtymisen rinnalla. Tässä monografiassa pää rakenne on siis edellä kuvatun kaltainen, mutta lukujen sisällä olen liikkunut joustavasti siten, että joissakin teoreettisissa luvuissa olen käyttänyt esimerkkejä tutkimusorganisaation käytännön toiminnasta ja vastaavasti metodeja ja tuloksia kuvatessani olen tehnyt teoreettisia huomautuksia niihin kohtiin, joissa se on tuntunut tarkoituksenmukaiselta. Tutkimukseni koostuu tämä johdantoluku mukaan lukien yhteensä kuudesta pääluvusta, jotka esittelen lyhyesti tutkimuksen kokonaisrakenteen avaamiseksi.

Luku 2 käsittelee identiteettiä organisaatiossa. Persoonallista ja sosiaalista identiteettiä yleisellä tasolla käsittelevien alalukujen kautta syvennytään tämän yksityiskohtaisemmin esimiehen identiteettiä ja identiteettityötä koskeviin käsityksiin. Tämän tutkimuksen samastumista koskevat käsitteet nojaavat Elsbachin (1999; 2001) jaotteluun neljästä identifikaatiomuodosta: myönteinen samastuminen (*positive identification*), samastumattomuus (*dis-identification*), ristiriitainen samastuminen (*ambivalent identification*) sekä neutraali samastuminen (*neutral identification*). Elsbachin ohella hänen tyypittelyään ovat kehittäneet eteenpäin ja laajentaneet mm. Pratt (2000; 2001) sekä Kreiner ja Ashforth (2004), jotka etsivät empiirisiä vastauksia testatakseen ja laajentaakseen identifikaation mallia. Dutton, Roberts ja Bednar (2010) jäsentelivät työidentiteettien myönteisen rakentumisen reittejä neljän tyypin kautta. Nämä käsitteet ovat vaikuttaneet tutkimuksessani kahdella eri tavalla: luoneet sen empiiriselle toteutukselle teoreettista ymmärrystä ja toimineet aineistolähtöisen analyysin teoreettisina käsitteinä. Luvun päättää pohdiskelu narratiivisen lähestymistavan soveltumisesta erityisesti esimiehen kertomaan identiteettiin liittyvistä käsityksistä.

Luvussa 3 kuvataan tutkimustehtävä, tutkimuksen keskeiset taustaoletukset ja tutkimuskysymykset, joiksi siis muotoutuivat: (1) Millaisia identifikaatiomuotoja

esimiesvalmennuksen ohjauskeskusteluissa esiintyy ja (2) Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa? Tässä luvussa kuvataan lyhyesti myös tutkimuksen kontekstia: kohdeorganisaatiota, sen tilannetta ja keskijohdon esimiehiä kertojina.

Tutkimuksen toteuttaminen kuvataan tarkemmin luvussa 4., jossa esitellään kohdeorganisaatio, johtamisen kehittämisohjelma ja henkilökohtainen esimiesvalmennus, tutkimukseen osallistuneet esimiehet ja miten heidän valmennuskeskusteluissa tuottamansa luonnollinen aineisto muodostui tutkimusaineistoksi. Luvussa tarkennetaan narratiivisen metodin soveltamista ja kuvataan empiirisen aineiston kokoamisen, jäsentämisen ja tulkinnan prosessia. Pohdin myös omaa rooliyhdistelmäni tutkijana, henkilökohtaisena valmentajana ja kehittäjänä sekä kuvaan tutkimuksen tieteenfilosofista asemoitumista.

Luku 5 esittelee tutkimuksen tulokset ja muodostaa raportin keskeisen ja laajimman sisällön. Luku jakautuu tutkimuskysymysten ja niiden analysoinnin mukaisesti kahteen laajempaan alalukuun, joista ensimmäisessä (5.1) esittelen kertomusten analysoinnin tuottamia vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen keskusteluissa esiintyy? Seuloin identifikaatioon liittyviä kuvauksia temaattisen koodauksen ja analysoinnin avulla kaikkien 15 esimiehen keskusteluaineistosta. Toisessa alaluvussa (5.2) kuvaan kertomuksellisen analyysin tuottamia vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa? Tässä luvussa kuvataan tulkintoja pääkertojien Varpun, Pirkan, Teijon, Mikan, Liisan ja Leevin kertomuksista, jotka valitsin narratiiviseen analyysiin edustamaan erilaisia samastumuksimuotoja (myönteinen, samastumaton, ristiriitainen ja neutraali).

Yhteenvetoluvussa 6 kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja arvioidaan niitä tutkimustehtävään nähden pohtien samalla niiden tieteellistä ja käytännöllistä merkitystä. Lisäksi pohditaan tulosten yleistettävyyttä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Luvussa arvioidaan myös metodisten valintojen ja narratiivisen tutkimusotteen sovellettavuutta aineistokeskeiseen, mutta teoriasidonnaiseen identiteettitutkimukseen ja esitellään joitakin avauksia jatkotutkimukselle. Luvun yhtenä sisältönä on myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia.

## 2 Identiteetti organisaatiossa

Organisaatiokonteksti tarjoaa identiteettitutkimukselle hedelmällisen ympäristön: organisaatiot ovat rakentuneet ryhmistä, jotka järjestyvät jatkuvasti muuntuvina monimutkaisina verkostoina ja joita voidaan tarkastella aseman, vallan, palkitsemisen tai suoriutumisen näkökulmista. Yksilöt samastuvat eriasteisesti organisaatioonsa ja muihin kohteisiin. Heillä on työhön liittyviä heidän itsensä tai muiden määrittelemiä identiteettejä. Alun perin Henri Tajfelin ja John Turnerin muotoileman sosiaalisen identiteetin teorian mukaan (SIT) johonkin ryhmään kuuluminen on myös yksilöllisen itsemäärittelyn perusta. Yksilöt vertailevat omaa ryhmää muihin ryhmiin myös oman asemansa ja merkityksen arvioimiseksi. Esimerkiksi työntekijä voi tunnistaa, mitä merkitsee olla työssä pienessä perheyriyksessä, kun hän vertaa sitä vastaavaan työhön maailmanlaajuisesti toimivassa organisaatiossa. Tässä vertailussa hän voi arvioida myös omaa ammatillista identiteettiään.

Myönteinen samastuminen eli identifikaatio omaan ryhmään tuottaa myönteistä omien arvojen mukaista erottautumista kilpailevista ryhmistä (esim. arvioimalla oman yrityksen ilmapiiriä kotoisaksi ja rennoksi ja ison organisaation toimintaa jäykäksi ja johtamisen etäiseksi). Haslam, Reicherin ja Platowin (2012, 77) mukaan myönteisen psykologisen erottuvuuden tavoittelu on kuitenkin vasta sosiaalisen identiteetin teorian lähtökohta, ja keskeinen kysymys kuuluu: "Kuinka positiivista erottuvuutta tavoitellaan erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa?". Tämä kysymys herättää lisää kysymyksiä: miten esimerkiksi yksilö voi menestyä ja asemoitua uudelleen organisaatiossa, miten ammatillisia tai organisaatiotasojen välisiä rajoja voi ylittää? Millaista rajankäyntiä yksilö käy persoonallisen ja yhteisesti jaetun identiteetin välillä? Voiko esimerkiksi työntekijä siirtyä päälliköksi ja miten hän määrittelee itsensä tässä siirtymisessä – ja miten muut hänet määrittelevät: mielletäänkö hänet esimieheksi vai työkaveriksi? Miten kuuluminen suhteellisen väljästi määriteltyn ryhmään, esim. "tämän yrityksen keskijohto" näyttäytyy yksilötason identiteettiä koskeissa kuvauksissa? Esiintyykö esimerkiksi yhteisesti tai yksilöllisesti määritelty päällikköidentiteetti - keitä me tämän organisaation keskijohdon esimiehinä olemme?

Liittyessään organisaatioon ja sen sisällä toimivaan ryhmään yksilö on tilanteessa, jossa hän määrittelee asemaansa ja rooliaan yhteisössä. Hänen työhön liittyvä minuutensa, työidentiteettinsä muotoutuu ja rakentuu tässä prosessissa. Yksilöt omaksuvat vaihtelevasti organisaation tai työryhmänsä jäsenyyden osaksi yksilöllistä identiteettiään, itse asiassa monille ammatti-identiteetti tai organisaatioidentiteetti voi olla keskeinen ja tärkeämpi kuin esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai kansallisuuteen liittyvä identiteetti. Siten yksilöt samastuvat eriasteisesti organisaatioonsa, heillä on työhön liittyviä heidän itsensä tai muiden määrittelemiä identiteettejä.

Turnerin lauseen mukaan "sosiaalinen identiteetti on kognitiivinen mekanismi, joka tekee ryhmäkäyttäytymisen mahdolliseksi." (Haslam, Reicher & Platow 2012, 79). Watson



(2008, 131) tekee analyttistä jaottelua yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin välille kuvaamalla yksilöidentiteetin "yksilöiden omiksi käsityksiksi siitä, keitä tai mitä he ovat" ja sosiaalisen identiteetin "kulttuurisiksi, diskursiivisiksi ja institutionaalisiksi käsityksiksi, kuka tai mikä yksilö voi olla."

## **2.1 IDENTITEETIN MÄÄRITTELYÄ**

### **2.1.1 Persoonallinen identiteetti**

Yksilön identiteetti voidaan määritellä yksilön kokemukseksi itsestä, ja se kuvaa yksilön ainutlaatuisten ominaisuuksien yhdistelmää ja sisältää esim. yksilön piirteitä, arvostuksia, kykyjä ja kiinnostuksia. Saastamoinen (2006) johtaa identiteetin käsitteen Meadin objektiminän (me) käsitteestä. Toisin sanoen ihmisen kyky tarkastella itseään ja toimintaansa on luonteva lähtökohta ymmärtää identiteetin käsitettä. Identiteetin voi yksinkertaisesti ymmärtää "määritellyksi minuudeksi" – tämän määrittelyn voi tehdä ihminen itse tai sen voivat tehdä muut ihmiset. Ihmisellä on *persoonallinen identiteetti*, kun hän nimeää minuutensa, kertoo sen ominaisuuksista ja piirteistä tai arvottaa sitä. Se on siis vastaus kysymykseen "Kuka minä olen?". Vastaavasti hänellä on *tilanteinen identiteetti*, eli erityisessä tilanteessa määrittyvä identiteetti silloin, kun joku muu määrittelee hänen minuuttaan jossakin kontekstissa. Edelleen kun ihminen määrittelee itsensä tai hän määrittyy muiden toimesta osaksi jotakin sosiaalista kategoriaa, hänellä on *sosiaalinen identiteetti*. Kolmijaottelu persoonallinen, tilanteinen ja sosiaalinen identiteetti antaa mahdollisuuden tarkastella myös identiteettitutkimuksen ulottuvuuksia (Saastamoinen, 2006).

Persoonallinen identiteetti kuvaa yksilön ainutkertaisuutta suhteessa muihin. Se koostuu ainutkertaisesta elämäntilasta, ainutkertaisista ihmissuhteista ja jaksoista, joita yksilö liittyy muistojaan valikoiden elämäntarinansa tulkintoihin. Persoonallista identiteettiä on mahdollista muuttaa määrätyn edellytyksin. Muutoksen voivat aiheuttaa merkittävät elämäkokemukset, oppiminen ja esimerkiksi terapia. Myös erilaisten ohjauksellisten työtapojen (usein implisiittisenä) oletuksena on, että yksilö voi muuttaa persoonallista identiteettiään peilattaessaan ja merkityksellistäänsä kokemuksiaan. Psykologia ja esimerkiksi organisaatiotutkimuksen narratiivinen suuntaus ovat tarkastelleet tätä identiteetin ulottuvuutta. Tilanteinen identiteetti viittaa puolestaan siihen, kuinka yksilöt määrittyvät joksikin arjen vuorovaikutusprosesseissa. Tilanteisissa identiteeteissä jatkuvuus perustuu rooliodotuksiin ja kielellisesti tuotettuihin, todellisuutta muuttaviin rakenteisiin, joita on mahdollista muuttaa erilaisten neuvottelujen kautta.

### **2.1.2 Sosiaalinen identiteetti**

Tajfelin määritelmän mukaan sosiaalinen identiteetti on: "se osa yksilön minäkäsityksestä, joka juontuu hänen tietoisesta kuulumisesta sosiaaliseen ryhmään (tai ryhmiin) yhdessä arvon ja emotionaalisen merkityksen kiinnittymistä että jäsenyyttä" (Haslam ym., 2012).

Sosiaalinen identiteetti viittaa siihen, kuinka ihmiset määrittävät muiden toimesta jonkin sosiaalisen kategorian jäseniksi. Vastaavasti ilmaistu *samastuminen* eli *identifikaatio*

erilaisiin laajempiin sosiaalisiin kategorioihin, kuten sukupuoleen, sosioekonomiseen luokkaan, kansallisuuteen, etniseen ryhmään, ammattiryhmään ym. kertoo sosiaalisesta identiteetistä. Myös organisaatiotutkijoita on kiinnostanut tämä identiteettiulottuvuus. Käsite "identiteetin säätely" viittaa pyrkimyksiin, joissa sosiaaliseen identiteettiin liittyvää vallankäyttöä tarkastaelemalla sitä pyritään tietoisesti haastamaan ja samalla parantamaan jonkin ryhmän sosiaalista asemaa (ks. esim. Alvesson & Willmott, 2003). Saastamoinen (2006) kiteytti identiteetin ja minuuden välisen suhteen määrittelemällä minuuden identiteetin perustaksi ja identiteetin sosiaalisesti määritellyksi minuudeksi (Saastamoinen, 2006).

Watson (2008, 131) jaotteli sosiaalisen identiteetin viiteen tyyppiin, jotka ovat ainakin osittain päällekkäisiä. Hän tyypitteli identiteetit sosiaalisiksi kategorioiksi (esim. luokka, sukupuoli, etninen tausta jne.), muodollisiksi rooleiksi (esim. ammatti, asema tai kansallisuus), paikallis-organisatorisiksi sosiaalisiksi identiteeteiksi (esim. Nottinghamin yliopiston professori), paikallis-persoonallisiksi sosiaalisiksi identiteeteiksi (tilasidonnaisiksi toisten tekemiksi määrittelyiksi) sekä kulttuuris-stereotyyppisiksi sosiaalisiksi identiteeteiksi (esim. omistautuva äiti). Sosiaalinen identiteetti paikantuu Watsonin ajattelussa eräänlaiseksi välittäjäksi sosiaalisten saatavilla olevien kulttuuristen ja diskursiivisten resurssien ja persoonallisen identiteetin väliin. (Watson, 2008). Haslam ym. (2012) mukaan persoonallisen identiteetin mukaisesta toiminnasta siirrytään sosiaalisen identiteetin mukaiseen käyttäytymiseen ns. depersonalisoitumisen kautta, jossa yksilö liukuu näkemään itsensä, "minän" osana kaikille sisäryhmän jäsenille yhteistä kategoriaa. "Depersonalisointi" viittaa siten prosessiin omaa minää koskevan persoonallisen identiteetin mukaisista, muuttuvista kuvauksista kohti sosiaalista identiteettiä (Haslam ym., 2012). Käsite on lähellä samastumisen käsitettä (ks. luku 2.3) ja viittaa itseluokittelun prosessiin, jossa yksilö esittää itsensä ja muut sisäryhmän jäsenet saman sosiaalisen kategorian jäseniksi. SIT ja SCT-teorioiden määrittelemät identiteettikäsitteet ovatkin luonteeltaan yhteisöjen kuten organisaatioiden ja ryhmien jäsenyyttä korostavia. Identiteettiteoria määrittelee identiteetin rakentuvan itse muodostetuista merkityksistä, joita yksilöt liittävät useisiin heille tyypillisiin rooleihin hyvin erilaisissa yhteisöissä ja konteksteissa (Ashforth ym. 2008, 327). Identiteettiteoria kuvaa esimerkiksi yksilön identiteeteille sopivien ammattien, aseman, uran ja suhdeverkostojen rooleja. Seuraavassa luvussa tarkastelen johtajan tai esimiehen asemaan liittyviä identiteettikäsitteitä, joita viime vuosina on tutkittu paljon myös organisaatiokontekstissa.

## **2.2 ESIMIEHEN IDENTITEETTI JA IDENTITEETTITYÖ**

Tuoreissa johtamista koskevissa näkemyksissä korostuu johtajuuden yhteisöllinen luonne (esim. Haslam, Reicher & Platow, 2012). Näiden näkemysten mukaan tehokkuutta tavoittelevan esimiehen on tultava lähelle tai osaksi johtamaansa ryhmää, jonka jäsenten on puolestaan koettava esimies osaksi sisäryhmää, "yhdeksi meistä". Tällöin esimies on ryhmänsä *prototyyppi*, kuten Haslam ym. (2012) esittävät. Prototyyppisyydellä tarkoitetaan normatiivisen ja vertailevan sopivuuden periaatteiden pohjalta arvioitua ominaisuutta,

joka kertoo missä määrin jokin sosiaalisen kategorian jäsen edustaa koko kategoriaan, esim. määrättyä ryhmää (Haslam ym., 2012).

Esimiehen (ja työntekijän) identiteetti ymmärretään nykyisessä organisaatiotutkimuksessa muuttavana, prosessimaisesti neuvoteltuna tai kerrottuna ilmiönä (Sveningsson & Alvesson, 2003) ja se voi olla myös aktiivisen muokkaamisen kohteena. Keskijohdon esimiehet voivat samanaikaisesti kantaa erilaisia identiteettejä riippuen esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai organisaation institutionaalisista virtauksista (ks. Delmesteri, 2006). Itse identiteetin käsitettäkin voi tarkastella kuvitteellisena rakenteena (Driver, 2009a; 2009b) Organisaation johto on keskeinen tavoitellun identiteetin säätelijä linjatessaan ja ohjatessaan organisaation jäsenten toimintaa. Keskijohdon esimiehet osallistuvat tavoitellun identiteetin muotoilemiseen omalla vastuualueellaan siirtäessään johdon linjauksia yksikköönsä. Toisaalta he ovat myös identiteettisäätelyn kohteita ja työstävät tavoiteltuja identiteettejä omien ammatillisten, sosiaalisten ja henkilökohtaisten identiteettiensä kautta. Samastuakseen organisaatioon yksilö voi odottaa esimerkiksi oikeudenmukaista kohtelua, jatkuvuutta ja työpaikan tuoman turvallisuuden ohella myös mahdollisuutta kehittyä ja toteuttaa omia näkemyksiä ja tarpeita. Identiteetin johdettu muuttaminen voidaan valjastaa tämän samastumisen välineeksi, jolloin johdosta tulee Haslamin, ym. (2012) mukaan ”identiteettitehtailijoita” ja työntekijöistä (keskijohto mukaan lukien) ”identiteettityöläisiä”. Organisaatio voi tarjota uudelle työntekijälle lupauksen onnistumisesta ja menestyksellisestä tulevaisuudesta, jonka voi saavuttaa sitoutumalla organisaation tavoitteisiin. Organisaation johto voi luoda kuvaa menestyvästä huippuorganisaatiosta, jolloin siihen samastumalla sen työntekijätkin saavat identiteettiinsä eliittihoitoa (Alvesson & Robertson, 2006). Tällöin identiteettiin tarttuu fantasian kaltaisia piirteitä (Sveningsson & Larsson, 2006). Jos unelmaan tai visioon samastutaan myönteisesti, se ohjaa yksilön toimintaa ja lopulta hänen ammatillinen identiteettiinsä voi kohdentua työsuorituksen tai tulosten perusteella (Juuti, 2001, 215). Yksilö ei kuitenkaan ole pelkästään muiden säätelämä toimija vaan osallistuu aktiivisesti identiteettiinsä säätelyyn tehdessään jatkuvasti erilaisia sosiaalisen identiteetin valintoja, joita ilmentävät yksilön kannanotot itsestään, sosiaalisista suhteistaan, yksityisyydestään, työstään ja sosiaalisesta toiminnastaan työpaikalla (Salin 2010, 13). Taustaoletuksena myös tässä tutkimuksessa on se, että yksilöt ovat aktiivisia identiteettiinsä rakentajia ja että heillä on tässä rakentamisprosessissaan myös valtaa esimerkiksi päättäessään, millä tavoin he samastuvat, muuntavat tai vastustavat heille tarjottuja identiteettimäärittelyitä ja organisaation dokumenteissa kuvattuja johtajuuden/esimiesroolin periaatteita ja ideaaleja.

*Identiteettityö* kuvaa yksilön jatkuvaa henkistä aktiivisuutta hänen rakentaessaan itseään koskevaa yhtenäistä, muista erottuvaa ja myönteisesti arvoitettua ymmärrystä (Sveningsson & Alvesson, 2003; Sveningsson & Larsson, 2006). Sitä on kuvattu myös dialogisina reitteinä identiteetin rakentumisessa (Beech, 2008). Watson (2008) määritteli identiteettityön ihmisten välisiksi prosesseiksi, joilla ihmiset pyrkivät muokkaamaan suhteellisen yhtenäisiä ja erottuvia yksilöidentiteettejä ja ponnistelevat sopeutuakseen sosiaalisten identiteettien rajoihin tai vaikuttaakseen niihin ympäristöissä, joissa he elävät (Watson, 2008). Tämä pyrkimys näkyy esimerkiksi tavoissa, joilla muut ihmiset yrittävät kertoa meille, keitä tai mitä me olemme. Näistä määrittelyistä seuraa minunkin tutkijana

omaksuma näkemys siitä, että identiteettejä muokataan sosiaalisesti: niistä kerrotaan, niistä neuvotellaan, niistä käydään sisäistä pohdiskelua, joiden tuloksia käsitellään keskusteluissa työpaikalla tai muissa yhteyksissä.

Organisaatiokontekstissa identiteettityö merkitsee myös sitä tapaa, jolla yksilö työstää identiteettiään uhkaavia monimutkaisia, epäselviä ja ristiriitaisia kokemuksiin työssään tai organisaatiossaan. Identiteettityö voi käynnistyä vakiintuneen, aiemman identiteetin tultua uhatuksi tai kokonaan murentuessa, minkä seurauksena epävarmuus, ahdistuneisuus, kyseenalaistaminen tai itseä koskeva epäily laukeavat (Collinson, 2003). Tämän kaltainen tilanne voi syntyä esimerkiksi organisaatioiden nopeissa muutoksissa tai yksilön siirtyessä aiemmasta poikkeavaan uuteen työhön tai yhteisöön, jossa aiemmin vakiintuneen identiteetin mukainen toiminta ei enää ole mahdollista vaan yksilön on muokattava sitä uuteen tilanteeseen paremmin sopivaksi. Identiteettityö voi siten viritä ulkoisen ympäristön muuttuessa tai sosiaalisen vuorovaikutuksen synnyttämässä omaa minuutta koskevissa kysymyksissä. Vastauksia etsiessään yksilö muovaa itseään koskevia kertomuksia, joiden avulla hän uusintaa ja muuntaa itsetuntemustaan. Keskijohdon tehtävänä on toteuttaa organisaation tavoitteita ja olla tässä roolissa myös muokkaamassa alaisten identiteettejä ja samalla myös auttaa alaisia heidän identiteettityössään.

Henkilökohtainen identiteettityö voi myös toimia tasapainottajana sosiaalisen ja persoonallisen identiteetin välillä yksilön hakiessa optimaalista balanssia niiden jännitteissä (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006). Tässä tutkimuksessa identiteettityö ymmärretään Sveningssonin ja Alvessonin (2003, 1165) määrittelemän käsitteen mukaisesti luonteeltaan muovaamisen, korjaamisen, ylläpitämisen, vahvistamisen ja uusintamisen sävyttämäksi toiminnaksi:

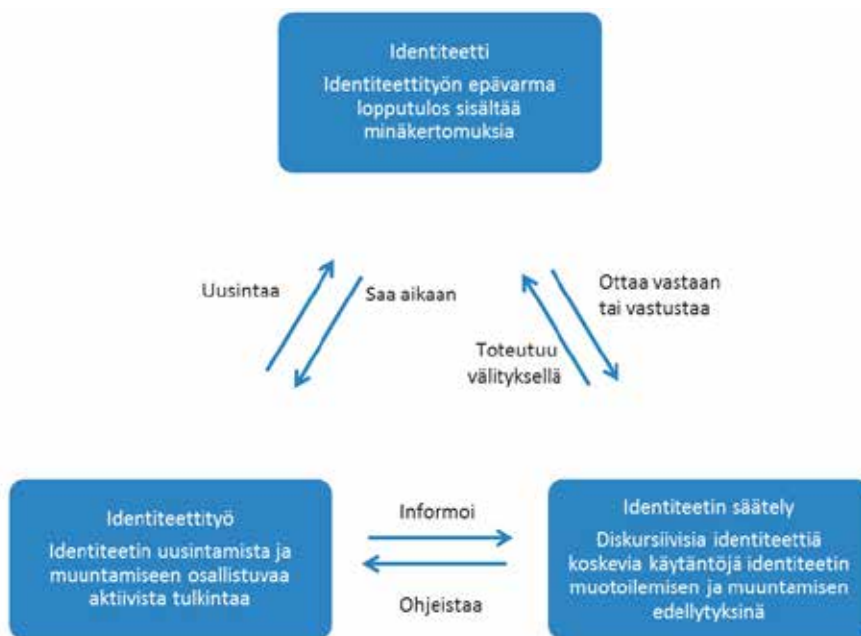
*”Identiteettityön käsite viittaa ihmisten aktiivisuuteen heidän muokatessaan, korjatessaan, ylläpitäessään, vahvistaessaan tai uudistaessaan eheyttä ja erottuvuutta tuottavia konstruktioita. Identiteettityö voi olla vaihtelevasti käynnissä monimutkaisissa tai hajanaisissa yhteyksissä, pysyvässä kontekstissa se liittyy myös sitoutumiseen kriiseissä ja siirtymissä.”* (Sveningsson ja Alvesson 2003, 1165; käännös tutkijan.)

Näin määritelty identiteettityö voi siis olla luonteeltaan jatkuvaa ja liittyä samastumisen, sitoutumisen ja uuden identiteetin muotoilemiseen radikaaleissa muutoksissa (ks. Beech, 2008; Lutgen-Sandvik, 2008; Watson, 2008). Identiteettityö voidaan siis ymmärtää enemmän tai vähemmän jatkuvana prosessina (Carroll & Levy, 2008). Tietoinen identiteettityö perustuu useimmiten jonkinasteiseen kyseenalaistamiseen ja avoimuuteen sekä sisältää tyypillisesti monimutkaisiin tai muuten ongelmallisiin sosiaalisiin tilanteisiin sekoittunutta epävarmuutta (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Identiteettityön voi määritellä korjaavaksi toiminnaksi identiteetin joutuessa uhatuksi työyhteisöä koettelevan kriisin yhteydessä, esimerkiksi reaktiona työpaikkakiusaamiseen, jota Lutgen-Sandvik (2008) kuvasi tutkimuksessaan. Hän jakoi korjaavan identiteettityön seitsemäksi toisiinsa liittyväksi tyyppiä: ensimmäisen ja toisen tason vakiinnuttaminen, mielekkyyden muodostaminen, yhteen sovittavat ratkaisut, korjaaminen, sureminen ja uudelleenmuotoileminen. Kukin näistä liittyy spesifeihin identiteettiuhkiin ja niitä korjaviin tavoitteisiin, mutta niitä voi soveltaa koskemaan laajemminkin traumaattisiin ja

leimaaviin kokemuksiin liittyvinä korjaavan identiteettityön tapoina (Lutgen-Sandvik 2008). Identiteettityön resurssina yksiö voi soveltaa myös etiikkaa, jonka merkitys korostuu esimerkiksi aatteellisissa, voittoa tuottamattomissa organisaatioissa toimivien yksilöiden identiteettityössä (Kornberger & Brown, 2007).

Organisaatiojohdolla on erilaisia välineitä, joiden avulla se pyrkii ohjaamaan tavoiteltuja identiteettejä ja organisaation jaettua identiteettiä esimerkiksi palkitsemalla tavoitellun identiteetin mukaista käyttäytymistä. Sosiaalisen identiteetin merkitys organisaatiossa on, että se tuottaa ennustettavaa ja johdonmukaista, organisaation etua palvelevaa toimintaa (Pratt, 2001). Jaetun tai tavoitellun identiteetin voidaan ajatella olevan organisoidun yhteisöllisen toiminnan perusedellytyksiä, jolloin tehokas viestintä, vuorovaikutus, yhteistyön suunnittelu ja johtaminen edellyttävät aina jonkinasteista samastumista organisaatioon (Kuittinen 2008, 107). Samastuminen menestyvään organisaatioon voi puolestaan tyydyttää yksilön itsearvostuksen, liittymisen ja turvallisuuden tarpeita. Identiteetin, identiteettityön ja identiteettisäätelyn keskinäisiä suhteita on kuvattu kuviossa 1. Identiteettityö uusintaa ja muuntaa identiteettiä, joka puolestaan saa aikaan identiteettityötä. Identiteettisäätely puolestaan vaikuttaa identiteettityöhön erilaisten ohjeiden, diskurssien tai ideaalien kautta.



Kuvio 1. Identiteetti, identiteetin säätely ja identiteettityö (mukaillen Alvesson & Willmott 2004; 2002)

Haslam, Reicher ja Platow (2012, 82) väittivät uuden johtamisen psykologian perusoletuksenaan, että "ilman yhteistä tunnetta "meistä" ei ole mahdollista toimia johtajana eikä seuraajana". Heidän kehittämänsä johtamisen psykologia nojaa neljällä keskeisellä tavalla sosiaalisen identiteetin teoriaan. Ensinnä, sosiaalisen identiteetin käsite

selkiyttää oman minuuden ja ryhmäjäsennyden suhdetta. Toiseksi se helpottaa havaitsemaan ryhmien välisen käyttäytymisen muotojen juontumista sosiaaliseen identiteettiin liitettyjen normien ja arvojen merkityksestä. Kolmantena on lähtökohta, jonka mukaan sosiaalisten identiteettien toimiessa (eli "korostuessa") yksilölle on tärkeää koko ryhmän tilanne, ei hänen asemansa yksilönä. Neljänneksi sosiaalisen identiteetin teoria kiinnittää huomiota ryhmien ja ryhmäprosessien sidoksisuudesta sosiaaliseen kontekstiin (Haslam ym., 2012).

Organisaatio on aina jossain määrin hierarkkinen, jolloin sen johto on tärkein tavoitellun identiteetin säätelijä käyttäessään suurinta valtaa organisaatiossa. Tämä säätely voi kohdistua organisaatioidentiteetin ohella myös yksilöiden identiteettiin. Säätelyn välineinä ovat esimerkiksi erilaiset organisaatiojohdon käynnistämät prosessit, joissa tavoiteltua, jaettava tai yksilöllistä identiteettiä määritellään: esimerkiksi strategiatyö, kehittämissuunnitelmat, organisaatiokulttuurin kehittäminen tai arvoprosessit voivat toimia tavoitellun identiteetin säätelyn välineinä. Näiden avulla organisaatio ja sen johto pyrkivät samastamaan ja sitomaan henkilöstönsä tavoitteisiin sekä erottautumaan muista (Pratt, 2001).

Edellä kuvatuista identiteeteistä ja identiteettityön teoreettisista määrittelyistä seuraa kysymys, millaisissa vaiheissa identiteetti ja samastuminen (organisaation näkökulmasta) muotoutuvat, ts. milloin identiteetit rakentuvat? Alvesson, ym. (2008) löysivät kysymykseen kolme erilaista selitystä:

**1. Identiteetin rakentuminen on jatkuva prosessi.** Yhdessä ääripäässä ovat ne tutkijat, joiden mielestä yksilö ei voi välttää identiteetin (uudelleen) tuottamista ja sen jatkuvaa ylläpitämistä vaativaa muokkaamista. Kaikki mitä yksilö tekee, sanoo tai ajattelee heijastelevat ja muovaavat minuutta ja sen muille ilmaistuja määrittelyjä ja siten se on lähes jatkuva prosessi.

**2. Kriittisten tapahtumien tulos.** Tutkijat voivat vastata kysymykseen "joskus" korostaen identiteettikriisejä, joita aiheuttavat suuret muutokset tai paikalliset tapahtumat:

**(a) Suuri muutos.** Identiteettiin liittyvät kysymykset yleistyvät yhteiskunnan, ammattien, organisaation tai yksilön elämänkulun muutosvaiheiden aikana. Esimerkiksi toistuvat keskijohdon supistamisen ja vähentämisen kierrokset voivat sysätä esimiehet intensiivisesti kyselemään omaa organisatorista asemaa ja legitimitettiin. (Thomas & Linstead, 2002). Identiteettityö saattaa voimistua myös yksilön siirtyessä uuteen työpaikkaan, kouluttautuessa tai siirtyessä eläkkeelle.

**(b) (Toistuvat) mikrotason tapahtumat.** Identiteettiin voi kohdistua paineita päivittäisen työn ohella esimerkiksi silloin, kun työ koettelee yksilön itseymmärrystä tai tuottaa toistuvia pettymyksiä (Lutgen-Sandvik, 2008). Identiteetti askarruttaa tästä näkökulmasta enemmän tai vähemmän riippuen siitä, miten koemme siihen pakottavan tilannesidonnaisen dynamiikan. Kuten edellä todettiin, esimerkiksi SIT korostaa, että ulkoryhmä voi sytyttää tilannesidonnaisen ja jännitteisen tietoisuuden sisäryhmään kuulumisesta.

**3. Merkityksetön kysymys.** Joissakin identiteettitutkimuksissa "milloin"-kysymys sivuutetaan. Tämän näkemyksen mukaan normaaleissa olosuhteissa on turvallista odottaa melko vakaata yhteyttä minäkäsityksen ja organisaatioon liittyvien käsitysten välillä, vaikka epätyypilliset tapahtumat (esim. negatiivinen mediahuomio) voi rikkoa sellaisen eheyden (Dutton ym., 1994).

Kriittisessä organisaatiotutkimuksessa identiteettiä koskeva tutkimus kohdistuu valtasuhteisiin ja niihin tapoihin, jotka voivat vapauttaa yksilöitä tukahduttavista ja toimijuutta rajoittavista yhteyksistä (Alvesson ym., 2008). Kriittisesti suuntautuneet tutkijat ovat soveltaneet identiteetin käsitettä kontrollin ja vastustamisen välisten yhteyksien ymmärtämiseen. Kiinnostus on kohdistunut mm. identiteetin rakentamista rajoittaviin tai mahdollistaviin ristiriitaisiin tekijöihin, esimerkiksi akuutit kulttuuristen toimintamallien tai ohjeiden tuottamat paineet, jotka määrittävät yksilölle "miten" tai "kuka" olla (Alvesson ym., 2008). Tätä näkökulmaa edustivat esimerkiksi Simpsonin ja Carrollin (2008), Levyn ja Carrollin (2008) sekä Lutgen-Sandvikin (2008.) tutkimukset, joissa esiintyi emansipatorisen tutkimussuuntauksen elementtejä.

Kriittisen organisaatiotutkimuksen keskeinen kohde on johdon kiinnostus kontrolloida työntekijöitä vetoamalla minäkuvaan, tunteisiin, arvoihin ja identifikaatioon (esim. Willmott, 1993). Esimiehet osallistuvat yhä enemmän työntekijöiden itsemäärittelyyn vaikuttamiseen organisaatiojohdon käynnistämällä diskursseilla (Deetz, 1995). Tämä kehityskulku on tuottanut sitä kuvaavan metaforan: työntekijä "johdettuna identiteettityöläisenä", jonka edellytetään sisäistävän uudet johtamisdiskurssit omaan identiteettitarinaansa (Alvesson & Willmot, 2002). Esimerkkinä tästä prosessista ovat organisaatioissa esiintyvät toistuvat kutsut tulla muokkaamaan käsitystä "meistä" (organisaationa, tiiminä tai yksilöinä), mikä tapahtuu perehdyttämisen, organisaatiokoulutuksen tai muun kehittämisen, esimerkiksi esimiesvalmennuksen kautta. Identiteetin säätely voidaan jopa ymmärtää työsuhteen kriittiseksi elementiksi (Alvesson & Willmot 2002, 623). Näiden linssien läpi katsottuna organisaation ja yksilön kannalta mielekkäiltä näyttäviä henkilöstön kehittämisen menetelmiä voidaan tarkastella kriittisesti ja epäillen. Esimerkiksi Kärremanin ja Alvessonin (2004) tutkimassa yrityksessä näennäisesti myönteisenä, mutta kontrollielementin sisältävinä toimintoina esiintyivät mm. jatkuva arviointi ja lupaukset selkeästä urapolusta. Arvioinnin tavoitteena ei ollut pelkästään selvittää työntekijän suoriutumista, vaan arvioida tätä ihmisenä ja ennen kaikkea osoittaa, mitä työntekijästä voisi joskus tulla. Esimiehen suorittamassa arvioinnissa yhdistyivät kannustus, uraohjaus, kumppanuus ja jopa terapeutin työskentely. Jaettua identiteettiä rakennettiin myös yhtenäisillä työtavoilla ja -metodeilla sekä hierarkialla. Uudet kontrollimuodot ovat sisäistyneet osaksi yksilön itseohjattua toimintaa (Kuittinen, 2007). Sisäänrakennetusta riittämättömyydestä ja jatkuvasta kehittymistarpeesta ovat raportoineet muutkin tutkijat, esim. Onnismaa (2003), Finch-Lees, Mabey ja Liefoghe (2005).

Johtajan toiminnan laajuus ja valta ulottuvat sosiaalisten identiteettien muotoiluun, joita he pyrkivät muokkaamaan ja säätelämään sitouttaakseen työntekijöitään. Haslam, Reicher ja Platow (2012) väittävät, että johtajien tehtävä on tehtailla identiteettiä, luoda tunnetta "meistä". Johtajat saavat itselleen vaikuttavuutta ja valtaa identiteettien rakentamisen avulla ja johtamisessa on olennaista sosiaalisten identiteettien muovaaminen

niin, että johtaja ja hänen ehdotuksensa ymmärretään ryhmän ja uskomusten ja arvojen konkreettisina ilmentäjinä.

Identiteetinsäätelyyn liittyvä kontrollointi ja vallankäyttö eivät riipu pelkästään hierarkiasta tai asemasta, vaan valta voi jakautua eri tavoin. Kuuselan (2010) tutkimus osoitti, että esimiehen alaiseen käyttämän vallan ohella myös alainen voi käyttää valtaa esimieheensä ja kollegat toisiinsa, jolloin kukin on vuorollaan vallankäyttäjä ja vallankäytön kohde. Erilaiset vallankäytön tavat ovat siten havaittavissa myös identiteetinsäätelyssä. Huhtalan (2004) mukaan perinteisten johtamiskäytäntöjen tilalle on tullut yksilön itsekontrolli, joka toimii subjektin oman toiminnan ja ohjauksen kautta ja ilmenee tavoitteena johtaa omaa itseä. Toisin sanoen identiteetin säätely siirtyy johdolta esimiehille ja esimiehiltä lopulta työntekijän itsensä vastuulle (Huhtala, 2004). Myös Kuittinen (2006, 176) huomautti, että johtamisvastuuta siirtyessä yhä enemmän työntekijöille heille samalla luvataan suurta, mutta käytännössä tiukasti erilaisten seuranta- ja arviointijärjestelmien kautta säädeltyä toimintavapautta.

Ylimmän johdon päättämien ydintoimintaa koskevien muutosten toimeenpanijana on keskijohdo, jolle organisaatioiden madaltuessa siirtyy uusia, aiemmin ylimmän johdon vastuulle kuuluneita tehtäviä. Samanaikaisesti keskijohdon esimies on useimmiten myös se, joka kohtaa asiakasodotukset ja huolehtii uusien järjestelmien juurruttamisesta ruohonjuuritasoon toimintaan ja toimii siten lähellä tai oman henkilöstönsä tasalla suorittavaa työtä tehden. Uudet johtamisen diskurssit, esimerkiksi itsensä johtaminen, valtuuttaminen tai tiimityö luovat tilanteen, jossa esimiehen ja työntekijän rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan ja välijohdon esimiehet toteuttavat ylimmän johdon päätöksiä lähes kuten muutkin suorittavaa työtä tekevät (Kuittinen 2008, 106). Yksilön kannalta nämä muutokset merkitsevät jatkuvaa oman roolin, ammatti-identiteetin ja aseman uudelleen määrittelyä, johon liittyy ristiriitaisia vaikuttamisen suuntia ja odotuksia: organisaatioissa edellytetään tietyn tyyppistä toimintaa, jota johtamiskurssilla, strategioilla ja kehittämistoimilla (kuten esimerkiksi coaching, muut ohjaukselliset työtavat tai koulutus) vahvistetaan. Organisaatioiden johdon odotukset heijastelevat yhteiskunnan yksilöllistymiskehitystä, jossa työntekijästä on tullut Urciolin (2008) mukaan eräänlainen "taitonippu" (*worker-self-as-skills-bundle*).

Työvoiman ohella myös työntekijän persoona on työmarkkinoilla myytävä tuote, jota koulutuksen ja liike-elämän diskursseissa korostetaan, esimerkiksi työpaikkailmoituksissa yleisinä "haemme hyvää tyyppiä"-huomautuksina. Toisaalta yksilöllisyyttä korostavassa yhteiskunnassa työn merkitys itsensä toteuttamisen ja mielekkyyden lähteenä kasvaa, jolloin myös työntekijä itse tekee valintoja sen mukaan, miten hän voi toteuttaa omia arvostuksiaan ja kehittää urallaan.

Tutkimani esimiehet joutuivat tasapainottelemaan rakentaakseen yhtenäistä minäkuvaa eri suunnista tulevien paineiden ja vaatimusten puristuksessa. Heille yksilöinä jäi kuitenkin erilaisia suhtautumisvaihtoehtoja näihin odotuksiin ja paineisiin. Esimies voi rakentaa väliaikaisia ja keskenään ristiriitaisia identiteettejä paikantaessaan asemaansa: onko hän esimerkiksi johtamansa ryhmän prototyyppinen edustaja, "yksi meistä", joka puolustaa ryhmän etua johtoa vastaan vai asettuuko hän edustamaan johtoa tuomalla kriittikittävästi sen määräykset yksikkönsä työtä ohjaamaan? Miten keskijohdon esimies



reagoi asiakkaiden odotuksiin ja miten ne muokkaavat hänen identiteettiään esimerkiksi silloin, kun hän itsekin osallistuu asiakastyöhön?

Keskijohdon asema organisaatioissa on hämärtynyt ja murentunut työelämän jatkuvien organisaatiomuutosten pyörteisissä siten, että keskijohdon esimiehet joutuvat työstämään uudelleen omaa identiteettiään epävarmassa ja muuttuvassa tilanteessa. Keskijohdon esimiesidentiteetin epävakauudesta ovat raportoineet mm. Thomas ja Linstead (2002), joiden tutkimuksen mukaan esimiesten kertoma epävarmuus, epäselvyys ja hämmennys voidaan ymmärtää johtoajatukseksi esimiesten kokemasta ”juonen menettämistä” organisaatioissaan. Identiteetin ylläpitäminen on esimiehille vaikeaa johtamistyön vaikeaselkoisuuden ja ”keskellä olemisen” hämävien rajojen vuoksi, jolloin esimiehet jatkuvasti muotoilevat uusia liittymistään organisaatioon hakiessaan vakautta ja mielekkyyttä elämäänsä käyttäen mm. tarjolla olevia erilaisia diskursiivisia voimavaroja identiteettityössään. Näitä voivat olla esimerkiksi ammatillisuus ja asiantuntemus, sukupuoli, suoriutuskyky ja sitoutuminen ja eettisyys (Thomas & Linstead 2002, 87–88).

Esimiehen identiteettiä ja identiteettityötä voi määritellä myös identiteetin ja anti-identiteetin välisen jännitteen kautta. Carroll ja Levy (2008) kuvaavat ”default identity”-käsitteensä avulla kattamaan muutakin kuin identiteetille vastakkaisia tai kriittisiä muotoiluja. Nämä määritelmät lähestyvät seuraavassa luvussa kuvattuja identifikaation 1. samastumisen eri muotoja, joista ”neutraali samastuminen” (*neutral identification*) ja ”samastumattomuus”, disidentifikaatio (*dis-identification*) ovat käsitteellisesti lähellä Carrollin ja Levyn (mt.) käsitettä.

### **2.3 SAMASTUMISPROSESSI – YKSILÖN IDENTIFIKAATION KOHDENTUMINEN**

Edellisissä luvuissa määriteltiin identiteetin käsitettä kuvaamalla se muuttuvana, prosessimaisesti neuvoteltuna tai kerrottuna ilmiönä, jolloin se voi olla myös aktiivisen (oman tai muiden toimesta tapahtuvan) säätelyn kohteena. Identiteetin joustavan ja muuttuvan luonteen vuoksi sen suhde identifikaatioon eli samastumiseen on syytä täsmentää. Siis millaisiin kysymyksiin identifikaatio vastaa, jos identiteetti vastaa joustavasti ja muuttuvasti ”kuka olen” -kysymykseen? Lähtökohtana voi pitää itsemäärittelyn kautta tapahtuvaa ”joksikin tulemisen” sosiaalista prosessia, jolloin vastausta voi esimerkiksi etsiä kysymykseen: ”Miten samastun tähän yhteisöön tai tulen sen jäseneksi?”. Tässä luvussa keskityn esittelemään erityisesti tuoreen organisaatiotutkimuksen alueella muotoiltuja identifikaation käsitteitä. Käytän identifikaation käsitettä synonyyminä sen suomennoksen, ”samastuminen” – käsitteen kanssa, jota esimerkiksi Ponteva (2008) käytti tutkimuksensa toisena pääkäsitteenä.

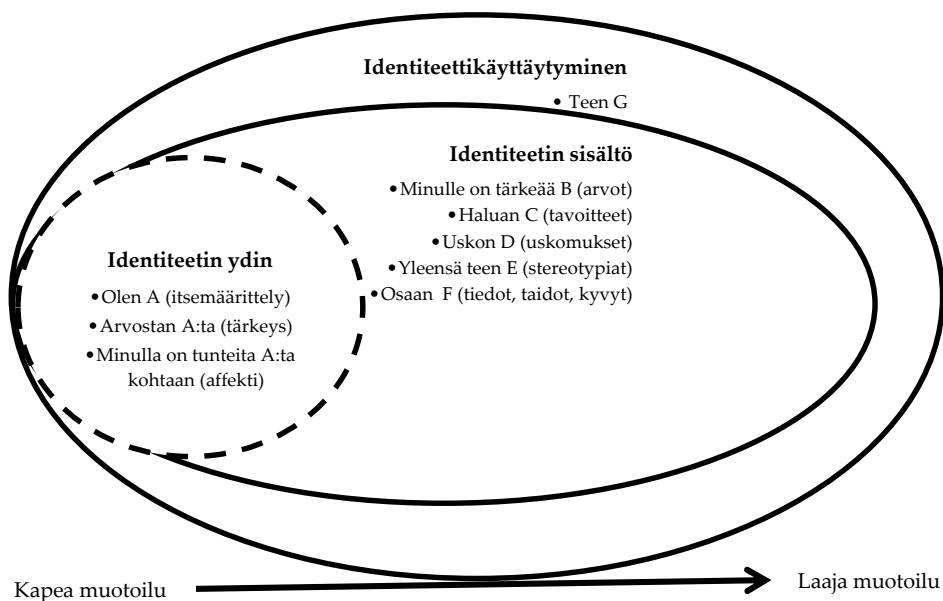
Tämän tutkimuksen samastumista koskevat käsitteet rakentuvat Elsbachin (1999; 2001) jaotteluun neljästä identifikaatiomuodosta: myönteinen samastuminen (*positive identification*), samastumattomuus (*dis-identification*), ristiriitainen samastuminen (*ambivalent identification*) sekä neutraali samastuminen (*neutral identification*). Elsbachin ohella hänen tyypittelyään ovat kehittäneet eteenpäin ja laajentaneet mm. Pratt (2000; 2001) sekä Kreiner ja Ashforth (2004), jotka etsivät empiirisiä vastauksia testatakseen ja

laajentaakseen identifikaation mallia. Dutton, Roberts ja Bednar (2010) jäsentelivät työidentiteettien myönteisen rakentumisen reittejä neljän tyypin kautta. Nämä käsitteet ovat vaikuttaneet tutkimuksessani kahdella eri tavalla: luoneet sen empiiriselle toteutukselle teoreettista ymmärrystä ja toimineet aineistolähtöisen analyysin teoreettisina käsitteinä

Ihmisellä on tarve kuulua johonkin, olla jonkin yhteisön jäsen, kiinnittyä yhteisöönsä emotionaalisesti. Tämän vuoksi ihmisillä on taipumus pitää organisaationsa toimintaa oikeutettuna, ylläpitää myönteistä kuvaa ja puolustaa sitä ulkopuoliselta uhalta. Myönteisen mielikuvan säilyttämisessä käytetään vertailua sekä tarvittaessa erilaisia puolustautumismekanismeja torjumaan myönteistä mielikuvaa uhkaavia tekijöitä, jolloin yksilö samastuu ja omaksuu organisaatiossa jaetun identiteetin osaksi persoonallista identiteettiään (Kuittinen 2008, 108). Toisaalta identifikaatio voi kohdentua muuallekin kuin organisaatioon: ihminen voi samastua vahvasti esimerkiksi ammattiinsa, jolloin ammattialan kollegiaalinen yhteisö on keskeinen samastumisen kohde. Ensisijainen samastuminen voi kohdistua työn tai organisaation ohella vahvasti myös perheeseen, esimerkiksi "olen perheenäiti, joka käy työssä perheensä toimeentulon takia." Yksilön identifikaatio voi irtautua tilapäisesti tai pysyvästi organisaatiosta, jolloin organisaatioon kuulumisella ei ole hänelle juurikaan merkitystä ja hänen samastumisensa on neutraalia organisaation suhteen.

Organisaatioon samastumiseen (*organizational identification, OI*) liittyy monia melko kapeasta melko laajoihin vaihtelevia muotoiluja ks. kuvio 2. Suhteellisen kapeat muotoilut pohjautuvat yleensä SIT- ja SCT-teorioihin ja ymmärtävät samastumisen itsemäärittelyinä organisaation jäsenyytenä, esimerkiksi vastauksina kysymykseen "Kuka olen?" (Ks. luku 2.1). Tajfel (1982) totesi, että samastumiseen tarvitaan kaksi välttämätöntä komponenttia sekä yksi niihin säännöllisesti liittyvä tekijä. Ensimmäinen, kognitiivinen komponentti tarvitaan tietoisien jäsenyyden merkityksessä ja toinen arvioiva komponentti siinä mielessä, että tämä tietoisuus liittyy arvokonnotaatioihin. Kolmas komponentti koostuu tietoisuuteen ja arvioihin liittyvistä emotionaalisista latauksista. Painopiste on siis kognitiivissa (olen A) ja yksilön korkealle arvostamassa organisaation jäsenyydessä (olen A ja ylpeä kuulumisesta organisaatioon B), jolloin mukana on myös arvoja ja tunnetekijöitä. Suhteellisen laajat muotoilut ovat alkuperältään eri lähteistä valikoituneita ja voivat sisältää arvojen tai tavoitteiden yhtenevyyttä, muita yhteisiä piirteitä, identiteettiin liittyvää ideologiaa ja identiteettiä vastaavaa käyttäytymistä. Alun perin Ashforthin ym. (mt.) esittämässä kuviossa samastumista kuvataan jatkumona kapeista laajoihin muotoiluihin. Kapean määritelmän mukaan identifikaation ydin ankkuroituu keskeisiin kysymyksiin: "Olen A", "arvostan A:ta" (on tärkeä minulle) ja "minulla on tunteita A:ta kohtaan" (Ashforth ym., 2008). Samastuminen ymmärretään siis sosiaalisesti tai roolien kautta tehtyinä itsemäärittelyinä. Identifikaatiota on määritelty monin tavoin, esimerkiksi havaittuna ykseytenä tai kuulumisena johonkin yhteisöön, jolloin yksilön minäkuva sisältää samoja piirteitä kuin havaittu organisaatioidentiteetti (Ashforth ym., 2008). Organisaatioon samastuminen voidaan ymmärtää Prattin (1998; 2001) tapaan yhtenä sosiaalisen identifikaation muotona silloin, kun yksilön uskomukset organisaatiotaan kohtaan tulevat "itseviittauksiksi" (*self-referential*) tai "itsemäärittelyiksi" (*self-defining*). Itseviittaukset esiintyvät esimerkiksi hengenheimolaisuutena, jossa yksilö tunnistaa

yhteisössä tai roolissaan samuutta itsensä kanssa. Itsemäärittely esiintyy puolestaan jäljittelynä, jossa yksilö samankaltaistuu yhteisönsä tai roolinsa kanssa.



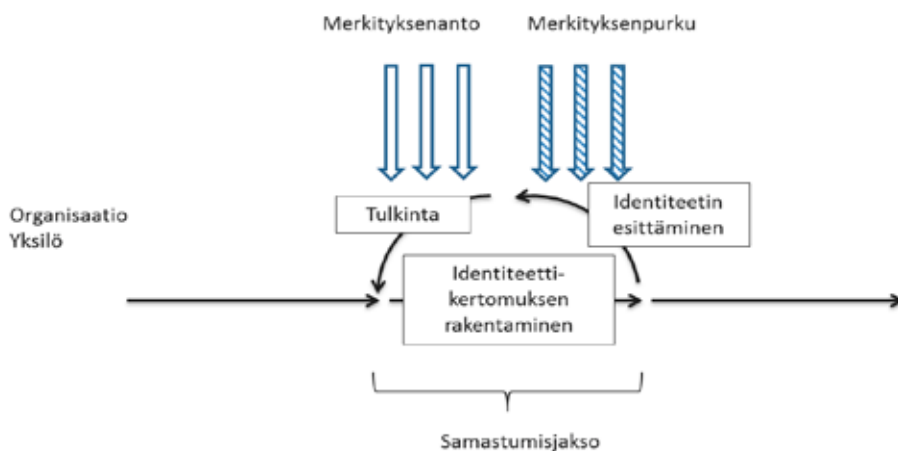
Kuvio 2. Identifikaatio (muokattu Ashforthin, Harrisonin ja Corleyn (2008) kuviosta *Identification: A Fuzzy Set*)

Kuvion toinen kehä laajentaa identifikaatiomuotoilut identiteetin pääsisältöihin: arvoihin (minulle on tärkeää), tavoitteisiin (haluan), uskomuksiin (uskon), stereotyyppisiin piirteisiin (yleensä tai aina teen) ja tietoihin, taitoihin ja kykyihin (osaan). Nämä voidaan ymmärtää keskeisinä, erottelevina, enemmän tai vähemmän jatkuvina identiteettejä organisaatiokontekstissa määrittelevinä A:n kokeman minuuden merkityksellisinä ja itselleen hyväksyminä ominaisuuksina. Mitä enemmän yksilö sisäistää organisaation jaettuja ominaisuuksia, sitä *prototyyppisempänä* yhteisön tai organisaation jäsenenä hänet mielletään (Haslam ym., 2012). Kuvion ensimmäisen kehän katkoviiva kuvastaa, että organisaatioon liittyvät identiteetit ja identifikaatiot tyypillisesti (mutta eivät välttämättä) sisältävät toisen kehän ominaisuuksia. Identiteetin ominaisuuksia ei aina sanota ääneen tai ne voivat jäädä epäselviksi, ristiriitaisiksi, muuttuviksi, piileviksi/sanattomiksi, siis "hiljaisiksi". Ne voivat olla omaksuttuja, mutta ei annettuja siten, että yksilö samastuessaan johonkin yhteisöön tai rooliin ei aina välttämättä omaksu määrättyjä arvoja, piirteitä, osaamista kokonaan omakseen, vaan vain osittain esimerkiksi silloin, kun hän ei esimerkiksi hyväksy organisaation joitakin arvoja tai toimintatapoja (Ashforth ym., 2008).

Identifikaation laajimmat muotoilut sisältävät myös käyttäytymistä tai toimintaa, jota kuvastaa kuvion laajin kehä "Teen G:tä". Esimerkiksi tässä tutkimuksessa keskustelulla ymmärretään olevan toiminnallisia seurauksia ja vastaavasti yksilön toimiessa hän voi sanattomasti toteuttaa identiteettiään, kuten useat tutkimukseni esimiehistä, jotka eivät keskusteluissa juurikaan ilmaisseet samastuvansa strategian mukaisiin identiteetteihin,

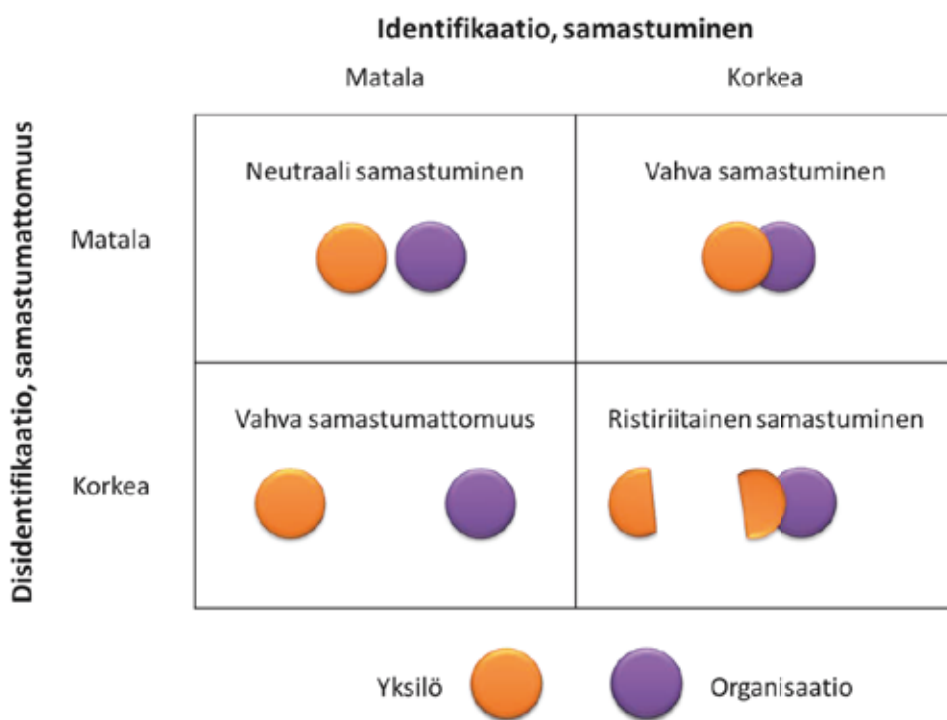
mutta silti toimivat strategian mukaisesti esimerkiksi näyttämällä esikuvina yrityksen arvojen ja strategian mukaista palveluasennetta ja työskentelyä. Tämän tutkimuksen painopiste on kahden ensimmäisen kehän mukaisissa identifikaatiomuotoiluissa, sillä varsinaista esimiestoimintaa aidoissa työtilanteissa en tutkijan roolissa havainnoinut, jolloin uloimmaisen kehän mukaisesta identiteettikäyttäytymisestä sain käsitystä lähinnä esimiesten itsensä kertomana ja satunnaisena havainnoijana valmentajan roolissa heidän työpaikoillaan käydessäni. Ashforth ym. (2008) painottivat, että käyttäytymistä on pidettävä identifikaation todennäköisenä *tuloksena*, ei välttämättä komponenttina. Tällöin käyttäytyminen on erittäin tärkeä identiteetin rakentamisessa siten, että ajattelun ja tunteiden kautta samastumisen ohella yksilö voi myös samastua myös toiminnan kautta (Ashforth ym., 2008). Samastuminen on siis prosessi, jossa yksilö kohdistaa ja muuntaa identiteettinsä tiedollisia, emotionaalaisia ja/tai toiminnallisia ominaisuuksia tarjolla olevia identiteettimuotoiluja kohti. Samastumisen käsite lähestyy identiteettityön käsitettä ollessaan aktiivista reagointia identiteetin muuttamiseen liittyviin ulkoisiin tekijöihin esimerkiksi organisaation muutos- tai kriisitilanteessa. Ymmärrän samastumisen kuitenkin hieman laajempaan ilmiönä edellä kuvattuun tapaan, jolloin samastumista voi tapahtua eriasteisesti eri tasoilla.

Pratt (2001) loi mallin, jossa hän selitti miten organisaatioiden käytännöt voivat tuottaa erilaisia samastumisen muotoja (myönteinen samastuminen, samastumattomuus, ristiriitainen sekä neutraali samastuminen). Mm. SIT- ja SCT -teorioista johdetun mallin mukaisesti Pratt määritteli identifikaation merkityksenantoprosessiksi: myönteinen samastuminen organisaatioon syntyy silloin, kun organisaatio tuottaa ja tyydyttää merkityksellisyys tarpeita (Pratt, 2001). Merkitysten purku ja uusien merkitysten rakentaminen etenevät identiteetin esittämisen, tulkinnan (ja uudelleen tulkinnan tai uuden omaksumisen) ja identiteetin kertomisen prosessina. Samastumisjakson aikana yksilö sisäistää ja kertoo identiteettinsä sisällöistä, esimerkiksi arvostuksista, tavoitteista jne. Samastumisen prosessimalli (ks. kuvio 3.) selittää tätä identiteetin rakentumisen dynaamista luonnetta kuvatessaan samastumisen intensiivisiä jaksoja, joissa vaaditaan tietoisia ja tarkoituksellisia joko identiteetin jatkuvuutta tai sen muuttamista palvelevia päätöksiä (Ashforth ym., 2008).



Kuvio 3. Samastumisen prosessimalli (muokattu Ashforth, ym. (2008) kuvioista A Process Model of Identification)

Identiteetin tietoinen muokkaaminen voi epäonnistua eriasteisesti. Samastumattomuus, neutraali ja ristiriitainen samastuminen ovat epäonnistumisen tunnuspiirteitä, (ks. Kuvio 4.) Tällöin organisaatio ei ole onnistunut luomaan jäsenilleen mielekkyyden tai merkityksellisyyden kokemuksia, jolloin niitä koskeisiin tarpeisiin vastaaminen jää vajaaksi. Yksilön ja organisaation välinen aktiivinen yhteys voi purkautua (Bhattacharya & Elsbach, 2002) tai katketa (Pratt, 2001), jolloin samastumisprosessiin voi sisältyä myös vahvaa kriittisyyttä organisaatiota kohti. Neutraali identifikaatio puolestaan tarkoittaa organisaation suhteen passiivista tilannetta, jossa henkilöllä ei ole selkeää kantaa suhtautumisestaan organisaatioonsa (Bhattacharya & Elsbach, 2002). Jos työ on esimerkiksi vain keino hankkia rahaa, organisaatioon samastumisella ei ole välttämättä kovin suurta merkitystä. Kun samastuminen organisaatioon on merkityksellistä, mutta organisaation jäsenen kokemus ja havainnot perustuvat myönteisiin ja kielteisiin organisaation piirteisiin, esiintyy ristiriitainen identifikaatio: ambivalentisti samastunut henkilö samanaikaisesti samastuu ja ei samastu (Elsbach, 1999; Ponteva, 2008) tai kannattaa ja vastustaa osaa organisaationsa arvoista (Pratt, 2001).



Kuvio 4. Identifikaation laajeneva malli (Kreiner&Ashforth, 2004; Ashforth, 2001; Elsbach, 1999)

### 2.3.1 Myönteinen samastuminen

Myönteinen samastuminen organisaatioon näyttäytyy selvimmin hyväksyvinä tai arvostavina organisaation menestymiseen liittyvinä lausumina, joissa ihminen ilmaisee sitoutumista organisaatioon; sen päämääriin, arvoihin ja taloudelliseen menestymiseen. Se

on organisaation näkökulmasta katsoen merkki onnistuneesta samastumisesta, jossa yksilö hyväksyy organisaation toimintatavat ja arvot. Organisaation tarjoama jatkuvuus ja turvallisuus, hyvinvointi ja kehittymismahdollisuudet näyttävät myös olevan yhteydessä myönteiseen identifioitumiseen silloin, kun ne vastaavat yksilöllisiin tarpeisiin. Myönteiseen identifikaatioon liittyviä väittämiä ovat esimerkiksi: "Minusta tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta, kun joku arvostelee organisaatiotani", "Organisaatiostani puhuessani käytän tavallisesti mieluummin sanaa "me" kuin "he", "Otan henkilökohtaisena kohteliaisuutena, kun joku kehuu organisaatiotani" jne. (Kreiner & Ashforth, 2004). Toisin sanoen myönteisesti organisaatioonsa samastunut jäsen ottaa organisaatioon kohdistuvan arvostelun, huhut tai kehut henkilökohtaisesti ja suhtautuu tunnepohjaisesti myös organisaation menestymiseen, epävarmuuteen ja muutoksiin.

Osa identifikaation vetovoimaa organisaatiotutkijoille on ollut laaja joukko seurauksia, joita liittyy organisaation kannalta relevantteihin kohteisiin. Albert et al. (2000) väittivät, että toisin kuin muut yksilötason relevantit muuttujat, identifikaation tutkiminen organisaatiokontekstin "juurikäsitteenä" (*root construct*) muodostaa luonnollisen yhteyden yhteisöllisen tason tuloksiin sen sosiaalisen luonteen vuoksi (ks. myös Haslam & Ellemers, 2005). Tämä ei ole yllättävää, sillä OI liittyy erilaisiin organisaation johtamisen kannalta relevantteihin seurauksiin, kuten Rikettan (2005) identifikaatiota käsittelevän laajan meta-analyysin tulokset osoittivat: organisaatioon samastuminen on yhteydessä erilaisiin työasenteisiin, käyttäytymiseen ja tilannetekijöihin (Riketta, 2005). Meta-analyysi vahvisti ja tarkensi monissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja samastumisen myönteisistä seurauksista esimerkiksi yhteistyön, osallistumisen, suoriutumisen tai tiedonjakamisen alueella. DiSanza ja Bullis (1999) selittivät, että ymmärtäessään, hyväksyessään ja käyttäessään organisaation tarjoamia mahdollisuuksia päätöksenteossaan ja muussa toiminnassaan ihmiset vaikuttavat myönteisesti organisaation pienoismaailmaan, jolloin organisaation hyväksi toimiminen merkitsee omaksi hyödyksi toimimista (Ashforth ym., 2008).

Tutkimusten tuottamat lukuisat havainnot identifikaation myönteisistä tuloksista ovat kuitenkin hieman harhaanjohtavia, kun otetaan huomioon kaksi tärkeää tekijää. Ensinnä, esimerkiksi Ashforth ym. (2008) uskoivat monien myönteiseen samastumiseen liitettyjen tulosten olevan oikeastaan melko etäällä samastumisesta, jolloin on olemassa vaara että käsite laimenee ja menettää keskeisen käsitteen arvoaan. Monissa tutkimuksissa samastuminen on ymmärretty ikään kuin se olisi enintään sitoutumista tai työtyytyväisyyttä sen sijaan, että tunnustettaisiin sen ominaislaatu. Kuitenkin Rikettan vertaileva meta-analyysi (2005) organisaatioon samastumista ja toisaalta organisaatioon sitoutumista käsittelevistä tutkimuksista paljasti, että samastumisella on sitoutumista merkittävämpi yhteys työhön osallistumiseen, roolin mukaiseen suoriutumiseen ja roolin ulkopuoliseen esiintymiseen (Riketta, 2005).

Toinen kriittinen tekijä on se, että tutkijat ovat tunnistaneet myös samastumisen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia organisaatioille. Esimerkiksi Gossetin (2002) tutkimus vuokratyöntekijöistä toi esiin näkökulman, että organisaatiot eivät välttämättä halua kaikkien jäsentensä samastuvan vahvasti, sillä sen saavuttamisen kustannukset voivat olla korkeita ja heistä irtautuminen voi olla vaikeaa työntekijöiden hyödynnettävyyden päätyttyä (Ashforth ym., 2008). Dukerich, Kramer ja McLean Parks (1998) ehdottivat

monien ongelmien johtuvan yli-identifioitumisesta. Esimerkiksi automaattinen vahva luottamus toisiin jäseniin voi saada yksilön menettämään luovuuttaan, puuttuminen kyseenalaiseen käyttäytymiseen ja epäkohtiin voivat ehkäistyä, kriittinen epäily voi tukahtua, organisaation oppiminen ja sopeutuminen estyvät ja kyvyttömyys kyseenalaistaa organisaation toiminnan eettisyyttä voi heiketä (Ashforth ym., 2008).

Määrittelemällä yksilö yhteisön tai roolien kautta kannustaa häntä toimimaan yhteisön tai roolin arvojen, uskomusten ja normien mukaan. Niinpä, jos organisaatio rohkaisee syrjintään vähemmistöjä vastaan, ryhmävirheiden peittelyyn tai epäeettisiin käytäntöihin, niin vahva samastuminen voi vahvistaa käyttäytymistä, joka haittaa organisaation pitkän aikavälin etuja. Yli-identifikaatio on erityisen ongelmallista "ahneissa laitoksissa" (Coser 1974), jossa vaatimukset ovat avoimia ja usein kärjistyvät. Näitä ovat esimerkiksi näkyvyydeltään ja statukseltaan vahvoja organisaatioita, jotka tarjoavat luonnostaan motivoivien roolien kautta erittäin houkuttelevia identiteettejä niiden jäsenille (Ashforth ym. 2008).

### 2.3.2 Samastumattomuus – disidentifikaatio

Samastumattomuutta eli disidentifikaatiota ilmenee silloin, kun yksilöllä on erilaisia arvoja ja ominaisuuksia, joita hän arvioi olevan organisaatiolla (Elsbach & Bhattacharya, 2001). Yksilö voi esimerkiksi vastustaa organisaationsa arvoja omaksumalla sille vastakkaisia arvoja. Disidentifikaatio voi liittyä makro- tai mikrotason näkökohtiin samaan tapaan kuin identifikaatiokin. Elsbach (1999) korosti, että disidentifikaatio merkitsee aktiivista henkistä irtautumista organisaatiosta ja sen arvoista, ei vain sattumanvaraista tai korjattavissa olevaa yhteensopimattomuutta. Samastumattomuus on viimeaikaisissa tutkimuksissa saanut vieraantumisen painotuksia (ks. Ponteva, 2008) ja sitä on tutkittu myös, miten yksilöt ottavat etäisyyttä johdon määrittelemään samastumiseen rakentamalla sen vastapainoksi "aitoa" identiteettiä. Silloin kun vieraautuva ja "aito" identiteetti tulee tietoiseksi, voidaan puhua minän tai itsen vieraantumisen (*self-alienation*) (Costas & Fleming, 2009). He esittivätkin, että itsensä vieraannuttaminen merkitsee tilannetta, jossa yksilö tunnistaa todellisen minuutensa: "kuka minä todella olen". Hän voi tuntea pitävänsä kasvoillaan itselleen vierasta organisaatiomaskia työpäivänsä aikana kuten esimerkiksi Mika tässä tutkimuksessa (ks. luku 5.2.3). Costas ja Fleming (emt.) löysivät empiirisessä tutkimuksessaan kolme keskeistä syytä itsen vieraantumiselle: ylipitkät työpäivät määrittävät identiteetin ja vieraannuttavat aidosta identiteetistä, identiteetin suhteuttaminen ylityöllistävään organisaation elämäntapaan epäonnistuu ja kolmanneksi organisaation identiteettikontrolli liukuu määrittämään myös autenttista identiteettiä esimerkiksi kuvaamalla hymyilevät konsultit polkupyörämaratonilla, runonkirjoituskilpailuissa tai osallistumassa "maagisiin konferensseihin" (Costas & Fleming, 2009).

Organisaation perustehtävään, kulttuuriin ja keskeisiin piirteisiin liittyvä vastustaminen voi saada organisaatioon samastumattoman jäsenen tietoisesti tai aktiivisesti irtautumaan organisaation identiteetistä ja maineesta, mikä voi johtaa työntekijän kritisoidaan organisaationsa kyseenalaisiksi kokemiaan piirteitä (Kreiner &

Ashforth, 2004). Disidentifikaatio ei kuitenkaan ole pelkästään identifikaation vastakohta. Kreiner ja Ashforth (2004) väittivät, että disidentifikaatio on erillinen muuttuja ja yksilöllinen psykologinen tila: identifikaatio sisältää (tyypillisesti myönteisesti) organisaatioon kiinnittäviä tekijöitä, kun taas disidentifikaatio sisältää (tyypillisesti kielteisiä) organisaatiosta vieraannuttavia seikkoja. Molempien päätaivoitteena on myönteisen sosiaalisen identiteetin säilyttäminen, vaikka tavoitteen savuttamisen reitit ja kokemukset eroavat toisistaan huomattavasti, kuten Kreiner ja Ashforth totesivat (2004).

Organisaation johto pitää sen jäsenten samastumattomuutta yleensä epäsuotavana, koska se johtaa syviin ristiriitoihin organisaation ja sen jäsenen välillä. Tällöin samastumattoman jäsenen irtisanoutuminen tai jääminen organisaatioon voivat molemmat olla haitallisia organisaatiolle. Samastumattomien jäsenten jäädessä organisaatioon esimiesten täytyy tulla toimeen kielteisesti organisaatioon suhtautuvien yksilöiden kanssa silloin, kun näillä ei ole mahdollisuutta tai halua lähteä. Ashforth ja Mael (1998) kuitenkin huomauttavat, että samastumattomuus ei ole pelkästään haitallista organisaatiolle, vaikka useimmat esimiehet eivät sitä työntekijöiltään halua: samastumattomuus voi lopulta johtaa hyödylliseen toimintaan, kuten haitallisten ilmiöiden tunnistamiseen, innovaatioihin ja rakentavaan, vastuulliseen erimielisyyteen (Kreiner & Ashforth, 2004). Samastumattomuuden yksilölliset kokemukset voivat liittyä esimerkiksi organisaatiojäsenyyden aiheuttamaan hämmennyneisyyteen, häpeän tai nolouden tunteisiin ja aktiiviseen, kriittiseen irtautumiseen organisaation arvoista ja linjasta.

### **2.3.3 Ristiriitainen samastuminen**

Useat tutkijat, mm. Elsbach (1999) ja Pratt (2001) ovat esittäneet, että modernien organisaatioiden monimutkaisuus ja epäselvyys sekä niihin löyhästi kiinnittyvät organisaation jäsenten arvot, tavoitteet ja uskomukset voivat johtaa yhtä aikaa samastumiseen ja samastumattomuuteen suhteessa organisaatioon tai sen osiin. Tätä kutsutaan ristiriitaiseksi (epäselväksi, hajanaiseksi tai ambivalentiksi) samastumiseksi. Ihmissuhteiden ambivalenssia tutkineet sosiaalipsykologit ovat havainneet, että yksilöt voivat tietoisesti käsitellä toisen myönteisiä ja kielteisiä puolia ja ylläpitää ambivalenssia pitkiä aikoja, jopa vuosia (Kreiner & Ashforth, 2004). Vastaavasti organisaation jäsen voi siten sekä samastua ja sitoutua organisaatioonsa ja samalla kannattaa organisaation kannalta ristiriitaisia ideologioita pitkän aikaa ja osittain sopeutua tilanteeseen esimerkiksi kynnistymällä (Fleming & Sewell, 2002; Kosmala & Herrbach, 2006), puurouttamalla organisaation toimintaa "švejkismin" kautta (Fleming & Spicer, 2003) tai ottamalla etäisyyttä ammatti-identiteettiin esimerkiksi nautintoja hakemalla (Kosmala & Herrbach, 2006). Vastaava ristiriitaisuus voi liittyä myös organisaation sisällä sen eri osiin ja tekijöihin, joihin organisaation jäsen voi samanaikaisesti samastua tai olla samastumatta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen esimiehet liukuivat ristiriitaiseen samastumiseen tasapainotellessaan asiakastyytyväisyyden, henkilöstön hyvinvoinnin ja kustannustehokkuuden odotusten ristipaineissa. Kreiner ja Ashforth (2004) väittivät ristiriitaisen samastumisen mahdollisuuden kasvavan sitä suuremmaksi, mitä korkeampi on työn abstraktiotaso. Ristiriitaisesti samastuneet henkilöt kuluttavat kognitiivisia ja



emotionaalisia voimavarojaan muuhun kuin organisaatiota hyödyttävään toimintaan ja ovat todennäköisesti haluttomia ylittämään vaaditun työsuoritusasteen, minkä vuoksi useimmissa organisaatioissa tuetaan ambivalenssin myönteisiä puolia ja pyritään vaimentamaan kielteisiä puolia (Kreiner & Ashforth, 2004). Meyersonin ja Scullyn (1995) mukaan tämä epäselvä kaksoisviesti voi tuottaa irrallisuuden ja stressin kokemuksia ristiriitaisesti samastuneelle yksilölle. Se voidaan käsittää teeskentelyksi ja se tuottaa mukautumispuolia (Kreiner & Ashforth, 2004). Ristiriitaisesti samastuneella yksilöllä on sekavia tunteita organisaatioonsa kuulumisesta, hän voi esimerkiksi olla kahden vaiheilla pitääkö organisaatiostaan vai vihaako sitä ja vastaavasti hän voi samanaikaisesti tuntea ylpeyttä ja häpeää organisaatioon kuulumisesta. Samastumiselle voi siten olla vastakkaisia suuntia tai yksilö ei epäselvässä tilanteessa edes voi tunnistaa mihin samastua, koska samastumiskohde puuttuu tai muuttuu jatkuvasti, kuten muutamille tämän tutkimuksen esimiehille tapahtui (ks. luvut 5.1.4, 5.2.2 ja 5.2.3).

Kreinerin ja Ashforthin (2004) tutkimuksessaan käyttämät väittämät konkretisoivat ristiriitaisia samastumista:

- ”1. Minulla on sekavia ajatuksia tähän organisaatioon kuulumisesta.*
- 2. Olen kahden vaiheilla: rakastaa vai vihaa tätä organisaatiota.*
- 3. Tähän organisaatioon kuuluminen tuntuu minusta ristiriitaiselta.*
- 4. Minulla on vastakkaisia tunteita tähän organisaatioon kuulumisesta.*
- 5. Olen sekä ylpeä että hämmentynyt tästä organisaatiosta.*
- 6. Olen tuntenut kunniaa ja häpeää kuulumisesta tähän organisaatioon.”*

Näissä väittämässä korostuu erityisesti ristiriitaisen samastumisen emotionaalinen ja arvoihin liittyvä ulottuvuus; tunteiden sekavuus, vastakkaisuus ja niihin sisältyvät arvokysymykset, esim. kunnian ja häpeän kokemukset. Jos tuntee ylpeyttä organisaatiostaan, silloin organisaation toiminnassa toteutuvat arvot ja omat arvot voi tulkita samansuuntaisiksi ja vastaavasti häpeän tunne voi syntyä silloin, kun organisaation toiminnassa on moraalisesti arveluttavia piirteitä. Yleinen kokemus on myös arvojen kaksitahoisuus: organisaation ideaalit tavoitearvot ja arkitoiminnassa toteutuvat arvot havaitaan usein ristiriitaisiksi, jolloin tavoitearvoihin kiinnittyminen on ongelmallista, vaikka arvojen merkitys tunnustettaisiin. Kognitiivinen puoli liittyy siihen, pystyykö yksilö hahmottamaan organisaation tilaa tai suuntaa esimerkiksi organisaation muutosvaiheessa tai tilanteessa, jossa oma asema yllättäen muuttuu. Ristiriitaiseen samastumiseen liittyy siis aina vahvoja erisuuntaisia latauksia toisin kuin neutraalissa samastumisessa.

#### **2.3.4 Neutraali samastuminen**

Yksilön käsitys itsestä voi perustua nimenomaan samastumisen tai samastumattomuuden puuttumiseen, jolloin samastumisella ei ole suurta tiedollista tai emotionaalista merkitystä yksilölle. Kyseessä on tällöin Elsbachin (1999) termin ”neutraali samastuminen” (*neutral identification*). Hän totesi että yksilön kiinnittymisen vähäisyys voi olla huomattavaa, jopa keskeistä. Tämä tarkoittaa sitä, että neutraalius voi itsessään olla kognitiivinen tila ja osa

yksilön itsemäärittelyä (Kreiner & Ashforth, 2004). Yksilöt voivat tietoisesti välttää äärimmäistä (myönteistä tai kielteistä) kiinnittymistä esimerkiksi aiempien kokemustensa ("kerran purtu, kahdesti arka"), minäkuvansa tai johtamiskäsityksensä perusteella. Esimerkkinä jälkimmäisestä on esimies, joka haluaa pysytellä työntekijöidensä ristiriitojen ulkopuolella koska niistä on aiemmin seurannut hankaluuksia hänelle itselleen. Useimmissa tilanteissa neutraalia samastumista pidetään organisaatiossa vain osittain tavoiteltavana tilana: organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, arvoihin ja missioon neutraalisti samastunut työntekijä todennäköisesti sitoutuu ja ponnistelee vähemmän kuin sellainen, joka on myönteisesti samastunut erityisesti oman roolin ylittävässä käyttäytymisessä (Kreiner & Ashforth, 2004). Neutraali samastuminen voi ilmetä monin eri tavoin. Organisaation jäsenen arvostuksissa painavat esimerkiksi muut kuin työhön liittyvät arvot, jolloin organisaatioon kuulumisella tai organisaation menestymisellä ei ole hänelle niin suurta merkitystä. Hänellä ei ole tällöin myöskään erityisen voimakkaita tunteita organisaatioon kuulumisesta. Esimerkiksi elämänkulkuun liittyvät henkilökohtaiset tapahtumat (vanhemmuus, lähiomaisen menettäminen, elämänkriisit) voivat siirtää samastumisen kohdentumista ja painopisteitä. Jatkuvasti neutraalisti samastuva henkilö voi Elsbachin (1999) mukaan olla kiinnittymättä vahvasti mihinkään ja merkitsee siten yksilön vakiintunutta identiteettiä.

Monimutkaiset ja nopeat muutokset työelämässä merkitsevät jatkuvaa kehittymishaastetta ja mukana pysymisen vaadetta yksilöille, työurat siirtyilevät ja katkeilevat, jolloin kiinnittyminen yhteen yritykseen on yksilön näkökulmasta epävarmaa. Kehittymisen ja työn oppimisen kannalta tämä tarkoittaa Hallin ja Chandlerin (2005) mukaan nopeampaa sykliä tavoitteiden, onnistumisen ja identiteetin muuttamisen välillä, jolloin yksilölle on merkityksellistä psykologinen onnistuminen eikä pelkästään ulkoisten tavoitteiden saavuttaminen ole keskeistä.

## **2.4 KERROTTU IDENTITEETTI – NARRATIIVINEN LÄHESTYMISTAPA TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA**

Kertomusten (esimerkiksi elämäkertojen, tarinoiden, anekdoottien ym.) tutkimus on yleistynyt viimeisten vuosikymmenten ajan monien tieteenalojen ohella myös psykologian ja organisaatiotutkimuksen alueella niin, että myös niiden alueella alettiin puhua "narratiivisesta käännteestä", (Polkinghorne, 1988; Riesmann, 2000; Heikkilä, 2001). Narratiivista lähestymistapaa edustavat tutkijat painottavat kertomusten ja kielen merkitystä todellisuuden tuottajana, ei pelkästään todellisuutta heijastelevavana. Sosiaalista todellisuutta rakennetaan kielen ja muun vuorovaikutuksen avulla. Ihmisen tai kielen ulkopuolista todellisuutta ei kielletä, mutta sitä ei voi kuvata muuten kuin symbolisesti kielen avulla, jolloin todellisuutta on tutkittava tutkimalla sen kielellistä rakentumista. (Saastamoinen, 1999). Käyttäytymistieteissä ja psykologiassa narratiivinen käänne on nähty myös vaihtoehtona 1980-luvulla vallinneelle positivismille, pääosin kokeellisia metodeja soveltavalle psykologialle (ks. esim. Mishler, 1995). Narratiivisen psykologian yhtenä lähtökohtana voikin pitää positivismiin ja sen edustamaan ihmiskäsitykseen kohdistunutta kritiikkiä (ks. Mishler, 1995; Riesmann, 2000).

Monissa psykologian suuntauksissa, esimerkiksi behavioristisissa tai psykodynaamisissa näkemyksissä, ihmisen toiminta ymmärretään kausaalisenä ja osin ympäröivän todellisuuden tai elämänhistorian määräämänä. Tätä toimintaa selitetään ja

esimerkiksi soveltaen kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Narratiivista näkemystä edustavat kirjoittajat, esim. Sarbin, näkivät käyttökelpoisempina vaihtoehtoina ns. kontekstualistiset selitykset, joissa ihminen ymmärretään aktiivisena toimijana ja kertojana ajallisesti toisiinsa liittyvissä katkeilevissa yhteyksissä (Saastamoinen, 1999). Kognitiivisen psykologian näkökulmasta katsoen narratiivisuutta tarkastellaan esimerkiksi muistin ja ajattelun ohjaamina malleina ja kielellisinä prosesseina. Brunerin mukaan kerrontaa ohjaavat kielelliset ja kognitiiviset prosessit jäsentävät havaitsemista ja muistia. Ne jakavat elämän tapahtumia osiin ja tavoitteellistavat toimintaa (Bruner, 2004).

Historiallisesti tarkasteltuna identiteetin käsite ja sen myötä narratiivisen identiteetin käsite on muotoutunut tieteessä vallinneiden suuntausten mukaisesti. Modernismin käsitys ihmisen yhtenäisestä, vakaasta ja elämäkerrallista jatkuvuutta sisältävästä ydinidentiteetistä on muovautunut postmodernismin myötä. Myös Juuti (2001) päätyy tarkastelussaan näkemykseen, jossa ykseytensä ja pysyvyytensä menettänyt minuus on pirstaloitunut ja uudelleen neuvoteltavissa ja kerrottavissa tilanteisesti. Tämä tutkimus rajautuu tarkastelemaan identiteettiä kerrottuna sosiaalisena ilmiönä. Kokemusten narratiivista rakentumista voidaan tarkentaa soveltamalla Harrén (1983) psykologisen tilan käsitettä, jonka mukaan ihmiset eivät pelkästään mukaudu vallitseviin kulttuurisiin kertomuksiin yhteisöllisesti jaettujen narratiivien kautta, vaan muokkaavat niistä henkilökohtaisia narratiiveja yksilöllisistä elämäkokemuksista ja näkökulmista johtuen (Ylijoki, 2001). Organisaatiokontekstiin sijoitettuna tämä näkemys herättää kysymyksen siitä, miten esimerkiksi työntekijä tulkitsee organisaatioissa kerrottuja virallisia (esimerkiksi yrityksen historia tai strategia) ja epävirallisia kertomuksia (esimerkiksi kahvipöydissä kerrotut tapahtumat). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoitti mm. sitä, miten esimiehet käyttivät tarjolla olevia yrityksessä jaettuja kertomuksia (esimerkiksi nettisivuilla kerrottu yrityshistoria, kirjoitettu strategia, arjen työtilanteissa tai esimiespäivien saunailloissa kerrotut jutut) oman esimieskertomuksensa ja samastumisensa aineksina.

Narratiivisen tutkimuksen sijaan olisi Hyvärisen (2006) mukaan selkeintä puhua kerronnallisesta tutkimuksesta, koska siinä käsitellään ihmisen elämään paikantuvia kertomuksia. Narratiiveja ja kertomuksia on käytetty usein synonyymeina, kuten tässäkin tutkimuksessa kuvatessani esimiesten keskusteluissa tuottamia kuvauksia itsestään ja omasta työstään. Sen sijaan organisaatiotutkimuksen kentällä kertomuksen (*narrative*) ja tarinan (*story*) välillä on nähty käsitteellisiä eroja, esim. Bojen (2001) mukaan tarina on jäsentymätöntä kerrontaa ja kertomus määritetään tapahtuneen kronologiseksi kuvaukseksi, mikä poikkeaa Polkinghornen (1998) määrittelyistä, joissa hän käytti niitä rinnakkain (Frantsi, 2009). Kertomuksia on haluttu tutkia monesta eri syystä: kertomusten kautta voidaan ymmärtää ja hallita menneisyyttä. Brockmeier (2009) väitti aikaa koskevien käsitysten olevan merkitysrakenteiden sivuvaikutuksia niiden ontologisten, epistemologisten tai kerronnallisten edellytysten sijaan. Riesmann (2005) puolestaan huomautti: "Kertomukset eivät heijastele vaan taittavat menneyttä." (*Narratives do not mirror, they refract the past*). Organisaatioissa tuotetut, ylläpidetyt ja muuntuvat kertomukset muodostuvat osaksi yhteistä kertomusta, joka sisäistyy osaksi organisaatiokulttuuria ja rakentaa yhteistä käsitystä organisaatioidentiteetistä.

Myös yksilöiden identiteettien on väitetty rakentuvan suurelta osin kertomuksina, kertomalla ihminen voi jakaa ja tehdä ymmärrettäväksi kokemuksiaan, tämän tutkimuksen näkökulmasta on keskeistä että kertomuksen katsotaan välittävän

identiteettiä, kuten Matti Hyvärinen (2006) kiteytti: ”Kertomus on vastaus kysymykseen, kuka minä olen”. Tässä tutkimuksessa käytän kertomuksen käsitettä Watsonin (2009, 429) muotoilemaan tapaan (1) yleisessä merkityksessä viittaamaan: ”kuvauksiin tapahtumista, jotka on järjestetty ajalliseksi jatkumoksi” ja (2) edellisestä tarkennetussa tarinallisessa merkityksessä kuvaamaan tapahtumia, jotka ”kehittyvät juonellisesti sisältäen kiinnostuksia, motiiveja, tunteita ja moraalialia omaavien hahmojen välistä vuorovaikutusta.” (Watson, 2009). Yleisemmän tason kertomuksia tässä tutkimuksessa edustavat mm. esimiesten urakertomukset tai kuvaukset omasta esimiesroolista jossakin organisaation kehitysvaiheessa. Tarkemmat, tarinallisemmat kertomukset liittyvät johonkin rajattuun arkipäivän työtilanteeseen, jossa esimies pohtii omaa toimintaansa ja identiteettiään kuten Pirkka ”keisseiksi” nimeämässään kertomuksissa (ks. luku 5.2.1).

Sosiaalitieteissä narratiivisuus liitetään yleisesti laadullisen tutkimuksen yleistymiseen, sosiaaliseen konstruktionismiin ja kielelliseen lähestymistapaan, jonka mukaan todellisuutta olisi tarkasteltava sosiaalisesti kielen ja muun vuorovaikutuksen kautta tuotettuna. Ihmisestä riippumattoman todellisuuden olemassaolo tunnustetaan, mutta sen kuvaamiseen tarvitaan kielellistä, symbolista kommunikaatiota: todellisuuden tutkimiseksi on siis tutkittava sitä, miten ihmiset tuottavat sitä vuorovaikutuksessaan. Saastamoisen (1999) mukaan tämä taustaoletus, jossa pysyvän todellisuuden ja siitä johdettujen pysyvien säännönmukaisuuksien tilalle tutkimuskohteeksi otetaan ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen tuotokset (esim. keskustelut, kertomukset, diskurssit jne.), on muuttanut sosiaalitieteiden ontologian ja epistemologian historialliseksi, jolloin tutkijan tehtävänä on tavoitella jatkuvasti muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa tutkimiansa ihmisten todellisuudesta ja siitä, miten tämä todellisuus vuorostaan tuottaa hänen tutkimansa ihmisten ohella myös hänet itsensä tutkijana (Saastamoinen, 1999). Tästä esimerkkinä on lääkäreiden identiteettikertomuksia tutkineen Löyttyniemen kuvaus:

*”Kohtasin tutkijana jokaisessa näistä viidestä kertomuksesta kokemisen tavan, joka oli erilainen kuin omani. Kertomukset avasivat minulle kuulijana uusia tapoja kokea ja ajatella, ne tarjosivat pysähtymisen ajan ja paikan, josta käsin saatoin tarkastella kulttuurini ja ammattikulttuurini sairautta koskevia itsestäänselvyyksiä, omia itsestäänselvyyksiäni. Artikkelista tuli oma muutuskertomukseni.”(Löyttyniemi 2004, 45)*

Myös Löyttyniemi (mt.) liittyy näkemykseen, jonka mukaan elämän murroksista ja elämästä yleensäkin kertominen välittää elämäntapahtumat identiteetiksi. Elämän käännekohdat ovat niitä, joista ihmiset kertovat ja kertoessaan antavat tulkintoja ja merkityksiä eletylle, kuten tutkimukseeni osallistuneet esimiehet hahmottaessaan identiteettiään työnsä ja työpaikkansa murroksessa.

Kerrottua identiteettiä on pidetty ensisijaisesti sosiaalisena konstruktiona Meadin kehittäessä identiteettiteoriassa ja sen tradition jatkajissa, esimerkiksi sosiologisesti painottuneessa sosiaalipsykologiassa, johon jo edellä viitattiin (Mead, 2004). Yksilöpsykologisissa identiteettiteorioissa painotetaan enemmänkin kerrotun identiteetin persoonallista ulottuvuutta ja ensisijaisuutta. Yksilöllinen toimijuus ja subjektius ovat näkyvämmiin esillä muun muassa postmoderneissa, kriittisesti suuntautuneissa teorioissa (Alvesson ym. 2008) ja narratiivisessa psykologiassa (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008). Tästä näkökulmasta katsottuna tutkimuksen perustavaksi ulottuudeksi voikin käsittää puhevuorovaikutuksen narratiivisena käytäntönä (De Fina & Georgakopoulou, 2008).

Humanistisessa psykologiassa narratiivisuus voidaan nähdä keinona ymmärtää henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Kognitiivisessa psykologiassa narratiivisuus ymmärretään ihmisten tavaksi käsitellä informaatiota: narratiivi on kuin ajalliselle ulottuvuudelle asettuva tulkintaskaema (Gergen, 1994a).

Organisaatiotutkimuksessa narratiivista lähestymistapaa on sovellettu 1970-luvun funktionalistisista ja performatiivisista tutkimuksista kohti merkityksiä eri näkökulmista tulkitseviin suuntiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005; Frantsi, 2009). Narratiivisesta näkökulmasta voi tarkastella organisaatiotodellisuuden ajallisia ulottuvuuksia ja toisaalta erilaisia rinnastuksia, vertailuja ja kategorioita, joita ihmiset kertomuksissaan tuottavat. Ihmisillä on kertoessaan erilaisia tavoitteita tai kertomukset voivat palvella erilaisia tarkoituksia: esimerkiksi työhaastattelussa tai kehityskeskustelussa ihminen voi käsitellä uraansa erilaisilla painotuksilla. Koskinen, ym. (2005) suosittelevatkin narratiivista lähestymistapaa esimerkiksi elämäkertojen, urakehityksen tai organisaation muutoksen tutkimiseen. Hänninen (1999) erottaa eletyn, kerrotun ja sisäisen tarinan: eletty viittaa ihmisen koettuun elämäkertaan ja yksilön sisäinen tarina näyttäytyy kerrotuissa tarinoissa. Sisäisessä tarinassaan yksilö jäsentää aikaa ja syyseuraussuhteita, kiinnittyy ympäristöönsä ja muihin ihmisiin sekä jäsentää tarinan etenemisen merkityksiä, arvoja ja moraalia. Sisäinen tarina rakentaa siten ihmisen kerronnallista identiteettiä (Hänninen, 2009). Narratiivista lähestymistapaa on käytetty yksilöiden omaelämäkerrallisissa tutkimuksissa (ks. esim. Watson, 2009). Sitä on sovellettu myös ammatillisen identiteetin ja asiantuntijuuden tutkimisessa ja kehittämisessä. Henkilökohtaisen urakertomuksen kautta yksilö voi reflektoida ja muuntaa ammatillista identiteettiään. Eteläpellon ja Vähäsantasen (2008) mukaan siten voidaan tunnistaa ammatillista kehityshistoriaa, tuottaa muutosta ja edistää kriittistä reflektiota suhteessa yksilön osaamiseen ja identiteettiin.

Czarniawskaa on usein pidetty yhtenä organisaatiotutkimuksen narratiivisen lähestymistavan ensimmäisistä ja keskeisistä edustajista, minkä käsityksen hän kuitenkin itse on kiistänyt (Czarniawska, 2011). Hän nostaakin esiin Bojen, joka osoitti organisaatiotutkijoiden olleen kiinnostuneita narratiivisuudesta jo pitkään, vaikka tuloksia ei ollut koottu yhden otsikon alle (Boje, 2001). Gabriel puolestaan rakensi narratiivista lähestymistapaansa yhdistelemällä psykoanalyttisiä ja kansatieteellisiä tutkimuksia. Czarniawska piti alun perin parhaana lähtökohtana psykologiaa, konstruktionistista filosofiaa ja kirjallisuustiedettä, (Czarniawska, 2011). Johtamisen ja esimiestyön narratiivinen identiteettitutkimus on yleistynyt parinkymmenen vuoden ajan. Kärremanin ja Alvessonin (2001) tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kehittää ideoita sosiaalisen identiteetin rakentumisesta erityisessä keskustelukontekstissa: iltapäivä lehden uutistoimituksen ilmoituksia käsittelevissä kokouksissa "News bill meetings". Down ja Reveley (2009) tutkivat, miten lähityönjohtoon kuuluva esimies rakentaa päällikköidentiteettiään iteratiivisena prosessina, joka yhdistää saumattomasti dramaturgisen esiintymisen kerrottuun identiteettiin.

Kertomuksiin, kieleen ja sen tuottamistapoihin keskittyvää tutkimussuuntausta on kritisoitu siitä, että se tarkastelee puhetta irrallaan laajemmista organisatorisista prosesseista ja muutoksista, jolloin se ei tunnista puheen ja prosessien dynamiikan keskinäisiä riippuvuuksia. Keskittyessään vain tilanteiseen vuorovaikutukseen se voi jättää tarkastelun ulkopuolelle jatkuvan dynaamisen rakentumisen ja kehittymisen. Edellisen ristiriidan välttämiseksi esimerkiksi Kejonen (2006) lähti tutkimuksessaan ajatuksesta, että organisaation jäsenet ovat kielen välityksellä samanaikaisesti yhteisönsä tuotteita ja sen tuottajia. Tämä näkemys mahdollisti hänen tutkimuksensa

kohdeorganisaation kielellisten todellisuuksien tarkastelun siten, että kielenkäytön osuus organisaation rakentumisessa ja organisoitumisessa nousi keskiöön ja hän pystyi tutkimaan organisaation eriytyviä työpuheita (Kejonen, 2006). Sovellettaessa narratiivista lähestymistapaa identiteetin tarkasteluun onkin tehtävä valintaa, mitä identiteettejä ja millä tavoin puhuttuna tai kerrottuna niitä tutkitaan: tutkitaanko esimerkiksi organisaation jäsenten yhteisesti jakamaa ja organisaation kertomuksissa elävää identiteettiä vai tilanteisesti tuotettuja yksilöllisesti vaihtuvia identiteettejä (esim. miten ihmiset kertovat itsestään työhönsä liittyvissä vuorovaikutustilanteissa). Narratiivisen lähestymistavan haasteena on pidetty sitä, että tarkastelun ulkopuolelle voi jäädä paljon merkityksellistä aineistoa tai sitä jää ”rivien väliin” esimerkiksi silloin, kun kertojat eivät halua korostaa vaan jopa vähättelevät itseään, kuten French & Simpson (2006) havaitsivat esimiesten tekemän tutkimushaastatteluissa. Myös Sims (2003) on raportoinut keskijohdon esimiesten kertomusten olevan herkkiä sille, millaisille yleisöille (ylemmälle johdolle, alaisille tai itselle) niitä kerrotaan: esimiestyötä voivat heikentää asemalle ominainen yksinäisyys, epävarmuus ja haavoittuvuus, joihin tutkimus avasi ymmärrystä neljän erilaisen tarinankerrontatilanteen kautta (Sims, 2003).

Kertomukset voidaan jakaa makro- ja mikronarratiiveihin (ks. esim. Gergen, 1994a; 1994 b). Makronarratiivin voi ymmärtää laajemman tason kehykseksi (esim. organisaation muutos), joka rakentuu lukuisista mikrokertomuksista (esim. ihmiset kertomassa omasta näkökulmastaan organisaatiomuutoksesta ja oman työnsä muutoksesta). Todellisuus, esimerkiksi yhteinen kertomus, on näiden eritasoisten, erilaisissa konteksteissa tuotettujen kertomusten kudoks ja tutkimusongelmasta riippuen tutkija painottaa makro- tai mikrotasoa. Tämän tutkimuksen keskeisenä kohteena olivat esimiesten yksilölliset kertomukset, joista kuitenkin piiryy osittain myös yhteinen, laajempi keskijohdon kertomus siitä todellisuudesta ja muutoksesta, jota he elivät tutkimusjakson aikana. Tutkijana ja esimiesten henkilökohtaisena valmentajana olen toistuvasti tullut miettineeksi tätä toisiinsa punoutuvien kertomusten kudelmaa, esimerkiksi eräällä valmennuskeskustelukierroksella, kun esimiehet toistivat samaa, yhteistä kysymystä: ”Onko meidän päällä hintalappu” ja sitä, miten organisaation strategiassa kuvattu osallistamista ja jatkuvaa vuoropuhelua korostava johtamistapa näyttäytyy yksittäisten esimiesten kertomuksissa ja heidän yhteisessä kertomuksessaan. Tässä tutkimuksessa narratiivisuus ymmärretään lähestymistapana ja sitä sovelletaan myös metodina, jota kuvaan tarkemmin luvussa 4.4.

# 3 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen taustalla on oletus yksilön monista, vaihtuvista ja keskenään kilpailevista identiteeteistä. Tuoreet tutkimukset ovat osoittaneet, että nopeasti muuttuvissa olosuhteissa yhden selkeän ja vakaan identiteetin rakentaminen on lähes mahdotonta (mm. Collinson, 2003; Thomas & Linstead, 2002; Watson, 2008). Identiteetti ymmärretäänkin muuttuvana, jolloin identiteettien tunnistaminen, identiteettityön piirteiden ja identifikaatiomuotojen kuvaaminen ovat hedelmällisiä lähestymistapoja ymmärtää identiteettien moninaisuutta. (Alvesson ym., 2008; Dutton ym., 2010). Tässä tutkimuksessa identiteettiä ja identifikaatiota lähestytään narratiivisesta näkökulmasta. Keskeisenä oletuksena on, että identiteetti on luonteeltaan kerrottavissa oleva, se on sosiaalisesti määriteltyä ja kerrottua minuutta, ks. taulukko 1. Identiteetit ovat muuttuvia, keskenään kilpailevia ja luonteeltaan konstruktiivisia. Kerronnallisuus tekee identiteetin muuttumisen ymmärrettäväksi merkityksellistäessään yksilön tekemiä valintoja tai tuottaessaan keskenään kilpailevia, kognitiivisesti tai emotionaalisesti merkityksellisiä yksilöllisiä identiteettikuvauksia.

Identiteetin luonnetta koskevien oletusten ohella tutkimuskysymysten muotoiluun ovat vaikuttaneet ympäristön äkillisen muuttumisen luonnetta koskevat oletukset, joista keskeisin on se, että organisaatiomuutos merkitsee uhkaa tai vähimmilläänkin tuottaa yksilölle epävarmuutta ja laukaisee yksilön identiteettityön prosessin, jolloin hänen on muokattava identiteettiään ylläpitääkseen tai uudistaakseen sitä ja/tai samastuakseen muuttuneeseen tilanteeseen. Siten oletuksena on myös samastuminen eli identifikaatio keskeisenä välittäjänä yksilön kiinnittymisessä organisaatioon. Välijohdon esimiehille näissä murrospaineissa selviäminen edellyttää omaan asemaan ja identiteettiin kohdistuvaa identiteettityötä, joka on yksi tutkimuksen avainkäsitteistä. Tutkimuksessa analysoidaan epävarmuutta herättävän murrostilanteen tuottamia identiteettiväittämiä yksilö-organisaatio – saumakohdissa.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset oletukset

<b>Identiteetin ja identifikaation luonnetta koskevat oletukset</b>	<b>Organisaation muutosta koskevat oletukset</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• muuttuvuus, ristiriitaisuus, kilpailu</li> <li>• kognitiivinen ja emotionaalinen merkityksellisyys, arvot ja tarpeet</li> <li>• yksilö aktiivisena identiteettityöläisenä</li> <li>• samastuminen saa erilaisia muotoja ja kohdentuu yksilöllisesti</li> <li>• narratiivisuus, identiteettikertomukset</li> <li>• identiteettien sosiaalinen ja yksilöllinen rakentuminen</li> <li>• yksilö-organisaatio –välittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatiomuutos on lähes jatkuvaa, samoin kehittäminen</li> <li>• tavoiteltu, odotettu, ”ideaali-identiteetti” tai ”jaettu identiteetti” organisaatiossa</li> <li>• organisaation johto pyrkii säätelemään identiteettiä</li> <li>• yksilöt samastuvat eriasteisesti tarjottuun identiteettiin</li> </ul>

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset voitiin johtaa yhdistämällä edellä esitellyt organisaation muutosta sekä identiteetin ja identifikaation luonnetta koskevat oletukset. Tutkimus kohdistui keskijohdon esimiesten identiteettien kuvauksiin ja siihen, millaisia selviytymiskeinoja ja identiteettityötä he käyttivät identifikaationsa resursseina. Tutkimuksen kysymykset muotoutuivat seuraaviksi:

1. Millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen ohjauskeskusteluissa esiintyy?
2. Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa?

Esimiesvalmennuksen tai yleensäkin työelämän ohjauksellisista keskusteluista käytetään usein *coaching* –määritelmää. Sille ei ole vakiintunut tarkkaa käsitettä teoriakirjallisuudessa tai käytännössä, vaan sitä määritellään lähestymistavasta riippuen (Garvey ym., 2009). Suomen Coaching -yhdistys määrittelee coachingin nettisivuillaan (<http://www.coaching-yhdistys.com>) seuraavasti: ”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.” Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kehittämisohjelmassa esimiehen ja ulkopuolisen valmentajan kahdenkeskisten keskustelujen sarja nimettiin coachingiksi. Päädyin tutkimuksen yhteydessä käyttämään suomenkielistä vastinetta *valmennus*, jonka voi määritellä yhdeksi työelämän ohjauksellisista työtavoista. Ohjausta on viime vuosina tutkittu ja sen teoriapohjaa on rakennettu eri puolilla maailmaa (ks. Garvey ym., 2009) ja myös Suomessa (ks. esim. Onnismaa, 2003). Tässä tutkimuksessa käytin valmennuskeskusteluja kuitenkin vain aineistonkeruutapana, johon keskustelut tarjosivat hyvin soveltuvan luonnollisen kontekstin.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat tutkimuksen kohdeorganisaation keskijohdon esimiehet, joilla tyypillisesti oli yksikkö ja sen henkilöstö johdettavanaan. Tutkimuksen kohdeorganisaation kaikki 15 keskijohdon esimiestä osallistuivat tutkimukseen sen alkaessa, mutta kahdeksan heistä irtautui yrityksestä tutkimuksen aineistokeruun aikana



eri syistä johtuen (irtisanominen, irtisanoutuminen, yksikön myynnistä johtunut siirtyminen uudelle työnantajalle, toiseen työhön siirtyminen). Esimiehet vastasivat itsenäisesti yksiköidensä päivittäisestä johtamisesta, esimerkiksi henkilöstön johtamisesta, rekrytoimisesta, paikallisesta markkinoinnista ym. Organisaation valtakunnallisia linjauksia he toteuttivat päällikköpäivillä sovittujen ja johdon ohjeistamien toimintaperiaatteiden ja linjausten mukaisesti. Kuvaan kohderyhmää, tutkimusorganisaatiota ja tutkimuksen toteuttamista tarkemmin seuraavassa luvussa.

# 4 Tutkimuksen toteuttaminen

## 4.1 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

Tutkimukseni kohdeorganisaation valinta tapahtui siten, että tiedustelin tuntemani konsernin toimitusjohtajalta tutkimusmahdollisuutta organisaation muutosvaiheen tueksi järjestetyssä johtamisen kehittämisohjelmassa. Osallistuin tähän ohjelmaan ulkopuolisena kehittäjänä ja valmentajana. Luottamuksellisuussyistä esittelen organisaation nimettömänä ja sen eri yksiköihin viittaan nimikkeillä yksikkö A, yksikkö B jne. Organisaation anonymiteetin säilyttämiseksi kuvailen sen piirteitä suhteellisen yleisluonteisesti säilyttäen kuitenkin riittävän yksityiskohtaisuuden analysointia ja tulosten esittämistä varten. Näistä lähtökohdista pystyn esittelemään kontekstit tutkimusasetelman kannalta riittävän selkeästi ja tarkasti. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten yksityisyyden suojaamiseksi annoin heille sattumanvaraisesti valitut peitenimet, joiden käyttö toi tarkasteluun ja kertomuksiin enemmän elävyyttä kuin esimerkiksi numeroiden tai kirjainten käyttö.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli vuonna 2008 monialainen konserni, jonka toimialoihin kuuluivat mm. elintarvike- ja ravitsemusalan tuotannollinen ja palveluliiketoiminta. Yhtiö toimi tutkimuksen aineistonkeruun aikana useissa yksiköissä yhteensä viidellä paikkakunnalla Etelä- ja Keski-Suomessa. Aineistonkeruun aikana vuosina 2008–2009 yksiköitä oli yhteensä kymmenen. Koko organisaation henkilöstön määrä oli tuolloin n. 200 henkilöä, joista lähiesimiehiä oli 18, keskijohdon esimiehiä 15 ja ylintä johtoa kaksi henkilöä. Osa toiminnoista, mm. osa talous- ja henkilöstöhallinnosta oli ulkoistettu. Alalle tyypillinen henkilöstön määrän kausivaihtelu kosketti myös osaa tutkimuksen kohdeyrityksen yksiköistä, jolloin erityisesti osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä vaihteli. Lisäksi organisaatiomuutos, konsernin yritysten ja niiden yksiköiden myyminen, uusien yksiköiden perustaminen sekä ulkoistaminen vaikuttivat voimakkaasti vakituisen henkilöstön määrään. Yksiköiden myynnit ja niihin liittyneet henkilöstömuutokset merkitsivät henkilöstölle ja keskijohdolle ilmeistä irtisanomisuhkaa ja samastumisen epävarmuustekijää. Vuonna 2008 organisaation liikevaihto oli hieman yli 10 miljoonaa euroa ja se supistui 25,5 % seuraavana vuonna, jolloin tulos oli negatiivinen lähes kaksi miljoonaa euroa. Tuloskehitys kuitenkin kääntyi vuonna 2009 positiiviseksi, vaikka kannattavuus oli edelleen heikko ja konsernin omavaraisuusaste oli negatiivinen. (Julkiset tilinpäätöstiedot, Kaupparekisteri).

Kohdeorganisaatio oli voimakkaassa muutosvaiheessa tutkimuksen aineistonkeruun aikana vv. 2008–2009. Muutos osoittautui nopeudeltaan, laajuudeltaan ja henkilöstövaikutuksiltaan sellaiseksi, että kutsun tätä vaihetta *organisaatiomurrokseksi*. Nykysuomen sanakirjan mukaan ”murros” on ”syvällinen ja jyrkkä muutos, käänne; taite-, käännekohta”. Tämä määritelmä kuvaa hyvin jaksoa, jonka aikana organisaation konsernirakennetta muutettiin nopeaan tahtiin, sen yksiköitä myytiin ja uusia perustettiin. Yrityksen strategiset päämäärät ja visio uusittiin. Myös henkilöstömuutokset olivat suuria.

Ajanjakso merkitsi siten käännekohtaa koko organisaatiolle. Konserni jakautui erillisiin yrityksiin, jotka puolestaan keskittyivät määrättyyn liiketoimintastrategiaan mm. kaventamalla tuote- ja palveluvalikoimaa sekä myymällä tai lakkauttamalla uuteen liikeideaan kuulumattomia yksiköitä ja perustamalla niiden tilalle valitun liikeidean mukaisia uusia yksiköitä. Esimiehet olivat tietoisia strategiasta, mutta liikeideaan kuulumattomien yksiköiden myyntisuunnitelmista he eivät saaneet ennakoon tietoa. Osa toiminnoista ulkoistettiin. Näistä seurasi henkilöstömuutoksia: organisaation henkilöstöryhmien työnjakoa ja vastuita muutettiin, johtoa ja tukipalveluhenkilöstöä karsittiin tai ulkoistettiin ja henkilöstöä, myös esimiehiä, siirtyi myytävien yksiköiden mukana uusille omistajille. Samaan aikaan rekrytoitiin myös uutta henkilöstöä, jota johdettiin uudistetun strategian ja organisaation mukaiseen toimintaan. Tutkimuksen kohderyhmänä v. 2008 yhtiössä työskennelleistä 15 päälliköstä kahdeksan siirtyi aineistonkeruun aikana pois yrityksen tehtävistä osittain omasta tahdostaan, osittain muista syistä esimerkiksi siirtymällä myydyn yksikön mukana tai irtisanomisen seurauksena. Esimiehet olivat muutoksen tärkeimpiä toteuttajia ja vastasivat itsenäisesti yksiköistään. ”He ovat oman yksikkönsä toimitusjohtajia”, konsernin toimitusjohtaja totesi eräässä keskustelussa. Käytännössä esimiehet olivat tilanteessa, jossa heidän oli samanaikaisesti johdettava yksiköitään, markkinoitava ja tasapainoiltava johdon, henkilöstön, kollegojen ja asiakkaiden ajoittain hyvinkin ristiriitaisten odotusten välissä samalla, kun he rekrytoivat ja perehdyttivät työntekijöitä sekä huolehtivat henkilöstön ohella myös omasta työhyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Siten heidän tehtäväkenttänään oli muutos- ja tulospainoiden vuoksi hyvin kuormittava ja sen osa-alueet keskenään ristiriitaisia tai epäselviä.

#### **4.1.1 Kehittämishjelma ja esimiesvalmennus kontekstina**

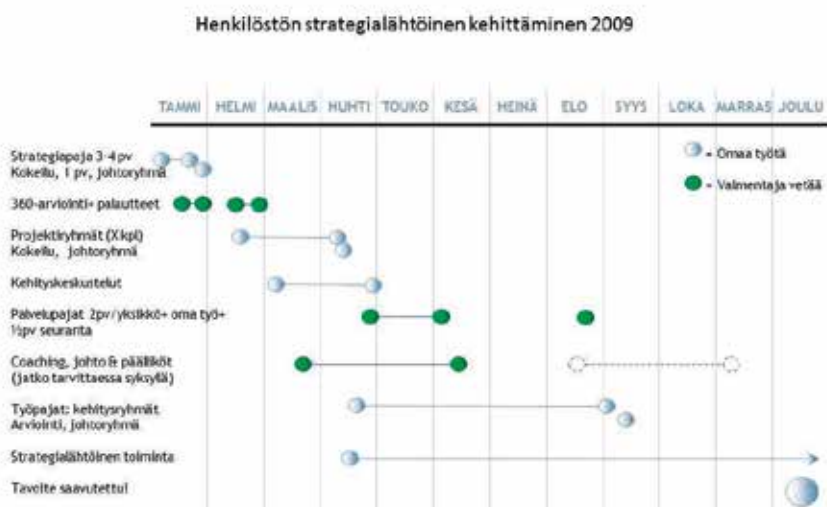
Kehittämishjelman ja siihen liitettyjen johtamisen valmennuskeskustelujen (”coaching”-keskustelujen) keskeisenä tavoitteena oli tukea henkilökohtaisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen kehittymistä koko esimieskunnassa. Tällä tavoiteltiin uusitun strategian mukaista muutosta toimintaan. Tutkimusasetelmalle tämä tarjosi kiinnostavan lähtökohdan: organisaatio oli muutosvaiheessa, jossa johtamiskäytäntöjä uudistettiin ja esimiehiltä odotettiin uuteen strategiaan kirjatun johtajuuden sisäistämistä ja soveltamista omassa työssä.

Organisaation koko esimieskunta, lähi- ja keskijohdon esimiehet sekä ylin johto, yhteensä 35 henkilöä osallistui johtamisen kehittämishjelmaan v. 2008–2009 aikana (Ks. kuvio 5). Ohjelma sisälsi erilaisia vaiheita: mm. johtamisarviointeja, niiden palautetilaisuuksia, henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelua, joka kytkettiin kehityskeskustelussa yrityksen strategiaan ja jota tuettiin henkilökohtaisten, vuosien 2008 ja 2009 kesiin ja alkusyksyihin ajoittuvien valmennuskeskustelujen avulla. Kaikille keskijohdon päällikkötehtävissä toimiville esimiehille tarjottiin mahdollisuutta ja kysyttiin suostumusta osallistua tutkimukseen, johon kaikki 15 myös osallistuivat.

Puusa (2008) pohtii empiirisen identiteettitutkimuksen kriittisiä kysymyksiä, joita esittelen seuraavassa. Keitä esimerkiksi voi pitää luotettavana ja asianmukaisena tiedonlähteenä identiteetin ymmärtämiseksi? Aiemmin identiteettitutkimusta leimasi

johdon näkökulma, jolloin johto miellettiin erityisasemansa vuoksi eräänlaiseksi asiantuntijaksi tulkitsemaan ja kuvailemaan identiteettiä. Jos kuitenkin vain johdon näkökulma otetaan huomioon, tulokset muotoutuvat hyvin erilaisiksi verrattuna siihen, että tarkastelunäkökulmaksi valitaan myös muita henkilöstöryhmiä (Puusa, 2008).

Siksi tässä tutkimuksessa kohderyhmän valinnan yhtenä taustatekijänä oli tavoite ymmärtää keskijohdon käsityksiä viime kädessä ylimmän johdon määrittelemiin identiteettimuotoiluihin ja ideaaleihin. Lähtöoletuksena monissa aiemmissa tutkimuksissa on ollut, että organisaation jäsenet toimivat johdonmukaisella tavalla suhteessa identiteettiin. Entä jos organisaatioiden jäsenten tulkinnat jaetusta identiteetistä vaihtelivat tai vaaditaan uudenlaista joustavaa ja ketterää identiteettiä, joka muotoutuu organisaation nopeaan murrokseen, esimerkiksi palvelualalla vaadittavan kilpailukyvyyn vuoksi (vrt. Hiltunen, 2013).



Kuvio 5. Henkilöstön kehittämisohjelma tutkimuksen kohdeorganisaatiossa v. 2009

Johtamisarvioinnin, muiden arviointien ja palautteiden pohjalta esimiehet määrittivät itselleen henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joihin kirjattiin 3–4 käytännöllistä kehittämistavoitetta, niiden edellyttämiä toimenpiteitä ja aikataulu. Kehityssuunnitelman tavoitteet ja toimintatavat käsiteltiin omien esimiesten kanssa kehityskeskusteluissa. Kehittymisen toteutumista tuettiin ja syvennettiin henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa, joiden sisällöt ja teemat liittyivät kehityssuunnitelmissa määriteltyihin tavoitteisiin ja niiden toteutumista edistäviin toimenpiteisiin. Henkilökohtainen valmennus toteutettiin yksilökeskusteluina, yhteensä 1–5 keskustelua esimiestä kohti. Osa keskusteluista jaksottui kahdelle vuodelle.

Ensimmäisellä keskustelukierroksella kartoitettiin kehityssuunnitelmiin kirjattuja asioita ja pohdiskeltiin niiden toteutumista edistäviä käytännöllisiä toimenpiteitä. Mahdollisuus oli vielä palata johtamisarvioinnin tuloksiin ja saada niihin tarkennuksia

oman pohdinnan tueksi. Yleisesti ottaen esimiehet tekivät kehityssuunnitelmat johtamisarvioinnin pohjalta siten, että toisten arvioimat kehitysmiskohteet ja omat kehitysmiskohteet oli yhdistelty kehitysmistavoitteeksi. Tavoitteiden määrittely sujui suhteellisen vaivattomasti, mutta toimenpiteiden ja käytännöllisten toimenpiteiden ja aikataulun suunnitteleminen oli vaatinut jo enemmän työstämistä, eikä se kaikilta aluksi konkretisoitunut riittävästi:

*”Yleisimpiä kehittämisen kohteita ja tavoitteita ovat arvioinnin yhteistuloksistakin pääteltävissä olevat osa-alueet:*

- *Vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantaminen: palautteenanto, kuuntelu, neuvottelu, perehdyttäminen, neuvonta*
- *Oman työn organisointi: olennaisiin asioihin keskittyminen, ajankäytön hallinta, suunnitelmien realistisuus, linjakuus, tehokkuus, delegointi, ongelmiin tarttuminen*
- *Motivointi ja kannustaminen: miten saa henkilöstön toimimaan tavoitteita kohti?*
- *Itsensä parempi ilmaiseminen: viestintä ja tiedonkulku*
- *Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen”*

*(Valmennuksen väliraportti 17.6.2008)*

Valmennusprosessin alun keskusteluista esimiehet etenivät pohtimaan esimerkiksi oman johtamistyön periaatteita ja johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia käsityksiä, esimiehenä kehittymistä ja sen tulevaisuutta. Toisaalta keskustelu kohdistui vuorovaikutuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, asenteisiin, suhtautumistapoihin, eri työntekijäpolvien työhön liittyviin arvostuksiin, perehdyttämisen ja työssäoppimisen kysymyksiin sekä yhteistyön, ajankäytön ja työhyvinvoinnin kysymyksiin. Toisin sanoen keskustelujen sisältöalueet liittyivät organisaatiossa odotettuihin ja tavoiteltuihin esimiesvalmiuksiin ja esimiesidentiteettiin ja toisaalta henkilökohtaisiin edellytyksiin, kuten omiin odotuksiin, kiinnostuksiin, arvoihin ja tarpeisiin.

Toteutuksen pulmina oli sovittaa valmennus muun työn yhteyteen, esim. aikataulumuutoksia jouduttiin tekemään, jolloin tieto muutoksista ei aina tavoittanut ajoissa kaikkia osallistujia. Tiedonkulkupulmia ratkottiin varmistavalla ja ennakoivalla tiedottamisella. Lomat ja henkilövaihdokset vaikuttivat jonkin verran toteutukseen, keskustelut sijoituivat pääosin kesälomakauden molemmille puolille – tärkeä havainto oli se, että valmennukseen osallistuttiin myös vapaa- ja lomapäivinä, mikä viesti sitoutumisesta ja asian tärkeydestä.

#### **4.1.2 Esimiehet kertojina**

Yrityksen keskijohdon muodosti 15 päällikköä, jotka johtivat yksikköä tai ryhmää sen osana. Yksiköiden tai niiden osien henkilöstömäärä vaihteli yksiköitten ja kausivaihtelun mukaan, joten tarkkoja henkilömääriä ei voi kuvata. Päälliköillä oli johdettavanaan muutamasta henkilöstä kahteenkymmeneen työntekijää. Esimiesten valmennuskeskustelut jaksottuivat vuosille 2008 ja 2009: ensimmäinen jakso ajoittui helmikuulle 2008 ja toinen jakso maaliskuu-kesäkuulle 2009, jolloin keskusteluja käytiin keskimäärin kerran kuukaudessa kunkin osallistujan kanssa. Valmennus toteutettiin

yksilökeskusteluina, keskusteluja oli yhteensä 1–5 keskustelua esimiestä kohti. Määrän vaihtelu johtui siitä, että aluksi sovittiin vain yhdestä keskustelusta ja siinä sovittiin mahdollisesta yksilöllisestä jatkotarpeesta; keskusteluja käytiin niin monta kuin esimies arvioi tarvitsevansa tai niille asetetut tavoitteet arvioitiin toteutuneiksi. Toisena syynä määrän vaihteluun oli se, että esimiehiä siirtyi pois yrityksestä eri syistä johtuen, jolloin he eivät enää osallistuneet keskusteluihin. Ensimmäisellä keskustelukierroksella kartoitettiin kehityssuunnitelmiin kirjattuja asioita ja pohdiskeltiin niiden toteutumista edistäviä käytännöllisiä toimenpiteitä. Kävin siten vähintään yhden yksilökeskustelun jokaisen esimiehen kanssa, lisäksi tapasin heitä kehittämisohjelman muissa tilaisuuksissa. Keskustelut videonauhoitettiin sellaisinaan tutkimustarpeisiin (ks. luku 4.3) eikä niihin sisällynyt erillisiä tutkimushaastatteluosuuksia.

Yrityksen keskijohdon päälliköiden iät vaihtelivat 30 ja 55 ikävuoden välillä ja heidän esimiestyökokemuksensa yrityksessä muutamasta kuukaudesta kolmeen kymmeneen vuoteen. Heistä kahdeksan oli miehiä ja seitsemän naista. Koko keskijohdon ryhmän keskusteluaineistoa käytin analysoidessani esimiesten identifikaatiomuotoja, tulokset esittelen luvussa 5.1. Tutkimuksen pääkertojina toimineet kuusi päällikköä edustivat eri-ikäisiä ja työältään eripituisia jaksoja yrityksessä työskennelleitä. Heidän keskustelujaan käytin tarkastellessani persoonallisia identiteettejä, identiteettityötä ja yksilöllisiä samastumismuotoja, joita kuvaan luvussa 5.2. ja narratiivista metodia luvussa 4.4.

Esittelen kuusi pääkertojaa lyhyesti tässä luvussa ja tarkennan esittelyä luvussa 5.2. Tutkimuseettisistä syistä kerron heistä siten, että heidän henkilöllisyytensä ei tule ilmi. Kukin heistä sai oman kertomuksensa luettavakseen etukäteen sähköpostitse ja ilmoitti sen jälkeen hyväksyvänsä kertomuksensa julkaisemisen tutkimuksessa. Annoin heille jokaiselle sattumanvaraiset peitenimet.

*Varpu:* Varpu oli työskennellyt yrityksessä yli 30 vuotta ja hän oli työskennellyt esimiehenä melkein koko ajan. Olin tutustunut häneen jo vuosia aiemmin ulkopuolisen kehittäjän roolissa. Tutkimuksen aineistonkeruun aikana hän johti pientä palveluyksikköä. Hän oli edelleen samassa tehtävässä helmikuussa 2013 ottaessani häneen yhteyttä.

*Pirkka:* 39-vuotias Pirkka oli tilanteessa, jossa hän oli tullut yritykseen muutama kuukausi ennen valmennuskeskustelujen käynnistymistä ja työn eri osa-alueisiin syventyminen oli vielä meneillään. Hän johti pientä yksikköä, jossa oli vaihtelevan kokoinen ryhmä. Hänellä oli muutama vuosi esimieskokemusta takanaan ja tähän työpaikkaan hän oli tullut jatkamaan ennestään tuntemansa kollegan työtä, jolloin tapasin hänet ensimmäisen kerran. Pirkka työskenteli edelleen samassa tehtävässä helmikuussa 2013.

*Teijo:* Valmennuskeskustelujen alkaessa Teijo työskenteli noin vuotta aiemmin avatun uuden yksikön päällikkönä. Alun perin hän oli tullut joitakin vuosia aikaisemmin yrityksen toisen yksikön vetäjäksi ja ennen sitä hän oli työskennellyt palvelualan yksikön suorittavassa työssä. Tunsin hänet noista ajoista lähtien. Pian ensimmäisten keskustelujen jälkeen syksyllä 2008 Teijo vaihtoi toiseen työpaikkaan, jossa oli edelleen helmikuussa 2013.

*Mika:* Mika oli 30-vuotias päällikkö, joka oli työskennellyt seitsemän vuotta yrityksen pienen ryhmän esimiehenä. Myös hänet tunsin jo aiemmilta vuosilta toimiessani yrityksessä ulkopuolisena kehittäjänä. Mika siirtyi pois yrityksestä vuonna 2009.

*Liisa:* Liisa oli työskennellyt puolisen vuotta päällikkönä samassa yksikössä kuin Mika ja hän vastasi koko yksiköstä, joka myytiin kesäkuussa 2008. Liisa jäi pariaksi vuodeksi uuden työnantajan palvelukseen työntekijän tehtäviin. Hän siirtyi siitä yrittäjäksi, josta palasi takaisin v. 2012 tutkimuksen kohdeyritykseen perustetun uuden yksikön päälliköksi. Hän työskenteli tässä tehtävässä helmikuussa 2013.

*Leevi:* Keskustelujen alkaessa Leevi oli työskennellyt kymmenen vuotta esimiehenä, josta tutkimuksen kohdeyrityksen yksikön päällikkönä lähes kolme vuotta, jolloin tapasin hänet ensimmäisen kerran. Hän oli yrityksen päällikköryhmän vanhimpia ja johti pisimpään toiminutta toimialan yksikköä. Keskustelujen aikana hän pohti alanvaihtoa ja pohti sitä edelleen työskennellessään samassa tehtävässä helmikuussa 2013.

## 4.2 TUTKIJAN ROOLIIYHDISTELMÄ

Oma asemani muotoutui valmentajan, kehittäjän ja tutkijan rooliyhdistelmäksi, minkä informoin tutkimukseen osallistuville siten, että heillä olisi riittävän tarkka kuva tutkimuksesta ja aikaa harkita osallistumisestaan. Suurimman osan heistä tunsin jo aiemmin, kuten edellä kuvasin. Kerroin tutkimukseen osallistumisen mahdollisuudesta ensin kehittämisohjelman aloitustilaisuudessa, jonka jälkeen ensimmäisissä henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa puhuimme lisää omasta roolistani valmentajana ja tutkimukseen osallistumisesta, jolloin pyysin kirjallisen suostumuksen osallistumisesta ja luvan keskustelujen nauhoittamiseen. Aiemman tutkimukseni pohjalta minulla oli jo ymmärrys siitä, että valmentajan ja valmennettavan välisellä luottamuksella on suuri merkitys vuorovaikutukselle ja tavalla käsitellä henkilökohtaisia asioita keskustelussa (Kallio, 2006). Tämä luottamuksellisuus oli myös edellytys päästä riittävän syvälle keskustelussa ja siten saada tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa ja tiheää aineistoa. Olin toiminut aiemmin ulkopuolisena asiantuntijana tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja tunsin suurimman osan esimiehistä jo entuudestaan, monet jo usean vuoden ajalta. Rooliyhdistelmäni ja asemoitumiseni auttoivat pääsemään keskusteluissa sellaiselle tasolle, jossa työn ja muun elämän vaikeutakin kysymyksiä oli mahdollista käsitellä. Keskustelujen henki oli myönteinen ja niissä päästiin luottamukselliseen asioiden pohtimiseen, kuten aineisto-otteet jäljempänä osoittavat.

Ulkopuolisen valmentajan tehtävää ja roolia kuvasin mm. näin:

*”Valmentajan tehtävä on auttaa kysymyksillään osallistujia etenemään kehittämistoimissaan. Valmiita neuvoja on pyritty välttämään useastakin eri syystä: ensinnäkin lähtökohtaisesti kukin esimies on oman tilanteensa paras asiantuntija, jolloin voi olla arveluttavaa jakaa neuvoja ulkopuolelta. Vielä tärkeämpi syy on auttaa kutakin osallistujaa tarkastelemaan omaa työtään aiempaa kokonaisvaltaisemmin ja tietoisemmin; kysymykset suuntaavat pohtimaan oman työn perusteita ja suuntia. Olen kuitenkin osallistunut keskusteluun, osittain myös omilla näkemyksilläni silloin, kun se on mahdollista eikä ohjaile liikaa.*

*Osa esimiehistä on lähtenyt pohtimaan omaa johtajuuttaan ja sen juuria. Se on tärkeää, sillä omista lähtökohdista tietoinen johtajuus luo selkeyttä ja linjakkuutta johtamiseen. Tutkimuksissa on raportoitu tällä olevan yksittäisiä johtamistaitoja tärkeämpi merkitys esimiehenä kehittämisessä. Valmentaja on tässä prosessissa puolueeton kuuntelija ja*

*pohdiskelun tuki, joka yleiskokemuksensa pohjalta voi tukea yksilöllistä kehittymistä.”*  
(Kehittämisohjelman väliraportti 17.6.2008).

### 4.3 TUTKIMUSAINEISTOJEN MUODOSTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on tarkentaa narratiivisen metodin soveltamista ja kuvata empiirisen aineiston kokoamisen, jäsentämisen ja tulkinnan prosessia. Tapaustutkimuksen aineistoja voi kerätä erilaisista lähteistä, jolloin on varmistuttava aineiston keräämisen menetelmän tarkoituksenmukaisuus tutkittavan ilmiön kannalta. Yin (2009, 101–114) tyypitteli kuusi tapaustutkimukseen soveltuva aineistolähdettä: dokumentit (esimerkiksi kirjeet, muistiot, sähköpostit), arkistot (esimerkiksi julkiset rekisterit, organisaation arkistot), haastattelut, suorat havainnot (reaaliaikaiset tai kontekstuaaliset), osallistuva havainnointi (osallistuminen jossakin roolissa) ja fyysiset esineet. Tämän tutkimuksen keskeisenä aineistona olivat minun tutkijana (jolloin olin myös valmentajan roolissa) nauhoittamani valmennuskeskustelut ja nauhoitteista kirjoittamani transkriptiot. Aineistonkeruussa yhdistyi siten haastattelujen, suorien havaintojen ja osallistuvan havainnoinnin piirteitä. Keskustelunauhoitteiden ja transkriptioiden lisäksi minulla oli käytettävissä myös muuta aineistoa, mm. yrityksen julkisia dokumentteja ja tietoa julkisista lähteistä, esim. Kaupparekisteristä kerättyjä taustatietoja.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) pohtivat laadullisen tutkimuksen arvioitavuutta ja vertailevat sitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyihin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin lainaamalla Lincolnin ja Cuban (1985) naturalistisen (laadullisen) tutkimusotteen käsitteistöä, jossa ”luotettavuus” ja ”siirrettävyys” vastaavat sisäistä ja ulkoista validiteettia, ”riippuvuus” reliabiliteettia ja ”vahvistettavuus” neutraalisuutta ja objektiivisuutta.

Aineistonkeruussa noudatin soveltuvin osin Yinin (2009, 114–124) kuvaamaa kuutta periaatetta. Hän suositteli usean lähteen käyttämistä, jolloin voi tutkia monenlaisia piirteitä ja löytää soveltuvat tavat kerätä tietoa tulkintojen tueksi. Tällä on merkitystä aineistotriangulaation näkökulmasta ja se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistin mm. useamman kuin yhden menetelmän käyttämisellä, vertaisarvioinnilla ja poikkeavien tapausten hakemisella. Siirrettävyyden ja toistettavuuden haasteeseen tässä tutkimuksessa vastattiin mahdollisimman rikkaalla ja tarkalla tutkimuskohteen kuvauksella, mutta noudattaen yksityisyys- ja tietosuojaohteja. Toisena periaatteena Yin (mt.) suositteli kahdesta erillisestä kokoelmasta muodostetun tietokannan luomista: ”aineisto” (*database*) sisältää esimerkiksi dokumentit, nauhoitteet ja tutkimusorganisaation autenttiset aineistot. ”Raportti” koostuu tutkijan artikkeleista, raporteista tai kirjoista. Tässä tutkimuksessa tätä periaatetta noudatettiin joustavasti: kaikki alkuperäinen autenttinen aineisto (esim. keskustelutaltioinnit, yrityksen dokumentit ym.) on tallennettu digitaalisessa muodossa omaan kokoelmaan ja tiedostokansioihin erilliselle kiintolevylle. Tutkijana kirjoittamani päiväkirjat, analyysit, kirjallisuuskatsaukset, seminaariesitykset sekä aiemmin julkaistu artikkeli (Kallio, 2012) on vastaavasti tallennettu omiin tiedostokansioihinsa. Tutkimuksen koko aineisto varmuuskopioitiin kahdelle ulkoiselle kiintolevylle. Tutkimuseettisistä syistä kiintolevyjä on säilytetty lukitussa tilassa ja niiden sisällöt on suojattu salasanalla. Edellä kuvaamani menettely varmistaa mahdollisuuden tarkistaa aineistosta tehdyt tulkinnot.



Systemaattisesti kerättyä ja tallennettua aineistoa voi hyödyntää myös mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Tutkimuksen dokumentointi on tehty siten, että sitä voidaan arvioida myös muiden tutkijoiden toimesta. Tämän menettelyn tavoitteena oli vahvistaa tutkimuksen arvioitavuuden, luotettavuuden ja siirrettävyyden ohella myös tutkimuksen laatua. Mikäli alkuperäistä aineistoa tullaan käyttämään jatkotutkimuksessa, siinä esiintyvien henkilöiden yksityisyys suojataan. Tutkimusaineisto oli analysoitavissa ilman suoria tunnisteita, eikä tunnisteiden säilyttämiselle ole tutkimuksellisia perusteita, joten tutkimustarpeisiin valmistettiin ja mahdolliseen jatkotutkimukseen säilytetään vain tunnisteeton aineistoversio. Kolmantena periaatteena mm. Yin (mt.) ja Koskinen ym. (2005) suosittelevat tutkijan päättelyketjun tekemistä mahdollisimman näkyväksi ja seurattavaksi ulkopuoliselle havainnoijalle mm. tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ja sekä havainto- ja tulkintaprosessin avaamiseksi. Tutkimusraportin lukijan on voitava seurata tutkijan päättelyä voidakseen ratkaista, onko samaa mieltä vai eri mieltä tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tätä periaatetta sovelletaan siten, että kuvaan tutkimusprosessin ulkoisen ja sisäisen kulun laadullisen tapaustutkimuksen hyvien käytäntöjen mukaisesti ja arvioin niiden toteutumista pohdintaosassa. Olen kirjoittanut säännöllisesti tutkimuspäiväkirjaa tehdäkseni oman ymmärryksen kehittymistä näkyväksi. Tutkimuspäiväkirjoitteita olen lisännyt asianmukaisesti kohtiin silloin, kun se on arvioni mukaan tuonut lisää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön tai kuvannut oman ajatteluni kehittymistä.

Videotaltioinnin aineistonkeruumuodoksi valitsin siksi, että sen avulla pystyin taltioimaan joustavasti ja tarkasti autenttiset keskustelutilanteet sellaisinaan ja itse pystyin keskittymään valmentajan roolini mukaisesti kahdenkeskiseen keskusteluun asiakkaana olleen esimiehen kanssa. Videokamera taltioi myös sellaista, mitä intensiivisessä keskustelussa ei ehtinyt havaita. Digitaalisen tallenteen avulla saatoin palata alkuperäiseen tilanteeseen ja esimiesten kertomusten sävyihin ja keskustelun tunnelmiin muutenkin. Videotaltiointi mahdollistaa myös ei-kielellisen viestinnän seuraamisen, jolloin sen lisäarvona pystyin havainnoimaan johonkin puhuttuun asiaan liittyviä puheen sävyjä, ilmeitä, kehonkieltä ja tunnetiloja, esimerkiksi sarkasmin tai paradoksien havaitseminen litteroidusta tekstistä voi muuten olla hankalaa, ellei sitä voi tarkistaa kuvallisesta materiaalista. Videoinnin ongelmana luotettavuuden kannalta on pidetty kameran läsnäolon vaikutuksia tutkittavien käyttäytymiseen, eli ns. kontrolliefektiä. Ihminen voi muuttaa käyttäytymistään tai kontrolloida sanomisiaan tietäessään olevansa kuvaamisen kohteena (Hiltunen, 2013). Kontrolliefektin arvioimiseksi kysyin tutkittavilta heidän kokemustaan kuvaamisesta, nauhoituksen aluksi ja sen jälkeen. Yleisesti ottaen nauhoittaminen ei näyttänyt häiritsevän keskustelua, vaan pikemminkin esimiehet hämmästelivät kameran nopeaa unohtumista. Joku esimiehistä huomauttikin, että heti keskusteluun päästyä vauhtiin hän unohti kokonaan nauhoittamisen. Keskustelunauhoista päätellen näin näytti todella tapahtuvan. Kuvauksen alkuvaiheiden ja kameran käynnistämisen jälkeen kuvaaminen sujui ilman erillistä kuvaajaa. Nauhoitin keskustelut itse, joten en voinut valvoa nauhoitusta keskustelun aikana. Tästä seurasi yhden keskustelun nauhoituksen epäonnistuminen kameran akkuvarauksen tyhjenyttyä ja kameran pysähtyttyä kesken kuvauksen. Tämän esimiehen kohdalla otin tarkasteluun mukaan toisen keskustelun. Kaikkiaan keskustelunauhoja kertyi 48 kpl, joista litteroin tarkempaan tarkasteluun yhden nauhan

kultakin keskijohdon esimieheltä, yhteensä siis 15 keskustelun nauhoitteet valmennusprosessin alusta (Ks. Liite 1.).

Käytin litteroinnissa Transsana-tietokoneohjelmaa, joka on kehitetty erityisesti laadullisen tutkimuksen suurten digitaalisten video- ja ääniaineistojen litterointiin, koodaamiseen ja analysointiin (Collanus, 2004). Kiinnostuksen kohdistuessa asiasisältöihin tai johonkin määrättyyn tapahtumakulkuun riittää hieman väljempi litteraatio, eikä kovin yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeen (Ruusu vuori 2010, 425). Päädyinkin valitsemaan ”sanatarkan” tason, joka Koskisen ym. (2005, 320) mukaan on vakiintunut eräänlaiseksi standardiksi laadullisessa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja riittää tarkkuudeltaan useimpiin tutkimuksiin ja myös valitsemani narratiiviseen metodiin.

Alkuvaiheen keskustelujen valinnan kriteerinä oli se, että niiden keskeisinä aiheina olivat ensinnäkin johtamisarvioinnin tulosten pohjalta mietityt henkilökohtaiset kehittymistavoitteet esimiehenä ja toiseksi esimiehet tuottivat niissä tietoa oman johtajuutensa erityispiirteistä ja itseään askarruttavista kysymyksistä, jotka tutkimusasetelman kannalta olivat kiinnostavia. Kokemukseni mukaan ensimmäisissä valmennuskeskusteluissa luodaan koko keskusteluprosessin ydin, suuntaviivat ja rakennetaan keskusteluilmasto ja yhteinen puhetapa (Kallio, 2006). Ohjauksellisten prosessien alkuvaiheessa tuotetaan yleensä uusia näkökulmia ja uusia teemoja, joita suhteutetaan ohjauksen tavoitteisiin ja odotuksiin. Jatkokeskusteluissa näitä teemoja syvennetään ja rikastetaan eri tavoin. Näistä lähtökohdista alkuvaiheeseen sijoittuvien keskustelujen litterointi tarkempaa analyysia varten oli myös perusteltua. Yhtenä lisäkriteerinä oli myös se, että osallistujilla oli mahdollisuus käydä joustavasti vaihteleva määrä keskustelua, ohjeellisena lukumääränä oli 1–5 keskustelua, jolloin alkuvaiheen keskustelujen valinnalla varmistin sen, että jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla esimieheltä oli käytettävissä vähintään yksi litteroitu keskustelu muiden nauhoitettujen keskustelujen lisäksi.

Tässä keskusteluprosessissa lähtökohtina olivat johtamisarvioinnin tulokset, joista keskustelussa lähdettiin liikkeelle. Näissä keskusteluissa käsiteltiin siten sekä organisaatiossa tavoiteltua johtamisidentiteettiä, jolloin mm. johtamisarvioinnin kysymykset ja tulokset suuntasivat keskustelua ja toisaalta esimiesten tuomia muita henkilökohtaisesti tärkeitä ja mietityttäviä aiheita. Keskustelut ohjautuivat näistä lähtökohdista avoimena esimiehen ja valmentajan välisenä kahdenkeskisenä dialogina, jossa oma roolini oli siis ennen kaikkea olla esimiehen tukena ja kanssakulkijana hänen pohtiessaan työhönsä liittyviä kysymyksiä. Siten keskustelut etenivät kunkin esimiehen kanssa hyvin erilaisia yksilöllisiä polkuja, eikä niihin sisällynyt yhteistä haastattelusuutta. Keskusteluissa esiintyi kuitenkin yhteisiä, yksilöllisesti eri tavoin painottuvia teemoja ja aiheita (ks. Liite 2.).

Luonnollisesti olin mukana myös tutkijan roolissa, jonka kuitenkin pyrin rajaamaan keskustelujen ulkopuolelle esimerkiksi siten, että vasta kehittämishojelman päätyttyä ja muutenkin riittävän ajallisen ja henkisen välimatkan synnyttyä katsoin nauhoja ja tein niistä analyysiä. Nauhoituksista litteroinnin valmistumiseen kului yli puolitoista vuotta ja litterointivaihe merkitsi jo tutkimuksellista syventymistä aineistoon, kuten tutkimuspäiväkirjaote (19.2.2010) kertoo:

*”Homma eteni vähän etuajassa, sain litterointiurakan valmiiksi eilen: 210 sivua tekstiä 15 esimieheltä. Jätin kaksi johtajaa (toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja) tässä vaiheessa tarkastelun ulkopuolelle. Olen jo hieman hahmotellut jatkoa, ajattelin edetä vähän samaan tapaan kuin ”Pirkan” kanssa. Jäsentelen ja poimin kultakin henkilöltä keskustelussa esiintyviä teemoja ja tarinoita. Litteroinnin yhteydessä tein myös muistiinpanoja yhteisistä teemoista joita keskusteluissa esiintyy.”*

Katsoin nauhoja aluksi ilman varsinaista fokuointia saadakseni kokonaiskuvan keskustelujen kokonaisprosessista, minulla oli kuitenkin jo yleiskuva aineistosta aiemman tuntemuksen ja keskustelukierrosten pohjalta: keskusteluja kertyi 1–5 kpl kutakin esimiestä kohti. Tein muistiinpanoja autenttisisissa keskusteluissa, jolloin ne luonnollisesti toimivat johtamisen ohjauksen tukena, mutta niitä pystyin käyttämään myös tukimateriaalina katsellessani nauhoitettuja keskusteluja. Katsomiskerroilla tein lisää muistiinpanoja. Litteroin edellä kuvatuin kriteerien mukaisesti yhden keskustelun kultakin esimieheltä katsottuani kaikkia nauhoja läpi. Päiväkirjaotteessa esiintyvän Pirkan kertomuksesta tein jo litterointiosuuden alkuvaiheessa ensimmäisen analyysin, jonka avulla arvioin litteraatin tarkkuutta, kokeilin analyysin tekoa ja etsin tarkentavia ”teoreettis-metodisia silmälaseja”. Tätä yhden tapauksen analyysia voisi kutsua analyttisen induktion versioksi, jonka avulla tehtyä tulkintaa Koskisen ym. (2005) mukaan voidaan testata laajempaa aineistoa vastaan. Pohdin kuitenkin, miten kytken empiiriset havaintoni perustellusti teorioihin ja aiempaan tutkimukseen. Näin teoriasidonnainen lähestymistapa vahvistui, vaikka alun perin suunnittelin lähestyväni aiheittani lähes puhtaasti aineistolähtöisesti. Tutkimusasetelman kannalta nämä valmennusjakson alkuun sijoittuneet keskustelut tarjosivat tiheän ja hedelmällisen aineiston tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Keskeisen tutkimusaineiston muodostivat siis valmennuskeskustelujen videonauhoitteet, yhteensä 48 kpl ja niistä valittujen keskustelujen sanatarkasti kirjoitetut transkriptiot, yhteensä 15 kpl, jotka tulostin myös paperille. Näiden lisäksi tausta-aineistona olivat johtamisarvioinnin raportit, niiden pohjalta tehdyt kehityssuunnitelmat, keskustelujen muistiinpanot, muu materiaali (esim. organisaation strategia-aineisto), mahdolliset sähköpostiviestit ym. niiltä osin kuin niillä on merkitystä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Osa esimiehistä oli osallistunut erilaisiin arviointeihin aiemminkin, joten heidän osaltaan seurantatietoa on jo muutaman vuoden ajalta. Tutkimusprosessin ajallinen eteneminen käy ilmi kuviosta 6:

Aikataulu	2007/11-12	2008	2009	2010	2011	2012-2013
Toteuttaminen						
Tutkimussuunnitelma - tutkimusyhteyden valinta	●—●					
Aineistonkeruu: valmennus- keskustelujen nauhat (n=48) - keskustelujakso 1 - keskustelujakso 2		●—●	●—●			
Aineiston litterointi (n=15)				●—●		
Narratiivien analyysi 1 Yksilölliset narratiivit					●—●	
Narratiivien analyysi 2 Identiteettinarratiivit					●—●	
Tulosten ja raportin kokoaminen						●—●

Kuvio 6. Tutkimusprosessin ajallinen jaksottuminen

Litterointityön valmistuttua järjestelin aineiston Transsana -ohjelmalla, koodasin ja hain väljällä seulalla identiteettikuvauksia. Pyrin kokoamaan ja tiivistämään esimiesten yksilöllisiä identiteettinarratiiveja, kertomuksia esimiestyöstä, siihen liittyvistä identiteettiä koskevista kuvauksista ja heidän selviytymistavoistaan ja samastumisestaan muutoksessa. Tässä vaiheessa en vielä tehnyt tulkintoja tai lähestynyt aihetta analyttisesti vaan pyrin katsomaan aineistoa avoimesti ja saamaan siitä kokonaiskuvan. Laadullisessa tutkimuksessa sovelletaan usein induktiivista päättelyä erityisesti silloin, kun ilmiöstä on niukasti empiiristä tietoa, se on hajanaista tai siitä etsitään uutta näkökulmaa (Silverman 2010). Tällöin lähdetään tavallisesti liikkeelle aineistosta ja tulkinta etenee käytännön havainnoista kohti teoriaa. Aineistoa tarkastellaan siis ilman etukäteen rakennettua teoreettista viitekehystä, jolloin tiedonhankinnassa tullaan lähelle kokemukseräisyyttä, kertomuksia ja merkityksiä ja joita puolestaan voidaan käyttää teorian kehittelyyn. Puhtaasti induktiivista päättelyä on kuitenkin lähes mahdoton toteuttaa, sillä tutkijalla on vähintäänkin kokemukseen perustuva esiyymmärrys tutkittavasta kohteesta ja toisaalta useimmiten myös erilaisista teoreettisista lähtökohdista kumpuavaa ajattelua (Yin, 2009).

Aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuu teoriasidonnainen lähestymistapa, jossa aineiston analyysitapa ei perustu teoriaan suoraan, mutta teoreettiset kytkennät ovat kuitenkin havaittavissa. Teoriasidonnainen lähestymistapa kuvaa parhaiten tämän tutkimuksen metodisen päättelyn tapaa kuten edellä jo totesin. Aineiston keruuvaiheissa minulle oli hahmottunut jo alustava tutkimustehtävä ja olin jo perehtynyt teoreettisiin näkökulmiin sekä tuoreeseen identiteettitutkimukseen. Tässä tutkimuksessa sovellettu teoriasidonnainen lähestymistapa pyrki säilyttämään herkkyytensä aineiston suhteen, mutta tiedostaen samalla tutkimustehtävää tarkentaessani ja teoriakirjallisuutta lukiessani syntyneet teoreettiset kytkennät.

#### 4.4 NARRATIIVISEN LÄHESTYMISTAVAN SOVELTAMINEN

Tämä tutkimus liittyy niiden tutkimusten joukkoon, joissa narratiivisuudella tarkoitetaan lähestymistapaa ja metodia (Hyvärinen, 2006; Marjala, 2009). Kertomusten analysoiminen on tarkoituksenmukaista, koska niiden avulla ihmiset rakentavat itseään, asioita ja niiden välisiä yhteyksiä koskevaa ymmärrystä. Kertoessaan kokemuksistaan ihminen luo samalla kerronnallista identiteettiä. Monet kokemukset ja voidaan järjestellä ja jäsentää ymmärrettäviksi niiden avulla ja usein yhdessä muiden kanssa. Johtamisen valmennuskeskusteluissa esimiehet tuottivat kertomuksia omasta työstään ja muusta elämästään, jolloin näiden kertomusten analysointi ja jäsentäminen esimerkiksi identiteettiä koskevien teemojen suhteen oli perusteltua teoreettisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Kertomuksella voidaan tarkoittaa myös tapaa kertoa tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimusaineiston luonteesta ja aineiston analysoinnin ja tulkinnan tavoista (ks. esim. Hyvärinen, 2006; Frantsi, 2009). Lopulta vasta lukija täydentää tapahtumien kuvaukset kertomuksiksi: lukijan kokemus, mielikuvat, tiedot ja muistot liittyvät tulkintoihin ja tekevät kertomuksesta ymmärrettävän. Siksi lyhyitäkään kertomuksia ei Hyvärisen (2006) mukaan voi ”mitenkään lukea ”aineistolähtöisesti”, sillä kokemuksemme ja kulttuuriset käsikirjoitukset ovat jo mukana lukemassa näitä lauseita” (Hyvärinen, 2006). Aineistoa tulkitessani noudatin narratiivista tulkintatapaa siten, että hahmotin jokaisen tutkimukseen osallistuvan esimiehen johtamistyöstä ja sen kehittymisestä kertomuksia, joissa hän toi esiin identiteettiä, identiteettiä ja samastumisen eli identifikaation liittyviä kuvauksia. Näitä kertomuksia kuuntelin ensin valmentajan roolissa ja myöhemmin tutkijan roolissa, jolloin kuuntelun ja katselun ohella analysoin myös keskusteluista kirjoittamiani litteraatteja. Toisin sanoen tulkinnassani oli jo mukana teoreettisen esiymmärryksen (teoriasidonnaisen lähestymistavan) ohella myös kehittämissuunnitelman ja muiden kohtaamisten aikana kertyneitä kokemuksia, muistikuvia ja tietoa, joiden kehykseen tulkintaani rakensin. Kertomusten analyysille ei ole yhtä vakiintunutta analyysitapaa, vaan kertomuksia voi kerätä ja analysoida eri tavoin (Ks. Polkinghorne, 1995; Riessman, 2000; 2005; Koskinen ym., 2005). Metodisesta näkökulmasta tarkasteltuna aineistoa voi siis kerätä lukuisin eri tavoin.

Tämän tutkimuksen aineistojen tarkastelemisen, havaintojen ja tulkintojen hermeneuttista vuorottelua voi metaforisesti kuvata eräänlaiseksi kameran zoom-objektiivin läpi katsomiseksi: ensin tutkin aineistoa laajakulmaobjektiivin läpi saadakseni kokonaiskuvan maastosta, jossa esimiehet toimivat. Toisessa vaiheessa tarkensin esimiesten kertomuksiin ja sisältöihin. Kolmannessa vaiheessa tarkensin yksityiskohtiin seulomalla yksittäisiä lausumia, joita teemoitin ja sijoitin kategorioihin. Viimeisessä vaiheessa pyrin kokoamaan ja yhdistelemään tutkimuksen kertomusta. Kuvaan tätä havaintojen, tulkintojen ja ymmärryksen syntyminen dialogista prosessia ja aineiston ja esimiesten kertomusten kanssa käymääni vuoropuhelua kuviossa 7.



Kuvio 7. Aineistojen työstämisen kertomuksellinen prosessi

Narratiivinen analyysi eteni siten tulkitsevan lukutavan tapaan käyttäen jäsenyyksen tukena ensinnäkin Hyvärisen (2006) ja toiseksi Polkinghornen (1995) kuvailemia analyysitapoja. Hyvärinen jäsenteli kertomusten analyysin neljään jaksoon (jotka osittain sisältyvät em. kuviossa 7. kuvaamaani prosessiin): 1. Temaattinen luenta/sisällön analyysi, 2. Kertomusten luokittelu, 3. Kertomusten kulun yksityiskohtainen analyysi ja 4. Kertomusten vuorovaikutuksellisen tuottamisen analyysi. Polkinghorne (1995, 5) jakoi kertomuksellisen aineiston analysointitavan kahteen tyyppiin: 1. Kertomusten analyysiin (*analysis of narratives*) ja tapahtumien 2. Kertomukselliseen analyysiin (*narrative analysis*). Kertomusten analyysissä aineistoa luokitellaan tai tyypitellään esimerkiksi teoriasta johdettujen tyyppien, metaforien, teemojen tai kategorioiden avulla, kun taas kertomuksellisessa analyysissä painotetaan uuden kertomuksen tuottamista erilaisista juonellisista tapahtumista.

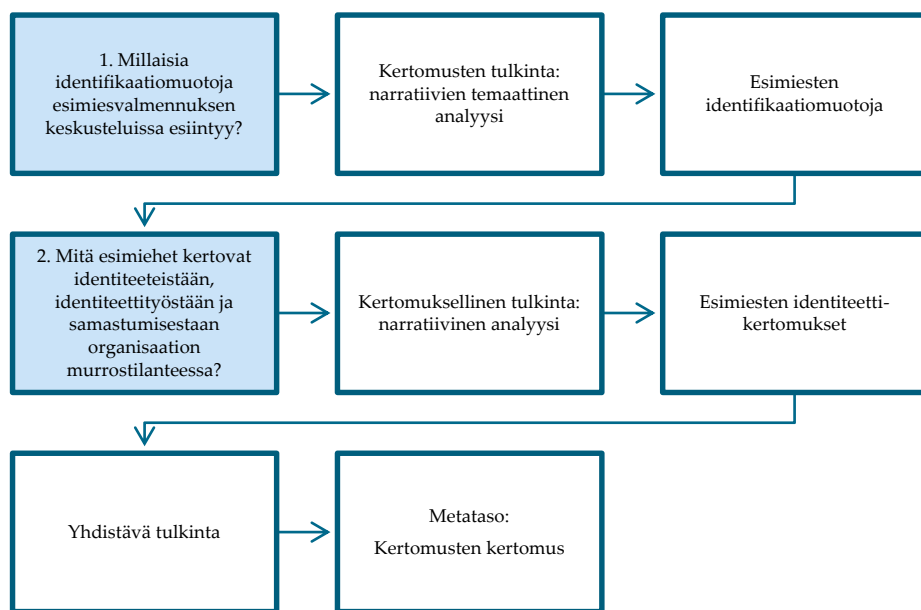
Keskusteluaineistoa tulkitessani sovelsin narratiivista otetta seuraavasti. Kertomusten eli narratiivien analyysillä pyrin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen seulomalla esimiesten keskusteluista identiteettiin liittyviä kertomuksia, kuvauksia, väittämiä ja metaforia. Miltä esimerkiksi identiteetin pysyvyys vs. muuttuminen tai erilaiset kilpailevat ja muuttuvat identiteetit näkyisivät aineistossa? Tai olisiko selkeitä identifikaatiomuotoja tunnistettavissa? Olin kiinnostunut siitä, miten esimies kuvasi omaa johtamistyötään ja johtajuuttaan, identiteettiin liittyviä kuvauksiaan, identiteetin rakentamista, samastumista ja identiteettityötä. Tutkimuskysymyksistä johdettuja lisäkysymyksiä olivat esimerkiksi nämä, joista osa esiintyi myös valmennuskeskusteluissa: Kuka tai mikä (esimiehenä) on tai ei (missään tapauksessa) ole? Mihin esimiestyö kiinnittyy, mihin esimies samastuu? Millainen haluaa olla, missä haluaa kehittyä (vrt. kehittämisohjelma)? Miten kunkin pitäisi toimia, mitä häneltä odotetaan? Mitä ovat omat ja organisaation ideaalit ja diskurssit? "Kuka minä olen, keitä me olemme (esimiehinä)" Millaisia johtamisen metaforia esimiehet tuottavat? Missä kukin tuntee olevansa

omimmillaan, tunne että voi olla oma itsensä? Mikä tuntuu vieraalta ja mistä sanoutuu irti? Mitä ovat esimiestyön pulmat, mikä mietityttää, hämmentää tai turhauttaa tällä hetkellä? Miten esimies kuvaa muiden käsityksiä hänen johtamisestaan: millaisena (esimiehenä) häntä pidetään, millaista palautetta hän on saanut, keneltä, mitä odotetaan, kuka? Mitä ovat omat periaatteet (arvot, arvostukset); omat ja organisaation – samastuminen tai vieraantuminen, miten yhteneviä tai jännitteisiä ovat? Johtajuuteen ja identiteettiin liittyvät narratiivit, ”keissit”: kerrotut ja sisäiset – suhde identiteettiin – miten haluaa kertoa? Tätä vaihetta voi kutsua aineiston temaattiseksi sisältöjen luvuksi, jossa aineiston teemoja tarkasteltiin samastumismuotojen ja identiteettityön näkökulmista. Organisaatioon, johtamiseen ja työhön samastumisen voi tässä aineistossa havaita mm. siitä, miten esimies kuvasi organisaatiotaan, omaa lähityöryhmäänsä (vrt. Ashforth ym., 2008) ja miten hän liitti itsensä yhteisönsä jäseneksi tai millaisia kertomuksia hän organisaatiostaan tuotti.

Aineiston analyysivaiheessa etsin ilmaisia, joissa myönteinen samastuminen selvimmin ja suorimmin esitettiin, esimerkiksi ilmaisia suhtautumisesta yrityksen menestymiseen, yhteishenkeen, taloudelliseen tulokseen, jatkuvuuteen jne. Luokittelin esimiesten identiteettiväittämät samastumismuotoihin sen mukaan, miten selkeästi ne olivat ko. samastumismuotojen määritelmien mukaan niihin sijoitettavissa. Tein tämän eri menetelmillä: ensinnäkin videoitujen keskustelujen toistuvilla katselukerroilla, litteroidun aineiston lukemisella, erilaisilla sanahauilla koko litteroidusta aineistosta ja toisaalta lukemalla aineistoa ja niistä tiivistettyjä narratiiveja useita kertoja läpi. Ensimmäisen analyysin tulokset esittelen siis tyypillisten ja eri identifikaatiomuotoihin sijoittuvien keskustelunäytteiden avulla luvussa 5.1.

Toisessa vaiheessa kertomuksellisen analyysin avulla pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen kokoamalla yksilöllisiä kertomuksia siitä, miten identiteetit, identiteettityö ja samastuminen johtamista, työtä tai organisaation muuttumista koskevissa kertomuksissa esitettiin. Nämä tulokset tiivistin kuhunkin identifikaatiomuotoon selkeimmin sijoittuvien esimiesten ns. ydinkertomuksiksi (vrt. Marjala, 2009). Näistä muotoutui minun tutkijana kokoamani ”kertomusten kertomus”, tutkimani yrityksen esimiesten monisäikeinen johtamisen identiteettikertomus, jossa tiivistyivät tutkimusorganisaation keskijohdon identifikaatiomuodot ja niiden kerrotut erityispiirteet. Kertomuksellisessa analyysissä kunkin esimiehen identiteettinarratiivit tiivistin yksilöllisiksi kertomuksiksi, joissa tarkasteltiin yksilöittäin esimiesidentiteettejä, niiden muotoutumista identiteettityönä ja samastumista organisaatiossa tavoiteltuun identiteettiin. Näistä 15 kertomuksesta poimin tutkimuskysymyksiin parhaiten vastaavat kuuden esimiehen kertomukset, joissa pyrin säilyttämään yksilöllisten kertomusten juonellisen rakenteen ja tiheyden. Valinnan kriteerinä oli a) miten hyvin tai selkeästi ne vastasivat tutkimuskysymyksiin ja b) kylläätymisperiaate, jolla tarkoitetaan sitä vaihetta jolloin tutkittavasta ilmiöstä ei enää saada lisäinformaatiota. Tällä pyrin laajentamaan ja syventämään ymmärrystä samastumisen kohdentumisesta ja esimiesten identiteettityöstä organisaatiomurroksessa. Kertomuksellisessa tulkinnassa kirjoitin tiivistettyjä kertomuksia keskusteluissa esiintyneistä identiteeteistä ja samastumisprosesseista, jolloin siitä muodostui tulkinta empiirisestä aineistosta. Olen siten tutkijana seulonut ja kirjoittanut kertomuksellisen tulkinnan kautta syntyneet identiteettikertomukset. Näiden kertomusten tavoitteena on kuvata yksilöllisiä identiteettejä ja samastumisen yksilöllisesti vaihtelevia muotoja. Kertomuksellinen tulkinta eteni juonellisesti ja ajallisesti sillä tavoin

kuin autenttisissa keskusteluissa, ja tehtäväni tutkijana oli kirjoittaa hermeneuttisen prosessin muotoilema kertomus osista kokonaisuuteen ja kokonaisuudesta osiin (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Tutkimuksessa sovellettu metodi

Kirjoitin ensimmäiset versiot, narratiivien analyysit kunkin esimiehen kertomuksista noudatellen aitojen keskustelujen kulkuja ja jättäen vielä suhteellisen paljon tutkimustehtävän kannalta tärkeää sisältöä ja keskustelujaksoja aineistoon. Halusin jättää kertomusten alkuperäisen narratiivisen rakenteen näkyviin; miten keskusteluissa tuotetut kertomukset ajallisesti ja temaattisesti rakentuivat. Analyysin toisessa vaiheessa kohdistin tarkastelun em. kysymyksiin ja erilaisiin identiteettiin liittyviin lausumiin ja teemoihin sekä otin jo mukaan teoreettista tarkastelua, tiivistin kertomuksia ja järjestelin kunkin esimiehen identiteettiin liittyviä kertomuksia yhteisen rakenteen alle narratiiviseksi analyysiksi. Aineiston luettavuuden kannalta oli tärkeää tiivistää tekstiä. Toisaalta oli tasapainoteltava kunkin kertomuksen ainutlaatuisuuden säilyttämiseksi, mikä vaati riittävän laajoja kuvauksia. Tässä vaiheessa aineisto oli tiivistynyt siten, että yksilöllisten kertomusten pituudet vaihtelivat 4–9 sivun välillä. Olin kirjannut havaintoja myös yhteisestä esimiestyön identiteettikertomuksesta: kuvauksia joissa toistui samanlaisia sisältöjä, samansuuntaisia teemoja tai johtamisen periaatteita.

Tässä vaiheessa olin käynyt aineistoa läpi viiden vaiheen kautta:



*”Työ tuntuu sujuvan hyvin, mutta olenko oikeilla jäljillä, tämä on viides kerta kun käyn näitä läpi:*

1. *keskustelut, nauhoitus 2008—2009*
  2. *videoidun aineiston kokonaisvaltainen katselu 2009*
  3. *litterointi 12/2009 – 2/2010*
  4. *tarina 1 – referaatti pilotti ”Pirkka” 10.12.2009; muut 2/2010 – 6/2010*
  5. *tarina 2 – narratiivien analyysi 1/2011—3/2011”*
- (Tutkimuspäiväkirjaote, 22.2.2011)*

Analyysi eteni narratiivisen analyysin polkua tarkentuen ja rajautuen yhä fokusoidummin vastauksiksi tutkimuskysymyksiin: 1. Millaisia ja mihin kohdentuvia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen ohjauskeskusteluissa esiintyy? ja 2. Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa? Narratiivien kuvaamisen ja analyysin avulla saatiin esimiesten identiteettiin liittyviä kertomuksia; yksilöllisten identiteettien, identiteettityön ja samastumisen kuvauksia. Seuraavaksi oli tarkoituksenmukaista purkaa yksilölliset narratiivit ja etsiä koko aineistosta havaintoja ja löydöksiä, joita verrattiin teoreettisiin malleihin: millaisia teoreettisissa malleissa (ks. Elsbach, 1999; Dutton ym., 2010; Pratt, 2001; Kreiner & Ashforth, 2004) kuvattuja identifikaatiomuotoja aineistosta löytyisi? Aineistosta tehdyille havainnoille etsin teoreettisia vahvistuksia ja selityksiä vertaamalla havaintoja muissa tutkimuksissa esitettyihin kuvauksiin identifioitumisesta. Hain aineistosta erilaisilla sana- ja teemahauilla kuvauksia, joita vertasin identiteettimuotoihin soveltaen ns. kylläänntymisen tai saturaation periaatetta: kertomuksia ja havaintoja kannattaa kerätä niin kauan kuin jotain uutta nousee esiin. Tätä periaatetta sovelsin esimerkiksi siten, että kävin aineistoa läpi useaan kertaan monella eri tavalla. Kokosin kuhunkin identifikaatiomuotoon liittyvät havainnot taulukoksi (ks. Liite 3.). Tietosuojajasyistä liitän raporttiin vain osan keskustelujen sisällöistä näytteeksi aineiston järjestämisestä. Järjestin esimiesten lausumat kunkin käsitelmäärityksen pohjalta eri identifikaatiomuotojen alle.

Samastumismuotojen empiiristen havaintojen etsimisessä sovelsin osittain myös Kreinerin ja Ashforthin (2004, 26) tutkimuksessaan käyttämiä kysymyksiä. Muokkasin heidän käyttämänsä kyselyn osioista hakusanoja, joilla seuloin aineistoa. Esimerkiksi organisaatiomyönteistä identifikaatiota edustavia kuvauksia olivat sellaiset, joissa organisaatio kuvattiin ”me” tai ”meillä”-sanoilla (*When I talk about this organization, I usually say “we” rather than “they”*) tai jossa oma onnistuminen samastui organisaation onnistumiseen (*This organization’s successes are my successes*). Sekavien tai hämmentyneiden tunteiden ilmaukset viittasivat puolestaan ristiriitaiseen samastumiseen (*I have mixed feelings about my affiliation with this organization*) (Kreiner & Ashforth 2004, 26).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista myös ns. tyypillisten, poikkeavien tai tutkimuskysymyksen kannalta tiheiden tapausten esitleminen. Sovelsin tätä periaatetta siten, että valitsin identifikaatiomuotojen (myönteinen, neutraali, ambivalentti, kriittinen/samastumaton) määrittelyjen pohjalta tyypillisiä esimerkkejä eri identifikaatiomuotoihin sijoittuvista identiteettiväittämistä. Lisäksi valitsin myös

laajempia kertomuksia, joissa identifikaatiomuodon ohella myös identiteettityö ja yksilöllisten identiteetikertomusten erityispiirteet näyttäytyvät.

Tutkimuksen triangulaatioprosessi eteni seuraavasti:

1. tarinat 1 – ns. laaja kertomus, ”teoriasidonnainen” narratiiviset linssit
2. tarinat 2 – narratiivinen analyysi – ytimet – identiteettikysymykset; 15 tarinaa
3. > henkilökohtainen identiteettityö ja samastuminen muutokseen ”uuteen johtajuuteen” alkoi näyttäytyä yhä tärkeämpänä > samastumismuotojen etsiminen aineistosta: koodaaminen ja teemoittelu: taulukko ja haut, ”kylläntyminen”
4. paluu takaisin narratiiveihin: löytyisikö tyypillisiä kertomuksia? Selkeimmin johonkin samastumismuotoon sijoittuvia? Pysyvyys – muuttuvuus; vahvuus – heikkous (vrt. Kreiner & Ashforth, 2004)
5. ”tarinainen tarina”= yhteinen identiteetikertomus
6. tutkijan tarina tarinasta (Polkinghorne)

Monet tutkijat ovat esittäneet narratiivisen menetelmän sopivan muuttuvissa organisaatioissa työskentelevien ihmisten tutkimiseen (esim. Heikkilä, 2001; Ponteava, 2008). Voimakkaasti henkilöstöä koskevissa muutostilanteissa narratiivinen menetelmä on erityisen sopiva, sillä ihmiset pystyvät tarinoiden avulla työstämään tuntemuksiaan ja juonellistamaan kokemuksiaan muutoksesta (Heikkilä, 2001; Ponteava, 2008).

#### **4.5 TIETEENFILOSOFINEN ASEMOITUMINEN**

Tutkimusta tehdessään tutkijan on tuotava näkyviin tutkimuksensa taustalla olevat oletuksensa todellisuuden ja tietämisen luonteesta sekä tiedon alkuperästä ja sen muodostamisesta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997) pitävät näitä ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä keskeisinä, mutta samalla ongelmallisina. Esimerkiksi millaisella metodilla parhaiten tavoitetaan tutkittavaa ilmiötä, millainen on tutkijan ja tutkittavan ilmiön välinen suhde tai tutkimuksen taustalla vaikuttavat arvot (Hirsjärvi ym., 1997). Sovelsin heidän muotoilemaansa kuviota (mt., s. 125) tämän tutkimuksen ontologisen ja epistemologisen asemoitumisen kuvaamiseen, ks. kuvio 9. Tätä tutkimusta luonnehtii selkeimmin hermeneuttinen, osittain myös kriittinen ja konstruktionistinen ote. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto muodostuu aina sosiaalisesti neuvoteltuna, kielellisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin esimerkiksi identiteetti olisi siten ilmiö josta voi saada tietoa kahden tai useamman ihmisen neuvottelun tuloksena. Konstruktionistiseen tietokäsitykseen liitetään usein myös narratiivisuus, joka toisaalta on liitetty myös postmodernismiin (Juuti, 2001). Kertomukset tutkimuksellisen tiedon tuottajina ovat yleistyneet viimeisten parinkymmenen vuoden ajan siten, että on alettu puhua narratiivisesta käänteestä. Kerronnallisuuden kytkeytyminen konstruktionismiin tapahtuu siten, että kertomusten oletetaan olevan konstruktioita jo itsessään; se on objektiiviseksi muotoiltua merkitysmaailmaa, jolla on ajallinen ja tilanteinen muoto varsinkin silloin, kun kertomus on taltioitu tekstiksi (Sintonen, 2008). Tällöin myös tekstin suhde kirjoittajaan ja kerrotun suhde kertojaan ovat jo etäännyneet toisistaan ja tekstimuotoinen kertomus saa uusia merkityksiä uusissa tilanteissa uusien lukijoiden ja kertojien kautta. Kerrottu voi etäännyä kertojastaan jo silloin, kun sen muoto muuttuu puhutusta tekstiksi. Esimerkiksi tämän tutkimusten esimiehet hämmästelivät, osittain jopa

vierastivat lukiessaan jälkikäteen vuonna 2008 käydyistä keskusteluista otettuja sitaatteja: *"Ensimmäiseksi pistää silmään, kuinka kauheata puhekieli on kirjoitettuna. Jotkut lauseet jäävät jopa itselleni hieman keskeneräisiksi."*(Leevi, sähköposti 4.2.2013) tai *"Tuntuu aika kovalta linjalta nuo omat ajatukset. Vierastan tuota "paha setä" - vertausta."*(Mika, sähköposti 4.2.2013). Toisaalta esimiehet hyväksyivät heidän kertomastaan tekemäni tulkinat lähes sellaisinaan: *"On pystytty kuvaamaan hyvin, pystyn näkemään itseni ja tapani tehdä ja johtaa."* (Varpu, sähköposti 10.2.2013) *"Kyllä minä tunnistan itseni ja johtamistapani sinun tulkinnoistasi äärettömän hyvin."* (Pirkka, sähköposti 4.2.2013); *"Tarinassa on kaikki totta ja ajatukseni kulki juuri niin kuin siinä tilanteessa kerroin. Hämmästyttää oikeastaan."* (Liisa, sähköposti 8.2.2013). Näiltä osin tutkimus siten pystyy tavoittamaan jotain autenttista näkökulmaa todellisuuteen ja samalla tunnustaen kuitenkin, että objektiivista todellisuutta on vaikea tavoittaa. Ricouer (1992) katsoo, että identiteetin merkityksellisyys ja relevanssi todellisuutena saavutetaan pikemminkin hermeneuttisen vakuuttumisen tai vahvistamisen mielessä, jolloin olennaista on se, minkä ihminen voi kokea ja vahvistaa omasta näkökulmastaan merkitykselliseksi (Kaunismaa & Laitinen, 1998). Sintonen (2008, 35) viittaa Ricouerin (1991b) tekstin luonnetta koskevaan tiivistykseen kuvatessaan kertomuksen mahdollisuutta todellisuuden välittäjänä kolmen merkityssuhteen kautta: *"se on välittymistä ihmisen ja maailman, ihmisen ja ihmisen ja ihmisen ja hänen itsensä välillä"*. Maailmasta saatava tieto rakentaa maailmankuvia ja kertomukset viittaavat maailmaan todellisuutena, esimerkiksi organisaatiosta saatava tieto kertoo organisaation maailmasta ja toimintaympäristöstä. Toiseksi ihmisten välillä kertomukset välittävät yksilöiden kokemusta kommunikaationa, esimerkiksi organisaatioiden jäsenet kertomassa työstään jonkin sidosryhmän edustajalle. Kolmantena on kertomusten identiteettiä koskeva välittäjäyys ihmisen ja hänen itsensä välillä, jolloin on kyse itseymmärryksen tuottamisesta ja juonellistamisesta (Sintonen, 2008). Yksilöiden muille kertoma minuus on kuvausta persoonallisesta identiteetistä ja vastaavasti organisaation jäsenten kertoma, jaettu käsitys "meistä organisaationa" kuvaa organisaatioidentiteettiä.

Identiteetti tutkimuskohteena on kiinnostanut erilaisia lähestymistapoja edustavia tutkijoita, esimerkiksi funktionalismia ja tulkinnallisuutta edustavat sekä kriittisesti ja myöhemmin myös postrukturalistisesti suuntautuneet tutkijat ovat olleet kiinnostuneita käsitteen teoreettisista mahdollisuuksista. Yksi tapa näiden lähestymistapojen hahmottamiseen on johdettavissa Alvessonin ym. (2008) tapaan Habermasin 1960-luvulta lähtien kehittämistä kolmesta humanistisen tutkimuksen tiedonintressistä: teknis-funktionalistinen, hermeneuttinen (tulkitseva) ja kriittinen-emansipatorinen.

Tekninen tiedonintressi liittyy funktionalistiseen tutkimukseen ja suuntautuu syy- ja seuraussuhteiden tiedonmuodostukseen, jolla voidaan saavuttaa luonnollisten ja sosiaalisten olosuhteiden kontrolli. Tämä lähestymistapa on yleinen johtajaidentiteettiä ja identifioitumista koskevassa tutkimuksessa: tietoa halutaan käyttää tai se halutaan valjastaa johdon käyttämäksi välineeksi (Alvesson ym., 2008). Teknis-funktionalistista tiedonintressiä edustavat tutkimukset ovat kiinnostuneita siitä, miten identiteetti ja samastuminen voivat olla tärkeitä avaimia johtamisen vaikutusten tarkastelussa ja siten ne antavat mahdollisuuden parantaa organisaation tehokkuutta.

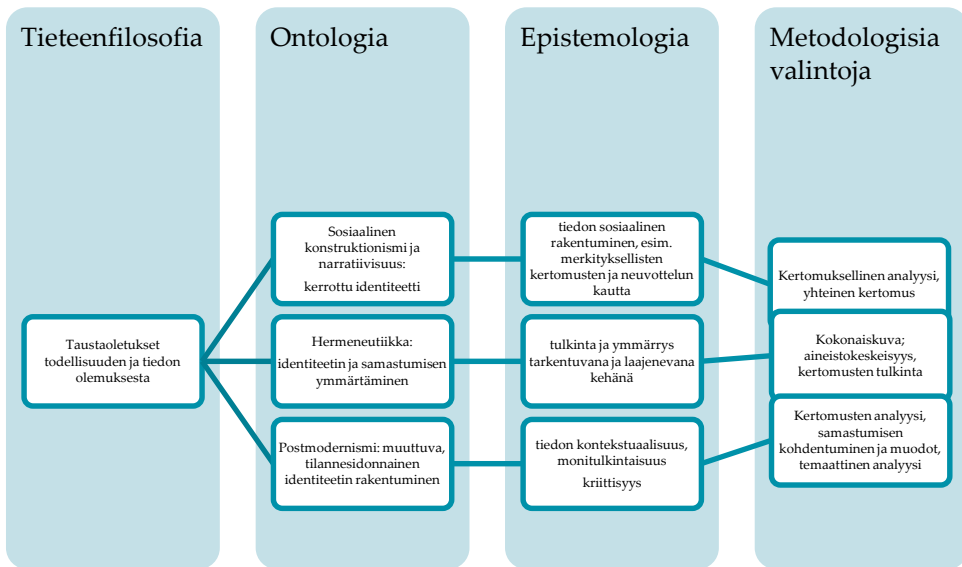
Tulkitseva lähestymistapa liittyy Habermasin toiseen, käytännöllis-hermeneuttiseen tiedonintressiin ja etsii ymmärrystä kulttuurisiin kokemuksiin tai siihen, miten ihmiset kommunikoivat luodakseen ja välittääkseen merkityksiä. Painopisteenä on siten jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään tiedon välineellinen hyödynnettävyys. Tulkitseva lähestymistapa kohdistuu ymmärryksen lisäämiseen esimerkiksi siitä, miten ihmiset

muovaavat identiteettejään vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai miten he esittävät minäkertomuksia heidän tavoitettavissaan olevien vaihtelevien tilannesidonnaisten resurssien avulla. Hermeneuttisesti suuntautuneille organisaatiotutkijoille identiteetti tarjoaa kohteen ymmärtää minän, työn ja organisaation välisiä monimutkaisia, katkeilevia ja dynaamisia yhteyksiä (Alvesson ym., 2008). Tätä lähestymistapaa edustavat esimerkiksi Beech (2008) ja Watson (2008).

Kolmas identiteettitutkimuksen ja Habermasin tiedonintressien välinen yhteys voidaan vetää kriittiseen suuntaukseen. Tarkastelu kohdistuu tällöin valtasuhteisiin ja niihin vapauttaviin tapoihin, jotka voivat auttaa yksilöitä ja yhteisöjä tukahduttavista ja toimijuutta ehkäisevistä rajoituksista (Alvesson, ym. 2008). Kriittisesti suuntautuneet tutkijat ovat soveltaneet identiteettiä vahvana välineenä mm. kontrollin ja vastustamisen välisten yhteyksien ymmärtämiseen. Tätä näkökulmaa edustavat Simpsonin ja Carrollin (2008) Carrollin ja Levyn (2008) sekä Lutgen-Sandvikin (2008) tutkimukset, joissa on eri tavoin sävyttyneitä elementtejä emansipatorisesta orientaatiosta.

Tässä tutkimuksessa identiteetti ymmärretään dynaamisena, vuorovaikutuksessa toisten ihmisten ja ympäristön (organisaation) kanssa rakentuvana merkityksellisenä prosessina. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus kohdataan aina jostakin näkökulmasta käsin merkityksellistettynä. Tässä merkityksenantoprosessissa ihmisten välisellä kanssakäymisellä on olennainen rooli (ks. esim. Burr, 1995; Phillips & Hardy, 2002). Tämän tutkimuksen taustalla on käsitys keskustelusta ja siinä käytetystä kielestä sosiaalista todellisuutta rakentavana ja seurauksia tuottavana toimintana, jolloin oletuksena on, että esimiesten kanssa käydyistä keskusteluista on seurauksia heidän samastumiselleen ja toiminnalleen organisaatiotodellisuudessa. Yksilöt ovat aktiivisia identiteettinsä rakentajia ja että heillä on tässä rakentamisprosessissa myös valtaa esimerkiksi päättäessään, millä tavoin he samastuvat, muuntavat tai vastustavat heille tarjottuja identiteettimäärittelyitä ja organisaation dokumenteissa kuvattuja johtajuuden tavoitteita ja ideaaleja. Aiemmissa luvuissa tarkastelin identiteettiä, identiteettityöhön ja samastumiseen liittyviä näkökulmia, joista seurasi minunkin tutkijana omaksuma näkemys siitä, että identiteettejä muokataan sosiaalisesti: niistä kerrotaan, niistä neuvotellaan, niistä käydään sisäistä pohdiskelua, joiden tuloksia käsitellään keskusteluissa työpaikalla tai muissa yhteyksissä.

Hermeneuttinen ajattelu sopii myös tutkimukseni metodologiaan, tärkeimpään epistemologiseen valintaan, sillä se näyttäytyy analyysissäni monella tavalla. Tulkitsemalla keskusteluaineistossa esiintyviä esimiesten kertomuksia pyrin ymmärtämään heidän esimiesidentiteettiään ja sen rakentumista. Tulkinnan kautta syntyvän ymmärryksen kautta pyrin löytämään yhä uusia merkityksiä esimiesten kertomuksista. Nämä tulkintani jaoin myös pääkertojien kanssa, jolloin kertomusten tuottamasta tiedosta tuli silläkin tavoin yhteisesti tuotettua ja tulkittua. Näin oletin pääseväni syvemmälle identiteettiin liittyvässä ymmärryksessä yleisestikin.



Kuvio 9. Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemoituminen

Tässä tutkimuksessa henkilökohtainen valmennus, josta yrityksen kehittämissuunnitelmassa käytettiin termiä "coaching", on ymmärretty ammatillisena käytäntönä, jossa valmentajan ja valmennettavan asemaan asettuvat henkilöt käyvät jälkimmäisen henkilökohtaiseen kehittämiseen tähtäävää keskustelua. Luonnollisissa tilanteissa taltioituja valmennuskeskusteluja käytin tutkimuksessa keskeisenä aineiston keräämisen muotona, ja tutkimuksen kohteeksi tarkentuivat asiakkaana olleen esimiehen identiteettiä, samastumista ja identiteettityötä koskevat kertomukset ja ilmaisut. Silloin kun keskustelua käydään ammatillisissa kohtaamisissa, joiden tarkoituksena on tukea esimerkiksi henkilökohtaista kehittymistä, keskustelu sävyttyy keskustelijoiden ammatillisten roolien ja identiteettien kautta (Campbell 2000, 21 – 22). Näin ymmärrettynä kyse on sosiaalisen identiteetin tilannesidonnaisesta asemoitumisesta. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistui asiakkaina olleiden esimiesten kertomuksiin, jolloin valmentajan osuus on tietoisesti hävytetty taustalle. Valmennuksen määrittely oli rajatumpi ja toiminnallisempi kuin esimerkiksi Onnismaan (2003) tai Spangarin et.al. (2000) British Association of Counsellingin määrittelyn pohjalta muotoilemat ohjauksen käsitteet, joissa ohjaus kuvataan ajan, huomion ja kunnioituksen antamisena tilapäisesti asiakkaan roolissa olevalle. Ohjauksellisten menetelmien, ml. valmennuksen avulla kehittymistä voidaan suunnata, tavoitteistaa ja ratkaista vuorovaikutuksen kautta kehittymisen tai oppimisen ongelmatilanteita Kallio & Kurhila, 2000; Koskinen ym., 2000). Henkilökohtainen kehittyminen voidaan määritellä yksilölliseksi prosessiksi: "jonkin" kehittymiseksi ja tavoiksi, joilla tätä suunnitellaan, tavoitellaan ja arvioidaan. Tämä eroaa henkilökohtaisesta kasvusta, joka on yleisempi, kokonaisvaltaisempi, arvojen näkökulmasta arvioitava yksilöllinen prosessi (Irving & Williams, 1999). Ohjaus voi tukea henkilökohtaista kehittymistä esimerkiksi koulutuksellisessa kontekstissa, jolloin se määrittellään tasa-arvoisuutta korostavaksi vuorovaikutukseksi, jossa keskustelijat voivat

vapaasti tuoda keskusteluun näkemyksiään ja ajatuksiaan, eikä kumpikaan keskustelijoista enää varsinaisesti "ohjaa" keskustelun kulkua. Tästä näennäisestä ohjautumattomuudesta huolimatta vuorovaikutuksessa voidaan käsitellä asiakkaan kehittymisen kannalta merkityksellisiä teemoja.

# 5 Tulokset ja niiden tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusorganisaation keskijohtoon kuuluvien esimiesten identifikaatiomuotoja ja identiteettikuvauksia, joita he tuottivat organisaation muutosvaiheen tueksi järjestetyissä yksilöllisissä valmennuskeskusteluissa. Luku jakautuu tutkimuskysymysten ja niiden analysoinnin mukaisesti kahteen laajempaan alalukuun, joista ensimmäisessä (5.1.) esittelen kertomusten analysoinnin tuottamia vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen keskusteluissa esiintyy? Seuloin identifikaatioon liittyviä kuvauksia temaattisen koodauksen ja analysoinnin kautta kuten edellä kuvasin. Toisessa luvussa (5.2.) kuvaan kertomuksellisen analyysin tuottamia vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa? Näistä kertomuksista rakentui ”kertomusten kertomus” eli tutkijana rakentamani kertomus yksittäisten esimiesten identiteettikuvauksista ja samastumisesta organisaatioon. Tässä osassa kuvaan ja analysoin mm. esimiesten kertomuksia minuudesta ja johtajuudesta, niihin liittyvistä merkityksistä ja tunteista, johtamisperiaatteista sekä organisaation strategiassa määritellyn esimiesidentiteetin, henkilöstömuutosten, tulos- ja henkilöstöpaineiden merkityksestä ja selviytymiskeinoista muutoksessa. Keskeisenä aineistona olivat käymäni kahdenkeskiset valmennuskeskustelut ja niiden digitaaliset tallenteet. Organisaation strategiadokumentit, johtamisarviointien ja kehittämisohjelman dokumentit olivat myös tulkinan tukena erityisesti silloin, kun niihin viitattiin keskusteluissa.

## 5.1 TAVOITELLUT IDENTITEETIT JA ESIMIESTEN IDENTIFIKAATIOMUODOT

Tässä luvussa esittelen kohdeorganisaation strategiadokumentissa, strategiakeskusteluissa, kehittämisohjelman tilaisuuksissa, johdon ja esimiesten keskusteluissa ilmaistua *tavoiteltua* esimiestyön identiteettiä ja vertailen sitä valmennuskeskusteluissa esiintyviin henkilökohtaisiin identiteettiväittämiin ja samastumisen kuvauksiin. Tässä luvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen henkilökohtaisissa keskusteluissa esiintyy? Etsin siis samastumisen kohdentumista ja kiinnittymiskohtia. Erityisen kiinnostavaa oli, miten organisaation strategisissa dokumenteissa ja kehittämisohjelman tilaisuuksissa tavoiteltavaksi määritelty identiteetti näyttäytyi esimiesten valmennuskeskusteluissa.

### 5.1.1 Tavoitellut identiteetit organisaatiomurroksessa

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tavoiteltuja identiteettejä pyrittiin ohjailemaan eri tavoin. Ensinnä, organisaation strategiassa korostettiin hyvää henkilöstöpolitiikkaa, jonka avulla yrityksestä tulisi haluttu työnantaja. Strategiaan oli kirjoitettu myös, millaista identiteettiä työntekijöiden haluttiin toteuttavan:

*”hyväntahtoinen, huumorintajuinen, hienostelematon, rouheaa, rento, parhaalla palveluasenteella varustettu henkilökunta.” (Kohdeorganisaation strategia 2008–2009)*

Lisäksi esimiesten identiteettimuotoilua ohjailtiin kuvaamalla esimiesten toivottuja käyttäytymisen piirteitä:

*” —hyvin vieraanvaraisia— —aina ihmisiä ympärillään. He rakastavat elämyksiä ja elämää ympärillään— —Heille kaikki ihmiset ovat samanarvoisia.” (Kohdeorganisaation strategia 2008–2009)*

Strategiaan oli kirjattu henkilöjohtamisen periaatteita ohjeistoksi, johtamisen tärkeimpänä tavoitteena oli *”auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään”*. Tätä tavoitetta toteutettiin mm. seuraavin periaattein:

- ” — Välitä ihmisistä ja kuuntele heitä, luottamuksesta syntyy vuoropuhelua*
  - Keskustele ihmisten kanssa, varmista heidän ymmärryksensä ja opi tuntemaan heidän vahvuutensa*
  - **Kannusta ihmisiä ja kiitä heitä hyöistä suorituksista joukkojen edessä***
  - Anna korjaava palaute suoraan ja rehellisesti kahden kesken*
  - Ohjaa, varmista ja valvo, että ihmiset tekevät oikeita asioita ja oikein*
  - Ole tiukka, rehellinen ja vaativa, älä ankara tai epäystävällinen*
  - [Strategia] ja oma esimies tai kollega auttavat Sinua onnistumaan työssäsi.”*
- (Kohdeorganisaation strategia 2008–2009)*

Periaatteista piirtyi näkyviin työntekijöiltä ja esimiehiltä odotettu identiteetti/ identiteetit erityisesti henkilöjohtamisessa, jossa erilaisten arviointien (henkilöstökyselyt ja johtamisarviointit) mukaan oli parannettavaa, esimerkiksi palautteen antamisen suhteen. Kuvaukset ja periaatteet sisälsivät siten yrityksen arvomääritelmiä ja normeja, joita pidettiin tärkeänä ja hyvänä toimintana yrityksessä ja joita haluttiin edelleen ylläpitää ja kehittää: hyväntahtoinen sosiaalisuus, rento asiakaspalveluasenne, tasa-arvoisuus ja vuoropuhelu. Tässä tavoiteltu identiteetti on siis lähellä henkilöstöä oleva esimies, joka reagoi herkästi asiakasodotuksiin. Määrittelyissä korostetaan myös kovaa ja suoraviivaista identiteettiä: ohjaamista, varmistamista, valvomista, tiukkuutta ja vaativuutta. Johtamisen periaatteet antoivat erilaisia suoria yllä kuvattuja ohjeita esimiehille. Nämä ohjeet, arvot ja muut määrittelyt saivat tutkimusorganisaatiossa ja sen eri yksiköiden esimiesten kertomina oman kielellisen muotoilunsa ja merkityksensä, joihin palataan tulososion muissa luvuissa. Strategiasta ei kuitenkaan käynyt ilmi, että em. määrittelyt on suunnattu



sille henkilöstölle, joka jäi tai rekrytoitiin yritykseen muutoksen yhteydessä ja sen jälkeen. Strategiaan sisältyi ääneen lausuttuja tavoitteita ja päämääriä, mutta yhtä hyvin voisi puhua ”piiloagendoista” (*hidden agendas*), jolloin keskusteluissa (esim. strategiakokouksissa) osallistujilla voi olla asialistoille kirjattujen tavoitteiden ohella myös enemmän tai vähemmän näkymättömiksi jääviä implisiittisiä tavoitteita, joihin he tähtäävät keskusteluissa erilaisin diskursiivisin keinoin (ks. Puutio, 2009). Yritys käytti alalle tyypilliseen tapaan vuokratyövoimaa, jolloin voi päätellä sen halunneen säädellä henkilöstön määrää joustavasti. Tämä on tulkittavissa strategiseksi päämääräksi, vaikka sitä ei kirjoitetussa strategiassa kuvatakaan. Tällaisen linjan valinnut organisaatio ei välttämättä edes toivo kaikkien työntekijöidensä samastuvan vahvasti organisaatioon tai sen pitkän linjan päämääriin. Tämä osaltaan vahvistaa Gossetin (2002) vuokratyöntekijöistä tekemässä tutkimuksessa esiintuotua näkökulmaa, että organisaatiot eivät välttämättä halua kaikkien jäsentensä samastuvan vahvasti, koska sen saavuttamisen kustannukset voivat olla korkeita ja heistä irtautuminen voi olla vaikeaa työntekijöiden hyödynnettävyyden päätyttyä (Ashforth ym., 2008). Toisaalta muutoksen yhteydessä luotuun strategiaan ja organisaatioon samastumisella tai samastumattomuudella on tärkeä merkitys myös organisaation menestymisen kannalta esimerkiksi silloin, kun muutokseen samastumaton organisaation jäsen kritisoi organisaationsa kyseenalaisiksi kokemiaan piirteitä (Kreiner & Ashforth, 2004). Tällöin henkilöstön vaihtuvuus voi merkitä suurta riskiä erityisesti palvelualan yrityksen menestymiselle.

Strategiassa kuvattu johtamisidentiteetti näyttäytyi suhteellisen vähän esimiesten keskusteluissa tai se esiintyi välillisesti heidän kertoessaan omasta toiminnastaan esimiehenä. He saattoivat käyttää strategiassa esitettyjä kuvauksia, mutta eivät viitanneet strategiaan tai yrityksen linjaan, jolloin ne saivat henkilökohtaisia merkityksiä. Aidoissa esimiestyön tilanteissa tekemiäni havaintojen sekä keskusteluaineistosta poimittujen esimerkkien pohjalta tulkitsin esimiesten kuitenkin noudattavan arkityössään vaihtelevasti strategian keskeisiä johtamisperiaatteita, joita he itsekkin olivat olleet muotoilemassa. Ääneen lausumattoman, mutta työtä suuntaavan strategian voisikin tässä yhteydessä ymmärtää ”hiljaisena strategiana”. Se voisi olla eräs muoto hiljaisesta tiedosta tai ”hiljaisista signaaleista”, joilla tarkoitetaan kokemuspohjaisia toimintaa ohjaavia näkemyksiä ja tuntemuksia, (Kesti, 2012). Esimiehet kertoivat tarttuvansa suorittavaan työhön ja näyttivät toiminnallaan esimerkkiä samalla ohjaten muiden toimintaa ilman, että olisivat viitanneet strategiaan. Varsinainen strategiapuhe jäi pääosin johdon tehtäväksi. Heillä oli esimiesten kanssa säännöllisiä tapaamisia, joissa strategiaa työstettiin ja muotoiltiin rullaavan strategiatyön mukaisesti. Esimiehillä oli toimiva vertaisverkosto ja he työskentelivät päällikköpareina yksiköissään. Siten he samastuivat eriasteisesti organisaatiossa tavoiteltuihin identiteetteihin. Näistä identiteeteistä tärkeimpänä oli ”esimies on esimerkki”, mikä käytännössä tarkoitti esimerkin näyttämistä suorittavassa työssä, jolloin johtamistyö nivoutui muuhun työhön ja esimies toimi yksikkönsä prototyyppinä (vrt. Haslam ym., 2012). Organisaatiomuutoksen tuottamat monet omaan työhön liittyvät tapahtumat ja niiden merkitykset olivat keskustelujen aikana vasta muotoutumassa. Esimiehet toivat keskusteluun muutokseen liittyviä käsityksiä sen mukaan, miten se oli heidän yksikkönsä vaikuttanut. Tarkemmin näitä kuvataan esimiesten henkilökohtaisissa kertomuksissa luvussa 5.2., jossa pääkertojina ovat kuusi

eri-ikäistä ja eripituista työ- ja esimieskokemusta omaavaa keskijohdon päällikköä: Varpu, Pirkka, Teijo, Mika, Liisa ja Leevi. Varpun ja Pirkan kertomukset tulkitisin selkeimmin myönteistä identifikaatiota edustaviksi. Varpu korosti yrityksen edun mukaan toimimista:

*”Than kaikessa minä yritän ajatella yrityksen parasta, että se mennee eelle kaikessa”. (Varpu)*

Useimmista esimiehistä poiketen Pirkka oivalsi jo käytännössä toteuttavansa strategiassa kuvattua johtajuutta:

*”Sitte tajusin että teen oikeasti noita asioita, mää annan noista asioista palautetta. Se oli hieno hetki. Siinä konkretisoitu — ensimmäinen iso asia siitä (strategiasta) että jotain on tapahtunut.” (Pirkka)*

Teijon kertomus puolestaan kuvaa aluksi myönteisestä neutraalin ja ambivalentin identifikaation kautta kriittiseen disidentifikaatioon etenevää kehityskulkua, joka johti irtautumiseen organisaatiosta, kuten Teijo kuvasi tulkintaani kommentoivassa viestissään helmikuussa 2013:

*”Oli melkoinen sekamelska koko juttu silloin — Se punainen lanka pitää kaikissa jutuissa olla tiedossa. Sitä kautta asiat aina etenee. Tässä tapauksessa se oli hukassa koko tarinan ajan — johtamiongelmät yhtiössä kokonaisuudessaan johtivat tuohon tilanteeseen, jossa ei ollut muita vaihtoehtoja kuin etsiä oma polku ulos myrskystä.” (Teijo)*

Teijo johti alle vuoden toiminutta yksikköä, joka haki suuntaansa organisaatiomuutoksen pyörteissä. Mikan ja Liisan kertomuksissa organisaatiomuutos merkitsi siirtymistä toiseen yksikköön, jossa omaan identiteettiin ja samastumiseen liittyy hämmennyksen ja ambivalentin samastumisen piirteitä: Mika oli saanut kriittistä palautetta esimiestyöstään:

*”Mä oon liian semmonen auktoritäärinen. Ja et mä en hirveesti anna tilaa muille ja että mä on joskus vähän pelottava, et ei uskalla sanoa niinku mitä ajattelee.” (Mika)*

Jälkikäteen tulkintaani (4.2.2013) kommentoidessaan Mika arvioi, että ajallisen välimatkan päästä katsottuna hänen omat ajatuksensa tuntuivat ”aika kovalta linjalta”. Liisa puolestaan sai kuulla yksikkönsä myynnistä juuri ennen keskustelun alkua ja purki uutisen herättämää hämmennystä keskustelussa:

*”Mää oon yllättynyt, koska mää on (tj:ltäkin) kysynyt sitä — se oli tuota viime vuoden loppupuolella, kun joku paikka myytiin, myytiinköhän silloin A:ssa yks yksikkö. Joo, niin meillähän rupes sitte ihmiset vähän puhumaan, että milloinkahan B (oma yksikkö) myydään. Ja mä sitten kysyin (tj:ltä) sitä suoraan että onkohan B:kin myynnissä, niin (tj) sanoi että ei oo, että kyselyitä tulee koko ajan mutta B:tä ei myydä. Että mää oon tavallaan turvautunut siihen ajatukseen, että sitä ei myydä. Kyllähän mää ymmärrän että varmaan (konserni) kaipaa rahaa ja B:stä ne saa sitä aika hyvin. Että tuota, eihän siinä mitään, bisnes on bisnestä ja koko ajan yksiköitä myydään ja ostetaan.” (Liisa)*

Kommenttivistensä (8.2.2013) yhteenvedona Liisa toteaa, että:

*”Tuolloin ilmaisemani ajatukset olivat tosia ja niiden kanssa jatkoin eteenpäin.” (Liisa)*

Leevin kertomus edustaa uransa käännekohdassa olevan esimiehen neutraalin samastumisen kuvausta. Käännekohdan (*turning point*) voi tässä Law:n mukaan tulkita yksilön tunnistamaksi vaiheeksi, jossa hänellä on valittavanaan erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle, hän voi vaihtaa suuntaa mutta myös jatkaa entistä uraansa (Law, 2012). Leevi vahvisti uran käännekohtaan liittyvän tulkintani kommenttivistissään helmikuussa 2013, jolloin hän oli *”todella väsynyt ja etsin uutta suuntaa elämälle.”* (Leevin sähköposti, 4.2.2013). Aineistonkeruun jälkeen Leevi opiskeli uutta ammattia jonkin aikaa työn ohessa, mutta jäi kuitenkin entiseen työhönsä, jolloin hänen identifikaationsa kiinnittyi takaisin organisaation liikkuen joustavasti neutraalin ja *”vastuullisen kriittisyyden”* sävyttämäksi myönteisydeksi, minkä hän kiteytti sähköpostiviestissään (Leevin sähköposti, 4.2.2013):

*”Olen ylpeä (yrityksen) suunnasta, teen sen eteen töitä. Vaikka edelleen mietin alan vaihtoa. —  
—asiat ovat menneet toivomallani tavalla ja se näkyy ”turhan työn” vähentymisenä. Teemme  
siis vähemmän turhaa työtä ja suunta on minun linjani. (tai yrityksen linja on minun linja,  
kumminpäin vain).” (Leevi)*

Keskusteluissa kerrottu suhtautuminen muutokseen ja uuteen, tavoiteltuun johtajuuteen oli suurimmaksi osaksi myönteistä edustaen siten positiivista samastumista muutokseen ja mahdollinen kritiikki verhottiin yleensä huoleksi oman yksikön tulevaisuudesta, taloudellisesta menestymisestä tai henkilöstön jaksamisesta. Esimiehet kertoivat useimmiten pystyvänsä tavalla tai toisella sitoutumaan muutokseen:

*”Se on hyvin suuri motivaation syy, että tapahtuu isoja asioita ja pystyy vaikuttamaan  
yrityksen kannalta isoihin asioihin. Tää on erittäin mielenkiintoista tällaisessa yrityksessä olla  
nyt töissä.” (Raija)*

Muutoksen nopeus, rajuus ja siinä mukana pysyminen kuitenkin huolestutti esimiehiä, kuten Panun huomautus osoittaa:

*”Tulee väkisinkin mieleen, että pysyykö kaikki alhaalta ylös asti mukana ja järjestyksessä että  
(yksiköitä) on nyt kovaan tahtiin tarkoitus pistää pystyyn ja koko brändi uusiutuu hirmu  
vauhtii— — pitäis toimintaa ruveta tehostamaan ihan niinkun kerralla niin se, sehän on selvää,  
että sitä on hyvin vaikeaa henkilökunnalle yhteishenkeä murentamatta niin tehdä.” (Panu)*

Hän suhtautui muutokseen epäillen ja pyrki toimimaan oman, aiemmin omaksumansa *”ikiliikkujan”* identiteetin mukaisesti. Panu otti siitä aineksia muutostilanteen johtamisidentiteettiinsä, mm. oman esimerkkiä näyttävän johtamisen, jonka keskeinen piirre oli osallistua kaiken aikaa suorittavaan työhön. Tässä hän edusti samanaikaisesti organisaatiojohdon odottamaa identiteettiä, jonka oli kuitenkin yhdistänyt itselleen jo

aiemmin omaksumaansa ryhmänsä/yksikkönsä työntekijöiden joukossa suorittavaa työtä tekevän esimiehen identiteettiinsä.

Huolestuneisuus oman yksikön tulevaisuudesta muotoutui yleiseksi kysymykseksi: *”Onko meidän päällä hintalappu?”* Kysymyksen taustalla oli tuoreita esimerkkejä yksiköiden myynneistä ja muista uudelleen järjestelyistä. Aineistossa esiintyi ristiriitaisesti, ambivalentisti ja kriittisesti organisaatiomuutoksen myötä muuttuvaan johtajuuteen liittyviä yksilöllisiä identiteettiväittämiä (ks. Ponteva, 2009). Näissä lausumissa esimerkiksi epäiltiin muutoksen onnistumista, kaivattiin aiempaa ”hyvää aikaa” ja oman yksikön kotoisaa ilmapiiriä. Esimiehet kertoivat nopeiden muutosten ja ristiriitaisten ohjeiden aiheuttamasta hämmennyneisyydestä, jolloin muutoksiin samastuminen oli vaikeaa. Joissakin väittämässä kuvattiin turhautumista merkityksettömäksi koetun rutiinisuuden vuoksi, mikä ennakoii jo disidentifikaation myötä irtautumista organisaatiosta. Esimiehet saattoivat myös kritisoida jatkuvasti muuttuvaa toimintaa, jolloin edellisten muutosten onnistuneisuutta ei pystytty edes arvioimaan ennen uusia muutoksia. Näistä kaikista olen poiminut tyypillisiä esimerkkejä osoittamaan, miten esimiesten keskusteluissa ilmaisema identifikaatio ja identiteettityö näyttäytyvät suhteessa organisaatiomurrokseen ja tavoiteltuun uuteen johtamisidentiteettiin. Johdon palkkaamalle ulkopuoliselle asiantuntijalle kriittisten näkemysten esittämiseen voi olla korkea kynnyks, mikä on otettava huomioon tuloksia arvioitaessa. Tutkimuksessa mukana olleista esimiehistä tunsin useimmat jo monen vuoden ajalta, mikä merkitsi luottamuksellista ja avointa keskustelumahdollisuutta (vrt. Ponteva, 2009).

Tavoiteltua identiteettiä muokattiin strategian ohella myös implisiittisesti mm. palvelua, johtamista ja työilmapiiriä mittaavilla arvioinneilla. Esimerkiksi palvelun laatua mitattiin kuukausittain ja johtamista vuosittain. Arviointien tulokset vaikuttivat tulospalkkaukseen. Johtamisarvioinnin pohjalta esimiehet laativat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, jonka toteutumista tuettiin mm. kehityskeskustelujen ja yksilöllisen valmennuksen, *coachingin*, avulla. Kehityssuunnitelmansa tavoitteita esimiehet poimivat henkilökohtaisten arviointiensä tulosraporteista. Siten arviointi ja sen tuloksista käyty keskustelu vauhditti heidän yksilöllistä identiteettityötään kohti haluttua tai itsemääriteltyä identiteettiä tai niiden yhdistelmää. Johtamis- ja palveluarvioinneissa arvioitavat kohdat ilmaisivat implisiittisesti haluttua identiteettiä: *”sitä halutaan, mitä mitataan”*. Johtamisarvioinnissa oli esimerkiksi väitteitä, jotka kohdistuivat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, itseilmaisuuksiin, vuorovaikutukseen ja erilaisissa johtamistilanteissa toimimiseen.

Organisaation muutos näyttäytyi esimiesten keskusteluissa eri tavoin, tyypillisesti ajanjaksoa kuvattiin *”myllerrykseksi”* tai *”kovaksi vauhdiksi”* kuten tässä keskusteluotteessa:

*”Kyllähän tämä viimeiset puoltoista vuotta on ollut semmosta myllerrystä. On pistetty kaikki uusiksi, rakennettu uudet toimintatavat ja systeemit alusta lähtien.” (Raija)*

Muutos ei merkinnyt siis pelkästään kuormittavaa aikaa, vaan mahdollisuutta kehittämiseen ja vaikuttamiseen, kuten Raijan huomautus edellä osoittaa.

## 5.1.2 Myönteinen samastuminen

Myönteinen samastuminen organisaatioon näyttäytyy selvimmin hyväksyvinä tai arvostavina organisaation menestymiseen liittyvinä lausumina, joissa ihminen ilmaisee sitoutumista organisaatioon; sen päämääriin, arvoihin ja taloudelliseen menestymiseen (Dutton ym. 2010; Ashforth ym. 2008). Se on merkki organisaation kannalta onnistuneesta identifikaatiosta, jossa yksilö hyväksyy organisaation toimintatavat ja arvot. Organisaation tarjoama jatkuvuus ja turvallisuus, hyvinvointi ja kehittymismahdollisuudet myös näyttävät olevan yhteydessä myönteiseen identifioitumiseen silloin, kun ne vastaavat yksilöllisiin tarpeisiin (Dutton ym. 2010).

Organisaatiota koskevista kuvauksista esimerkiksi Varpun esittämä näkemys edustaa hänen myönteistä identifikaatiotaan yritykseen:

*"Than kaikessa minä yritän ajatella yrityksen parasta, se mennee eelle kaikessa. Tykkään työstäni, täytyy sanoa että olen aina tykänny olla tässä yrityksessä töissä, että en minä en ikinä oo kokenut että hitsi kun pitää lähteä."* (Varpu)

Otteessa näkyy yritykseen jo pitkältä ajalta samastuneen työntekijän suhde organisaatioon, jonka menestyminen, "yrityksen paras" oli Varpulle keskeinen arvo. Lausumassa on havaittavissa myös myönteinen kiinnittyminen työhön itsessään. Varpu oli keskusteluhetkellä ollut yrityksessä työssä jo kolmekymmentä vuotta ja nähnyt monet muutokset työssä, organisaatiossa ja alalla yleensäkin. Hän sitoutui yrityksen menestymiseen ja identifioitui myös meneillään olleeseen muutokseen myönteisesti.

Kerrottu samastuminen organisaation strategiassa tavoiteltuun identiteettiin näyttäytyi aineistossa suhteellisen vähän, kuten edellä todettiin. Selvimmin siihen viitattiin Pirkan kertomuksessa päällikköpäiviltä. Hän sai "ison hätkäytyksen", kun hän oivalsi alkaneensa konkreettisesti yhtiön strategiaa konkreettisesti, kuten edellä kuvattiin. Identifikaatio voi siten ilmetä sitoutumisensa strategiaan tai siitä johdettuihin periaatteisiin, kuten Pirkan esimerkki osoittaa. Samastumisen merkityksellinen hetki voi tapahtua ulkoisen ärsyksen laukaisemina oivalluksina tai alitajuisena työskentelynä, joka sitten purkautuu äkillisesti, kuten Pirkan ohella esim. Leeville oli tapahtunut:

*"—yhtäkkiä lamppu syttyy ja ilman että mä ees mieltisin mitään työasiaa, niin saattaa yhtä äkkiä että "ai niin, näinhän mun täytyy miettiä ja toimia."* (Leevi)

Organisaatioon samastuminen ilmaistiin myös oman työasenteen ja työhön samastumisen kautta:

*"Mää kutsun (Yhtiötä) työnarkomaanien paratiisiksi— —tykkään tehdä töitä ja haluan sitä, saan siitä hyvän olon."* (Paul)

Työhön samastuminen merkitsi Paulille siten yhtä hyvinvoinnin lähdettä. "Työnarkomanian" tulkitsen tässä myönteisenä, hyvántahtoisen sarkastisena ilmauksena siitä, millaisen ihmisen pitää olla pystyäkseen työskentelemään yrityksessä: vahvasti

sitoutuvan ja jopa työstä riippuvaisen yksilön. Tämä hyväntahtoinen myönteisyys ja työhön samastuminen keskeisenä työarvona näkyi Paulin muissakin huomautuksissa ja itseä koskevissa kuvauksissa.

Myönteisissä kuvauksissa näkyi hyvin selvästi itseä korostamaton, tasavertainen ote, jossa esimies on ryhmänsä jäsen (vrt. Haslam ym., 2012) ”yksi meistä”):

*”En halua itseäni korostaa, oon siinä, teen töitä ja minä hoidan sitä paikkaa ja oon vastuussa siitä, mut en oo pomo siellä korkeemmalla korokkeella. Samalla tavalla teen töitä kuin muutkin.” (Varpu)*

— —

*”Se on alaisten kuuntelemista ja pidän kaikkia aika tasavertasena. Yhessä tehdään sitä hommaa, kaikki yhdessä suunnitellaan ja saahaan semmonen siitä hommasta, että se on kaikille mielekästä.” (Kari)*

Näissä tuotiin esiin tyypillisimmin tutkimusorganisaation yhteisesti jaettua ja strategiassa kuvattua esimiestyöhön liittyvää identiteettiä, missä johtajuus kuvattiin ennen kaikkea oman vastuuyksikön henkilöstöön liittymisenä, suorittavaan työhön osallistumisena ja esimerkin näyttämisenä. Itseä korostamattomaan, tasavertaiseen näkemykseen sisältyy ylpeyttä oman yksikön hyvästä työstä ja omasta roolista sen vastuunkantajana, minkä voi tulkita sitä kautta myös itsearvostuksen ilmauksiksi, joita myönteiseen samastumiseen johtava identiteettityö tuottaa (Dutton ym., 2010). Itseä korostamaton auktoriteetti ja yhdessä tekemisen tavoite voidaan tulkita liittymisenä omaan ryhmään, jolloin esimies voi auttaa alaisia heidän identiteettityössään. Esimiesten kuvaukset vaihtelivat tässä suhteessa ja saivat eri painotuksia yksilöistä riippuen. Aineistosta voi tulkita jaetun identiteetin ominaislaatuja, jossa organisaation strategiaan kirjattu identiteetti näkyi myös esimiesten identiteettiväittämässä. Tästä näytteen tarjoaa Pirkan muotoilu:

*”Esimerkin kautta johtamista, että ei mee kenenkään selän taakse piiloon — Täytyy pitää se oma linja. Se on kaikista helpointa, se on mulle aidoin, tulee suoraan sisältä, ei tarvi käydä itselleen valehtelemaan tai esittämään mitään.” (Pirkka)*

Esimerkki, vastuun ottaminen ja itsenä olemisen tärkeys korostuivat, ja niillä sujuvimmin saavutettiin esimiesauktoriteetti ja mahdollisuus päästä toteuttamaan omaa (ja yhtiön) linjaa. Pirkan kertomus jäljempänä osoittaa, miten hän aktiivisen identiteettityön kautta rakensi itselleen organisaatiomyönteistä identiteettiä.

Vastuu korostui myös muissa myönteisesti identifioituvien keskusteluissa, esimerkiksi Raija painotti mahdollisuutta päästä vaikuttamaan asioihin (ks. edellä) ja toisaalta käytännöllisten tulosten saavuttaminen:

*”Kyllä se mulle konkretisoituu noitten työtehtävien ja aikaansaatavien asioiden kautta se johtajuus, että se — — mielelläni otan sen vastuun selkeesti ja organisoin työni että se tulee tehtyä ja hoidettua ja kuka tekee mitäkin, se on ihan ominta omaa asiaa siinä.”(Raija)*

Tämän voi tulkita Rajan kertoman johtamisidentiteetin ytimeksi, se oli hänelle ominaisinta johtajuutta. Vastuu yksiköstä ja sen henkilöstöstä, tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellisuus olivat myönteisen identifikaation keskeistä sisältöä.

*”Haluan että kaikilla on hyvä siinä mun alla, se on yks niistä tavoitteista ja tietysti mulla on tavoite, että mun työpaikka menestyy – taloudellisesti tietysti kans, mutta pääasia et meiltä lähtee tyytyväisiä asiakkaita, et he ovat saaneet vastinetta siihen, mitä ne nyt on tulleetkin hakemaan.” (Paul)*

Tässä esimerkissä kiteytyy esimiehen tasapainottelu erilaisten odotusten välissä: henkilöstön hyvinvointi, yrityksen menestymisestä huolehtiminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Paul halusi vastata näihin odotuksiin työkeskeisen identiteettimäärittelynsä pohjalta, ”työnarkomaanin paratiisissa” tekeminen tai oman identiteetin jatkuva määrittely – identiteettityö – olivat siis koko ajan liikkeessä, sillä nämä eri suunnista tulevat odotukset risteytyivät juuri esimiehen työkentässä ja kohdistuivat henkilökohtaisina odotuksina suoraan häneen. Paulin puheenvuorot edellä todentavat mm. Ashforthin ym. (2008) esittämiä identifikaation komponentteja: ensimmäinen, kognitiivinen komponentti tarvitaan tietoisien jäsenyyden merkityksestä ja toinen arvioiva komponentti siinä mielessä, että tämä tietoisuus liittyy arvokonnotaatioihin, johon esimerkiksi ”hyvä siinä mun alla” ja ”meiltä tyytyväisiä asiakkaita” viittaavat. Kolmas komponentti koostuu tietoisuuteen ja arvioihin liittyvistä emotionaalisista latauksista, johon esimerkiksi ”tykkään tehdä töitä ja haluan sitä, saan siitä hyvän olon” – huomautus liittyy. Edellisessä esiintyy kuvion 2. keskeisellä kehällä kuvattuja identiteettisisältöjä, jolloin se on määriteltävissä laajemmaksi ja toiminnallisemmaksi kuin kapeimmat identiteettikäsitteet (Ashforth ym., 2008). Näissä puheenvuoroissa esimiesten kertomiin identiteetteihin tulee mukaan toiminnallisia piirteitä, jolloin identiteetti saa jo dynaamisen luonteen ja siirtyy ”kuka olen” – kuvauksista ”teen, siis olen” – tyyppiin kuvauksiin.

Strategian tai organisaation haluttu identiteetti näyttäytyi keskusteluaineistossa niukasti, kuten edellä todettiin. Tästä ei kuitenkaan voi vetää johtopäätöstä, ettei se toteutuisi erilaisissa arjen esimiestyön tilanteissa. Tämän tutkimuksen keskeisenä kohteena on keskusteluissa esiintunut identiteetti, joten senkin vuoksi arkityössä tai esimiehen toiminnassa näyttäytyvää identiteettiä käsitellään vain em. rajauksen mukaisesti keskusteluissa kuvattuina lausumina tai kertomuksina. Tämä on jossain määrin ongelmallista, jos pysyttäydään esimerkiksi identiteetin ja identifikaation rajatuimmista määrittelyissä, joita tarkastelin luvussa 2. Implisiittisesti määritelty identiteetti tarkoittaa tässä tutkimuksessa esimerkiksi erilaisiin arviointeihin ja niistä käytyihin keskusteluihin sisältyvää tai niistä pääteltävissä olevaa identiteettiä. Tässä yhteydessä voisikin puhua ”hiljaisesta identiteetistä” (vrt. edellä ”hiljainen signaali”), joka näyttäytyy välillisesti ja keskusteluissa ”rivien välissä”, kirjoittamattomina tai epäsuorina kuvauksina. Esimerkkinä näistä ovat erilaisten arviointien (johtamis-, palvelu- jne.) kysymysten ja kriteerien kautta muotoutuva organisaatiossa halutun johtajuuden malli. Näiden avulla tuotettiin eräänlaisia ideaaleja, jolloin esimerkiksi identiteetti muuttui käytännössä mitattaviksi piirteiksi tai ominaisuuksiksi. Saadakseen hyvän arvioinnin

kyselyistä esimiehen oli ponnisteltava kohti näitä ideaali-identiteetin piirteitä. Tätä edustavat esimerkit, joissa käsitellään henkilöstön kuuntelemista koskevaa johtamisarvioinnin kysymystä:

*”Mä en kuuntele toisia, jos mua ei se asia kiinnosta tai jos mä oon päättänyt miten jokin asia tehdään ja sitte joku kertoo eriävön mielipiteen. Välillä oon ehkä semmonen että se asia viedään läpi niinkuin mä oon sen miettinyt, et ehkä vois siihen vähän enemmän— et varsinkin semmosessa kiiretilanteessa esimerkiksi tuntuu että en varmaan oo hyöä kuuntelemaan, niin et ehkä silleen tuntuu alaisista että pitäisi varmaan vaan—en tiijä, miten sitä pitäis sitte kehittää.” (Kirsi)*

— —

*”No toi nyt oli mua häirinnyt on häirinnyt itseäkin ja oivalsin nyt vielä tarkemmin näiden palautteidenkin johdosta, että enpä paljon kuuntele toisia ihmisiä—Oon ollut aika paljon hallitsevana niin tuntuu hirveen hyvältä, että muut hoitaa homman. En tiä missä se raja tullee sitte vastaan, missä täytyy tavallaan sitte skarpata itseensä olemaan taas entistä enemmän läsnä, ettei eksy niinku ääripäästä toiseen päähän sitte—No on siinä ne ääripäät, kun minä oon puoli tuntia hiljaa, niin (tj) sanoo että täällä ei äänettämiä yhtiömiehiä tarvita. Toi oli mulla ihan ykköskohta. Se on mua eniten itteäni häiritsevä asia ja jossa koen ite, että se on varmaan semmonen jossa eniten pitäisi kehittyä.” (Raija)*

Johtamisarvioinnin implisiittisen identiteettimäärittelyn, Puution (2009) kuvaamaan ”hiljaisen agendan” tapaan henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja osallistava vuorovaikutus kuului siis hyvään johtajuuteen. Tämän ideaalin tavoittelu oli monin tavoin pulmallista, esimerkiksi Kirsi kertoi kiiretilanteessa suoraviivaistavansa toimintaansa ja vuorovaikutusta, jolloin kovin monipuoliseen keskusteluun ei yksinkertaisesti jäänyt aikaa. Raija puolestaan oli tiedostanut olleensa paljon äänessä ja pyrkinyt dominoimaan keskustelua. Saatuaan asiasta palautetta hän haki toisen ääripään, jolloin siihen oli reagoinut toimitusjohtaja huomautuksellaan: *”täällä ei äänettämiä yhtiömiehiä tarvita”*. Tämä johti Raijan pohtimaan puhumisen ja kuuntelemisen välistä tasapainoa, josta hän muotoili työstettävän tavoitteen itselleen. Tämän työstämisen voi tulkita identiteettityöksi, jossa hän muutti itselleen luontaista puheliasta ja vahvasti vaikuttamaan pyrkivää identiteettiä kohti ”läsnä olevaa, ääripäiden välillä olevaa” identiteettiä. Tämä tavoiteltu identiteetti kohdistui tekemiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen, mutta keskusteluhetkellä se oli vielä epäselvä:

*”Vähän hakemista se minun johtaminen sitten on nyt on—niin paljon on eessä päin tietämättöntä tietä tai kulkematonta tietä ja opittavia asioita ja peilaa sitä osaamistaan siihen, että kuinka paljon voi osata.” (Raija)*

Puheenvuoroissaan Raija tuotti kuvauksia jatkuvasta kognitiivisesta ja emotionaalista aktiivisuudesta yrittäessään rakentaa itseään koskevaa ymmärrystä. Toisin sanoen hän teki siten esim. Sveningssonin ja Alvessonin (2003) tai Sveningssonin ja Larssonin (2006) kuvaamaa identiteettityötä, jonka voi määritellä myös ”hiljaiseksi työksi” Pirkan tapaan:



*”Niin se on varmaan se, kun puhutaan hiljaisesta tiedosta niin voidaan puhua hiljaisesta työstä. Se toimii kaiken aikaa kuitenkin.” (Pirkka)*

Tällä hänen voi tulkita tarkoittavan ajattelutyötään, joka hänellä tapahtui usein alitajuisesti ja jossa esimerkiksi omaan esimiesrooliin syntyi oivalluksia:

*”Ja siinä kohtaa tulee monesti näitä oivalluksia sitte ku sitä työstää sitä asiaa — — Se on hirveen jännä aatella just et se prosessi menee mulla aina just samalla tavalla. On isoin se alaisilta vaatiminen ja sitte omien mielipiteitten tuominen julki. Sitä oon lähteny työstämään ja kirjoitin tänne näin: haluan olla yksikössäni se laivan kapteeni ja haluan tehdä sen asian niin, että musta tulee luotettu ja luotettava kapteeni.” (Pirkka)*

Tavoiteltu identiteetti muotoutui narratiiviseksi kapteeni-metaforaksi ja kuvasi johtajuutta, jota kohti Pirkka oli suuntautumassa ja identiteettiään työstämässä (vrt. Hyvärinen, 2006; Frantsi 2009). Pirkan kertomusta tarkastellaan lähemmin luvussa 5.2.1., jolloin sitä analysoidaan identiteettityön kautta muotoutuvana prosessina. Identiteettityön seurauksena muuttuvan identiteetin voi kuvata myös tavoitellun ideaalin ja aiemman identiteetin välille asettuvaksi realismin sävyttämäksi kompromissiksi:

*”Kyllä sitä täytyy omatkin resurssit ja rajallisuus myöntää että tuota, en oo mikään yli-ihminen, pitää pystyä hellittämään, ajatella itteensäkin.” (Aila)*

Tässä huomautuksessa näyttäytyy paljon kokeneen, omista rajoistaan tietoisien ihmisen realistinen näkemys: omat rajat ja omat tarpeet hyväksyvä identiteetti (vrt. Ashforth, ym. 2008). Identiteetin hyväksymisestä on kyse myös silloin, kun täydellisyyttä tavoittelevaa, kokonaisvaltaista samastumista lievennetään ja keskitetään muutamaan asiaan:

*”Haluan hoitaa liian monta hommaa samaan aikaan ja kun on monta asiaa, mä haluan kaikki hoitaa sata prosenttisesti — — nyt varmaan yritän tehdä, on keskittyä aina siihen yhteen asiaan että hoidan sen loppuun ja sitte vasta alan tehdä toista, että mulla ei ole kolme projektia samaan aikaan pyörimässä.” (Paul).*

Edellä olevat lausumat ovat esimerkkejä sopeuttavasta identiteetin kehittämisestä (*adaptive identity development*), joka teoreettisena käsitteenä esittää yksilöiden systemaattisesti muuntavan identiteettejään sopeutuakseen sisäisiin tai ulkoisiin standardeihin (Dutton ym. 2010).

### **5.1.3 Disidentifikaatio: kriittisen samastumisen ilmeneminen**

Disidentifikaatio tai samastumattomuus suhteessa organisaation esimiesideaaliin näyttäytyi tässä aineistossa mm. kriittisyytenä ja samastumattomuutena uusiutuvan organisaation johtamis- ja toimintakulttuuriin. Disidentifikaatiolle on ominaista, että yksilö irtautuu aktiivisesti ja suuntautuu erilaisiin arvoihin kuin hänen organisaationsa (Bhattacharya & Elsbach, 2002). Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli yli sadan vuoden

historiansa aikana rakentunut monialaiseksi, useiden yritysten muodostamaksi konserniksi, jonka yksiköihin oli kehittynyt omia alakulttuureja. Esimiehen aktiivista irtautumista oman organisaation perinteisestä kulttuurista edustaa huomautus:

*”Tää on painajainen tää vanha kulttuuri, josta vaistos jo kaukaa, että siellä on paljon klikkiytyimiä ja todella paljon negatiivisuutta ilmassa.” (Raija)*

Tämä näkemys edustaa disidentifikaatiota, jossa esimiehen arvot ja organisaation kulttuuri eivät kohtaa. Puheenvuorossaan Raija irrottaui organisaation painajaismaiseksi nimeämästään kulttuurista, johon liittyi kielteisyyttä ja klikkiytymistä. Tämän voi tulkita myös tärkeäksi edellytykseksi sille, että Raija suhtautui organisaatiomuutokseen myönteisesti: hän näki siinä mahdollisuuden vaikuttaa ja muuttaa toimintaa, joka johtaisi aiempaa avoimempaan ja myönteisempään yrityskulttuuriin. Tämä on empiirinen esimerkki disidentifikaation organisaatiolle myönteisistä piirteistä, joihin Ashforth ym (2008) viittaavat.

Yksilön identifikaatio organisaation tarjoamaan malliin voi murentua tilanteessa, jossa hän ei koe saavansa riittävästi tukea organisaation johdolta tai jos hänen luottamuksensa johdon kykyyn ohjata organisaatiota alkaa horjua:

*”Mut niinhän se on meidän yrityksessäkin on, että huonot asiat kyllä kerrotaan tuolta ylempää, mutta harvemmin sit tulee sitä hyvää palautetta sieltä. Välillä on sellasia hetkiä, että mitäköhän tässä on nyt tapahtumassa, ko mistään ei kuulu mitään ja joskus tulee joka puolelta että—, viime syksynä oli sellaisia että onkohan tässä kohta töitä vai mitä tässä tapahtuu, sellainen avoin keskustelu tuolta ylempää meille puuttuu.” (Teijo).*

Puheenvuorosta heijastuu epäily ja huoli omasta tilanteesta sekä kritiikkiä organisaation johdon suuntaan avoimen keskustelun puutteesta. Pohdiskelu kielteisen ja myönteisen palautteen suhteellisista määristä kuvastaa erilaisuutta esimiehen arvojen ja organisaatiossa tällä hetkellä toteutuvien arvojen välillä, joita hän ei hyväksynyt:

*”Yleensä se on tässä firmassa, että kun kauppa käy niin sitte ollaan joka puolella hiljaa ja sitten kun se ei käykään, sitte on kyllä ääntä— — Ois pitäny aina ottaa sieltä ylös ne asiat, mitkä missä me on onnistuttu eikä aina sitä, missä on epäonnistuttu. Meille ei koskaan tuotu sitä juttua, missä me ollaan hyviä. Mää oon sanonu sitä aikasemminkin monessa palaverissa, että jos jossain onnistutaan, pitäis kirjata isommalla ylös kuin se missä on epäonnistuttu. Tietenkin epäonnistumiset aina muistetaan.” (Teijo)*

Teijon henkilökohtaisissa työarvoissa korostui mm. kannustava valmentajuus, joka hänen kertomanaan oli hyvin erilaista kuin se miten organisaatiossa toimittiin ja millaiseksi hän oli kokenut omien esimiestensä johtamisen hänen suuntaansa: kun onnistuttiin saavuttamaan hyviä tuloksia ja ”kauppa kävi” – palautetta ei saanut, mutta epäonnistumiset muistettiin. Myönteinen pystyvyyden kokemus voi tukea aktiivista ja päättäväistä toimintaa, mutta kielteinen kokemus puolestaan voi johtaa ”refleksiiviseen

toimimattomuuteen”, jolla viitataan pyrkimykseen vastustaa hajoamista vetäytymällä defensiivisiin rutiineihin (Simpson, French & Harvey, 2002).

Edellä olevat esimerkit osoittavat, miten disidentifikaatio näyttäytyy omaa organisaatiota koskevana kriittisinä arvioina (ks. luku 2.3.2; Bhattacharya & Elsbach, 2002; Kreiner & Ashforth, 2004).

Johdon ja omistajien tukea, näkyvyyttä ja esiintuloa odotettiin muutenkin kuin vaikeissa tilanteissa. Miten esimerkiksi samastua yritykseen ja sen näkymättömiin omistajiin:

*”Että ylemmältä tasolta, et siitä henkilöstä on tullut palautetta, että hän on jättänyt meidät kokonaan, ei oo näkynyt. Olis kiva sekin joskus nähä taas, me ei oo nähty taas puoleen vuoteen.” (Paul)*

Keskusteluote viittaa organisaation johtoon ja hallituksen puheenjohtajaan, jota esimies toivoi näkevänsä. Esimerkissä heijastui odotus johdon ja omistajien näkymisestä ja esilläolosta; kiinnostuksesta ja läsnäolosta. Odotuksen taustalla voi tulkita olevan esimerkiksi arvostukseen, yhteisöllisyyteen tai turvallisuuteen liittyviä arvoja, jotka ovat myönteiseen identifikaatioon liitettyjä piirteitä (Dutton, 2010).

Kertomuksissa näyttäytyivät myös erilaiset turhauttaviksi koetut asiat, joihin esimies ei kertomansa mukaan pystynyt vaikuttamaan. Tämä työn turhauttaviin osa-alueisiin kohdistuva kritiikki voi merkitä yleisempää kriittisyyttä, jonka taustalla voi olla esimerkiksi se, että ei pääse vaikuttamaan tai ei hahmota jonkin työtehtävän tarpeellisuutta ja yhteyttä kokonaisuuteen, kuten tässä kertomuksessa:

*”Sitten (konsernissa) on aika paljon kaikenlaista semmosta mikä tuntuu ittestä hyvinkin turhauttavalta. Kävin välissä (toisessa yrityksessä) päällikkönä, ja lähin sieltä sen takia, että, mä olin koko ajan sen ”raamatun” kanssa ja selasin että mistä mä saan tilata. On se vähän semmosta, ko ei oikeen niitä hahmota, mikä tässä on se konkreettinen hyöty joissain asioissa. Niin silloin se tuntuu että teet turhaa hommaa. Totta kai se on varmistamista varmistamisen päälle että nähdään sieltä, että missä kohtaa ne on tapahtunu ne virheet, mut sitte tuo järjestelmä ko se on alun pitäenkään ei voi toimia.” (Kari).*

Itselleen kaukaisimpina ja turhauttavimpina esimiehen työtehtävinä Kari piti yksitoikkaisia tietokonerutiineja, esimerkiksi kuormakirjojen kirjoittamista järjestelmiin. Sellainen työ ei hänen mielestään kuulunut hänen ammattiinsa, vaikka sinänsä tarpeellinen olikin. Hän piti ydintyöstään ja halusi keksittyä siihen, ylimääräisiksi kokemansa tehtävät turhauttivat häntä. Tämän näkemyksen taustalta pilkkotti näkemys omasta työstä ja identiteetistä kokeneena, korkean ammatillisen statuksen omaavana esimiehenä, jonka mielestä em. tyypiset rutiinit eivät kuuluneet hänen tehtäviinsä vaikka ne organisaatiossa oli siten määrätely. Laajempi kysymys liittyykin siihen, kuka tehtävistä päättää, millaisia mahdollisuuksia esimiehellä oli vaikuttaa työnsä sisältöön? Oliko kyse organisaatiojohdon säätelemän identiteetin vastustamisesta, joita mm. Alvesson ja Willmott (2002) tarkastelevat. Kari ilmaisi vastuuntuntoista identifikaatiota esimiestyönsä ydintehtäviin ryhmän vastuullisena vetäjänä, mutta olivatko nämä turhautumisen

ilmaukset merkkejä irtiotta hakevasta disidentifikaatiosta ja selkeyttä hakevasta identiteettityöstä? Kari korosti sotilaallisuuttaan, mikä identiteettinäkökulmasta merkitsi erilaista johtajuutta kuin organisaation johto ja strategiaan linjattu johtamisideaali edellyttivät. Toisaalta Karin kertomus näytti ulkoisesta eheydestään huolimatta sisältävän rinnakkaisia, osin ristiriitaisiakin identiteettimuotoiluja. Toisin sanoen hän tuotti erilaisia kertomuksellisissa identiteettejä sovellettavaksi eri tilanteissa, jolloin hänen kertomuksissaan esiintyvät kuvaukset voi ymmärtää Prattin ja Rafaelin (2004) tai Ashforthin ja Johnsonin (2001) tapaan samanaikaisesti esiintyvien, keskenään kilpailevien moninaisten identiteettien kudelmaksi.

Yrityksen esimiesten keskusteluissa esiintyi yleisenä odotuksena ja arvona mahdollisuus päästä kehittämään ja vaikuttamaan organisaation toimintaa laajemmin kuin omassa yksikössä oli mahdollista, minkä voi tulkita viitteeksi jaetusta, yhteisestä identiteetistä. Se heijasteli ehkä yleisemminkin esimiestyön taustalla olevia motivaatiotekijöitä. Tämä vaikuttamisen tarve muotoiltiin keskustelussa esimerkiksi tähän tapaan:

*”Saisin itte tehdä sen, suunnitella ja nythän sitä vähän sidotaan sitä hommelia, tietysti ymmärrän sen sinänsä, mutta sitte tuota semmonen että sais rauhassa keskittyä siihen ja olis sitä työporukkaa silleen että sais niinku oikeesti huolellisesti tehtyä ne kaikki hommat, viimeksi ne teillattiin ihan kokonaan mitä niitä teki niitä juttuja ja väitän että ne oli huomattavasti niinku parempia olis ollu tuohon hommeliin. Tää on vähän hankala paletti tää meidän homma.”*  
(Kari).

Esimerkki kuvastaa tarvetta voida itse suunnitella ja toimia omassa työssä vastuullisena esimiehenä. Toive saada rauhassa keskittyä huolelliseen työhön riittävän henkilöstömäärän kanssa heijasteli taustalla olevaa arvoa viimeistellystä työn laadusta, johon ei tuntunut olevan mahdollisuuksia johdon rajoittaessa kehitysehdotuksia. Turhautuminen tämän arvon toteuttamisen vaikeuteen voi tulkita merkiksi siitä, että koska näin keskeistä oman työn arvoa ei voi toteuttaa tässä työpaikassa, niin identifioituminen on jo suuntautumassa muualle.

Edellistä vieläkin selkeämpi disidentifikaatio voi liittyä myös yrityksen toiminnan ytimeen, liikeideaan ja sen muutokseen:

*”Kyllähän siitä nytkin ”Teijon” (oma esimies) kanssa avauduttiin siitä tejiillekin, että kyllä tässä pitää jotain ruveta tekemään, ei voida vaan jatkaa, jos meillä on liikeideakin kääntynyt. Sillä ei oo sen alkuperäisen kanssa mitään tekemistä ja ei me voida jatkaa tossa semmosta, että yritetään vaan väen vängällä sitä samaa linjaa mennä. Jos me nähdään että toista kautta saatais rahaa tulemaan, niin minkä takia me ei tehdä sitä?”*(Kari).

Tässä Kari ilmaisi samastuvansa hyvään tulokseen, johon organisaatiossa tavoiteltu linja ei hänen mukaansa johtanut. Hän ei luottanut ylhäältä tuotuun ja epärealistiseksi kokemaansa liikeideaan, johon hän ei voinut identifioitua. Teijon kertomuksessa toistui sama näkemys, jota käsitellään laajemmin omassa luvussaan 5.2.2.

### 5.1.4 Ristiriitainen samastuminen: yksilön kiinnikkeiden katkeileminen murroksessa

Organisaation nopea muuttuminen ravistaa sen jäsenen vakiintunutta tapaa ajatella itseään organisaation tai oman työryhmän jäsenenä ja käytännössä se pakottaa määrittelemään omaa itseä sen jäsenenä uudestaan. Tämä kognitiivinen ja emotionaalinen identiteettityö johtaa uuteen identiteettiin, jolloin yksilö samastuu eriasteisesti organisaatioonsa uudessa tilanteessa. Ristiriitainen, ambivalentti identifikaatio syntyy, kun yksilö yrittää löytää tapoja kiinnittyä ja toisaalta vastustaa tai epäilee ainakin osaa organisaation arvoista: tyypillisesti muutostilanteissa voi esiintyä halua säilyttää jotain entisestä samalla, kun uudistus tuo esimerkiksi uusia mahdollisuuksia ja merkitsee myönteistä kehitystä yksilölle. Tämän tutkimuksen keskusteluaineistossa ristiriitainen/ambivalentti, epäselvä identifikaatio näyttäytyi hyvin monella eri tavalla ja se tarjosi monia tarttumapintoja tulkinnoille. Tässä luvussa esittelen tyypillisiä esimerkkejä ristiriitaisesta identifikaatiosta tietoisena siitä, että aineistoon jäi vielä runsaasti vastaavia ja myös toisenlaiseen tulkintaan mahdollistavia esimerkkejä.

Edellisessä luvussa kuvattiin identiteetin myönteistä, lähes kritiikitöntä kiinnittymistä omaan työhön ja organisaatioon toisin kuin seuraavassa esimerkissä, jossa sinänsä myönteisen identifikaation edellytyksenä on se, että organisaatio vastaa yksilön odotuksiin ja tarpeisiin, esimerkiksi vaikuttamisen ja työssä viihtymisen osalta:

*”Mun johtamisen täytyy liittyä aina konkreettisiin aikaansaannoksiin ja tekemiseen, että ihmisiä voi käyttää välineenä, saaha joku päämäärä ajoissa. Ja se tuntuu että pitää olla itte jotenkin osallisena siihen, mutta en tiiä mikä olis sille hirveen niinku vastakohta — semmonen tyhjäänpuhuminen, asioista diipadaapailu. Mutta meillä on hyvä työnjako, kun toimitusjohtaja hoitaa sen diipadaapailun meillä, minä sitten puhun suurimman osan asiaa.” (Raija).*

Esimerkissä pilkottaa myös kriittinen puoli: oma konkreettinen, tuloksia hakeva ja asiallinen tyyli ja sille vastakohtana toimitusjohtajan hoitama tyhjäänpuhuminen ”diipadaapailu”, mikä viestii ristiriitaisesta identifioitumisesta: Raija oli mukana muutoksessa eräällä tavalla ”kyllä, mutta”- tyyllisesti, jolloin määrättyjen ehtojen oli toteuduttava ennen kuin hän pystyi samastumaan kokonaan. Näin ollen hänen identifikaatioonsa liittyi eräänlainen välineellisyys ja kaupankäynti, samastuminen tapahtui erityisillä ehdoilla tai välimatkaa ottamalla (ks. Kreiner & Ashforth, 2004).

Ambivalenssi voi näkyä Elsbachin (1999) kuvaamalla tavalla omien ja organisaation tavoitearvojen välisenä ristiriitana, kuten alla Kirsin kertoessa omista arvoistaan ja niiden tavoittelusta. Strategiaan oli kirjoitettu, millaista identiteettiä työntekijöiden haluttiin toteuttavan:

*”hyväntahtoinen, huumorintajuinen, hienostelematon, rouheaa, rento, parhaalla palveluasenteella varustettu henkilökunta — hyvin vieraanvaraisia — aina ihmisiä ympärillään. He rakastavat elämyksiä ja elämää ympärillään — Heille kaikki ihmiset ovat samanarvoisia.” (Kohdeorganisaation strategia 2008–2009)*

Kirsi korosti omana arvonaan mm. tiukkaa tavoitteellisuutta puolustautuessaan johtamisarvioinnissa saamaansa kriittistä palautetta vastaan:

*”Omasta mielestäni oon hyvin määrätietoinen silleen että on mulla aina joku tavoite elämässä ja kaikessa toiminnassa, että on aina joku semmonen päämäärä ja tavoite, et miksi sitä työtä tehhään, että tehhään niille asiakkaille ja tehhään siksi, että saadaan sitä myyntiä ja vähän itelle, et ei todellakaan aina oo hauskaa. Että sitten välillä se voi olla vähän vaikeampaakin — — Arvostan paljon ammattitaitoa ja oma-aloitteisuutta ihmisiltä ja itseltä.” (Kirsi).*

Kovaa työntekoa arvona korosti myös Mika:

*”Töissä pitää mun mielestä tulla hiki ja selkä kipeeksi ja töissä pitää joskus ottaakin päähän ja ei se aina voi olla ruusuilla tanssimista, että sillä tavalla mä ajattelen et joskus mä piiskaan mun porukkaa liikaakin. Et tääl ei kiukutella et mä saatan paheksuakin sitä et töissähän täällä ollaan, ei tää mikään lepokoti oo.”(Mika)*

Työ ei siis näiden näkemysten mukaan ollut aina kevyttä ja mukavaa, vaan tavoitteisiin oli pyrittävä kovaa työtä tehden, ammattitaitoisesti ja oma-aloitteisesti, mikä poikkesi strategiaan kirjatusta yhteistä tekemistä, valmentajuutta ja hyväntuulista palvelua korostavasta toimintatavasta. Toisenlaista tiukkuutta edusti Mikan näennäisen vaativan oloinen ”maski”-metafora, jota hän käytti erilaisissa tilanteissa oman sanoman vahvistamisen tukena:

*”Mä käytän sitä maskia ihan tarkotuksella tilanteissa joissa täytyy puuttua asioihin.”(Mika)*

Toisaalta maskin takaa paljastui herkkä ja kiltti mies:

*”Olen pohjimmiltani melkoisen herkkä tyyppi töissä, en mä yritä olla millään tavalla n kova setä, paha setä, en yhtään. Et se varmaan tulee jotenkin luonnostaan, mutta mä olen pohjimmiltani itse aika herkkä tyyppi.”(Mika)*

Mikan ambivalenssi oli kehittynyt tästä osittain sisäisestäkin ristiriidasta, toisaalta hänen esimiestyönsä ihanne myönteisenä samastumiskohteena poikkesi aika tavalla organisaatiossa määritellystä uudesta johtamisidentiteetistä, jota tavoiteltiin. Tätä ristiriitaa lisäsi myös arvioinneista ja työyhteisöltä suoraan tullut kriittinen palaute. Valmennusprosessin aikana hän työsti aktiivisesti tätä ambivalenssia: miten tulla helpommin lähestyttäväksi tai olla vähemmän pelottava:

*”Mä sain aika monelta sellaista palautetta siitä, huono asia on se että mä oon liian semmonen autoritäärinen. Ja että en hirveesti anna tilaa muille ja että mä oon pelottava, et ei uskalla sanoa mitä ajattelee tai mitä sanois. Sitä tuli erilaisilla tavoilla ilmaistuna. Mut se on varmaan semmonen asia missä pitäisi kehittyä, ett olisin helpommin lähestyttävä — — ja niin että et mä en olisi pelottava.”(Mika)*

Autoritäärisyys on piirre, joka nykyään liitetään harvoin johtajuuteen. Tutkimuksen keskusteluaineistossa erilaiset autoritääristä johtajuutta edustavat identiteettiväittämät olivat kuitenkin aika yleisiä. Niissä korostettiin esimerkkien tapaan ohjeiden noudattamista, vaatimista, tiukkuutta ja "arnejatyylä". Vaativaa ja autoritääristä korostavat esimiehet olivat kuitenkin huomanneet, että tiedonkulku ja avoin vuorovaikutus eivät aina toimineet: heiltä ei oikein uskallettu tulla kysymään tai kertoa avoimesti mielipiteitä. Tämä vaativuus näyttäytyi myös itsekriittisyytenä, jota edustaa motto:

*"Keskinkertanen ei oo millään tavalla hyväksyttävää". (Mika)*

Yksilön identifikaatio voi irtautua tai muuttua ambivalentiksi, jos hän kokee, että organisaatio ei vastaa hänen tarpeisiinsa. Tämä ambivalenssi voi voimistua, kun yksilö ei pääse toteuttamaan keskeisiä arvojaan tai tuntee jäävänsä ulkopuolelle:

*"Sitten on se tuotekehitysryhmä, mää en oo siinä nyt, et oikeestaan en voi vaikuttaa. Olisin mielelläni osallistunut, aina oon mukana semmosissa mutta kyllä se tuntu vähän silleen tavallaan huonolta palautteelta, että enks mää osaa tehdä siellä mitään vai teenks mää jotain väärin vai silleen, koska se yleensä niinku yleisesti aina on ollu kaikki päälliköt siinä." (Kirsi)*

Otteessa näyttäytyy tarve päästä toteuttamaan yhtä keskeistä omaa arvoa, kehittymistarvetta ja vaikuttamaan koko organisaatioon osallistumalla tuotekehitysryhmän toimintaan. Kirsi oli pettynyt ja epäili omaa osaamistaan, koska häntä ei kutsuttu mukaan. Hän ei siten päässyt toteuttamaan kunnianhimon ja vaikuttamisen tarpeitaan. Tästä seurasi oman osaamisen epäily ja hämmentynyt itsekriittinen pohdiskelu "teenkö jotain väärin", jolloin hän ei löytänyt luontevaa suhtautumistapaa tilanteeseen. Kirsi ei siten voinut identifioitua tuotekehitysryhmään ja omaksua siihen liittyvää, arvostamaansa kehittäjän ja vaikuttajan identiteettiä. Tämä ulkopuolelle jäämisen kokemus sysäsi hänet omaa arvostusta, asemaa ja oman työn merkitystä kriittisesti arvioivaan identiteettityöhön.

Organisaation nopea muutos voi merkitä myös sitä, että identifikaatiota ei ehdi tapahtua tai se ei ole edes mahdollista epäselvässä, koko ajan muuttuvassa tilanteessa:

*"Oli vähän sellaista hakemista itelläkin, ettei oikein — —menin välillä tossa syksyllä lukkoon, ettei oikein tienny et mistä päin ois lähteny purkamaan sitä vyyhtiä — —Se oli vähän sellasta, yhen asian sai alkuun ja sitten tuleekin ensimmäisenä että "eiku tee näin" ja "tee näin" ja "tee noin" ja näkyä tuolta henkilökunnaltakin sai aika pitkältikin, että "osaako hän keskittyä tärkeisiin asioihin", että oli vähän sellasta juoksemista niinku ympäri ämpäri ja mitään juttua ei nyt saatu ihan loppuun asti valmiiksi sitte." (Teijo)*

Teijon kuvaamassa vaiheessa hän koki omilta esimiehiltään saamansa ohjeet ristiriitaisina johtuen organisaation uudelleen järjestelyistä, uuden yksikön käynnistymisvaiheen ja kysynnän kausivaihtelun ongelmista sekä organisaation johdossa tapahtuneista henkilömuutoksista. Suunta ja tavoitteet olivat hänelle epäselviä, eikä hän tuntenut voivansa keskittyä perustehtäväänsä yksikön vetäjänä. Tämä työnsi yleensä rauhallisesti ja johdonmukaisesti toimivan Teijon kriittiseen uudelleenarviointiin ja oman identiteetin muokkaamiseen. Hänen kertomansa identiteettityön vaiheista voi havaita useita identifikaatiotyyppisiä, jotka prosessina johtivat aluksi myönteisesti identifioituneen esimiehen kehittymiseen ambivalenssin vaiheen läpi kriittiseksi ja osin kyynistymisen ja turhautumisen kautta uuteen esimiesidentiteettiin, mikä myöhemmin johti työpaikan vaihtoon.

Identifikaatio voi olla nopeasti muuttuva, ei yksistään organisaation tilanteen muuttuessa vaan myös yksityiselämän suurissa muutoksissa, esimerkiksi lähiomaisen kuoleman jälkeisessä tilanteessa:

*”En oo kyl hyvänä esimerkkinä ollu, mut se johtuu nyt tästä isän kuolemasta, et ei oo kyl niin oikein ollu paukkuja olla — — Et nää on vähän toissijaisia asioita nyt — — Mää sanoinkin yhtenä iltana että en mietin, että ei se oo mun mielessäni, mut silti itsekin huomaa et käy jotenkin puoliteholla — — Nyt on vaan ajatukset kotona.” (Veera)*

Keskusteluotteesta käy ilmi, että voimavarat suuntautuivat kotiin ja suruprosessiin, jolloin työ ja työidentiteetti olivat toissijaisia eikä organisaatiossa tavoiteltua ”esimies esimerkkinä”- identiteettiä voinut toteuttaa. Yksityiselämän murros voi siis ohjata vakiintunutta työidentiteettiä koskevat käsitykset uudelleen määriteltäviksi, jolloin on kyse elämän kokonaistarkastelusta ja käännekohdasta, joksi murros myös määritellään. Tässä kohdassa yksilö on valintatilanteessa, hän voi muuttaa suuntaansa tai jatkaa entisellään, mikä merkitsee aktiivisen identiteettityön vaihetta ja identiteetin uudelleen muotoilua. Työn ja uran käännekohdassa samantyyppinen identiteettityö kohdistuu uran ja siinä menestymisen kysymyksiin, kun vakiintunut identiteetti on tavalla tai toisella horjunut tai yksilö on saanut sitä koskevaa ristiriitaista palautetta:

*”Kyllä mä haluaisin oppia ja kehittyä, koska se niin montaa ihmistä tavallaan häiritsee. Onhan se selkeesti este omallekin työlle se, ettei saa sitä saa heti — — ja voihan se olla että kun tää muu väki uskalsi sanoa sen että mulle ei uskalla sanoa, et sekin on muutos parempaan et he uskalsi sanoa sen — — täytyy repiä se tulppa pois. Senkin takia on tärkeää saada tuo tulppa pois tai kun sitte heinäkuussa avataan se (uusi paikka), oon kahden yksikön päällikkö. Ja sitte sitä väkeäkin on yhteensä viitisentoista. Sitä tulee olemaan aika paljon porukkaa mun ympärillä, et se mun johtamisen pitää olla ehkä vieläkin jäməkämpää koska mä sitten kahta erilaista yksikköä vedän. Sillon täytyy saada palautetta että missä mennään, koska tosi nopeella sykkeellä, et voin sitten ohjata oikeeseen suuntaan et senkin takia se on nyt tapetilla. Palaverikäytännöt sun muut.” (Mika)*



Vakiintunutta identiteettiä horjutti ensinnäkin Mikan saama palaute pelottavasta olemuksesta, josta oli seurannut erilaisia vuorovaikutuksen pulmia ja esteitä, ”tulppia”, jotka puolestaan olivat riskejä uuden, laajemman esimiestehtävään hallinnassa. Paine oman identiteetin muuttamiseen siis kasvoi eri suunnista. Tähän Mika haki vastauksia oman identiteettityönsä kautta, joskin vieläkin ilmaistu ”jäməkämpä” johtaminen viittasi aiemman autoritäärisen otteen tiivistämistä edelleen.

Ambivalentti identifikaatio näkyi identiteettiväittämissä myös eräänlaisina identiteettiliukumina; yksilölliset identiteettiä koskevat kuvaukset vaihtelivat ja muuttuivat saman keskustelun aikana, kuten edellä Mikan kuvaamat identiteetit, joissa pelottavan naamion takaa paljastuikin kiltti ja herkkä ihminen. Hän liitti nämä lähes vastakkaiset identiteetit ”hyvä—paha tai ”pelottava—kiltti” itseensä, eikä pitänyt niitä ristiriitaisina oman persoonansa suhteen:

*”Mutta mä rupesin miettimään, että onko mulla mitään sellasta työroolia, et varmaan on joo, mutta em mä oo sitä ainakaan mitenkään tietoisesti tee, että mulla olisi työrooli. Samanlainen olen siviilissäkin tai jos mun perhe tulee vaikka tänne työpaikalle, niin mä käyttäydyn mun perheen keskuudessa kuin mun työkavereidenkin, ihan samalla tavalla. Ehkä mä oon sitte semmonen jyrkkä setä. Mut lapset kattoo tän mun maskin (näyttää) taakse. Mä luulen että siellä (maskin takana) on mukava ja lepponen kaveri, mutta ehkä sitten mun tapa käyttäytyä tai toimia. Et ennenko ne oppii tunteen mut, se alku on aika vaikeeta — —.Mutta sehän ei taas sitä että mä oon autoritäärisen, niin sehän ei vaikuta tuns mut vai ei, jyrkkä linja on silti- — —.Mä käytän sitä ihan tarkoituksella tilanteissa joissa täytyy puuttua asioihin, mä käytän sitä maskia. Mutta muuten en. Mutta olen pohjimmiltani melkoisen herkkä tyyppi töissä niinko en mä yritä olla millään tavalla niinko kova setä, paha setä, en yhtään. Et se varmaan tulee jotenkin luonnostaan, mutta mä olen pohjimmiltani itse aika herkkä tyyppi.” (Mika)*

Miten epäselvässä tilanteessa voi sitten toimia, millaisin keinoin ambivalenttia identifikaatiota voi työstää? Yksi tutkimusorganisaation esimiesten käyttämä keino oli tiukka ja määrätietoinen keskittyminen organisaation tavoitteisiin — tai omiin, jos organisaation tavoitteet tulkittiin epäselviksi. Toinen selviytymiskeino oli yrittää luoda selkeyttä niissä rajoissa joita itsellä oli, esimerkiksi hallitsemalla omaa työtä ja ajankäyttöä:

*”Se on hirveen vaikeeta siinä vaiheessa, jos mä en nää kalenterista miltä mun viikko näyttää. Niin mä tuun hulluks— —mulla pitää olla kauheen sääntillistä, pitäähän jotain olla suunniteltu et eihän niinko voi elää ihan silleen (ilman ennakosuunnittelua).” (Kirsi)*

Suunnitelmallisuuden ja oman ajankäytön hallinnan voi tulkita tässä sisältä kumpuavaksi tarpeeksi organisoida omaa työtä. Samalla Kirsi kuitenkin viittasi tässä hänen ja johtamisparinsa Panun erilaisista toimintatyyleistä syntyneisiin jännitteeseen, joita hän piti ongelmallisina yhteistyön sujumisen kannalta. Kirsin peilattaessa identiteettiään ja erilaisia toimintatyyliä hänellä oli vertailukohtana Panun edeltäjän työtapaa, joka sopi hänelle paremmin. Kirsi kertoi toimivansa tarkasti, ennakoiden ja suunnitellen huolellisesti työtään. Hän halusi sääntöjä noudatettavan tarkasti. Hän kuvasi Panun tyyliä suurpiirteiseksi ja impulsiiviseksi, jolloin heidän välilleen syntyi jännitteitä ja epäselvyyttä

esimerkiksi työnjaon suhteen. Tätä erilaisten työtyylien kautta jännitteiseksi muuttuvaa suhdetta hän pohti samalla kun työsti identiteettiään muutenkin:

*”Panu on silleen erilainen, että hän itekkii tekee paljon sitä suorittavaa vuoroa ja tekee ihan samalla tavalla eestaas siinä, mistä henkilökunta ei tykkää. Et siitä oon kans jonkun verran sit tullu, niinku sanomista, mut tuota et siinä tietysti sit sekin, et asiakas ei sais kärsiä. Et tavallaan jos on merkitty että oot siinä suorittavassa vuorossa, niin sit lähetkin, noo käyn tuoss tekemässä työvuorolistan ja sit jos just tulee asiakkaita ja he joutuu oottaan tai muuta, niin tottakai se mun nielestä se mikä on tärkein asia, niin totta kai se asiakas pitäisi olla siinä se tärkein.” (Kirsi)*

Kirsin mielestä Panun tyyli oli herättänyt närää henkilökunnassa, koska tämä osallistui vuoroon, mutta poistui välillä hoitamaan jonkin asian. Hänen paikallaolonsa ei siten voinut luottaa. Toisin sanoen Kirsi halusi tässäkin toimittavan suunnitelmallisesti ja ennakoiden. Toisaalta hän itsekin kertoi poistuvansa vuorosta välillä tekemään jotain muuta.

Ristiriitaista identifikaatiota edustavissa esimerkeissä voi selvimmin havaita, miten identiteetti etsii kiinnittymiskohtia ja suuntaa epäselvissä tilanteissa, jotka voivat liittyä organisaation, oman yksikön tai lähityöyhteisön muutoksiin — käynnistymiseen, huonon taloudellisen tilanteen herättämään epävarmuuteen, esimiehen tai työparin vaihtumiseen, mikä käytännössä pakottaa yksilön lähes jatkuvaan identiteettityöhön (Collinson, 2003; Thomas & Linstead, 2002; Watson, 2008).

Yksi tapa vastustaa johdon suunnasta ohjailtua identiteettiä on vähätellä tai kieltää identiteettiin kohdistuvia palautteita, esimerkiksi arviointien tuloksia:

*”Arvioinnissa samanlaiset käppyrät vuodesta toiseen — —.Niin kauan kuin kolmikuuskymppisiä on tehty, niin oon ollut mukana. Samanlaiset käyrät on olleet — —.En tiijä johtuuko se siitä että tulee ikää vai mikä, en anna pienten asioiden hallita elämää, osaa käsitellä enemmän työnä kuin juniorina— silloin tuli murehdittua kaiken maailman asioista — —enkö mä enää, jos ihmiset kiukuttelee kaiken maailman asioista, en jaksaa vaivata ajatusta siihen suuntaan, että vaikee selittää, mutta nykyään katon isompia asioita ja kauemmas eteenpäin, kuin niitä pieniä asioita siihen nenän eteen. Ajatuksen juoksu on muuttunut siihen suuntaan.” (Mika)*

Ristiriitainen identifikaatio voi siis näyttäytyä myös aktiivisena etäännyttämisenä tai torjumisena: arvioinnin tulokset voi suhteuttaa osana isoa kuvaa tai pitkää aikaperspektiiviä identiteetin suojelemiseksi, jolloin erityisesti kriittisen arviointipalautteen tuottama ambivalenssi vastaavasti pienenee. Toisaalta arviointien ja muun palautteen tuottaman ambivalenssin voi myös kohdata ja liittää palaute osaksi aktiivista identiteettityötä:

*”Nyt tästä työstä — —uus (palvelumittauksen) tulos tuli ja oli huono. Että sen kans aika toivoton olo tulee — —se poikkeamalista, eilen tein etätehtävää päällikköpäiville, sitten siinä piti selittää tää huono palvelumallin tulos ja mitä toimenpiteitä ja uskalsin sit eka kertaa Vesalle*

*(kehitysjohtaja) siitä kirjoittaa, niin sieltä tuli tyrmäys suorilta käsin. Hänen mielestään se oli vähän julma. Sano että täytyy jollain muul tapaa saada muutos. Loistava idea, mut ei menny läpi. Se on hyvä että mua valvotaan, et must karsitaan viimesetki semmoset pois, esimerkiksi tää poikkeamalista, se ei välttämättä oo kauhean ihmisläheistä johtamista. Haluan olla enemmän ihmis- ko numerojohtaja. Niin tuota, siihen pyritään. Et pystyis pitää ne tasapainossa, koska molemmat on tärkeitä, ei saa kumpaankaan suuntaan kallistua. Kyl enemmän olen ollut numerojohtaja, aina ollu näissä, jossain koulutuksissa sun muissa, on kallistunut sinne. Mun täytyy itteeni niinko ajaa sinne suuntaan, ettei se tuu automaattisesti.” (Veera)*

Tässä Veera kuvasi toisaalta avointa, mutta samalla itseä ymmärtävää keinoa työstää ristiriitaista palautetta. Veera otti sen osaksi omaa identiteettityötään, jonka ihanteellisen lopputuloksen hän paalutti kahden vuoden päähän tulevaisuuteen:

*”Sit mulla on enemmän aikaa olla (henkilökuntaa) lähellä. Nyt mulla on niin paljon kaikkea uutta, mulla menee uuden opetteluun paljon aikaa— —Ja sit mä oon hyvin kärsivällinen ja kuuntelevainen ja juttelevainen ja saan tehtyä saman tien kaiken mitä he pyytää. Koska jos he pyytää jotain, niin se on heille tärkeitä.” (Veera)*

Ristiriitaisen identifiikaation vaiheessa identiteettityö voi suuntautua oman identiteetin, omien taitojen, vuorovaikutuksen, oman toiminnan tai jopa oman persoonan muokkaamiseen:

*”En usko siihen että se voi täysin olla jokin (vale)rooli, koska mun olis sitä kohta kaheksan vuotta vetää sitä roolia. Kyllä ihmisen pitää olla aika näyttelijä jos samaa rooli a pystyy vetää kaheksan vuotta. Se vois olla aika hyvä se ensivaikutelmajuttu, kun sitä on vähän kokeillutkin, mutta miten sen väen kanssa kuka täällä jo on ja se ensivaikutelma on jo jäänyt. Miten sitä pystyis- — —täytyykö mun vetää ihan peliksi?” (Mika)*

— —

*Ehkä niinku sitä vois varmasti parantaa, neuvottelu- ja kuuntelemistaitoo. Monesti sit on, että ehkä mä en kuuntele sitte toisia, jos mua ei se asia kiinnosta tai jos mä oon päättänyt miten jokin asia tehdään ja sitte joku kertoo eriävän mielipiteen, niin sit välillä oon ehkä semmonen että se asia viedään läpi niinku mä oon sen miettinyt. Ehkä vois siihen vähän enemmän et varsinkin semmosessa kiiretilanteessa tuntuu että en varmaan oo hyvä kuuntelemaan, niin et ehkä silleen tuntuu alaisista että—pitäisi varmaan vaan—En tiijä miten sitä pitäis sitte kehittää että— —siihen pitäis jotain semmosta— —.”(Kirsi)*

Molemmissa edellä olevissa keskusteluotteissa kyseltiin hämmentyneenä, mihin suuntaan tulisi itseä kehittää hyväksytyksi ja arvostetuksi esimieheksi tullakseen. Samastuminen organisaation johdon tai oman henkilöstön odottamaan ideaaliin tuntui olevan kaukana itsestä ja omasta vakiintuneesta identiteetistä: ”täytyykö mun vetää ihan peliksi” - kysymys tai vaikeus muuttaa jotain sellaista, joka on muotoutunut identiteettiä heijastelevaksi vuorovaikutustavaksi. Miten siis muokata vakiintunutta identiteettiä, kun organisaation tarjoaman ja henkilöstön odottaman identiteetin ja itselle luontaisen identiteetin välillä

tuntuu olevan ylittämätön kuulu? Mika ja Kirsi päätyivät erilaisiin ratkaisuihin: Mika irtaantui organisaatiosta, Kirsi jäi organisaatioon ja omien sanojensa mukaan kypsyy esimieheksi mm. sen vuoksi, että jäi äitiyslomalle joka toisella tavalla toi kypsyyttä ja pehmeyttä, joka myös siirtyi hänen esimiesidentiteettiinsä.

### 5.1.5 Neutraali samastuminen: esimies hoitaa homman

Neutraalin identifiaktion voi määritellä passiiviseksi suhteeksi organisaatioon samastumisessa, jolloin identiteetti ei kiinnity organisaatioon vaan esimerkiksi omaan kehittymiseen, organisaation ja työn ulkopuolisiin tekijöihin tai ryhmiin, (esim. Ponteava 2009, 36). Yksilö ei siis samastu ensisijaisesti organisaatioonsa tai sen tavoitteisiin, vaan työ on esimerkiksi yksi jakso uralla ja organisaatioon samastumisen rinnalla yksilöllä on muita keskeisiä identifiaktion kohteita tai identifiatio palvelee henkilökohtaisia tavoitteita.

*”Mä en oo ehkä niin firman mies, että mä hakisin sitä huipputulosta — haen semmosta tasasta pientä nousua — en usko että oon viiden vuoden päästä tässä —. Sen tiedän, että firman pitää aina rahaa tehdä, se on ihan selvä juttu, mutta missä menee raja?” (Leevi)*

Tässä esimerkissä kuvastuu identifiaktion intensiivinen ulottuvuus, kuinka vahvasti yksilö on ”firman mies” ja kiinnittyy jatkuvaan kilpailuun ja tulosten tavoitteluun. Leevin näkemyksen taustalla oli huoli huipputuloksen myötä kiristyvistä tulostavoitteista, jolloin hän haki mieluummin tasaista kasvua kuin maksimituloksen saavuttamista. Lisäksi hän arvioi, että ei enää työskentele yrityksessä viiden vuoden kuluttua, mikä on merkki muualle kuin nykyiseen organisaatioon kohdentuvasta identifiakaatiosta. Tässä hän pysyttelee neutraalissa suhteessa erityisesti yrityksen tulokseen ja siten säätelee tietoisesti kiinnittymisen astetta, mikä osaltaan vahvistaa neutraaliin identifiakaatioon liittyviä teoreettisia käsityksiä (ks. Kreiner & Ashforth, 2004; Ponteava, 2009).

Huoli henkilöstöstä (ja samalla omasta itsestä) tiukkojen tulostavoitteiden puristuksessa voi käynnistää identiteettityön, jonka seurauksena yksilö alkaa pohtia samastumista yrityksen toiminnassa toteutuviin arvoihin, ei niinkään ilmaistuihin tavoitearvoihin, joita esimerkiksi strategiassa kuvataan. Panu toivoi riittävää aikaa toiminnan organisoimiseksi uudessa tilanteessa organisaation muuttuessa:

*”Jäähään myyntibudjetista joka kuukausi. Kyllä se varsinkin — kyllä henkilökunta on aika varpaillaan, kun on käyty useat yt:t. Minä en vielä välttämättä ite haluais lähteä siihen että — minun mielestä pitäis antaa aikaa kun homma on saatu toimimaan, että sitä kautta myyntiä ja muuta eikä — lähtee nyt hakemaan säästöä henkilöstön kautta tai muuta, se voi pitkällä aikavälillä mun mielestä olla huono homma.” (Panu)*

Edellä olevaa näkemystään Panu perusteli omilla aikaisemmillä kokemuksillaan ison ketjun esimiehenä, hän oli ollut laittamassa yksiköitä tehokkaaseen tulokuntoon. Tämä oli tapahtunut henkilöstön työhyvinvoinnin kustannuksella, mikä pitkällä tähtäimellä oli heijastunut kielteisesti yksikön toimintaan. Panu oli valmennuksen alkaessa tässä yrityksessä tuore yksikön päällikkö. Hänen yritykseen hakeutumisensa taustalla

näyttäytyi myös muita arvoja kuin haastava työ omalta kotipaikkakunnalta. Hän korosti useaan otteeseen ammatillisen uudelleenarvioinnin tilaa, johon keskeisesti liittyi oman perhetilanteen muutos, mm. lapsen syntymän myötä, jolloin työpaikan vaihto palveli henkilökohtaisen elämän tavoitteita (vrt. esim. Collinson, 2003). Tämä oli aktivoitunut elämän valintojen ja arvojen pohtimista, mikä heijastui myös valmennuskeskusteluihin. Hänen identiteettityönsä kohdistui siis ammatillisen minuuden ja johtajuuden ohella myös työn ja muun elämän välisen tasapainon uudelleen määrittelyyn. Toisin sanoen hänen identiteettinsä oli liukumassa työkeskeisen esimiehen identiteetistä kohti perheenisän identiteettiä, jolloin samastuminen organisaation tuloksia koskeviin arvoihin neutraloitui ja etäännyi niistä.

Neutraalin identifikaation ilmaukset laajenivat koskemaan henkilöstöä myös muiden esimiesten kertomuksissa. Jos esimies oli sitä mieltä, että yrityksen tavoitteisiin ja tulokseen samastumisen ohella yksilön on huolehdittava omasta kehittymisestään ja uralla etenemisestä, tämä näkyi kannustamisena kehittymään laajemmin kuin yrityksen ja oman työn lyhyen tähtäimen tarpeita varten. Esimerkiksi Teijo arvosti jatkuvaa kehittymistä, vaikka se merkitsi hänelle luopumista hyvistä työntekijöistä näiden hakeutuessa toisiin tehtäviin tai koulutukseen:

*”Sitä tarkoitin sillä tulevaisuudella että ihmiset pystys kasvaan siinä omana ittenään.”(Teijo)*

Hän kannusti työntekijöitään kehittymään ja miettimään ammattiuraansa pitkällä tähtäimellä, sama koski häntä itseään: hän ei kolmissakymmenissä olevana uskonut työskentelevänsä nykyisessä paikassa koko työuraansa, eikä uskonut työntekijöidenkään sitä haluavan. Siksi hän kannusti heitä eteenpäin silläkin riskillä, että menetti osaavia työntekijöitä. Tämä vahvistaa näkemyksiä, joiden mukaan neutraali samastuminen on organisaation vain osittain tavoiteltava tila (Kreiner & Ashforth, 2004). Neutraalisti identifioituvan yksilön kehittymistä koskevan ulottuvuuden voi kiteyttää Teijon tapaan näin:

*”Haluan että ihmiset kasvaisivat oman itsensä vuoksi eikä vaan sen ammattitaidon. Elämäni pitää olla haasteita, ettei tule tunnetta että ”mä nyt teen vaan tätä.” (Teijo)*

Tässä hän samastui ammattinsa tai asemansa rajoja ylittävään, omista lähtökohdista kehittyvään ihmiseen ja siinä näyttäytyy kasvaminen työtä laajempaan arvona, jolloin identiteetti on kohdentunut ammattiaitoa laajemmin ja samastuminen juuri tähän työpaikkaan on tällöin neutraali (ks. Elsbach, 1999). Tämä omana itsenä kasvaminen merkitsi ajoittaisia irtiottoja ja uuteen siirtymistä, kun työ ei enää tarjonnut kasvun eväitä. Samoilla linjoilla oli myös Pirkka huomautuksellaan: *”En määkään oo aatellu jäädä eläkkeelle täältä”* tai Leevi (edellä). Edellä olevat otteet ovat esimerkkejä esimiesten kehittymistä koskevista näkemyksistä ja ne voi tulkita jaetuksi, yhteiseksi identiteetiksi tässä ryhmässä.

Identiteettiä koskevat näkemykset vaihtelivat valmennuskeskustelujakson aikana keskusteluista toiseen ja sinällään kertoivat muuttuvista ja kehittyvistä identiteettikäsitteistä. Myös yksittäisissä keskusteluissa tai puheenvuoroissa esimiehet

kertoivat esimiestyöhön liittyvän identiteettinsä kehittymisestä, kuten tässä Isan kertomana:

*”Olin silloin vasta kakskytäkäs (kun aloitin esimiehenä) et niinku semmosta iän tuomaa ja sit kun on oma lapsi ja tavallaan niinku —jotenkin varmaan kolmikymppisenä ajattelee kuitenkin erilaisesti kuin kakskymppisenä ajattelee ja luottaa itteensä enempi. Vaikka silloinkin olin jo melkein valmis koulusta, mut omaan ammattitaitoon luottaa nyt enemmän ku silloin — ehkä mä oon nuorempana ollut vähän jääräpäisempi et jotenki tai oon aina ollut suht’koht joustava ihminen, mut et sit ehkä jotenkin nuorempana ajatellut mustavalkoisemmin —. Kyl se on tavallaan se, et mulla itellä on sellainen tunne että asiat on hoidossa, että se on semmonen mun tavoite nyt, et en oo sitä askelta jäljessä, enkä ees puolta vaan oon siinä just siinä kohdilla.” (Isa)*

Lähes kymmenen vuoden esimieskokemuksestaan huolimatta Isa oli tuore esimies tässä yrityksessä. Hänen identifikaationsa keskeinen suunta oli löytää kiinnittymiskohtia uudella liikeidealla toimivaan yksikköön ja sitä kautta saada vahvistusta omaan johtamisvarmuuteen. Neutraali identifikaatio näyttäytyi hänellä siten, että hän toi mukanaan aiemmin vakiintuneen esimiesidentiteettinsä, jota oli kuitenkin muokattava jotta sen avulla menestyisi uudessa tehtävässä ja organisaatiossa. Tämän voi tulkita myönteisyyden sävyttämäksi, kehittyväksi esimiesidentiteetiksi, johon mm. Hall ja Chandler (2005) ovat viitanneet. Neutraali identifikaatio ilmeni uuden työn kynnyksellä epävarmuutena ja kokemuksena ”askeleen jäljessä” olemisena yksikön käynnistämisen epäselvässä tilanteessa. Toisin sanoen hän oli etsimässä samastumisen kiinnikkeitä, joiden varaan voisi rakentaa johtamisidentiteettinsä. Neutraalia identifioitumista voidaan siten tuottaa tilanteessa, jossa organisaatioon kiinnittymistä ei ole vielä ehtinyt tapahtua, uusi työntekijä tuo mukanaan aiemman identiteettinsä ja alkaa muotoilla uutta:

*”Työkaverit antoivat nimen Ikiliikkuja, että en oo paikallaan hetkeäkään — —kyllä se enemmän luonteeseen liittyy elikkä tarkoitan sitä, että esimerkiksi töissä minä en pysty olemaan tekemättä mitään, varsinkin tykkään jos on kovempi päivä, niin mä koko ajan oovooov porukka kattoo, että koko ajan pyörii siinä. Se on itse asiassa mulla yks tärkeimpiä johtamistyyllissä on oma esimerkki —. Ja muutenkin mulle on hirmu tärkeää se että saan tehdä tarpeeksi ihan perussuorittavaa työtä, että oon just esimerkkinä ja esimerkin kautta näytän.” (Panu)*

Tässä Panu samastui aktiiviseen toimijuuteen ja tekemiseen. Hän liitti tämän ennen kaikkea persoonaansa, jolloin kerrottu identiteetti liittyi hänen sisäiseen prosessiin, sisäiseen tekemisen tarpeeseen ja levottomuuteen, jolloin ”ei pysty olemaan tekemättä” ja kytkeytyi sitä kautta omaa esimerkkiä näyttävään johtajuuteen. ”Esimies esimerkkinä” – identiteetti sai siten uuden merkityksen verrattuna vaikkapa tietoisesti vastuuta ja toiminnan mallia korostavan kuvauksen rinnalle. Esimerkin näyttäminen vastasi tälläkin tavalla yrityksen strategiassa kuvattua johtamisidentiteettiä.

Jos myönteisesti identifioituva valjastaa identiteettityönsä organisaatiomurrokseen, neutraalisti identifioituva voi panostaa esimerkiksi omaan uraan (Hall & Chandler, 2005;

Collinson, 2003) tai kokonaisvaltaiseen, organisaatiosta riippumattomaan osaamiseen tai johtajuuteen, kuten tässä esimerkissä:

*”Mutta mihin suuntaan se oma johtajuus, niin äärimmäisen vaikee sanoa — —. Mää en oo mikään kauheen muutosjohtaja — —. Kyllä se välillä tuntuu hirveeltä, että on viiskymppinen ja painaa ammatinvaihto, koska sitä haen käytännössä. Kuitenkin ammattiin, jossa en menettäis sitä jota mä en osaan. Ei mitään totaalista, ei musta maalaria tuu vaan semmonen missä voin hyödyntää nykyistä tietämystä.” (Leevi)*

Leevi pohti ammatinvaihtoa oltuaan alalla jo pitkään, jolloin identiteettityö palveli ammatillisia tai urakysymyksiä: meneillään olevan muutoksen johtamista hän ei tuntenut omakseen ja toisaalta hänen mainintansa iästä ja ammatinvaihdosta viittasivat identiteettityöhön, joka muutti nykyistä päällikköidentiteettiä opiskelijaidentiteetin suuntaan, jota hän pohtii keskustelun jatkossa ja jotta käsitellään tarkemmin omassa luvussaan jäljempänä.

Jatkuva kehittyminen sisältyi jo organisaatiossa tavoiteltuun identiteettiin, mutta esimiesten jakama identiteetti ulottui nykyisen työn yli ja merkitsi useimmille uran ja muun elämän tasapainottavaa suuntaa ja siten sen voi tulkita yhdeksi neutraalin identiteetin ulottuvuudeksi. Epävarma tulevaisuus ja työn monimutkaisuus johtivat tässä aineistossa neutraaliin ammatilliseen identiteettiin esimerkiksi siten, että esimiehillä oli uranvaihtosuunnitelmia uuden opiskelun kautta, uralla etenemisen tavoitteita, esimiehenä suuremman vastuun tai erikoistumisen saavuttamisen toiveita tai siirtymiseen urakeskeisestä perhekeskeiseen suuntaan, jolloin heidän kehittämistavoitteensakin saattoivat poiketa nykyisen työn osaamiseen liittyvistä tavoitteista ja suuntautuivat enemmän kokonaisuuteen tai muille elämänalueille, mikä todentaa näkemyksiä, joiden mukaan sinänsä myönteisellä tai neutraalilla samastumisella on muitakin kuin organisaation tavoitteita palvelevia muotoiluja (vrt. Collinson, 2003; Hall & Chandler, 2005; Kreiner & Ashforth, 2004).

## **5.2 KERROTUT IDENTITEETIT JA SAMASTUMINEN ORGANISAATIOMURROKSEEN**

Tutkimuksen toteuttamista käsittelevissä luvuissa (mm. 4.1. ja 4.4.) kuvasin, miten aineiston keruun ja tulkinnan prosessi eteni vaiheittain narratiivista lähestymistapaa ja metodologiaa soveltaen. Tässä luvussa kuvaan tulkintaani tämän tutkimuksen pääkertojen Varpun, Pirkan, Teijon, Mikan, Liisan ja Leevin kertomuksista, jotka valitsin narratiiviseen analyysiin edustamaan erilaisia samastumismuotoja (myönteinen, samastumaton, ristiriitainen ja neutraali). Analyysin jälkeen lähetin jokaiselle heistä kommentoitavaksi kirjoittamani tutkijan kertomuksen, jonka saatekirjeessä pyysin heitä kommentoimaan heistä tekemiäni tulkintoja ja lisäksi pyysin heitä arvioimaan, mikä em. identifikaatiomuodoista parhaiten kuvaisi heidän tuon hetkistä samastumistaan. Esittelen kunkin kommentteja heidän yksilöllisten kertomustensa ao. kohdissa sekä arvioin niitä tutkimusta kokoavassa luvussa 6.1.

## 5.2.1 Myönteisesti samastuneet esimiehet Varpu ja Pirkka

Edellä jo todettiin, miten myönteinen identifikaatio näyttäytyy selvimmin hyväksyvinä tai arvostavina organisaation menestymiseen liittyvinä lausumina, joissa yksilö ilmaisee sitoutumista ja samastumista organisaatioon; sen päämääriin, arvoihin ja taloudelliseen menestymiseen. Nämä ilmaukset ovat merkkejä organisaation kannalta onnistuneesta identifikaatiosta, jossa yksilö hyväksyy organisaation toimintatavat ja julkilausutut arvot. Tässä luvussa esitellään kahden myönteisesti organisaatioonsa samastuvan esimiehen Varpun ja Pirkan kertomukset: esimiesuran vaiheista, periaatteista, kehittymisestä ja pulmallisista tilanteista selviytymisestä. Heidän kertomuksissaan myönteinen identifikaatio näyttäytyi moniulotteisena, strategiassa kuvattuun esimiesideaaliin samastuvana ja vakiintuneina henkilökohtaisen johtajuuden ja esimiestyön kuvauksina.

He molemmat arvioivat itsensä myönteisesti samastuneiksi luettuaan heistä kirjoittamani tulkinnat, joskin molemmat myös korostivat että tuon ajan jälkeen paljon on myös muuttunut ja he ovat kehittyneet esimiehinä, mikä on perustunut omaan asenteeseen:

*”Vedän aina täysillä vaikka olisin nakkikioskilla töissä. Vuosien saatossa on tullut hieman järkeä mukaan ja nyt pystyy jopa antamaan itselleen asioita anteeksi eikä vaadi täydellisyyttä koko ajan ja joka asiassa.” (Pirkka, sähköposti 4.2.2013)*

ja toisaalta myös itsekriittisyyteen:

*”Tunnelmat ehkä tuolloin olivat aika epävarmat, suhtauduin kriittisesti omaan esimies työhöni, sekä tutkiskelin myös omaa henkilöjohtamistani aika kriittisesti.” (Varpu, sähköposti 10.2.2013).*

He myös valitsivat myönteisen identifikaation neljästä identifikaatiomuodosta itselleen sopivimmaksi. Heidän kertomuksensa ja jälkikäteen lähettämänsä viestit vahvistavat käsityksiä joidenkin identiteetteihin kuuluvien elementtien jatkuvuudesta, mikä heidän kohdallaan tarkoitti vahvaa samastumista yritykseen ja sen arvoihin sekä oman työn ja henkilökohtaisen johtajuuden, siis työidentiteetin jatkuvaa kehittämistä, mikä vahvistaa mm. Duttonin ym., (2010) vertailemissa identiteettitutkimuksissa erityisesti arvoihin ja (progressiiviseen tai sopeutuvaan) kehittymiseen pohjautuvaa myönteistä identifioitumista (Dutton, Roberts & Bednar 2010, 265–290).

### Varpu

Varpulla oli yli 30 vuoden kokemus alalta samassa yrityksessä, jossa hän oli ollut esimiehenä melkein koko ajan. Samastuminen ja lojaalisuus yritykseen tulivat esille myös valmennuskeskustelussa:

*”Tykkään työstäni, täytyy sanoa että mä oon aina tykänny olla yrityksissä töissä, että en minä en ikinä oo kokenut että hitsi kun pitää lähteä. — Mää aina ajattelen yrityksen parasta jollakin*



*tavalla, mää oon aina ajatellu ja yritän toimia niin kannattavasti kuin minä vaan pystyn, että ihan kaikessa minä yritän ajatella yrityksen parasta, että se mennee eelle kaikessa.”(Varpu)*

Varpu samastui yrityksen menestymiseen ja kannattavuuteen siten, että yrityksen etu ajoi kaiken muun edelle, kuten havaitaan jäljempänä esimerkiksi työntekijän työtuntimääriin liittyvän kertomuksen yhteydessä. Hänen edellä oleva näkemyksensä vahvistaa mm. Kreinerin ja Ashforthin (2004) käsityksiä myönteisen identifikaatiosta; organisaation menestyminen merkitsee myönteisesti samastuneelle myös omaa menestymistä (Kreiner & Ashforth, 2004). Varpu oli omaksunut yrityksen edellisen sukupolven omistajilta näkemyksen, jonka mukaan työntekijä on yrityksen edustaja myös vapaa-aikanaan ja hän oli edelleenkin sitä mieltä, kuten puheenvuorossaan toteaa:

*”Minä oon joskus oppina tämän silloin aikoinaan (omistaja), että hän aina muistaakseni — ei sillä tavalla korostanu, mutta antoi ymmärtää, että meillä täytyy olla korrekki asiakkaita kohtaan ja antoi hienovaraisesti myös ymmärtää, että työntekijä on myös edustaja vapaa-aikanaan, niin tuolla kaupungilla. Ja kyllä se tänäkin päivänä pitää paikkansa.” (Varpu)*

Tässä näkemyksessä voi havaita, että aikoinaan jo esimiesuran alussa muotoutunut ammatillinen identiteetti oli kantanut nykypäiviin asti ja se näyttäytyi hänen esittämässään itseä koskevissa kuvauksissa ja yleisesti ottaen hänen sisäistämässään työarvoissa. Hänen yritysmyönteinen, lojaali ja perheyriksen kotoisuuteen kiinnittynyt identifikaationsa näyttäytyi monin tavoin keskustelussa. Hän puhuu ”meistä” yrityksestä puhuessaan, joka mm. Maelin ja Ashforthin (1992) mukaan on merkki myönteisestä samastumisesta (ks. Mael & Ashforth, 1992; Kreiner & Ashforth, 2004). Hän esimerkiksi korosti muutaman työntekijän yksikkönsä ”kotoisaa ilmapiiriä” ja kutsui ryhmänsä työntekijöitä ”tytöiksi”, mikä viittasi perheenomaisuutta korostavaan käsitykseen yksiköstä ja yrityksestä, jossa hän roolinsa oli olla lähinnä äitihahmo ja emäntä. Keskustelun ajankohtana tätä vakiintunutta ”äitihahmo” -identiteettiä horjuttivat johtamisarvioinnissa saatu ristiriitainen palaute mm. huonosta työilmapiiristä ja luottamisesta työntekijöihin. Varpu tulkitsi molempien taustalla olleen yhden työntekijän pettymyksestä johtuva reagointi. Tilanne johti lopulta työntekijän irtisanoutumiseen. Tämä tapahtuma ja työntekijäsukupolvien väliset arvostuserot olivat saaneet saanut hänet pohtimaan luopumista esimiestehtävistä, jota hän kommentoi jälkikäteen luettuaan tämän hänestä kirjoittamani tulkinnan:

*”Olin sitä mieltä että luopuisin esimies tehtävästä ja antaisin nuorempien jatkaa näitä tehtäviä. Mutta tässä sitä vaan vielä ”körtellään” olla. Silloin mietin onko minun johtamistapa vanhanaikaista nuorempiin verrattuna. Ainakin koin tuolloin että työmoraalini oli ihan toisenlainen nuorempiin verrattuna. Pohditselin myös tuolloin oliko ikäero nuorempien ja vanhempien työntekijöiden syy siihen, ettei aina ymmärretä toistemme työtapoja.” (Sähköposti 10.2.2013).*

Tämä hänen kommenttinsa vahvistaa tutkimustuloksia, joissa myönteinen identiteetti näyttäytyy eräänlaisina ”mestarihyveinä” (*master virtues*) ja yritysmyönteisinä arvoina

(Dutton ym., 2010). Varpu oli painottanut korrektiin, kohteliaan ja ystävällisen asiakaspalvelun periaatetta työntekijöilleen, minkä voi tulkita myös yhdeksi hänen esimiestyötään ohjanneeksi periaatteeksi ja jo uran alussa omaksumansa identiteetin ilmenemisenä. Hän ei halunnut korostaa asemaansa esimiehenä, mutta hänellä oli silti selkeä näkemys omasta vastuustaan ja auktoriteetistaan, johon ”hanska kädessä” – metafora viittasi. Hän osallistui suorittavaan työhön pienen ryhmän esimiehenä ja oli mielestään onnistunut luomaan kotoisan ilmapiirin työryhmäänsä, jossa sai olla oma itsensä ja puhua avoimesti asioista. Keskustelussa hän kertoi asiasta seuraavasti:

*”Meillä on työtökin seloästi kun he tulee töihin, he kertoo mitä on tapahtunut viikonloppuna tai muuta, positiivisessa mielessä kerrotaan siinä työn lomassa ja tehhään töitä, että nyt hänelle ”sattu semmonen hassu juttu” tai sitten hänelle ”sattu semmonen ihan hupsu juttu, että kyllä otti pattiin”, tai muuta tämmöstä. Myös pystytään näistä asioista keskustelemaan. Meillä on semmonen kotonen ilmapiiri. Ja että kuitenkin hyvä porukka on töissä. — Oon kokenu sen, että mun pitää olla toisenlainen esimies tuommosessa pienessä paikassa ku isossa paikassa. Minä teen siinä porukan kanssa töitä ja vedän vuoron, niin jollain tavalla pitää olla koko ajan hengessä mukana, eikä vetäytyä esimiesrooliin. Kyllä tietynlainen kunnioitus työtöillä minua kohtaan on, että he pitää toisaalta että on hirveen helppo tulla mulle puhumaan asioista ja jopa sanoo, jos tarve vaatii, niin vastaankin. Enkä minä halua itteeni korostaa hirveen paljon että tuossa, että oon siinä. Teen töitä ja hoidan sitä paikkaa ja oon vastuussa, mutta en oo pomo siellä korkeemmalla korokkeella.” (Varpu)*

Varpu korosti kotoisan ja mukavan ilmapiirin luomista, mutta hän piti ohjaket käsissään. Hänen tavoitteenaan oli saada tämä hyvä ilmapiiri välittymään myös ystävällisyytenä ja kohteliaisuutena asiakkaiden suuntaan:

*”rento, oikealla tavalla korrekki, että ei kuiteskaan liian rento — että asiakas tuntee, että hän on tervetullut.” (Varpu)*

Varpu samastui siis suorittavaan työhön osallistuvaksi tehdessään työtä ryhmänsä kanssa nostamatta itseään korokkeelle tai vetäytymällä esimiesroolinsa taakse. Hän identifioitui siten yksiköstään vastaavaksi ja asiakkaita palvelevaksi esimieheksi, jonka kaiken toiminnan tavoitteena oli toimia yrityksen menestymisen puolesta, kuten jo edellä todettiin ja minkä tulkinan myöhemmin vahvisti (sähköposti 8.2.2013). Näin hän edusti prototyyppisesti ryhmäänsä esimiehenä, joka työskenteli huolehtivasti, myötätuntoisesti, rehellisesti, kiltisti ja työteliäästi, joita on piirteinä liitetty moraalisesti työskentelevän persoonan prototyyppiin (ks. Dutton ym., 2010; Haslam ym., 2012). Edellä hän identifioituu myös strategiassa ilmaistuun esimiesidealiin korostaessaan rentoa ja korrektaa asiakaspalvelua.

Varpu oli kehittänyt työskentelyään pitkän linjan käytännön työskentelyn, kurssien ja itseopiskelun kautta. Muodollista esimieskoulutusta hänellä ei ollut, vaikka hän kertoi seuraavansa aktiivisesti alan kehittymistä ajan tasalla pysyäkseen. Hän arvioi menestyneensä vankan kokemuksensa, tervejärkisyytensä ja vaistoajensa avulla, kuten seuraavasta puheenvuorosta käy ilmi:

*”Jotenkin minusta on tuntunut että mä pörjään tuossa hommassa ilman (koulutusta)— — mulla on niin vankka kokemus ennen kaikkea. Monen vuoden kokemus ja sitten on semmosta tervettä maalaisjärkeä ja jonkun verran liikemiesvaistoakin, että pärjää tuossa hommassa ihan hyvin.” (Varpu)*

Identiteettinäkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hän samastui käytännöllisen realistiseen ja intuitiolla höystettyä tervejärkisyyttä edustavaan johtamisnäkemukseen, jossa menestyminen perustuu kokemukseen, realismiin, bisnesvaistoon ja aiemmin kerrottuun yritysuskollisuuteen. Henkilöjohtamisen yhtenä periaatteena Varpulla oli pyrkimys kohdella työntekijöitä yksilöinä:

*”Jokainen ihminen on oma persoona. Ja jokaista täytyy, minä oon sitä miettinyt että jokaista täytyy kohdella niin kuin omalla tavallaan, että toiselle voi sanoa suoraan asioita ja toiselle taas ei pysty sanomaan. Jokkainen on oma persoonallisuutensa ja semmonen tietynlainen vastaanotto asioitten suhteen on erilainen jokkaisella.” (Varpu)*

Tässä Varpu siirtyi aiemmasta lähes puhtaasti yritysmuotoisesta identiteetti- ja työelämästä työntekijän yksilöllistä huomioon ottamista korostavaan näkökulmaan. Tämän voi tulkita siten, että yksilölliset erot hän otti huomioon yrityksen taloudellisen menestymisen ehdoilla: oma itsensä voi olla ja omia tunteitaan ja ”huonoja päiviään” voi näyttää, kunhan se ei näkynyt asiakastyössä tai muuten uhannut yrityksen etua. Keskustelujaksosta voi päätellä, että Varpulla oli odotuksia siitä, että tunteista kerrottiin ja niiden kertomiseen oli yhdenmukaisuuden painetta. Varpun identiteetti oli tässäkin kiinnittynyt kotoisaan yhteisöön, jossa kuitenkin tämä perheenomaisuuden odotus voi myös muodostua kahlitsevaksi silloin, kun työntekijän arvot painottuivat esimerkiksi työhön toimeentulon lähteenä. Tämä voi johtaa jännitteisiin ja kotoisaa hyväntuulisuutta korostavan julkisivun säröilemiseen. Tätä tiiviin pienen, tiiviisti yhdessä toimivan yhteisön ilmapiiriä ravisteli tapahtumasarja, jossa Varpun esimiestyön johdonmukaisuus ja tasapuolisuus olivat koetuksella. Johtamisen kehittämisohjelman arvioinnissa Varpu oli saanut pieneltä ryhmältään ristiriitaisia palautteita. Hän tulkitsi sen siten, että yksi työntekijöistä oli vastannut muita kriittisemmin arvioinnin kysymyksiin. Aprikoidessani asiaa Varpu kertoi, mistä hänen mielestään oli kysymys: monimutkaisesta työtuntimääriin liittyvästä ongelmatilanteesta työntekijän kanssa. Tapaus kuvastaa hyvin pienen palvelutyöyhteisön ilmapiirin haavoittuvuutta ja esimiestyön haasteita, kuten Varpun kertomuksesta ilmenee:

*”Mulla oli yks ongelmatilanne yhen työntekijän (A:n) kanssa ja varmaan tämä kaikki peilaa nyt siihen. Hän läks nyt töistä pois ja hän sai uuden paikan ja hän sano itensä irti. Hän ei oo enää meillä töissä. Meillä oli semmonen kimurantti tilanne, että minun täyty hänen tunteja vähentää. Olin luvannut hänelle töitä ja B ois lähteny pois meiltä, siis toinen työntekijä. Hän (B) halusi lähteä muita maisemia katselemaan ja sitten kun häneltä pyydettiin kirjallinen sopimus siitä että hän lähtee, niin hän ei halunnut allekirjoittaa koska hän ei saanut työttömyyskorvausta. Ja olin siinä vaiheessa luvannut A:lle ne B:n tunnit ja tehnyt työsopimuksen ja minimituntimäärän mukkaan eli 30 tuntia. Ja A siitä petty, kun hän ei*

*saanutkaan, että hän koki että minä tein siinä väärin että minä tiesin tilanteen, että B ei lähekään pois ja tuota—ja minä niinkun—. Ehkä hän käsitti ja ajatteli, että minä tahallani tein niin pienen tuntimäärän mukkaan työsopimuksen. Vaikka siinä vaiheessahan minä en tiennyt sitä, että B tulee takasin. Ja meidänhän piti ottaa B takaisin, koska hän ei suostunut allekirjoittamaan sitä irtisanoutumista ja me ei haluttu sanoa häntä irti, koska meillä ei ollut mitään niinku meriittiä sanoa häntä irti.” (Varpu)*

Varpu olisi halunnut keskustella irtisanoutuneen työntekijän kanssa enemmän tilanteesta kehityskeskustelussa, mutta hän ei ehtinyt käymään sitä, koska työntekijä irtisanoutui. Varpu pyrki muodostamaan kokonaiskuvaa tästä tilanteesta, joka hänen mukaansa selvästi kangersi ja näkyi työyhteisön työssä. Varpu ei kuitenkaan ehtinyt selvittää asiaa ennen työntekijän poislähtöä. Tässäkin tapahtumassa Varpun yritysmuutoksen identiteetti vaikutti hänen toimintansa taustalla: työtuntien määrä oli tärkein yksittäinen kustannustekijä ja siten myös hänen vastuullaan olevan yksikön taloudellisen menestykseen vaikuttava tekijä. Varpu joutui siis valitsemaan, pitääkö työntekijälle antamansa lupauksen lisätunneista kustannusten lisääntymisen riskilläkin vai peruuko lupauksen jolloin kustannukset eivät kasva, mutta hän menettää työntekijän luottamuksen. Tämän tulkitsen myös identiteettityötä vauhdittavaksi identiteettikonfliktiksi: ollako luotettava, lupauksensa pitävät esimies työntekijän suuntaan vai yrityksen edusta huolehtiva, yksikön tuloksesta vastuuta kantava esimies? Varpu vahvisti tämän tulkinnan jälkikäteen lähettämässään viestissä (10.2.2013). Varpun identiteettityö käynnistyi ja kehittyi keskusteluissa työyhteisön ja valmentajan kanssa, mikä vahvistaa Beechin (2008) käsityksiä identiteettityön dialogisesta luonteesta. Varpu toimi tässä tilanteessa yritykselle myönteisen ja uskollisen identiteettinsä mukaisesti, minkä vuoksi työntekijä pettyi ja irtisanoutui. Hieman hapuillen etenevästä kertomuksesta voi havaita, että Varpu olisi halunnut olla reilu esimies ja pitää antamansa lupauksen, mutta B:n perädyttyä hän kuitenkin perui lupauksensa A:lle, koska hänen näkemyksensä mukaan yrityksen etu sitä edellytti.

Osittain tämän tapauksen johdosta Varpu kertoi käynnistäneensä säännölliset työntekijäpalaverit, joissa käsiteltiin yhteisiä asioita. Hän itse käytti palavereita myös kannustamisen foorumeina, mutta ennen kaikkea ilmapiirin vahvistamisen paikkoina, kuten hänen pitkästä puheenvuorostaan voi havaita:

*” —kyllä me pystytään näitten vakituisten kanssa puhumaan aika rehellisesti ja suoraan — — sekin minun mieltä vaivasi, että kun silloin aikoinaan A sanoi että meillä on huono työilmapiiri. Ja nyt minä kaikilta henkilökohtaisesti kysyin, että onko heidän mielestään meillä työilmapiiri huono? Niin he oli kaikki sitä mieltä, että ei ole, että tuota ei voi rennompaa ilmapiiriä olla mitä meillä on, tehdä töitä. Siitäkin oli puhetta sitten että jokin väkiväli on huonolla tuulella ja pahalla tuulella, ei aina oo kauheen hyvä päivä. Ja sitten puhuttiin siitä, jos töihin tullessa ottaa joku asia päähän, niin voi ihan reilusti sanoa mistä se johtuu. Se ei aina välttämättä oo työtovereista kiinni, niin sanoa että ”minua ottaa tänä päivänä joku asia päähän, että minä en oo nyt hiroeettu juttutuulella”. Niin siinä jokin voi varautua siihen että ei tarvi luulla, että nyt se on mököttää häneen tai muuhun. Hyvin harvoinhan meillä tätä on.” (Varpu)*

Tässä Varpu haki vahvistusta rennon ilmapiirin tulkinnalleen muilta työntekijöiltä A:n annettua palautetta huonosta ilmapiiristä. Hän korosti että kaikki muut olivat yhtä mieltä työilmapiirin rentoudesta. ”Huonot päivät” ja ”möksötys” viittaavat tässä tunteiden huomioimiseen tilanteessa, jossa yksikön työ oli lähes kokonaan asiakastyötä tai tapahtui asiakkaiden näkyvissä. Tunneilmaisun oli oltava kontrolloitua ja huonon tuulen ilmausten rajoitettava aukiolon ulkopuolisiin aikoihin. Tunnettyö lisäsi esimiestyön haasteita tiiviissä pienyhteisössä, jossa oltiin koko ajan tekemisissä toisten ja asiakkaiden kanssa (ks. esim. Brotheridge & Grandey, 2002). Esimies oli tässä yksikössä lähes koko ajan työntekijöiden ja asiakkaiden näkyvissä ja suorittavassa työssä mukana, eikä hän voinut vetäytyä toimistoon tai takahuoneeseen vaan mahdolliset kirjalliset työt ym. hän teki aukioloajan ulkopuolella tai muissa tiloissa.

### **Oman johtamisen kehittäminen identiteettityönä**

Varpu oli osallistunut muiden esimiesten tavoin johtamisarviointiin ja valinnut saamansa palautteen pohjalta itselleen kolme kehittämistavoitetta, joita valmennuskeskusteluissa käsiteltiin. Ensimmäisenä oli oman itsen ja osaamisen kehittäminen. Toisena kehittämiskohteena oli itseen ja muihin luottamisen vähäisyys, jossa hänen ja työntekijöiden näkemykset poikkesivat arviointipalautteessa eniten toisistaan. Tulos yllätti Varpun, joka mielestään luotti työntekijöihinsä. Tämä ristiriitainen palaute ja hänen edellä kertomansa työntekijän irtisanoutumiseen johtanut tapahtumasarja sysäsivät osaltaan johtamiseen liittyvän identiteettityön liikkeelle, mikä näkyi hämmentyneenä pohdiskeluna ja kysymyksinä itselle ja työntekijöille. Hän oli ottanut asian esille työntekijäpalaverissa, jossa kävi ilmi että yksi työntekijä luotti kyllä häneen mutta ei yritykseen. Toinen puolestaan oli kokenut, että ei uskaltanut tehdä päätöksiä häneltä kysymättä, vaikka lupa itsenäisten päätösten tekemiseen olikin. Varpu pohdiskeli vastausten taustoja keskustelussa näin:

*”Joo, mää mietin sitten omalta kohdalta sitä että mitenkä niin teen asioita, että he eivät luota. Mutta he olivat sitä mieltä että he kokevat, että minä luotan sataprosenttisesti heihin. Sitten mää kysyin, että miten he on ajatellu vastatessaan tähän. Joku heistä sanoi, että oli vissiin ajatellu että koko (yrityksen) kannalta. Tuli tämmönen vastaus, että hän on menettänyt luottamuksensa (yritykseen), että hän oli näin ajatellut. Ja sitten joku oli taas sitä mieltä, että hän - mitenkäs hän sano sen niin monimutkaisesti—että ei uskalla tehdä päätöksiä, että hän aatteli sen niin että hän ei uskalla tehdä vaikeita päätöksiä kysymättä minulta. Hän oli ajatellut niin, oliko käsittäneet sitten väärin sen koko kysymyksen, en tiedä. Mutta sitte kysyin, että tulleeke teille sitten semmonen tunne että minä en luota heihin, että tulleeke siitä että mää ku oon semmonen, että vapaapäivinä saatan käydä siellä kattomassa ihan huvikseni. En sen takia että en luottais henkilökuntaan tai tulen sitten sinne auttamaan, jos on paljon tilauksia, kiireitä ja tällä tavalla käyn siellä. Niin tuota oisko siitä tullu, mutta ei he kokenu, sanovat että he mielellään ottaa auttamaan silloin tänne, että ei heille semmosta tunnetta ei oo tullu. He sano ettei heille ikinä tuu semmosta tunnetta, etet sinä luottas heihin. Mut tuota mää en tiää, mistä tää sitten on tullut, vois tulla.” (Varpu)*

Kertomuksessa näyttäytyi Varpun epätietoisuus siitä, mitä työntekijät olivat vastauksillaan pohjimmiltaan tarkoittaneet. Varpu yritti selvittää vastausten taustalla olevia ajatuksia saamatta tyhjentäviä vastauksia, jolloin hän yritti tulkita niitä ja ehdottaa tulkintoja työntekijöille. Tästä kertomuksesta ei käy ilmi, oliko keskustelussa mukana em. irtisanoutunut työntekijä, jonka vastaukset olivat voineet olla muita kriittisempiä myös tässä kohdin. Varpu oli ottanut käyttöön työntekijäpalaverit ja asioita oli voinut käsitellä myös kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa.

Kaiken kaikkiaan näytti siltä, että edellä olevasta ongelmallisesta tapahtumasta huolimatta Varpun esimiestyöskentely soljui kokemuksen muokkaamassa uomassa sujuvasti, kuten Varpukin asian tiivistä:

*”Kyllä sen näkkee sitten, jos on sellasta jota täytyy kehittää tai sitten muuta, nii kyllä sen näkkee hyvin äkkiä sitte henkilökunnassakin että se homma toimii. Mut kun tässä hyvin isoja ongelmia ei oo.” (Varpu)*

Realistinen, kokemukseen perustuva itseluottamus työn sujumiseen tuli selvästi näkyviin myös seuraavassa puheenvuorossa:

*”Mut kun mää oon ollu näissä kaikissa näin monta vuotta, niin mää tiän että on suurempiakin ongelmia olemassa asioissa ja henkilökunnan kanssa ja muuta niin tuota kyllä nää on pieniä ongelmia nää. Että täytyy sannoo että on oikeestaan aika helppo paikka tehä töitä siihen nähen.” (Varpu)*

Varpun identiteetti sitoutui vahvasti yritykseen ja yrityksen etu meni kaiken muun edelle ja siten se edusti selkeästi organisaation kannalta myönteistä identifikaatiota (Elsbach, 1999). Edes uran varrelle osuneet muutokset tai ajankohtainen murrosvaihe eivät olleet horjuttaneet sitä. Tämä johti ajoittaisiin jännitteisiin ja vaikeisiinkin tilanteisiin silloin, kun hän valitsi yrityksen edun työntekijöiden edun sijaan.

Toinen tärkeä identiteettinarratiivi liittyi kotoisan ilmapiirin ja ystävällisen asiakaspalvelun ehdoilla määriteltyyn äidilliseen emännän identiteettiin, jossa hän lujalla mutta lämpimällä hanskalla ja lähellä ”tyttöjään” työskenteli kaikissa yksikön töissä korostamatta ulkoisesti asemaansa, mutta osoittamalla silti selvästi auktoriteettinsa sitä vaativissa tilanteissa. Tunnettyö ja siihen liittyvä tunnejohtajuus korostuivat, yritys oli perheyritys jossa perhemäisyys oli aikaisemmin ulottunut myös työntekijöihin odotuksina yrityksen edustamisesta myös vapaa-aikana. Tämä oli Varpun myönteisesti organisaatioon identifioituneen esimiesidentiteetin syvin ydin, jota uudet työntekijäsukupolvet ajoittain haastoivat esimerkiksi johtamisarvioinnissa antamallaan ristiriitaisilla palautteilla. Tässä minulle tutkijana herää kysymys, luoko kotoisuutta ja läheisyyttä korostava ilmapiiri myös yhdenmukaisuuspaineita, eräänlaista onnellisen perheen vaatimusta työntekijöille? Hyvän asiakaspalvelun ja rennon kotoisan ilmapiirin säilyttäminen edellyttää kielteisten tunneilmastojen, esim. huonotuulisuuden ilmaisemisen rajaamista ja kontrollointia, mikä voi näyttäytyä pakotettuna ystävällisyytenä ja ”onnellisen perheidyllin” julkisivuna. Tämä tunnettyön ulottuvuus

korostuu juuri pienessä palvelualan yksikössä, jossa on oltava lähes koko ajan asiakkaiden tavoitteissa (vrt. Brotheridge & Grandey, 2002; Ponteva, 2009). Tässä on huomautettava, että nämä ovat tutkijan tulkintojani, joita ei voi suoraan osoittaa keskustelun tai johtamisarvioinnin tulosten pohjalta. Minulla oli kuitenkin keskustelun ajankohtana jo kymmenen vuoden aikana syntynyt käsitys yrityksen ja kyseisen yksikön johtamisilmastosta, mikä osaltaan johdatti näihin tulkintoihin.

Varpu kertoi viihtyneensä jo 30 vuotta yrityksen työntekijänä. Viihtymisen taustalla oli kokemus itsenäisyydestä ja luottamuksesta, hänellä oli vapaat kädet pyörittää omaa yksikköä siten kuin parhaaksi näki. Hän oli toiminut yrittäjämäisesti ja pohdiskellut myös omaa yrittäjyyttä, jota keskustelussa käsiteltiin näin:

*”Oon minä joskus aikoinaan miettinä ja tietysti haaveissakin oli mut tuota sitä—en niinko vakavasti en oo ajatellu, eikä oo semmosta tilannettakaan oikeastaan tullu että oisin ajatellu.—  
—Sitte on tietysti ehkä se on siinäkin, että mää oon tykänny niinku olla töissä yrityksessä niin se jotenkin vaan sitte jääny.—Ja tuossa on kuitessii saanut toteuttaa itseesä tuossa, ollut tarpeeksi haasteellinen tuo työ niin tuota, se on jollain tavalla se on vaan jäänyynnä. Että kyllä mulle moni on sanonut että ”jos kaikki tekis noin yrittäjämäisesti töitä mitä sinä teet, koko ajan ajattelet talon parasta, niin sinä jo ommaa yritystä pyörittäisit tuolla ajattelutavalla.” (Varpu)*

Esimiehenä hän toimi yrittäjämäisesti kantaen vastuuta yksikkönsä taloudellisesta menestymisestä, yrittäjyys oli ollut hänen unelmansa ja sitä hän vieläkin piti mahdollisena vaihtoehtona, mikä merkitsee myös ajoittain välimatkaa ottavaa neutraalia identifikaatiota. Varpu oli viihtynyt erittäin hyvin tässä yksikössä ja myönteinen samastuminen sai hänet toimimaan yrittäjämäisesti ja tavoittelemaan yksikössä hyviä tuloksia. Tämä vahvistaa useissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan myönteinen identiteetti on yhteydessä toivottuihin tuloksiin, (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Kaiken kaikkiaan hän viihtyi hyvin pyrkien tekemään työnsä.

*”aina parhaalla mahdollisella tavalla ja sitä vaadin työntekijöiltäkin.” (Sähköposti 8.2.2013)*

Varpu kommentoi jälkikäteen hänestä tekemiäni tulkintoja ja piti erityisen osuvana juuri yrittäjämäistä työntekoa sekä yritykseen samastumista ja lojaalisuutta:

*”Muu ei tulisi kysymyksenkään näin pienessä yksikössä, muutoin yksikkö ei välttämättä ole kannattava.” (Sähköposti 8.2.2013)*

## **Pirkka**

Valitsin Pirkan kertomuksen toiseksi esimerkiksi myönteisesti samastuvasta esimiehestä sen vuoksi, että hän tuotti kiinnostavia ja rikkaita kuvauksia suuntautumisesta organisaation strategiassa määriteltyn esimiesidentiteettiin; hän kertoi miten hän muokkasi identiteettiään kohti organisaatiossa tavoiteltua identiteettiä, joka vastasi myös hänen omia johtamiskäsityksiä ja ihanteitaan. Hän kuvasi valmennuskeskusteluissa uransa alkutaipaleella olevan esimiehen aktiivisen identiteettityön prosessia ja myönteistä

kiinnittymistä organisaatiossa tavoiteltuun esimiesidentiteettiin. Nämä esitellään keskustelunäytteiden ohella myös mininarratiiviksi muotoutuvien tapauskuvausten avulla.

Valmennuskeskustelujen alkaessa 39-vuotias Pirkka oli tilanteessa, jossa hän oli tullut yritykseen muutama kuukausi aikaisemmin ja työn eri osa-alueisiin syventyminen oli vielä meneillään. Hänellä oli muutama vuosi esimieskokemusta takanaan ja tähän työpaikkaan hän oli tullut jatkamaan ennestään tuntemansa kollegan työtä. He olivat työskennelleet aiemmin muutamia vuosia yhdessä toisessa työpaikassa. Työ- ja johtamistyyliiltään he erosivat toisistaan, mikä alkuvaiheessa tuntui mietityttävän Pirkkaa ja osaltaan vauhditti identiteettityötä. Hänen ja edeltäjän työskentelytyylit ja johtamisperiaatteet erosivat toisistaan monissa kohdin, ne olivat joissakin kohdin jopa vastakkaisia. Esimerkiksi auktoriteetin saavuttamisessa Pirkka ei uskonut autoritäärisen ja suoraviivaiseen tyyliin. Hän oli sitä mieltä, että johtaminen oli ennen kaikkea ihmisestä ja persoonasta kiinni, ei niinkään johtamismallista. Hän arvioi oman johtajuutensa olevan voimakkaassa kehitysvaiheessa ja oli havainnut, että häntä verrattiin usein edeltäjään, jonka johtamistavat erosivat hyvin paljon hänen menetelmistään:

*”Emmä tiedä sitten, miten pitkälle pitää kehittyä ja miten olennainen asia se on, mutta yksittäinen konkreettinen asia on tietysti se, mikä oli ainakin alussa, kun ei tuntenut ihmisiä ja ihmiset ei tunteneet minua, niin totta kai verrattiin (K:hon, edeltäjään) kaiken aikaa ja K:n tuntien viiden vuoden kokemuksella, voin sanoa että meidän menetöt on kuin yö ja päivä. Sitä en tiijä sit, kumpi on hyvä ja kumpi on huono vai voiko semmosta ees mitata, mutta täysin erilaista se on varmasti.” (Pirkka)*

Pirkan mielestä auktoriteetin saavutti parhaiten ihmislähtöisen ja kunnioittavan suhtautumisen kautta, olipa kyseessä mukavat tai ikävät asiat: asema tai päällikön nimike eivät painaneet, vaan ihmiseen oli suhtauduttava aina inhimillisesti. Hänen mielestään oli selvää, että rajat oli asetettava ja toimittava johdonmukaisesti. Hän odotti työntekijöiltä omaa vastuuta, ammattitaitoa ja palveluyrityksessä kaikilta edellytettävää asiakaslähtöisyyttä, vaikka ei suoranaisesti asiakaspalvelutehtävässä olisikaan. Nämä työntekijöihin kohdistuvat odotukset heijastelivat Pirkan käsitystä vastuusta: se oli paljon laajempi kuin vain rajatusti omaa työtä koskeva. Toisin sanoen hän identifioitui organisaationsa päämääriin ja toimintaan laajasti samalla, kun johti yksikköön työntekijöitä kunnioittavalla ja oikeudenmukaisella otteella. Laaja, koko yhteisöä koskeva vastuunotto toistui hänen johtajuutta koskevissa kuvauksissaan monin erilaisin variaatioin, kuten jäljempänä voi havaita. Hän identifioitui esimieheksi, joka huolehti vastuullisesti yksiköstään ja astui eturiviin myös vaikeissa tilanteissa, jolloin kaikki ei onnistunut suunnitellusti. Tätä omaa työtä laajempaa yhteisöllistä vastuullisuutta hän korosti myös johtamisperiaatteissaan, mikä vahvistaa aiemmissakin tutkimuksissa tehtyjä havaintoja myönteisen samastumisen ja vastuun yhteyksistä (Dutton ym., 2010; Ashforth ym., 2008).

Pirkka oli osallistunut johtamisarviointiin jo edellisessä työpaikassa ja oli miettinyt esimiesidentiteettiin liittyviä kysymyksiä ennen nykyisessä työpaikassa toteutettua



johtamisarviointia ja kehittämisohjelmaa. Hän piti tärkeimpinä parannettavina alueina työntekijöiltä vaatimista ja oman itseilmaisun kehittämistä:

*”No siellä oli ne konkreettiset asiat, oli varmaan isoin se alaisilta vaatiminen ja omien mielipiteitten tuominen julki.” (Pirkka)*

Valmennuskeskustelujen alkuun mennessä hän oli lähtenyt työstämään näitä asioita, jotka oli kirjannut myös kehityssuunnitelmaansa ja kokeillut käytännön johtamistilanteissa. Hän kuvasi johtamistyöskentelynsä kehittämistavoitetta siten, että hän halusi olla se, joka on vastuussa yksiköstä ja myös tulee esimiehenä selvästi näkyviin. Tilannekuvausten ohella hän käytti erilaisia metaforia kuvaamaan johtajuuttaan: ”Luotettu ja luotettava laivan kapteeni” tai ”Ketjun pysäyttävä”. Laivan kapteeni merkitsi hänelle sellaista selkeätä esimiehenä olemista, jossa häneen voi luottaa kaikissa tilanteissa. Tähän johtajuuteen kuului myös vastuunotto, johon ketjun pysäyttäminen viittasi. Hän kuvaili tätä esimerkiksi siten, että hänen tuli olla se joka astuu esiin silloin, kun vastuunottoa tarvitaan:

*”Tarkotan sillä sitä, että kun pitää vaikka tehdä joku asia, tarvitaan vaikka tämmösiä (näyttää pöydällä olevaa kynttilää) ja kaikki työntää sitä kynttilää toisilleen, että me tarvittas näitä ja kukahan näitä tilaa ja miksei meillä oo näitä. Niin tämmöisissä asioissa, kun se asia tulee mun kohdalle, se jää siihen. Mä tilaan näitä tai sitte mä sanon tuolle, että sä tilaat näitä tuolta ja tuolta. Mut että se arpominen loppuu siihen.” (Pirkka)*

Organisaatiossa tavoiteltuun esimiesidentiteettiin kuului keskeisesti omalla esimerkillä johtamisen odotus, jonka Pirkka oli omalla kohdallaan määritellyt vastuuta ottavaksi, läheltä ja valmentaa johtamiseksi. Vastuun ottaminen merkitsi hänelle sitä, että hän ei siirtänyt vastuuta muille ja pystyi tunnustamaan omia virheitä. Tämän voi tulkita teoreettisesti siten, että hän pyrki olemaan prototyyppinen ja esimerkillinen ryhmänsä jäsen, joka ottaa vastuun erityistilanteissa (ks. Haslam ym., 2012; Dutton ym., 2010). Pirkka kertoi tästä useita kertomuksia, ”keissejä”, joista yksi liittyi hitaasti sujuneen asiakastilanteen hoitamiseen:

*”Mää aika hanakasti meen tonne jos tarvii, jos tulee jotain häikkää. Olin toista päivää töissä ja tietysti kun se nyt kesti se homma, kun en osannu mitään. Siellä oli yks ryhmä (asiakkaita), ne oli tosi vihasia, kun ne joutu oottaan — —. Menin sinne ja sanoin niille, että pahoittelen että ootte joutuneet oottamaan, mutta minä otan tästä täyden vastuun, että mä oon toista vuoroa töissä, että tän parempaan mä en nyt pystynyt, mutta ens kerralla kun tuutte, pystyn varmasti parempaan. Ja ne oli tosi otettuja, et ne huomioitiin. Et sitä mää meinaan sitä esimerkin kautta johtamisella, että ei mene kenenkään selän taakse piiloon.” (Pirkka)*

Läheltä johtaminen tarkoitti myös sitä, että hän pyrki mahdollisuuksien mukaan opastamaan ja opettamaan työntekijöitään. Hän ei halunnut korottaa ääntään tai käskää, vaan saavuttaa auktoriteetin esimerkkinsä ja luotettavuutensa kautta:

*”Mää oon aika huono käskemään, mutta toisaalta mä oon miettinyt sitäkin, että jos se on nyt mun heikkous se asia, mistä itte kärsii, niin mä oon lähteny miettimään sitä niin päin että se pitää koittaa vaan kääntää vahvuudeksi — huutaminen on huonokuuloisia varten.” (Pirkka)*

Hän asemoi näin itsensä työryhmänsä jäseneksi, hän järjesti itselleen suorittavia vuoroja ja työskenteli myös viikonloppuisin ja iltaisin, vaikka häneltä ei esimiehenä sitä välttämättä odotettukaan. Hän kertoi mininarratiivin siitä, miten ohjasi omalla esimerkillään ja valmentaa epävarmaa työntekijää:

*”No se on sitä esimerkin kautta johtamista — — tällöinen konkreettinen esimerkki, et meillä on yks (työntekijä) joka ei ihan oo täysin varma itsestään, et on pikkusen semmonen epävarma ja se näkyy jännittämisenä ja jännittäminen näkyy ylyrittämisenä. Me saatiin aika hyvä (kehitys-) keskustelu, puhuttiin melkein kaks tuntia. Se päästiin viemään sitte näin pitkälle jo että, et hän kerto mulle, et mitä se jännittää välillä ja muuta — —. Kerroin että mulla on ollut niitä samanlaisia juttuja aikoinaan. Ja saatiin sitte ratkaisu, että alan tekemään työvuorolistoja sillä lailla, että koitan olla hänen kanssaan mahdollisimman paljon yhtä aikaa töissä ja opetan käytännön juttuja, mitä hän haluaa oppia.” (Pirkka)*

Pirkka pystyi samastumaan työntekijän tilanteeseen omien kokemustensa kautta. Esimerkissä hän siis väläytti tätäkin puolta itsestään ja halusi käyttää omia kokemuksiaan työntekijää valmentaessaan. Tässä hän näytti, miten omia heikkouksia tai yleisesti heikkouksina pidettyjä puolia voi kääntää vahvuudeksi aivan kuten aiemmassa esimerkissä, jossa hän kertoi olevansa ”huono käskemään”. Hän oli muotoillut oman johtamisidentiteettinsä myös henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kokemuksista käsin, eikä heti ottanut koulutuksen kautta omaksuttua johtajuutta identiteettimalliksi johon yritti sovitautua. Näin ollen hänelläkin oli myönteisen identiteetin rinnalla etäisyyttä ottava, neutraalin identifikaation piirteitä saanut identiteettikertomus, jonka ajallinen ulottuvuus ulottui edellisestä nykyisen kautta mahdollisiin tulevaisuuden työpaikkoihin ja asemiin, ”isompaa pyörää pyörittämään”.

Halusin keskustelussa tarkentaa häneltä, millaista muutosta nykyisessä työpaikassa johtaminen merkitsi aikaisempaan nähden. Pirkka oli huomannut, että työryhmä eroaa edelliseen työpaikkaan nähden aktiivisemmän työvireensä takia:

*”Ihmisillä on semmonen tietynlainen nälkä hyöään suoritukseen.” (Pirkka)*

Pirkka arvioi johtamistyöskentelynsä lähtökohdat lupaaviksi juuri työntekijöiden hyvän työskentelymotivaation vuoksi, mikä helpotti hänen esimiestyöskentelynsä lähtökohтия erityisesti omien ajatusten istuttamisen ja kehittämisen näkökulmia ajatellen:

*”Täällä on aika paljon nuorempi henkilökunta kuitenkin, niin se. Jos nyt vertaa näitä kahta paikkaa keskenään, niin — — emmä tiedä onko tasokkaampi oikea sana, mutta jotenkin ollaan vaan yhtä porrasta ylempänä. Mitenkään väheksymättä sitä edellistä konseptia, se nyt vaan oli niin erilainen konsepti.” (Pirkka)*

Hyvä motivaatio selittyi siis hänen mielestään ainakin henkilökunnan nuoren iän sekä yksikön imagon korkeammalla tasolla tai liikeidean erilaisuudella. ”Tasokkuus” tai ”porrasta ylempänä” – muotoilut ovat ilmauksia yritysmuutosten ja arvostavasta identifiointista, ja viittaa esim. Alvessonin ja Robertsonin (2006) havaintoihin, miten eliittiorganisaatioissa työskentely tuottaa myös sen jäsenilleen eliittityöntekijän identiteettiä. Pirkka arvioi, että tässä yrityksessä työskentely oli hyvä merkki uralle: yrityksellä oli hyvä maine alalla ja työnantajana, mikä näkyi esimerkiksi hakijoiden ja harjoittelijoiksi pyrkivien määränä. Pirkka korosti myös hyviä suhteita oppilaitoksiin:

*”Ja yks mikä on mielenkiintoinen juttu että ku tonne koulumaailmaan on suhteet olemassa, eli meillä on vakio-opettajat siellä jotka plokkaa meille harkkarit valmiiksi — —. Ja sieltä tulee se viesti, et meille halutaan tulla.” (Pirkka)*

Tähän yrityksen toimintatavan erityispiirteisiin kuului mm. se, että yrityksen työntekijät loivat itselleen liikeidean sopivan roolihahmon, joka Pirkan kohdalla oli ”HJ”. Työntekijät esiintyivät työssä roolihahmoinaan esimerkiksi puhelimeen vastatessaan. Tässä yrityksessä fantasian kaltainen identiteetti oli siis kirjaimellisesti konkretisoitu (vrt. Sveningsson & Larsson, 2006). Pirkka kuvaa roolihahmoaan näin:

*”HJ on semmonen kaveri, se tuota oli tuolla vastarannalla ja hakkas isoja puita siellä. Niistä rakennettiin veneitä. Välillä oli verisiä tappeluita ja kävi niin että toisen maan miehet tuli lahjomaan sen ja se vaihtoi toiselle puolelle jokea. Sit yks aamu kirveitä jaettiin, mutta sille sattui (toinen työkalu) käteen. Ja sitte huomattiin jossain vaiheessa, että koska se pysyi kädessä, annettiin ruoska toiseen käteen. Se pääsi ruoskiin orjia.” (Pirkka)*

Pirkka kertoi hahmossa olevan piirteitä hänestä itsestään. ”HJ” oli kova tekemään töitä, mutta ei halunnut haastaa riitaa, käyttää aseita ja hän sattumalta saikin käteensä toisen työvälineen. Ja pian hän oli siirtynyt vastuulliseen asemaan esimieheksi, jonka välineenä oli symbolisesti ruoska. Keskustelusta on vaikea havaita tämän metaforan tunnesävyä, mutta muissa yhteyksissä Pirkka omaan hiljaiseen tapaansa toi esiin sarkastisuutta, johon tämä metaforinen kertomus voisi sävyllään lukeutua. Metaforassa on lukuisia symboleita, joiden syvempiin henkilökohtaisiin merkityksiin valmennuskeskustelussa ei tarkemmin menty. Keskustelusta voi silti tulkita, että sinänsä selkeisiin symboleihin kuten ”kirves” tai ”ruoska” sisältyy myös henkilökohtaisia ja piiloon jääviä merkityksiä. Ruoska on vallan symboli ja sen saaminen kuvasi Pirkan nimitystä esimieheksi. Sen myötä hänen identiteettikertomukseensa tuli mukaan valta-asema ja auktoriteettiä (vrt. Kuusela 2010).

Pirkka kertoo ammattialansa sisäpiiritietona, että kaupungissa hänen ammattikunnallaan oli eräänlainen arvostushierarkia sen mukaan, kuka oli ja millaisessa paikassa työskenteli. Hän arvioi olevansa arvostetussa paikassa ja asemassa, jonka hän oli saavuttanut kovan työn kautta. Aseman saavuttaminen oli merkinnyt oman pystyvyyden todistamista ennen kaikkea itselle:

*”Tavallaan mä on sen pystynyt todistamaan itselle. Silloinhan sen on todistanut koko maailmalle, että on maailman kovin jätkä. Kun sen pysty todistaan itelleen, ei tarvi enää todistella. Varsinkin kun lapset syntyivät, ne asiat on voinut unohtaa ihan kokonaan.” (Pirkka)*

Tässä Pirkan identiteetti kiinnittyi sitkeään, pitkäjänteiseen työhön ja sitä kautta saatuun arvostamaansa asemaan hyvämaineisessa yrityksessä. Tässä hän korosti aseman merkitystä identiteetilleen, vaikka hän aiemmin keskustelussa huomautti, että aseman ja tittelin merkitys johtajan auktoriteetin luomisessa oli pieni. Tämän voi tulkita siten, että Pirkalle aseman ja yrityksen imago merkitsivät ennen kaikkea organisaation ulkopuolelle viestitettyä identiteettiä. Identifikaatio työhön ja asemaan kuitenkin muuttui, kun hän oli saavuttanut tavoitteensa ja perhetilanteessa oli tapahtunut muutoksia lasten syntymisen myötä. Yksityiselämän identiteettien muutokset, kuten vanhemmuus olivat muuttaneet Pirkan määrittelemien identiteettien välistä hierarkiaa: aiemmin kovalla työllä saavutetun ammatillisen aseman ja oman pystyvyyden osoittamisen merkitys oli vähentynyt ja identiteetti oli liukunut neutraalimmaksi.

### **Hiljainen tieto ja hiljainen työ identiteettimuotoiluna**

Pirkalle oli tyypillistä ajatteleva, huolelliseen ennakointiin ja analysointiin perustuva työtapa, johon kuitenkin työn luonteen vuoksi liittyi ajoittain nopeaa reagointia ja toimintaa työn kiiretilanteissa. Keskusteluissa tätä sivuttiin useaan otteeseen. Kysyin oivalluksia ja uusia ideoita, johon Pirkka tuotti kuvauksen jostakin työhön liittyvästä ongelmanratkaisuprosessista. Hän hahmotteli ajatustyön taustalla olevaa yleistä työskentelymalliaan näin:

*”Olen miettinyt asian työstämisen prosessia, oli se asia mikä tahansa. Okei, että nyt pitää tehdä tämmönen homma. Ja sitte se ajatuksen kehittäminen lähtee. Se on semmosta analysointia, tiedostettua ja ehkä enemmän tiedostamatonta. Se on ollut pitkän aikaa. Jotenkin ne palikat – vaikka sitä ei ajattelekaan rationaalisesti koko ajan – jotenkin ne palikat menee järjestykseen. Nyt koneelle ja antaa mennä. Ja siinä kohtaa tulee monesti näitä oivalluksia, kun työstää sitä asiaa. Sitte honaa jossain, että tämän muuuten vois tehdä noinkin. Tai tähän vois lisätä tämmösii. Se on hirveen jännä aatella just et se prosessi menee mulla aina just samalla tavalla. Et emmää pysty aina ihan suoraa istuun ja alkaa tekeen, vaan sitä on pakko vähän aikaa möyhiä omassa päässä. Mä oon koko ajan tiedostanut enemmän ja enemmän. Se on semmosta jatkuvaa analysointia, emmä tiedä mistä se sit johtuu.” (Pirkka)*

Ajattelu- ja toimintatyylin mukaan muotoutuva identiteetti näyttäytyi tässä analyttisena, ennakoivana ja suunnitelmallisena ja kokonaisuutena ottaen hyvin asiakeskeisenä. Pirkka näytti ylläpitävän johdonmukaisesti rationaalista johtamisidentiteettiä, joka liittyi vastuullisuuteen identiteetin ytimenä. Nopeita ratkaisuja vaativissa tilanteissa Pirkka rakensi toimintansa aiemmin hyväksi koettuun toimintatapaan. Hän kertoi esimerkin tuotekehitystyöstä, jossa hän teki nopeita ratkaisuja. Hän mietti sen yhteyttä käsillä tekemiseen, joka ei ole pelkästään ajattelua ja suunnittelua, vaan jossa sormet ja keho tulevat mukaan.

Valmennuskeskusteluissa arvioitiin esimiehenä kehittymistä ja toisaalta pohdiskeltiin myös lähitulevaisuuden kysymyksiä: mihin suuntaan oma johtajuus oli kehittymässä. Toisin sanoen keskustelussa käsiteltiin identiteettiä ja identiteettityöhön liittyviä kysymyksiä. Pirkka oli havainnut linjansa (joka siis noudatteli organisaatiossa määriteltyä johtamistapaa) toimivan melko hyvin käytännössä. Hän oli saanut siitä myönteistä palautetta eri suunnilta. Siksi aikoi jatkaa valitsemansa johtamisidentiteetin mukaisesti systemaattista toimintaansa erilaisissa johtamistilanteissa. Hän kuvasi oman johtamisensa linjaa näin:

*”Kaikki se työ jota on tehty, vaikkapa hankaliin tilanteisiin puuttumista, niin sitä täytyy vaan jatkaa, tavallaan yhtään ei saa antaa löysää. Täytyy pitää se oma linja. Se on kaikista helpointa, meinaan sillä sitä että kun johdan näitä ihmisiä näin, se on mulle aidoin, tulee suoraan sisältä, ei tarvi käydä ittellen valehteleen tai esittää mitään.” (Pirkka)*

Hän arvioi linjaansa myös näin:

*”Pitää se linja siinä hankaliin asioihin tarttumisessa, vastuun ottamisessa ja jos tulee niitä tilanteita, missä se ratkaisu pitää tehdä, niin ei lähe työntään sitä pois käsistä vaan pystyy tekeen sen päätöksen ja tekee kaikille selväksi, että tää katkee nyt tähän, tää ketju. Että nyt ei kenenkään tarvi ihmetellä enää.” (Pirkka)*

Pirkka piti esimiehen tehtävänä erilaisiin asioihin, myös hankaliin asioihin tarttumista ja että tästä linjasta täytyi pitää tiukasti kiinni kaikissa tilanteissa. Hän arvioi vastuunottamisen tai ”ketjunpysäyttämisen” itselleen luontaisena, sisältä päin kumpuavana suhtautumistapana, jolloin hän voi olla aidosti oma itsensä ja sitä kautta muodostuu johdonmukainen ja selkeästi viestitty esimiesidentiteetti myös muiden suuntaan. Tämän voi tulkita hänen kertomansa identiteetin ytimeksi. Hän kuitenkin tunnisti edelleen monia kehittymisen paikkoja, joita pystyi tietoisesti lähestymään ja oli mielestään löytänyt kehittymiskeinoja. Edellä mainittujen asioiden lisäksi hän pyrki entistä paremmin varmistamaan sellaisten asioiden perillemenon, jotka aiemmin oletti menevän perille yhdellä tiedottamisella. Hän työskenteli ja johti esimerkkiä näyttäen, ei vetäytynyt toimistotilaan vaan halusi olla mukana kaikissa vuoroissa. Hänelle oli tärkeää tehdä perusammattityötä, jota myös työntekijät arvostivat. Näin hän pyrki toteuttamaan myös organisaation strategiassa haettua esimiesidentiteettiä. Hän piti itseään esimiesvastuussa olevana työryhmän jäsenenä, ei niinkään erillisenä, ryhmää ulkopuolelta johtavana esimiehenä. Tähän liittyvässä identiteettityön prosessissa hän siirtyi mukavasta työkaverista tarpeen tullen tiukkaa linjaa vetäväksi esimieheksi. Varsinkin talouden tiukoissa tilanteissa hän oli joutunut tekemään kovia päätöksiä, kun kaikille ei ollut riittänyt työtä. Toisin sanoen hän pystyi käyttämään HJ – roolihahmonsaa mukaisesti metaforisena johtamisvälineenä myös ruoskaa.

Valmennuskeskustelujakson aikana organisaatiossa jatkettiin strategiatyötä, johon myös esimiehet osallistuivat. Toisena vuonna strategiaa lähdettiin viemään koko henkilöstölle, minkä Pirkka arvioi etenevän yksikössään hyvin ja hän pystyi kuvaamaan esimerkkien kautta strategian toteutumista käytännön työssä. Hän arvioi oman roolinsa

olevan sellaisen, että hänen pitää toimia täysillä strategian mukaisesti, mikä merkitsi hänelle:

*”tilanteen mukaan toimimista ja tietysti on täysillä sen asian takana ja näyttää sen muille, ettei kenellekään tuu sellasta epäuskon filistä, et ei toi voi toimia ko tuo ei ees usko tohon asiaan.” (Pirkka)*

Strategiatyö tuotti Pirkalle henkilöjohtamista koskevan oivalluksen päällikköpäivillä, jossa strategiaa oli käsitelty. Hän kuvasi tätä ”älyllistä hätkäytystä” seuraavasti:

*”Tuli se slaidi sinne seinälle niitä henkilöstöjohtamisen teesejä. Sitte tajusin että teen oikeasti noita asioita, mää annan noista asioista palautetta. Se oli hieno hetki. Siinä konkretisoitu — ensimmäinen iso asia siitä (strategiasta) että jotain on tapahtunut.” (Pirkka)*

Esimies-alaiskeskusteluissa tai kehityskeskusteluissa asiasta oli puhuttu ja siinä oli sivuttu kahta asiaa, joissa hän kertoi esimiestyöskentelynsä noudattavan täsmälleen strategiassa mainittuja henkilöjohtamisen periaatteita: hän toimi esimerkkinä ja osallistui suorittavaan työhön, vaikkakin hänen mukaansa työntekijät tekivät omia työtehtäviään paremmin ja perusteellisemmin kuin hän. Toinen merkittävä asia oli hänen saamansa myönteinen palaute työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta:

*”Se sanamuoto mitä yks meiän (työntekijä) käytti oli tää, et ”sää oot ihan törkeen reilu”. Mun mielestä se tuntu tosi hyvältä. Ja yks yksittäinen asia mikä on tavallaan pieni, mutta mikä silti on aika iso, minkä kaikki sano, et vapaat ja työvuorolistojen suunnittelu pelaa nyt ihan toisella lailla kuin aikasemmin.” (Pirkka)*

Pirkka oli oivaltanut, miten strategiassa kuvatut periaatteet olivat alkaneet elää arkityössä ja hän oli mielestään löytänyt monia esimerkkejä strategian toteutumisesta ja sen tuloksista, mikä vahvisti hänen luottamustaan omaan linjaan ja itseensä esimiehenä. Samalla hän oli onnistuneesti muokkaamassa omaa identiteettiään yrityksen strategiassa mainitun identiteetin suuntaan. Hän tunsu ylpeyttä saamastaan palautteesta, vaikka huomautti että kehitettävää riittää:

*”Sehän on vasta alkua. Mutta se, mikä tässä on se iso juttu, kun mä oon sitä koittanut todistella varmaan eniten itselle ja myöskin muille. Ko mää en usko siihen huutamiseen — —. Niin kaikki tää mikä tässä on tapahtunut ja mitä on tehty ja mitä palautetta siitä tullu, niin tää on ainakin mulle ollut sellainen konkreettinen vahvistus, että se tie on oikea. Ja siitä mää oon tosi ylpeä.” (Pirkka)*

Keskusteluissa yksi tyypillinen kysymyksen koski esimiestä askarruttavia asioita. Muotoilin kysymyksen yleensä siten, että se antoi hyvin monia mahdollisuuksia vastata tai olla vastaamatta. Pirkkaa mietitytti, miten joustavaan ja organisaatorakenteeltaan matalaan perheyriytykseen sopeutuminen sujui suuressa ketjussa työskentelyn jälkeen:

*”Se oli aika iso asia oppia se että ei oo taustaorganisaatiota. Eli kaikki asiat tehdään itse — — se on ihan hyvä juttu toisaalta, mutta — — aina ei tiijä kuka hoitaa minkäkin jutun ja mihin vaiheeseen saakka. Nyt oon huomannut, kun tuota uutta (työohjeistusta) lyönyt tuonne koneelle, niin sieltä on aika monta kertaa tullut niinku sellasii miinoja vastaan, että tää juttu, tätä ei ollutkaan täällä. Et tästä puhuttiin jossain vaiheessa, mutta sit sitä ei kumminkaan saatettu konkreettiselle asteelle, et sille ois tehty jotain.” (Pirkka)*

Hän mielsi muutoksen jossain määrin ristiriitaisena: joustavuuteen voi liittyä epäselvyyttä tai systemaattisuuden puutetta, toisaalta johto oli lähellä. Toisaalta moni puheissa esiintynyt asia olikin toteuttamatta, ja näitä ”miinoja” hän nyt purki. Oliko halutun identiteetin tuottaminen yrityksessä siis Sveningssonin ja Larssonin (2006) kuvaamaa fantasian sävyttämää puhetta, jolta puuttui toiminnassa näkyvät seuraukset? Vai oliko toiminta vasta kehityksessä haluttuun, strategiassa ilmaistuun suuntaan? Molemmat tulkinnat saavat osaltaan vahvistusta ja kysymysten vastaus voi löytyä ajallisesta prosessista. Yrityksessä korostettiin osallistumista ja siihen Pirkan mielestä annettiin myös aitoja mahdollisuuksia, joihin hän oli tyytyväinen. Hän tuntui arvostavan myös sitä, että sai vastuuta esimerkiksi tuotekehityksessä, josta hän oli saanut hyvää palautetta esimieheltään ja kollegoiltaan. Tässä hänen arvionsa poikkeaa toisen kollegan, Kirsin, näkemyksistä, joka tunsikin että ei päässyt riittävästi vaikuttamaan.

Pirkan mielestä ainakin päällikköpäivillä tehtyjä päätöksiä toteutettiin ja seurattiin myös käytännössä:

*”Yks mikä oli mun mielestä tosi hieno, niin (toimitusjohtaja) toi päällikköpalavereihin käytännön, että kun joku asia kirjataan, niin se kirjataan samalla, et mitä sille tehdään, kuka sen hoitaa ja mihin mennessä. Mun mielestä se oli tosi hyvä juttu, koska muuten niillä asioilla on taipumus unohtua ja jäädä roikkumaan.” (Pirkka)*

Häntä mietitytti johtamisen osa-alueista myös rekrytoiminen ja oma osuus siihen, esimerkiksi miten oma maine esimiehenä voi vaikuttaa työntekijöiden saamiseen. Työntekijätilanne oli ollut vakaa pitkän aikaa, mutta Pirkka oli vaistonnut siinä alkavan tapahtuvan muutoksia. Hän oli melko varma siitä, että pian joku työntekijä lähtee ja pohti millaisen aukon lähtijä mahdollisesti jättää. Hänelle ominaiseen tapaan hän kuitenkin korosti sen olevan luonnollista liikettä, johon hän analysoivalla ja ennakoivalla työskentelytavallaan pyrki varautumaan. Hän oli kannustanut nuoria työntekijöitä ajattelemaan omaa uraansa ja kehittymistään aivan kuten hän itsekin teki. Toisin sanoen, hänen vahvasti yritysmyönteinen ja sitoutuva identifikaationsa liukuu tässä kohdin neutraalin identifikaation suuntaan, jossa se kiinnittyy myös omalla uralla etenemiseen. Hän toteaaakin haluavansa jossain vaiheessa ”isompaa pyörää vääntämään”, kuten jäljempänä havaitaan. Pirkan ja työntekijöiden välistä avoimuutta ja luottamusta kuvasi hyvin se, että työntekijät kertoivat hänelle mahdollisista lähtösuunnitelmistaan, kuten tästä keskustelunäytteestä voi havaita:

*”Sitten kun miettii noitten ihmisten työuria tai muita, niin siellä on muutama tyyppi jotka on ollu sen aikaa--- siitä on kaikenlainen uutuudenviehätys kadonnut ja se ei haasta välttämättä*

*samalla lailla, niin semmoset asiat voi aina johtaa johonkin. — Eilen esimerkiksi tuli yks sanomaan, että jos mahdollista niin jouluun saakka, sen jälkeen hyvin saattaa jonnekin päin maailmaa. Mut sama on niinku ea-keskustelujen kauttakkin niin tuota — — siel on kumminki ihmisiä jotka ajattee pitemmälle, et eivät lähde siitä ajatuksesta, että jäävät eläkkeelle täältä.*

— —

*Ja jos se käännetään toisin päin, niin mää oon sanonu meiän nuoremmille ihmisille että miettikää sitä omaa tulevaisuuttanne, että älkää nyt sillä varjolla jättäkö sitä miettimättä että pelkäätte, että suututatte minut tai (toisen päällikön) tai jonkun muun. Et itteenne teidän pitää ajatella. Ja oman uran kehittymisen kannalta, niin päin sen pitää mennä, että pitää aina kattoo eteenpäin.” (Pirkka)*

Pirkka korosti tässäkin työntekijää arvostavaa ja reilua tyyliään, hän halusi työsuhteiden päättymisten tapahtuvan mahdollisimman myönteisessä hengessä, olipa päättymisen syy mikä tahansa. Tämän ja seuraavan otteen tulkitsen esimerkeiksi keskijohdosta identiteettimuotoilijana, jolloin esimies voi samanaikaisesti ohjata alaisia kohti organisaatiossa tavoiteltua identiteettiä ja auttaa heitä omassa identiteettityössään, vaikka se olisi ristiriidassa organisaation sitoutumisen kanssa kuten esim. Pirkka tukisessaan alaisten opiskelupyrkimyksiä. Omasta tulevaisuudestaan hän ajatteli samaan tapaan kuin kannusti omia työntekijöitään, paikalleen ei auta jäädä vaan on oltava avoin uusille mahdollisuuksille:

*”Koko ajan pitää olla avoin ulospäin, ei pidä tuudittautua että tässä sitä ollaan vaan.” (Pirkka)*

Toisin sanoen hän kuvasi yritysmyönteistä identifikaatiota, mutta oletti jossain vaiheessa teiden eroavan. Pirkka heitti esimiestyön rinnalle vaihtoehdoksi häntä kiinnostavan kehittämistyön, vaikka samalla jo aprikoi omia onnistumisedellytyksiään. Toisaalta hän oli huomannut, että onnistumiskokemuksia, ”kiksejä” voi saada jopa taulukoiden työstämisestä. Tulevaisuutensa suhteen hän oli avoin, mutta tuntui varmalta sen suunnasta:

*”Kyllähän se suunta on, että koko ajan pitäis päästää isompaa pyörää vääntämään että kattoo, että jaksako sitä vääntää vai ei. Ja tietyn väliajoin pitää lyödä itsensä seinää vasten, sen aika tulee sitten kun tulee.” (Pirkka)*

Isomman pyörän vääntäminen viittasi kunnianhimoiseen ja ulkoista arvostusta hakevaan identifikaatioon. Työntekijöiden kannustamisen voi tulkita myös luvan antamisesta itselle: vaikka Pirkka olikin vastuullinen ja sisäistänyt yrityksen haluaman esimiesidentiteetin, hän kuitenkin halusi päästä aikanaan kokeilemaan rajojaan, ”vääntämään isompaa pyörää” ja ”lyömään itsensä seinää vasten”. Siten hän tuotti myös neutraalimman, etäisyyttä ottavan identifikaation sävyjä kertomukseensa.

Keskusteluissa puhuttiin toistuvasti hänen johtamistyöskentelynsä ohella myös hänen yleisestä työtavastaan, jossa hyvin tärkeä merkitys oli ratkaistavien asioiden hauduttaminen alitajunnan prosessina. Kiteyttäessään tämän henkilökohtaisen sisäisen



prosessinsa hän tuli samalla ehkä kiteytyäneeksi oman identiteettityönsä keskeisen olemuksen:

*”Kun puhutaan hiljaisesta tiedosta, niin voidaan puhua hiljaisesta työstä. Se toimii kaiken aikaa kuitenkin — huutaminen on huonokuulosia varten.” (Pirkka)*

Hiljaisen tiedon ja hiljaisen työn voi tässä tulkita myös identiteettityön prosessiksi, jonka tuloksena oman identiteetin muutokset selkiytyvät kirkkaina oivalluksina.

## 5.2.2 Teijon identiteettipolku myönteisestä identifikaatiosta kriittiseen disidentifikaatioon

Tässä luvussa tarkastellaan kriittiseksi kehittyvän, organisaatiosta irtautuvan esimiehen, Teijon identiteettikuvauksia: miten hän kertoi itsestään ja johtajuudestaan, uupumisen rajoille vieneestä kriisistään ja siitä selviämisestä monimutkaisen polun kautta (ks. kuvio 10). Valitsin Teijon tapauksen tarkasteluun sen vuoksi, että hänen kertomuksensa oli tutkimuskysymyksen kannalta tiheä: hän oli tilanteessa, jossa oma identiteetti oli uhattuna ja organisaation tilanteen tuottama kuormitus pakotti hänet etsimään selviytymiskeinoja ja muokkaamaan identiteettiään kriittisen vaiheen yli selviytymiseksi. Identiteettityö johti prosessiin, jossa hänen myönteinen, yritykselle lojaali identifikaationsa kääntyi ambivalenssin kautta kriittiseksi disidentifikaatioksi ja suuntautui lopuksi organisaation ulkopuolelle. Teijo kommentoi tulkintaani sähköpostissaan:

*”Kyllä siitä paljon muistoja tulee mieleen. Oli melkoinen sekamelska koko juttu silloin. Tuttua tarinaa.” (Sähköposti, 4.2.2013):*

Tämä hänen kommenttinsa tuntui minusta helpottavalta, sillä olin etukäteen pohtinut paljon, miten hän suhtautuisi tulkintaani. ”Tuttua tarinaa” on vastaus kysymykseen, oliko tulkinnassa kohtia, joita hän ei tunnistanut omikseen. Olen lisännyt hänen muita kommenttejaan ao. kohtiin lukua.

Vastuunkantaja : ”menee lapaan”



Kuvio 10. Teijon identiteettipolku

Esimiesvalmennuksen keskustelujen alkaessa Teijo työskenteli noin vuotta aiemmin avatun yksikön päällikkönä. Käynnistämisorakan ohella organisaation johdossa tapahtuneet muutokset, johdon suunnalta tulleet ristiriitaiset odotukset ja epäselvä ohjeistus, tiedonkulun katkokset, keskeneräinen liikeidea ja remontti kuormittivat häntä niin, että hän ”meni lukkoon” eikä oikein tiennyt, miten olisi lähtenyt purkamaan epäselvää vyyhteä. Tämä johti jännitteisiin esimiehuhteissa, tulehdusherkkään ilmapiiriin ja tilapäisten työntekijän suureen vaihtuvuuteen yksikössä. Teijo epäili kyvykkyyttään ja esimiestaitojaan ja kaiken kaikkiaan joutui käsittelemään identiteettinsä ydinkysymyksiä vakiintuneen, pitkään myönteisenä jatkuneen ja yritykselle lojaalin identiteetin jouduttua vakavasti uhatuksi. Tämä vahvisti aiempia käsityksiä siitä, miten muuttuvissa olosuhteissa on vaikea säilyttää yhtä selkeää ja vakaata identiteettiä (Kuittinen, 2008). Teijo kertoi selviävänsä kriittisestä vaiheesta sen vuoksi, että alusta asti mukana ollut vakituinen henkilöstö pysyi yksikössä vastoinikäymisistä huolimatta ja hänen johdollaan tehdyt muutokset tuottivat orastavia myönteisiä vaikutuksia liiketoimintaan. Myös organisaatiossa tehdyt uudet työjärjestelyt selkiyttivät tilannetta. Hän identifioi itsensä työntekijöiden joukkoon asettuvaksi esimieheksi, joka huolehti henkilöstönsä riittävästä työskentelyedellytyksistä ja kehittymismahdollisuuksista ja oli siten ryhmänsä prototyyppinen jäsen (Haslam ym., 2012).

Teijo nimesi ajanjakson ”myrskyn läpi menemiseksi” ja ”selviytymistaisteluksi” ja uskoi kokemuksen antaneen eväitä muista vastaavista kriiseistä selviämiseen. Hän tiivisti kokemuksensa metaforiseksi motoksi:

*”Kun yhen myrskyn on käyny läpille, niin toisesta selviää vähän paremmin.” (Teijo)*

Teijo oli ollut aiemminkin avaamassa yksiköitä, mutta ei työskennellyt silloin yksiköstä vastaavana esimiehenä. Nykyisen yksikön avaus ei Teijon mielestä onnistunut niin kuin olisi pitänyt:

*”Kyllä tää viimesin oli kyllä se, se ei menny yhtään lapaan.” (Teijo)*

Yksikön alkutaival oli hänelle kaiken kaikkiaan hyvin kuormittavaa aikaa, jopa raskain jakso Teijon työuralla:

*”Ei mulla ainakaan työelämässä koskaan niin rankkaa loppuvuotta tai syksyä ole ollut.” (Teijo)*

Kuormitus näkyi tavallisesti rauhallisesti ja ystävällisesti esiintyvän Teijon käyttäytymisessä tiuskimisena ja suorasanaisena saneluna. Purkaukset kohdistuivat myös kriittisyytenä esimiehen suuntaan. Tämä murrokseksi muotoutunut ajanjakso merkitsi hänelle omien voimien ja työkyvyn ääri rajoilla käyntiä, se pakotti hänet oppimaan uutta, työstämään omaa identiteettiään ja toimimaan esimiehenä tavalla, joka ei vastannut hänen omia periaatteitaan ja arvojaan.

Keskusteluissa hän kävi läpi tuohon jaksoon liittyviä kokemuksiaan ja samalla määritteli itseään esimiehenä: hän oli siirtynyt pienen ryhmän rajatusta esimiestehtävästä

erilaisella liikeidealla toimivan yksikön kokonaisvastuuseen. Kangertelevien alkuvaiheiden luoma epävarmuus ja organisaatiossa nopeasti tapahtuneet linja- ja henkilövaihdokset käynnistivät hänessä omaa ammatillista ja johtamiseen liittyvää identiteettiä uudelleen määrittelevän prosessin, aktiivisen identiteettityön jakson, jota hän keskustelussa kuvasi.

Teijon kertomasta identiteettityöstä ja sen tuottamista identifikaatioiden vaiheista voi erottaa eräänlaisen "identiteettipolun" (Ks. Kuvio 10.), toisiinsa liittyvien identiteettien kerronnallisen jatkumon. Teijon kuvaamia tilanteita voikin tarkastella ajallisesti etenevänä kertomuksena, jolle identiteettejä koskevat ilmaukset, yksilölliset identiteettivaihtamät (Ponteva 2009, 78) asettuvat. Niistä rakentui Teijon johtajuutta koskeva laajempi kertomus, jolloin tarkastelusta muovautui ensin temaattinen kuvaus samastumisen muodoista ja niistä tutkijan konstruoimani kertomus.

Teijon vakiintuneen identiteetin ennen uuden yksikön päällikkyyttä voi kuvata yritysuskolliseksi, myönteisesti samastuneeksi ja rauhalliseksi vastuunkantajaksi. Tämän identiteetin varassa hän oli työskennellyt aiemmin ja onnistunut pienen ryhmän esimiehenä. Hän odotti selkeää, pitkäjänteistä ja suunniteltua toimintaa omilta esimiehiltään. Yrityksen johdossa oli kuitenkin tapahtunut monia muutoksia, esimerkiksi Teijon esimies oli vaihtunut viisi kertaa kahden vuoden aikana. Kukin johtaja toi omat linjauksensa toimintaan, mikä Teijon mielestä tuntui ristiriitaisen suunnittelemattomalta ja jopa paniikkiratkaisuja sisältävältä, kun yksikön toiminta ei käynnistynytkään odotusten mukaisesti. Liikeidean keskeneräisyys ja kysynnän hankala ennakointi vaikeuttivat Teijon johtamistyötä esimerkiksi siten, että tilapäisten työntekijöiden tarvetta oli vaikea ennakoida. Välillä tehtiin ympäripyöreitä päiviä ja välillä myynti pysähtyi kokonaan. Tämä johti tulehdusherkkään ilmapiiriin ja tilapäisten työntekijän suureen vaihtuvuuteen. Teijo kertoi selviytyneensä alusta asti mukana olleiden vakituisten työntekijöiden avulla, koska he pysyivät mukana vastoin käymisistä huolimatta.

Epävarmassa tilanteessa aiempi rauhallisen vastuunkantajan identiteetti ei enää toiminutkaan, vaan Teijo ajautui ristiriitaisen identifikaation vaiheeseen johtajuudessaan:

*"Se oli vähän sellasta, yhen asian sai alkuun ja sitten tuleekin ensimmäisenä että "eiku tee näin" ja "tee näin" ja "tee noin" ja näkyy tuolta henkilökunnaltakin sai aika pitkälti, että "osaako hän keskittyä tärkeisiin asioihin". Oli sellasta ympäri ämpäri juoksemista ja mitään juttua ei saatu loppuun asti valmiiksi. Oikeastaan energiaa kulu hirveen moniin asioihin, ei päässy keskittyyn siihen omaan tekemiseen, siihen mikä mun tehtäväkuvaus on. Siellä oltiin välillä lapion varressa, välillä haalarit päällä ja maalaamassa ja tällasta. Mää en oikein tiedä missä ne rajat menee. Se häilyy mulla tällä hetkellä, et mä en oikein tiedä missä se tietty raja menee." (Teijo)*

Teijo kuvasi epäselvää tilannetta, jossa hän tunsu esimiehenä hakevansa suuntaa, ei tiennyt rajojaan ja ajelehti monien epäselvien odotusten puristuksessa. Ambivalenssiin sisältyi myös pettymystä siitä, että hän tunsu jääneensä yksin eikä saanut yrityksen johdolta riittävästi tukea toiminnalleen. Ristiriitaisen "ympäri ämpäri" -identiteetin rinnalle alkoi rakentua kriittisyyttä ja ironian, jopa kyynisyyden sävyttämää disidentifikaatiota:

*”No joo mulla on aika vapaat kädet ollu johtaa—välillä teki mieli (tehdä esim. jokin hyvin kallis ostos) ja pistää lasku menemään (omistajalle), että huomaisiko kukaan mitä mä teen täällä.” (Teijo)*

Tässä Teijo otti etäisyyttä ja rakensi kriittistä identiteettiä johdon toiminnan suuntaan ja ironian voi tulkita eräänlaiseksi kyynisen etäisyyden ottamiseksi (Fleming & Spicer 2003). Hän kohdisti kritiikkinsä erityisesti liikeidean keskeneräisyyteen, joka ei ollut tarpeeksi selkeä käytännössä toteutettavaksi, eikä vision tai liikeidean toteutumiseen käytännössä ehditty päästä ennen uusia, nopeasti tehtyjä ratkaisuja. Teijo odotti johdon muotoileman liikeidean sisältävän realismia ja myös käytännöllisiä keinoja asiakkaiden saamiseksi ja sitä kautta vision konkretisoimiseksi. Hänen mukaansa näitä keinoja ei koskaan löydetty, minkä vuoksi tilanne ajautui kriisiin ja pakotti nopeisiin, lähes paniikinomaisiin reagointeihin. Tässä hän kyseenalaisti liikeidean toimivuuden ja piti sitä epärealistisena, tyhjänä puheena, johon hänen oli vaikea sitoutua ilman konkreettisia perusteluita:

*”Joo ei se ollu se hieno visio ja hieno idea ja näin mutta sitte taas näin että jos me kirjoitetaan liikeidea tästä, että plää plää plää. Niin ei se vaan oo, että sinne pitäis löytää ne jutut että miks se on olemassa. Että niitä juttuja ei koskaan löydetty sinne.”*

Kriittisyys kohdistui myös yleisemmin yrityksen johtamiseen:

*”Mut niinhän se on meidän yrityksessä, että huonot asiat kyllä kerrotaan tuolta ylempää, mutta harvemmin sit tulee sitä hyvää palautetta sieltä. Välillä on sellaisia hetkiä että mitäköhän tässä on nyt tapahtumassa, ko mistään ei kuulu mitään ja joskus tulee joka puolelta palautetta. Viime syksynä oli sellaisia, että onkohan tässä kohta töitä vai mitä tässä tapahtuu? Sellainen avoin keskustelu tuolta ylempää meille puuttuu. Yleensä se on tässä firmassa, että kun kauppa käy, niin sitte tuota ollaan joka puolella hiljaa ja sitten kun se ei käykään, sitte on kyllä ääntä. Mää oon sanonu sitä aikasemminkin monessa palaverissa, että jos jossain onnistutaan, pitäis kirjata isommalla ylös kuin se missä on epäonnistuttu. Kuitenkin epäonnistumiset aina muistetaan.” (Teijo)*

Teijon mielestä palautetta johdon suunnasta tuli lähinnä kielteisissä tai ongelmallisissa tilanteissa, muulloin palautetta sai hyvin vähän tai ei ollenkaan. Tämä huolestutti Teijoa: miten pitäisi suhtautua, jos johdon suunnalta ei saa palautetta tai linjaavia ohjeita? Tämä herätti epävarmuutta myös tulevaisuuden suhteen. Hän oli sitä mieltä, että kriittinen palaute kerrotaan, mutta muu palaute ja avoin keskustelu puuttuvat ja myönteistä palautetta saa harvoin. Hänen mielestään avoin keskusteluyhteys johdon kanssa puuttui ja tunsivat saavansa kielteistä palautetta sellaisistakin asioista, jotka oli ylempää määrätty tekemään. Hän täydensi aihetta koskevia näkemyksiä toteamalla, että toiminnan ollessa kaupallisesti menestyvää palautetta ei saanut ja myynnin hiljetessä moitteita riitti. Jälkikäteen lähettämässään sähköpostissa (4.2.2013) hän arvioi tuota ajanjaksoa seuraavasti:

*”Aikaa ja kokemusta tuosta on kertynyt ja se aika kuitenkin opetti paljon. Se punainen lanka pitää kaikissa jutuissa olla tiedossa. Sitä kautta asiat aina etenee. Tässä tapauksessa se oli hukassa koko tarinan ajan.” (Teijo)*

Ongelmallisinta Teijon tilanteessa oli tehtävän häilyvyys; hän ei tiennyt missä rajat kulkivat. Tämä kuvasi myös hänen henkilökohtaista suhdettaan omien rajojen ylittämiseen tai niiden sisällä pysymiseen ja oli ilmausta jatkuvasta identiteettityöstä. Tässä Teijon kuvaama identiteetti oli etäännyntynyt yritysmuutoksesta identiteettistä kohti kriittistä disidentifikaatiota.

Kiireisen syksyn jälkeen vuodenvaihteeseen ajoittunut kolmen viikon loma oli käänne, jonka seurauksena Teijo kertoi saaneensa muutettua vaikean ja kuormittavan tilanteen selkeämpään suuntaan. Loman aikana Teijo oli pystynyt tarkastelemaan tilannetta kokonaisuudessaan ja oivaltanut, miten hänen tulisi toimia sen ratkaisemiseksi. Teijon mielestä esimiehen erittäin tärkeä tehtävä oli onkia kaikki liiketoimintaa edistävät tekijät esiin, tulivatpa ne sitten asiakkailta, ympäristöstä tai henkilöstöltä. Nämä tekijät voivat tuottaa väljohdon asemaan kohdistuvaa ristipainetta, jos ylimmän johdon linjaukset ovat muuta kuin henkilöstön odotukset. Ylimmän johdon ja henkilöstön odotusten ristiaallokossa väliesimiehen asema oli liukuva, kuten Teijo omaa asemaansa havainnollisti:

*”Se on mun mielestä sellainen pallukka (piirtää palloja). Näen sen tällaisena pallukkana, missä täällä (ylhäällä) on esimiehet ja sitten kun se porukka on täällä (alhaalla), siellä on omia ryhmiä tai sisällä yksilöitä ja sun pitää tässä välissä pystyä pallottelemaan tuota tilannetta siten että selviät. Jos meet tänne (työntekijäryhmän) sisälle, niin sitte on aika vaikeeta johdon kanssa. Tai jos sä meet ihan täysin tänne (johdon lähelle), niin sitten täällä (työntekijäryhmässä) nousee kapinaan sua vastaan.” (Teijo)*

Tämä kuvasi hyvin Teijon aktiivista kriisivaiheen identiteettityötä: samastuako johtoon vai työntekijöihin? Edustaako hän johtoa ja johdon linjauksia yksikössään vai puolustaako yksikkönsä työskentelyedellytyksiä johdon ja omistajien suuntaan? Keskustelusta voi päätellä, että hän halusi identifioitua johtamansa yksikön henkilöstöä lähellä olevaksi esimieheksi, vaikka ajoittain tasapainotteli ja haki asemaansa keskijohdossa. Teijon mielestä keskijohdon esimies liukui joustavasti molempien suuntaan ja ”pallotteli” johdon ja työntekijöiden välissä, jolloin kaikkia osapuolia oli pystyttävä kuuntelemaan. Hänen mielestään myös muut väliesimiehet olivat osittain samassa asemassa yhtiötä edustamassa, mikä ei kuitenkaan täysin tuntunut toteutuvan hänen johtamansa yksikön kahden lähiesimiehen toiminnassa. Näin ollen hänen esimiesidentiteettiään voi tarkastella jatkuvassa liikkeessä olleena, tilanneherkästi kehittyvänä identiteettityön prosessina, identiteettipolkuna.

Lähiesimiesten asemaa oli yhtiössä määritetty moneen otteeseen edellisvuosina, mikä Teijon näkökulmasta katsottuna vaikutti kuitenkin melkoisen sekavalta tempoilulta ja oli näkynyt vaihtuvina tehtävämikkeinä ja vastuukysymyksinä. Teijo peräänkuulutti pitkäjänteistä, selkeää suuntaa, jotta linjavalintojen tulokset alkaisivat näkyä. Jatkuvat

suunnanmuutokset ja tehtävien uudelleenmäärittely hämmensivät häntä ja myös muita esimiehiä, joiden kuvauksia on esitelty toisaalla tässä tutkimuksessa.

Teijo kertoi toimineensa epäselvien tai puuttuvien ohjeiden vuoksi yhä enemmän oman harkintansa mukaan. Hän nimesi ajanjakson selviytymistaisteluksi, jossa esimerkiksi tiedonkulun katkoksista oli täytyntä selvitä omin voimin. Tilanne oli vaatinut häneltä muuttumista oma-aloitteisemmaksi ja uskallusta tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Tärkeintä oli Teijon mielestä uuden selkeän suunnan löytyminen, jota ensimmäiset onnistumiskokemukset vahvistivat. Onnistumisista palkitseminen oli suunta, johon hän halusi johtamistyöskentelyään kehittää. Teijo selitti onnistumista yhtäältä irtautumisena johdon määrittelemästä toiminnasta ja toisaalta yksinkertaistamalla omaa työskentelyään esimiehenä:

*”Ja siinä oli tietenkin sellainenkin asia, että mä vähän ummistin korvani siitä, mitä esimies sanoi. Tein oman pääni mukaani sillä, että nyt kokeillaan näin ja katotaan mitä tulee, rikoin jopa sääntöjä siinä mutta sitä saatiin hommaa eteenpäin. Tottakai ku mä johdan sitä yksikköä ja omaa henkilökuntaani, niin tota sieltä ne pitää ne jutut jotenkin sitten löytää siitä.” (Teijo)*

Teijo oli onnistunut saamaan muutoksia työnjakokysymyksiin siten, että sai rinnalleen toisen päällikön vastuuta ja esimiestyötä jakamaan:

*”Ja sit tietenkin yks asia, miks se lähti sen loman jälkeen, että saatiin ”Karista” tehtyä toinen päällikkö ja sain selvemmit sävelet omalle puolelle ja koko toimipaikan systeemeihin.” (Teijo)*

Kriisistä selviytyäkseen Teijo yksinkertaisti johtamistaan ja tiivistä johtamisperiaatteensa lyhenteeseen ”KISS” (*Keep it simply*), jolla hän tarkoitti tärkeisiin asioihin keskittymistä. Toimintatavan periaate loksautti kohdalleen loman aikana hänen irtauduttuaan hetkeksi työstä ja saatuaan siihen etäisyyttä, jolloin se hahmottui kokonaisuena. Työhön palattuaan hänellä oli selkeä näkemys mitä oli tehtävä. Hän oli myös päättänyt toimia omien näkemystensä mukaisesti, vaikka se merkitsi toimimista vastoin johdon ohjeita. Hän liikkui sääntöjen rajoilla ja rikkoi niitä saadakseen toiminnan sujumaan. Hän oivalsi että johtaessaan tulovastuullisesti omaa yksikköään ratkaisujen oli myös löydettävä yksikön sisältä, yhdessä henkilöstön kanssa. Teijo siirtyi aiemmin määrittelemästään asemasta yhä lähemmäs henkilöstöään, mikä käytännössä merkitsi joidenkin johdon antamien sääntöjen ja ohjeiden ylittämistä tai toimimista niitä huomioimatta. Johtamiseen ja suuntaan liittyvä epäselvyys johtivat lopulta Teijon irtautumiseen yrityksestä, jota hän jälkikäteen kuvasi sähköpostissaan (4.2.2013):

*”Johtamisongelmat yhtiössä kokonaisuudessaan johtivat tuohon tilanteeseen, jossa ei ollut muita vaihtoehtoja kuin etsiä oma polku ulos myrskystä.” (Teijo)*

Teijo lisäsi vielä kertomuksen palauttaneen mieleen tuon ajanjakson:

*”Se muistuttaa niistä asioista joista nyt olen ammentanut omaa esimiestoimintaani sen jälkeen. Selkeämpää suunnittelua ja toteuttamista.” (Teijo)*

### 5.2.3 Mikan ja Liisan ristiriitainen samastuminen

Tässä luvussa kuvataan kahden esimiehen ambivalenssin sävyttämää identifikaatiota ja identiteettityötä. Miten esimies työstää saamaansa kriittistä palautetta, joka kiertyy hänen johtajaidentiteettinsä ytimeen hyväksyntää etsivänä, mutta pettymyksiä ja vaatimuksia tuottavana esimiehenä? Millaisen identiteettityön käynnistää vahvasti organisaatioon sitoutuvassa päällikössä yllättävä ilmoitus oman yksikön myynnistä? Mikan ja Liisan (ja osittain Teijon) kertomukset ovat esimerkkejä ristiriitaisesta identifikaatiosta silloin, kun organisaatioon samastuminen koetaan hyvin tärkeänä tai keskeisenä, mutta organisaation liittyviä arviointeja sävyttää ristiriitaisuus, ne ovat sekä myönteisiä että kielteisiä, samoin kuin organisaatioon liittyvät tunteetkin. Ristiriitaisesti samastuva organisaation jäsen voi samanaikaisesti kannattaa osaa ja vastustaa osaa organisaationsa arvoista, siis samanaikaisesti samastua ja irtautua organisaationsa arvoista, kuten esimerkiksi Pratt (2001) on huomauttanut. Mikan ja Liisan kertomukset kuvaavat samastumisprosessia, joka molempien kohdalla johti organisaatiosta irtautumiseen. Valitsin heidän kertomuksensa edustamaan ristiriitaista identifikaatiota siksi, että heidän kertomansa hämmennys ja tilanteen epäselvyys olivat suurimmillaan juuri keskusteluhetkellä, molempien identiteettiä ravisteli epävarmuus omasta asemasta ja lähitulevaisuudesta: Mika oli siirtymässä vastaamaan samanaikaisesti kahden eri yksikön päällikkötehtävästä tilanteesta, jossa hän oli saanut johtamisarvioinnissa kriittistä palautetta autoritäärisen pelottavaksi koetusta, vuorovaikutusongelmia aiheuttavasta johtajuudestaan ja Liisa oli juuri saanut kuulla yksikkönsä myymisestä ja joutui äkillisesti pohtimaan omaa epävarmaa tulevaisuuttaan tämän yllättävän uutisen johdosta. He molemmat tekivät aktiivista identiteettityötä, joiden sisältö ja suunta olivat kuitenkin merkityksiltään erilaisia: Liisa teki aktiivista tulevaisuuteen suuntautuvaa identiteettityötä Sveningssonin ja Alvessonin (2003) määrittelyn ylläpitävässä ja uudistavassa merkityksessä. Mikan identiteettityö kohdistui hänen itseensä ja hän työsti identiteettiään käsitteen korjaavassa ja eheyttävässä merkityksessä dialogissa valmentajan ja henkilöstön kanssa (ks. myös Watson, 2008; Lutgen-Sandvik, 2008).

### Mikan pelottava maski ja vuorovaikutuksen tulpat

Mika oli kolmekymmentävuotias päällikkö, jolla oli seitsemän vuotta esimieskokemusta nykyisessä asemassaan. Aiempi esimieskokemus rajoittui varusmiespalvelukseen kersanttina. Mika kertoi esimiestyöhön siirtymisestään seuraavasti:

*”Mä olin täs työntekijänä silloin ja sitte tuli tää omistajavaihdoskuvio ja sit vanha mestari nosti kytkintä ja tuota mua ehotettiin siihen paikalle. Ja sit mä sain puoli vuotta aikaa todistaa et mä oon sen paikan arvoinen. Ja meillä on vielä olemassa kaks työntekijää tääl talossa, ketkä oli siihen aikaan työntekijöinä ja heiltä kysyin, koska meillä oli tosi hyvä se yhteishenki, niin mä kysyin heiltä et mitä jos mä otan sen paikan vastaan, käyks se sulle ja muuttaako se meidän välejä millään tavalla. Me oltiin hyviä kavereita, mut he sano että ota ihmeessä et ei me siihen parempaa kaveria voitais saahakkaan. Ja se oli sit, että selvä, nyt sitten lähettiin.” (Mika)*

Ollessaan uransa alkuvaiheessa Mikan täytyi osoittaa olevansa esimiestehtävän arvoinen, kuten hän edellä kertoi. Hän tunsi saaneensa tilaisuuden näyttää, osoittaa olevansa esimiestehtävän arvoinen. Hän kysyi kollegoiltaan näiden mielipidettä ja saatuaan hyväksynnän otti tehtävän vastaan. Mika kertoi odottaneensa vieläkin enemmän hyväksyntää muilta etsiessään omaa esimieslinjaansa, sillä hän oli tavallaan hyväksyttänyt mandaattinsa myös kollegoillaan. Hyväksyntää ja paikkaansa hakiessaan hän oli yrittänyt kaikkensa, että toiset olisivat aina tyytyväisiä. Tämä hyväksynnän hakemisen ilmiö toistui Mikan kertomuksessa ja kiertyi hänen keskeiseen identiteettikysymykseensä: ollako kova ja pelottava vai herkkä ja kiltti esimies? Myöhemmin hän oli havainnut, että muiden hyväksyntä ei ollut aina mahdollista, esimiehen rooliin kuului myös pettymysten tuottaminen. Hän kiteytti tähän liittyvän näkemyksensä puheenvuorossaan:

*"Mun mielestä se kuuluu tähän työhön, et se pitää vaan hyväksyy silleen. Ennen se tuntuu musta pahalta tehdä niin, mutta enää se ei tunnu. Siinä on tapahtunut jotain et ehkä siinä se on, tää on kuitenkin mun työtä." (Mika)*

Mika tuli valmennuskeskusteluun monien hämmentyneiden ajatusten kanssa; hän oli saanut kriittistä palautetta johtamisarvioinnissa ja työssään, josta halusi keskustella. Hän kuvasi omaa identiteettiään erilaisten lyhyiden kertomusten, mottojen, suorien kuvausten ja metaforien kautta. Johtamisarvioinnin palaute oli vauhdittanut hänen ammatillisen suunnan pohdintaansa ja identiteettityötään; hänen keskeinen kysymyksensä liittyi esimiesroolin ohella vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Hän pohti erityisesti lähestyttävyyden, vuorovaikutuksen, kunnioituksen ja arvovallan kysymyksiä. Hän piti ulkonäköään pelottavana ja oli aiemmin käyttänyt tätä esimiestyössään eräänlaisena pelotteena uusien työntekijöiden aloittaessa työtään. Tästä oli seurannut monia yhteistyöhön liittyviä pulmia, joita hän nyt kuvasi "vuorovaikutuksen tulpiksi". Hän tunsi että sai tietää monista asioista "kautta rantain", häneltä ei oikein uskallettu tulla kysymään tai kertoa avoimesti mielipiteitä. Häntä pidettiin autoritäärisenä ja vaativana. Vaativuuden hän itsekin tunnisti itsessään, yhtenä esimerkkinä tästä oli hänen mottonsa:

*"Keskinkertanen ei oo millään tavalla hyväksyttävää." (Mika)*

Mika ei hyväksynyt sitä, että työntekijät eivät toimineet niin kuin oli yhdessä sovittu. Hän arvioi, että omaan esimiesidentiteettiin kuuluvan tiukkuuden ja vaativuuden juuret olivat uran alkuvuosissa, jolloin hän harjoittelijana oli statukseltaan ja imagoiltaan korkean tason työpaikassa töissä ja jossa työt oli tehtävä tarkasti tietyllä tavalla. Tiukka työjärjestys ja roolien mukainen työskentely saivat hänen mielestään hyvää jälkeä aikaan. Toinen merkittävä tunnekokemus uran alkutaipaleelta oli "suoraan sanoen ihan helvettiä" autoritääristen ja alistavien esimiesten takia. Hän oli luonut siitä kiteytyksen omalle esimiestyölleen:

*"Tee kaikki toisinpäin kuin sun aikaisemmat esimiehet on tehneet." (Mika)*



Hän kertoi oppineensa niistä ajoista kontrolloimaan tunneilmaisuaan. Hän ei huutanut tai räyhännyt työssä, eikä omasta mielestään hermostunut, vaan suuttumista aiheuttavissa tilanteissa hän lähti ulos sikarille potkimaan betoniporsaita. Tässä Mikan identifiikaation voi tulkita ristiriitaiseksi, mikä näkyi erityisesti suhteessa omaan auktoriteettiin esimiehenä. Hän toisaalta kielsi autoritäärisen, vahvaa ja tiukkaa kielenkäyttöä edustavan johtajuuden ja toisaalta kertoi olevansa vaativa, tiukka ja kunnioitusta odottava esimies. Siten hän samanaikaisesti hyväksyi organisaatiossa omaksutun esimiesideaalin, mutta toisissa tilanteissa vastusti sitä. Johtamisarvioinnissa saatu kriittinen palaute vauhditti näihin kysymyksiin liittyvää identiteettityötä.

Mikan ristiriitaista samastumista kuvastaa myös kertomus konfliktista työntekijän kanssa. Kyseessä oli nuori naispuolinen työntekijä, joka tuli hänen johdettavakseen suoraan ammatillisesta koulutuksesta valmistuttuaan, keskusteluhetkellä hän oli työskennellyt alalla kaksi vuotta. Yhdessä pitkässä puheenvuorossa Mika kertoo konfliktin ytimen omasta näkökulmastaan:

*”Hänellä oli ehkä yksityisessä elämässä ongelmia, kyseessä on tyttö joka suoraan koulunpenkiltä tuli töihin. Ja kohta hänelle tulee—kuukauden päästä—kaks vuotta täyteen alalla. Mä oon ottanut hänet tavallaan siipien suojaan silläkin, että oon nähnyt potentiaalisen kasvun ja kokeillut. Mä en oo välttämättä tyytyväinen hänen suoritukseen, se on mennyt vähän pelleilyksi, työ ja elämä. Ja sillan mä suorastaan suutun, koska mä oon antanut hänelle ihan hirveen panoksen, kaiken sen mun osaamisen käyttöön. Ja sit on tullu vähän semmonen olo, et ”tolla tavalla ko sä kunnioitat sitä mitä mä oon sulle antanut ja opettanut ja näyttänyt ja kouluttanu sua ja antanu yhen mahdollisuuden tehdä! Ja sit sä käyttäydyt tollai.” Nii siit tuli vähän sellasii konflikteja, oli vähän vaikeeta et se meni lähinnä siihen jo tuota—. Hiljasta oli tuolla muuten, piti antaa selkeitä ohjeita et näin ja näin, että muu keskustelu oli vähän huonompaa, mut saatiin sit purettua se, se homma. Taas mennään uutta nousukiittoa hänen kaa.” (Mika)*

Mika oli ottanut nuoren työntekijän erityisohjaukseensa ja odotti tämän osoittavan arvostavansa Mikan antamaa ohjausta kehittymällä ja tekemällä työnsä hyvin. Mikaa suututti kun näin ei käynyt. Työntekijän oli siis hyvällä työsuorituksellaan osoitettava kunnioitustaan ja kiittollisuuttaan Mikan hänelle antamaa ohjausta ja erityistä huolenpitoa kohtaan. Mika tulkitsi työntekijän yksityiselämän ongelmien ja siitä mahdollisesti heikentyneen työsuorituksen kohdistuvan suoraan häneen ja pettyneenä suuttui. Mikan identiteetti kiinnittyi siten hänen samaansa arvostukseen ja auktoriteettiaseman kunnioittamiseen, jota työntekijä parhaiten osoitti hyvällä ja nöyrälläkin työsuorituksella. Kiittämättömyys oli suora loukkaus häntä ja horjutti hänen esimiesidentiteettiään. Tämä johti hänet ambivalenttiin tilaan, jossa hän pohti omaa asemaansa ja johtajuutta omassa työyksikössään. Ambivalenssi kohdistui siis omaan ryhmään ja siihen kuulumiseen: hän toisaalta toivoi olevansa ryhmän jäsen, mutta odotti asemansa perusteella erityistä suhtautumista ja kunnioitusta.

Mika oli saanut kielteistä ja hajanaista palautetta tasapuolisuutta arvioivassa johtamisarvioinnin osiossa. Tämä oli jäänyt häiritsemään Mikaa, koska hän mielestään toimi yleensä tasapuolisesti. Hän oli järjestänyt henkilökunnalleen vapaamuotoisen

tilaisuuden mökkivuorokauden merkeissä ja siellä oli nuotiokeskustelussa pelattu eräänlaista palautepeleä yhteishengen kohottamiseksi ja vaikeiden asioiden käsittelemiseksi. Jokaisen piti vuorollaan sanoa jokaisesta nuotion ympärillä istujasta hyvää asiaa ja huono tai ärsyttävä asia. Hyvät asiat olivat Mikan kertoman mukaan tyyliään ammatillisia tai luonteenpiirteitä yms. ja vastaavasti huonot asiat samalla tavoin. Mika sai kriittistä palautetta autoritäärisyydestään, dominoivuudestaan ja pelottavuudestaan, mikä ehkäisi avointa vuorovaikutusta. Mika kuvasi keskustelussa saamaansa palautetta:

*”Mä sain aika monelta sellaista palautetta siitä, huono asia on se että mä oon liian semmonen auktoritäärinen. Ja et mä en hirveesti anna tilaa muille ja että mä on joskus vähän pelottava, et ei uskalla sanoa niinku mitä ajattelee tai mitä sanois. Sitä tuli niinku erilaisilla tavoilla niinku ilmaistuna. Mut se on varmaan semmonen asia missä pitäisi kehittyä, ett olisin helpommin lähestyttävä. Ja tuota, helpommin lähestyttävä ja niin että et mä en olisi pelottava. Valitettavasti tälle naamallenihan mä en mitään voi. Siel tuli semmosia hauskoja tarinoita esille, tuota tuol seinän takana me tehdään yhteistyötä [naapurissa oleva yritys]. Siel oli kuulemma ollut sellaisia tilanteita et [naapuriyrityksen] henkilökunnasta joku oli kysynyt: ”et kukas siel on”. Oli sitte vastannut, et ”tuo Mika”, ”Niin ei taida sit uskaltaa mennä sinne”. Et joku tässä mun olemuksessa on sellasta että se.. ihmiset kerto että kun ne tuli taloon, ennenkuin ne oppi tuntemaan mut, ne pelkäs mua. Sitte taas kun ne oppii tuntemaan, niin sitte en ollut enää pelottava. että siihen pitäis varmaan keksiä jotain. Mitä se nyt onkaan.” (Mika)*

Mika pohti hämmentyneenä saamaansa palautetta, hämmentyneisyyttä lisäsi sen ristiriitaisuus: hänen pitäisi antaa enemmän tilaa muillekin, mutta toisaalta hän kertoo saaneensa palautetta että juuri noin pitää toimia, sanoa miten asiat tehdään, että ei mene ”yleiseksi hulabalooksii”. Joku oli toivonut, että hän voisi muuttaa työrooliaan rennommaksi, mikä sai Mikan pohtimaan työroolin ja muiden roolien esiintymistä:

*”Mut tuota — sit me keskusteltiin asiasta niinku vapaamuotosemmin ja sitte joku oli sitä mieltä että mä voisin sitä työroolia vähän niinko ottas vähän löysemmin. Mutta mä rupesin miettimään, että onko mulla mitään sellasta työroolia, et varmaan on joo, mutta emmää oo sitä ainakaan mitenkään tietoisesti tee, että mulla olisi työrooli. Samanlainen mä olen siviilissäkin tai jos mun perhe tulee vaikka tänne työpaikalle, niin mä käyttäydyn mun perheen keskuudessa kuin työkavereidenkin, ihan samalla tavalla. Ehkä mä oon sitte semmonen jyrkkä setä.” (Mika)*

Tässä hän teki identiteettityötä: oliko hänellä eri tilanteissa erilaisia identiteettejä, joista hän ei aikaisemmin ole ollut tietoinen? Omasta mielestään hänellä oli pysyvä identiteetti kaikissa elämäntilanteissa. Aineistosta voi kuitenkin havaita, että hän tuotti erityyppisiä identiteettinarratiiveja kuvatessaan erilaisia työhön ja muuhun elämään liittyviä tilanteita. Keskustelun perusteella hänen kertomansa johtamisidentiteetti liikkui autoritäärisen ja toisaalta sosiaalisesti suotavamman osallistavan tai itsenäistä päätöksentekoa rohkaisevan valmentavan esimiesidentiteetin välillä. Autoritääristä johtamista edusti esimerkiksi hänen toimintansa silloin, kun työntekijä ei ole tehnyt niin kuin on sovittu:

*”Ja sit mä kyllä puutun, et en mä hirveesti keskustele miten tää olis vaan kyl mää ilmoitan aika suoraan, että voi ollakin — — mut kai sitä vois vähän, jos ihmiset kokee sen sillä tavalla.” (Mika)*

Mika oli kokenut nuotiokeskustelun rakentavana ja oli mielestään malttanut kuunnella saamiaan palautteita. Keskustelusta oli kulunut vasta muutama päivä, joten sen seurauksia työpaikalla ei voinut vielä arvioida. Mika kertoi kuitenkin olevansa tyytyväinen, että he saivat keskustelua ja puhuttua työyhteisöä koskevista asioista ja että työntekijät olivat uskaltaneet antaa hänelle avointa palautetta.

Mikan yksi identiteettiä koskeva haaste oli muiden ihmisten ristiriitainen suhtautuminen häneen. Hänelle tuntui olevan hyvin tärkeää se, mitä hänestä ajatellaan. Hän oli herkkä palautteelle ja sanoi olevansa herkkä yleensäkin. Mika mietti, miten työn ulkopuolella häneen suhtautuminen muuttui ja kertoi tulevansa hyvin toimeen erityisesti pienten lasten kanssa:

*”He osaa vissiin katsoo tänne (näyttää kasvoja) taakse, et jotain siin tapahtuu. Koska aina kun on paljon lapsia paikalla, niin yleensä kaikki lapset on mun ympärillä on semmonen hulabaloo. Meill on semmonen vitsikin sukulaisperheissä ja ystäväpiirissä, et Mika kun menee juhliin, on lastenhoitaja paikalla. Mut lapset kattoo tän mun maskin (näyttää) taakse. Ja eläimille käy ihan samalla tavalla. En tiedä mikä se on.” (Mika)*

Mika kertoi maskin takana olevan saman, jonka aikuisetkin näkevät oppiessaan tuntemaan hänet: mukava ja leppoinen kaveri. Toisin sanoen hän kantoi eräänlaista itselleen ainakin osittain vierasta organisaatiomaskia jonka taakse piiloutui aito, vapaa-ajalla näkyvä identiteetti (vrt. Costas & Fleming, 2009). Tämän identiteettiulottuvuuden hän vahvisti säilyneen myös tuon ajankohdan jälkeen (Mikan sähköpostiviesti 4.2.2013). Ristiriidan tähän leppoisaan olemukseen toi se, että Mika kertoi toimivansa ainakin aluksi ulkonäkönsä mukaisesti, siis tiukasti ja jyrkästi. Hän myös tunnusti olevansa autoritäärinen:

*”Sehän [tuttuus] ei taas sitä muuta sitä että mää oon autoritäärinen, niin sehän ei vaikuta tunsu mut vai ei. Jyrkkä linja on silti ja niin mä sanoinkin et jonkun se paha setä pitää ollakin. Et eihän siitä mitään tulisi jos kaikki olis yhtä mukavia.” (Mika)*

Tätä kohtaa Mika kommentoi seuraavasti (4.2.2013) luettuaan tätä hänestä kertovaa lukua:

*”Tuntuu aika kovalta linjalta nuo omat ajatukset. — — Olen yrittänyt todennäköisesti sanoa, ettei siitä tulisi mitään jos kaikki olisi leppoisia ja tekisivät ihan mitä sattuu. Jonkun on pidettävä ohjaksia käsissä.” (Mika)*

Hän jatkoi kommenttivistessään asian pohtimista ja jälkikäteen kertomustaan tarkasteltuaan vierasti ehkä juuri ”paha setä” – kohtaa.

Maskin takana piilossa oli kuitenkin toisenlainen Mika kuin mitä ensivaikutelman perusteella näkyi. Hän oli sitä mieltä, että kahdeksaa vuotta ei voi vetää jotain pakotettua roolia, hän päätyi tulkitsemaan vuorovaikutuksen jumit työyhteisössä ikään kuin

pysyväksi jääneen ensivaikutelman seurauksiksi. Hän mietti miten hänen tulisi muuttaa toimintaansa:

*”Täytyykö mun vetää ihan pelleksi?” (Mika)*

Tässä hän siis sanoutui irti leikkisästä ja pehmeämmästä identiteetistä ja ehkä viittasi yrityksen roolihahmoihin kriittisesti ja jopa vastusti niitä, jolloin hän käytti kriittisyyttään ja kielteistä identiteettiään vastustaakseen tarjolla olleita rooleja (ks. Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hailey, V. H., 2009) ja osittain kielsi tämän leikkilisen ”pellen” roolin työidentiteetistään, ehkä osittain hän arvioi sen vievän auktoriteettia ja toimi siten kielteisenä tai vähättelevänä identiteettimäärittelyinä, jota French ja Simpson (2006) ovat kuvanneet. Mika teki aktiivista identiteettityötä: hän työsti identiteettiään ennen kaikkea henkilöstöltä saamansa kielteisen palautteen käynnistämänä. Johdon, kollegan tai strategiassa määritelty identiteetikäsitys eivät juuri näyttäytyneet hänen puheessaan, mikä oli kiinnostavaa. Miten niiden poissaolo olisi tutkimuksen näkökulmasta tulkittava? Toisaalta johtamisarviointi sisälsi implisiittisesti yrityksessä odotetun hyvän johtamisen mallin – arvioitavat osiot piirsivät ideaalikuva tämän yrityksen toivotusta esimiesidentiteetistä. Arvioinnin tulokset Mika kuitenkin kuittasi *”samanlaisiksi käppyröiksi vuodesta toiseen.”* Oliko niin, että niillä ei ollut hänelle merkitystä vai että ne olivat sellaisia, jotka osuivat hänen herkkään puoleensa ja uhkasivat hänen identiteettiään niin, että hän halusi vaimentaa niiden merkitystä vähättelemällä? Kriittisestä viitekehuksesta tarkasteltuna hänen näkemyksensä voi tulkita myös vastustamiseksi (ks. Alvesson ja Willmot, 2002; Kärreman & Alvesson, 2004). Mikän ambivalenssi näkyi siis siinä, että hyväksynnän saaminen sekä organisaatioon, erityisesti omaan ryhmään identifioituminen oli hänelle keskeistä, mutta hän törmäsi jatkuvasti vuorovaikutuksen tulppiin. Hänen esimiesidentiteetinsä oli ristiriitaisesti sitoutunut kovaan työntekoon, vaativuuteen ja autoritäärisyyteen, vaikka häneltä odotettiin pehmeämpää ja hyväksyvämpää linjaa sekä työyhteisön että organisaatiojohdon taholta. Mika kertoi tietoisesti käyttävänsä vihaista ulkoista ilmettään ja olemustaan pelotteena:

*”Sitä mä teen vieraille ihmisille tarkotuksella. Ihan sen takia et en välttämättä halua keskustella kaikkien kanssa ja jos mä meen vaikka ulkomaille pyörimään. Mun vihanen ulkonäkö auttaa että ei kaikenmaailman narkit tuu pyöriin nilkkoihin sun muuta. Mä käytän sitä ihan tarkotuksella tilanteissa, joissa täytyy puuttua asioihin niin mä käytän sitä maskia. Mutta muuten en. Olen pohjimmiltani melkoisen herkkä tyyppi— —. Töissä en yritä olla millään tavalla niinku kova setä, paha setä, en yhtään. Et se varmaan tulee jotenkin luonnostaan, mutta mä olen pohjimmiltani itse aika herkkä tyyppi.” (Mika)*

Mika siis käytti pelottavaksi kokemaansa ulkonäköään identiteettiään suojaavana naamiona. Hän myönsi tulkintani siitä, että ensivaikutelma voi mahdollisesti jäädä häiritsemään myöhempää vuorovaikutusta, jolloin siitä syntyy avointa vuorovaikutusta ehkäisevä kierre ja esimerkiksi uudet työntekijät jäävät aristelemaan häntä. Mika oli kuitenkin muuttanut toimintaansa tässä suhteessa, päättänyt muuttua ”vähemmän pelottavaksi sedäksi” (M=Mika, V= Valmentaja):

*”M: Mä oon nyt opiskelijoiden kaa tehnyt silleen, mä itse aistin tätä juttua vähän aikasemminkin et en oo. Kun he tuli tapaamaan mua, mä ilmotin ensimmäisessä lauseessa, että mua ei tarvi yhtään pelätä, et mä olen vähän vihasen näkönen setä. Mutta ei tarvi pelätä.*

*V: Mitä siitä seurasi?*

*M: Mun mielestä ihan niinkun hyvää jälkeä sen takia, et ne oli pienkokosia nuoria tyttöjä ja tuota, ne ei tuntenu itseään et niitä ois pelottanu, ei ne ainakaan mulle kehdanneet sanoa, että niitä ois pelottanu. Ne tulee vieläkin käymään tääl niinku morjestamassa, kyselevät töitä sun muuta. Että se voi ollakin et se on se ensivaikutelma semmonen.”*

Mika oli siis tietoisesti muuttanut ”pelottava setä”-identiteettiään pehmeämpään suuntaan ja ainakin uusien työntekijöiden/harjoittelijoiden suhteen hän tunsu onnistuneensa aiempaa paremmin. Tämä viittaa aiempien tutkimusten havaintoihin identifikaation sopeuttavasta puolesta (Ashforth ym., 2008). Mika selitti muuttumistaan sillä kuulleensa harjoittelijoiden opettajaohjaajilta, että häntä pidettiin pelottavana. Tämä palaute yhdessä käynnissä olevien opettajaopintojen kanssa oli saanut hänet muuttamaan toimintaansa. Hän kertoi muutoksen taustoista seuraavan narratiivin:

*”Niin se miks mä alotin sen oli muutamat huonot kokemukset, muutama oli vähän säikähtänyt ja oli sanonut tuolla koululla. Juttelin yhen opettajan kans, et se on vähän pelottava setä, ja tuota ja sitte.. mä opiskelen itse opettajaksi, vähän niinkö lopputyötä vaille valmis. Mä olin opetusharjoittelussa, mä opetin 16–17–vuotiaita. Niit oli 22 luokassa, seitsemän viikkoa. Pyysin sitte palautetta kurssin lopuksi, et sä voit antaa kirjallisena ja nimettömänä. Niin siel tuli aika monessa, et alussa oli aika pelottavan olonen et ei uskaltanut tulla kysyyn kaikkee, mutta hehän otti mut loppujen lopuksi niin omakseen että mun olisi pitänyt ehtomasti jatkaa ja niinpäinpois. Et ei olis halunnu päästää mua pois sieltä. Siinä kävi perinteisesti niinkuin mulla yleensä ihmisten kanssa käy. Sit mää rupesin sitä, et voisko sillä olla— — Ja sit oon kokeillu täällä päässä, sitä yrittää olla jotenkin mukavampi kuin olen normaalisti ja sitte kerroin sen heti et älkää missään nimessä— — et mua ei tartte pelätä. Se tuntui onnistuvan ihan hyvin. Mut siitä se ajatus lähti, et nuoret kokee sen niin. Mutta sitä mää en tajuu et ihan aikuisetkin voisi niin kokee.” (Mika)*

Tässä Mikan identiteettityö liittyi vuorovaikutukseen opiskelijoiden kanssa; hän otti heiltä saamansa rohkaisevan palautteen identiteettityön dialogiseksi resurssiksi (Beech 2008). Mika kuitenkin avasi yllättäen uuden näkökulman ammatillisiin suunnitelmiinsa: opettajaksi opiskelu oli hänen yksi tulevaisuudenvaihtoehtonsa. Opetusharjoittelussa oli toistunut jo tutuksi tullut ilmiö: aluksi häntä oli pelätty, mutta kun sen yli oli menty, hänestä olikin pidetty eikä olisi haluttu päästää pois. Mikan kertomus jätti minut tutkijana miettimään, miten autoritäärisen tulikasteen ja paineisessa työelämässä kovettuneen esimiehen olisi mahdollisuus muuttaa toimintaansa pehmeämmäksi silti auktoriteettinsa ja turvallisen esimiesidentiteettinsä säilyttäen. Mikan kohdalla tulkitseen olleen kyse kasvojen — siis identiteetin suojelusta, jota ”kova” ja ”paha” maski metaforana kuvaa. Kertomus on siten empiirinen esimerkki identiteettityön korjaavasta ja suojaavasta merkityksestä, jota esim. Lutgen-Sandvik (2008) tutkinut. Keskustelun perusteella Mikan

identiteettityön lopputuloksena oli siis ammatinvaihtosuunnitelma samaan tapaan kuin Leevilläkin (ks. luku 5.2.4) Olivatko ambivalenssi samastuminen työhön ja organisaatioon, vuorovaikutuksen pulmat henkilöstön kanssa, oman aseman ja auktoriteetin horjuvuus ehkä jo pidemmältä aikaa osasyynä tähän?

Mika halusi että hänelle voisi tulla helpommin puhumaan asioista. Tilanne oli usein se, että hän kuuli monista tärkeistä työyhteisöön liittyvistä asioista vasta jälkikäteen ja usein toisen käden lähteistä, jolloin viesti kiersi pitkän kierroksen ennen hänelle päätymistä. Tästä oli seurannut viestinnän vääristymistä, vääriä mittasuhteita jne. Hän halusi poistaa ”vuorovaikutusmuurin” itsensä ja henkilöstön välistä ja oli neuvoton, miten se käytännössä voisi tapahtua työpaikalla yhtä sujuvasti kuin virkistyspäivän nuotiolla tai saunassa. Mika pohdiskeli vuorovaikutuksen esteitä puheenvuorossaan:

*”Kyllä mä haluaisin sen silleen, että mulle voisi tulla helposti puhumaan asioista. Koska nyt mä joudun tavallaan kautta rantain kuulemaan asioita. Asiat menis paljon nopeemmin eteenpäin jos ne uskalletas tulla mulle suoraan sanomaan. Nyt kun ei uskalleta, niin se kiertää aina jonkun ison lenkin kautta ennen kuin mä saan sen tiedon. Mä haluaisin sen muurin, sen esteen siitä pois, et mulle vois niinku puhuu niistä asioita jotka vaivoaa tai ärsyttää tai pitäisi kysyä tai jotain — se ois kaikille helpompaa ja sitä paitsi mä en pidä selän takana paskanpuhumisesta. Niillä on tapana et asiat lähtee aina vääristymään ja saa ihan vääriä mittasuhteita sun muuta. Sen esteen mä haluaisin pois, se ois niinkö et mä olisin sillä tavalla mukavampi setä, että mua vois lähestyä ja mulle vois puhua niistä asioista mitkä — tai mitä asioita vaan, mut lähinnä nyt niitä työhön liittyviä että se ei olisi ainakaan mikään este se että mä olen pelottava setä, et ei voisi sitä asiaa tulla sanomaan.” (Mika)*

Mika kertoi pitäneensä omalle ryhmälleen palavereita kerran kuussa, mutta viime aikoina ne oli järjestetty koko yksikön palavereina, jotka Mika oli kokenut ilmapiiriiltään jäykkinä, osallistuminen ei ollut kovin aktiivista. Hänen johtamansa ryhmä oli pieni: kuusi henkilöä, mutta he työskentelivät vuorotyössä ja jonkun olisi palaverinkin aikaan oltava työssä. Ryhmässä oli työntekijöitä, joita Mika tunsu pitkältä ajalta, heidän kanssaan vuorovaikutuspulma oli pienin. Nuorempien ja koko yksikön työntekijöiden kanssa hänen mielestään ongelma oli merkittävä: hän ei kokenut saavansa kaikkea palautetta tai se tuli monen mutkan kautta, kuten jo aiemmin kävi ilmi. Tässä Mika näytti olevan hyvin kiinnostunut saamaan palautetta ja tietämään häntä koskevista keskusteluista, minkä voisi tulkita myös herkkyudeksi palautteelle. Aiemmin kerrotun hyväksymisen ja kunnioittamisen tarpeeseen yhdistyneenä tämä viittaa herkkään ja ehkä haavoittuvaankin identiteettiin, jota hän on pyrkinyt suojaamaan pelottavan maskin ja ajoittaisen suorapuheisuuden tai korostetun jämäkkyyden avulla. Tilanteeseen tuo kontrastia vuoden verran yksikössä työskennellyt päällikkö (Liisa), josta Mika kertoi:

*”Ja sit ku ihmiset odottaa esimiehiltä tiettyjä asioita, koska esim. Liisa on ollut vuoden talossa ja tuota kaikki tykkää hänestä ihan hirveesti, minä myös, mutta samassa (nuotio)keskustelussa tosi moni sano hänelle että pitäis joskus olla jämäkkä, pitäis joskus uskaltaa sanoa, et ei me mennä rikki. Henkilöstö sanoo, et pitäis joskus jyrähtää et ei voi aina olla liian kiltti.” (Mika)*

Mika oli huomannut, että työntekijöiden odotukset olivat välillä ristiriitaisia ja vastakkaisia, ja kysymykseeni hänen ja Liisan välisestä roolijaosta amerikkalaisten poliisisarjojen "good guy—bad guy"-työparien tapaan Mika vastasi, että jonkunhan se paha pitää ollakin: "et eihän siitä mitään tulisi jos kaikki olis yhtä mukavia". Hän totesi, että nuotiokeskustelu oli askel parempaan ja jos vuorovaikutuksen tulppa ei siinä lähtenyt irti, niin hänen täytyi "repiä se pois". Avoin vuorovaikutus oli senkin vuoksi tärkeää, että Mikan tehtävä laajeni avattavan yksikön päällikkyyteen, jolloin hänen henkilöstönsä määrä kasvoi huomattavasti ja hän oli sukkuloitava kahden paikan väliä, joilla kaiken lisäksi olivat erilaiset liikeideat. Silloin palautejärjestelmän ja vuorovaikutuksen oli toimittava sujuvasti ja nopealla sykkeellä, jotta hän pystyisi ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan.

Luettuaan tämän hänestä kertovan luvun ja tulkintani Mika muisteli (4.2.2013) sähköpostiviestissään tuota aikaa isojen muutosten aikana, mikä näkyi hänessä pienenä epävarmuutena. Hän arvioi olleensa ristiriitaisesti samastunut epäselvässä tilanteessa. Erityisen osuvana hän piti lasten suhtautumisesta kertovaa jaksoa:

*"Kohta, jossa puhun lapsien suhtautumisesta itseeni kolahti, eikä ole muuttunut senkään jälkeen."* (Mika)

Tämä Mikan kommentin voi tulkita siten, että identiteetin muuttuvuuden ja ristiriitaisuuden ohella siihen liittyy myös pysyvämpi tai jatkuvampi puoli erityisesti silloin, kun ihminen voi toimia vapaasti oman identiteettinsä mukaisesti perhepiirissä tai ystävien kesken.

## **Liisa äkkimuutoksessa**

Liisa oli tullut toiselle paikkakunnalle käymään toimitusjohtajan kanssa kehityskeskustelun, joka oli päättynyt juuri ennen henkilökohtaista valmennuskeskustelua. Liisa oli yllättäen saanut kuulla toimitusjohtajalta, että hänen yksikkönsä myynti oli valmisteltu pitkälle. Tämä yllätysuutinen pakotti Liisan identiteettityöhön Collinsonin (2003) kuvailemaan tapaan: identiteettityö voi käynnistyä vakiintuneen, aiemman identiteetin tultua uhatuksi tai kokonaan murentuessa, minkä seurauksena epävarmuus, kyseenalaistaminen tai itseä koskeva epäily laukeavat.

Keskustelussa lähdettiin kuitenkin aluksi liikkeelle muista asioista, pohtimaan Liisan aiempia kehityssuunnitelmia:

*"No, niinku aihe on nyt esimiestyön kehittäminen. Mulla on nyt tietysti se tilanne, että nyt tuntuu että menee aika hyvin (yksikössä), että sen suhteen ei oo mitään ongelmia, että tuota mä ite mietin sitä jatkokoulutusta."* (Liisa)

Keskustelun katkaisi parin minuutin kuluttua toimitusjohtaja (Tj), joka koputti oveen ja sanoi että Liisa voi puhua heidän keskustelemastaan asiasta, että hänellä kuitenkin:

*"jossain kohin pompottaa se asia, että turha keskustella semmosesta mikä ei oo mielessä."* (Tj)

Tästä väliintulosta keskustelu kääntyi yksikön myyntiuutisen herättämiin pohdintoihin ja kysymyksiin, joissa Liisa mietti radikaalisti muuttunutta tilannetta ja sen seurauksia itsensä ja työntekijöidensä kannalta. Tilanne oli keskusteluhetkellä monilta kohdin avoin, mutta Liisa oli saanut kuulla, että sopimukset on tarkoitus allekirjoittaa jo seuraavalla viikolla. Hän oletti työntekijöidensä siirtyvän vanhoina työntekijöinä uuden omistajan palvelukseen, hän itse päällikkönä oli ainoa joka hänen mukaansa voitiin vaihtaa. Tieto myynnistä oli yllättänyt hänet täysin, koska hän oli keskustellut mahdollisesta myynnistä toimitusjohtajan kanssa puolisen vuotta aiemmin ja silloin myyntisuunnitelmia ei ollut. Keskusteluotteesta voi havaita, että Liisa on hämmentynyt, eikä oikein tiedä miten suhtautua (L=Liisa, V=Valmentaja):

*“L: Mutta eihän se nyt muuta mun omia suunnitelmia, omia näkemyksiä mihinkään että mikskä mä haluan isona tulla ja miten haluan töitä tehdä, eihän siihen nyt periaatteessa tuu mitään muutosta.*

*V: Minkälainen tunne sulla on päällimäisenä tästä uutisesta ja tilanteesta?*

*L: Mää oon yllättynyt, koska mä on (tj:ltäkin) kysynyt sitä--- se oli tuota viime vuoden loppupuolella, kun joku paikka myytiin, myytiinköhän silloin A:ssa yks yksikkö. Joo, niin meillähän rupes sitte ihmiset vähän puhumaan, että milloinkahan B (oma yksikkö) myydään. Ja mä sitten kysyin (tj:ltä) sitä suoraan että onkohan B:kin myynnissä, niin (tj) sanoi että ei oo, että kyselyitä tulee koko ajan mutta B:tä ei myydä. Että mä oon tavallaan turvautunut siihen ajatukseen, että sitä ei myydä. Kyllähän mä ymmärrän että varmaan (konserni) kaipaa rahaa ja B:stä ne saa sitä aika hyvin. Että tuota, eihän siinä mitään, bisnes on bisnestä ja koko ajan yksiköitä myydään ja ostetaan, niin toiminta ei välttämättä muutu mihinkään. Jos on toimiva konsepti niin se miks se uus omistaja sitä sitten vaihtas ja varsinkin B on semmonen paikka, että sitä tuskin tullaan muuttamaan yhtään mihinkään.”*

Yllätyksestä huolimatta Liisa kertoi hyväksyvänsä liiketoiminnan logiikkaan kuuluvaksi sen, että yksiköitä myydään ja ostetaan, vaikka toiminta niissä jatkuisi suunnilleen ennallaan. ”Bisnes on bisnestä” – lausumaa hän toisti keskustelun kuluessa ja lähestyi tilannetta muutenkin ainakin näennäisen rationaalisesti ja osoittaen ymmärrystä liiketoiminnan yllättäville muutoksille. Toisaalta keskustelunaualta on aistittavissa myös hämmentyneisyyden ja epävarmuuden tunteita, joita hän kuitenkin järkeillen käsitteli. Hän osoitti edellisessä puheenvuorossaan yritykseen sitoutuvaa identiteettiä ja identifioitui tässä kohdin myönteisesti organisaatioon vielä rajusti muuttuneessa tilanteessakin. Toisaalta hänen puheenvuoroissaan oli luonnollisesti myös äkillisen muutoksen käynnistämää oman tulevaisuuden ja aseman huolestunutta pohdiskelua, jota hän yllättävässä tilanteessa epävarmaa tulevaisuutta miettiessään hahmotteli. Liisa vakuutteli useampaan otteeseen, että tilanne ei ehkä muuttuisi niin paljon kuin aluksi voisi luulla. Tässä esimerkki hänen puheenvuorostaan keskustelun alkupuolelta:

*“Niin, et ei se sen kummempaa sitte, eihän mun työ vaihu mihinkään, työkaverit ei vaihu mihinkään, et ainoostaan se palkanmaksaja vaihtuu, mut harmi, kaikista suurin harmi tällä hetkellä musta tai nyt tuntuu siltä että on se, että tästä esimiesporukasta jota mä oon kuitenkin*



*tavannut joka kuukausi ja tutustunut ja sitte on pidetty puhelimella ja sähköpostilla yhteyttä, kun on huipputyyppejä, tosi kivoja, niin tuota, se on harmi että niitä ei sitten enää nää.” (Liisa)*

Liisa siis oli menettämänsä kollegoiden ryhmän, johon tunsu samastuvansa. Hän jäisi kaipaamaan kuukausittaisia päällikköpalavereita kollegojen kanssa, jotka hän oli kokenut mukaviksi. Tämän voi tulkita samastumiseksi ennen kaikkea kollegoiden muodostamaan ryhmään. Keskinäisen solidaarisuuden on todettu vahvistavan myönteistä identifikaatiota (ks. Dutton ym., 2010). Kollegoiden ja heidän tukensa äkillinen menettäminen merkitsi vastaavasti identiteettiuhkaa hieman eri tavalla kuin Mikan tilanteessa (ks. Collinson 2003; Sveningsson & Alvesson, 2003). Liisan ristiriitainen identifikaatio ja siihen liittyvä identiteettityö laukesivat ulkoisen tilanteen radikaalin muutoksen seurauksena, mikä pakotti hänet aktiivisesti muokkaamaan identiteettiään ja identifikaation suuntaa: mihin kiinnittyä, kun kiinnikkeet katkesivat äkillisesti?

Yhtiön toista yksikköä oltiin avaamassa kaupunkiin ja Liisaakin oli kysytty hakemaan sen esimieheksi, ennen kuin myyntisuunnitelmat tulivat hänen tietoonsa. Liisa oli kuitenkin sitoutunut nykyiseen paikkaansa ja sen liikeideaan, joten hän ei ollut tarttunut tarjoukseen; nyt hän kuitenkin mietti olisiko toiminut toisin, jos olisi tiennyt myyntisuunnitelmista. Ison yrityksen tarjoama turvallisuus painoi hänen arvostustensa vaa’assa, jonka toisessa kupissa oli nykyisen yksikön itsenäisyys ja vapaus toimia. Siten hän oli yhtä aikaa samastunut yritykseen ja hänelle mieluisan yksikön liikeideaan sekä hyvään kollegiaaliseen yhteistyöhön. Tämä samastuminen murenisi uudessa epävarmassa tilanteessa. Lisäksi identiteettityön ambivalenssia vauhdittivat tilanteen herättämät kysymykset: mitä päällikölle tapahtuisi uuden omistajan ottaessa yksikön haltuunsa, irtisanottaisiinko hänet vai tarvittaisiinko häntä välittäjänä aiemmasta uuteen? Liisa ymmärsi että hänet voitiin irtisanoa, toisaalta hän arvioi että hänellä olisi tärkeä välittäjän rooli entisestä uuteen siirryttäessä.

Keskustelu kääntyi lähitulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimiseen, jonka yhteydessä Liisa pohdiskeli elämäänsä ja epäselvää tilannettaan laajemminkin: miten hän tässä tilanteessa toimisi, mikä hänen roolinsa ja asemansa oikein oli? Kuka hän ammatillisesti oli tai mihin suuntaan lähtisi? Hän kävi aktiivista, voimakkaan hämmennyksen sävyttämää identiteettipohdiskelua omasta ammatillisesta minuudestaan ja etsi samastumisen kohteita. Keskustelusta on poimittavissa ainakin kolme erilaista tulevaisuusvaihtoehtoa ja erilaisia samastumisen suuntia, joihin hän itseään sijoitti: 1. Nykyisen esimiesidentiteetin ylläpitäminen: jatkaa entisessä työssään uuden omistajan palveluksessa, 2. Työn ja perheen näkökulmaa korostava identiteettivaihtoehto: muutto Helsinkiin, jossa on nykyistä kotikaupunkia enemmän työpaikkavaihtoehtoja ja myös lasten isä asui siellä ja 3. Muutos yrittäjäidentiteetin suuntaan: Oma yrittäjyys, johon hänelle oli tarjottu mahdollisuutta jo aiemmin. Näihin kaikkiin sisältyi identifikaation käsitteissä kuvattuja tiedollisia, emotionaalisia ja arvokonnotaatioita (Ashforth, ym., 2008; Elsbach, 1999; Pratt, 2001). Liisa oli viihtynyt hyvin nykyisessä työssään, liikeidea on hänen mielestään hyvä, yksiköllä oli vahva asema paikkakunnalla ja hän oli saanut henkilöstönsä kanssa toiminnan sujumaan tuloksellisesti. Työskentelyilmapiiri oli hyvä, mikä näkyi esimerkiksi vaihtuvuuden vähenemisenä hänen esimiesaikana. Hän pohdiskeli myös rooliaan luovutustilanteessa, jossa arvioi olevansa tiedonvälittäjänä

myyjän ja henkilökunnan välillä ja toisaalta henkilökunnan tukijana epävarmuutta ja kysymyksiä tuottavassa vaiheessa. Tämä identiteettityö näkyi keskustelussa:

*”L: Voi tulla hyöinkin äkkiä henkilökunnalle tiedottaminen tästä asiasta ja sitä pitää miettiä mun ehkä vähän, että tuota— —tavallaan sitä omaa roolia olla sitten välikätenä myyjän (yhtiön) ja henkilökunnan välissä jollain lailla vie viestejä eteenpäin ja sitte mikä ehkä tärkeintä vielä niin, sen uuden omistajan kanssa.*

*V: Mitäs haluaisit itse, että minkälainen se sun roolis olis siinä?*

*L: No tietysti semmonen, kun toiminta tulee jatkumaan ennallaan, tuskin henkilökunnan suhteen tulee mitään suuria muutoksia, että heidän ei tarvi ajatella sitä varmaankaan. Niin sitä että mä pystyisin toimimaan niin, että omalta osaltani henkilökunta voi luottaa siihen että heillä on turvattu tulevaisuus, että mitään suurempia muutoksia ei tuu ja tavallaan olla semmosena tukevana hahmona.”*

Yhtiössä oli myyty yksiköitä äskettäin ja viimeisimmän myynnin yhteydessä Liisa oli rauhoitellut henkilöstöä kertomalla, että tätä yksikköä ei myydä, koska kyseessä on menestyvä yksikkö ja siihen ei ole mitään tarvetta. Tilanteen muutoksen hän arvioi herättävän paljon puhetta ja kysymyksiä, joihin vastaamiseen hän halusi valmistautua mahdollisimman hyvin. Tiedustelin, pitääkö hänen tehdä itsensä kanssa työtä tilanteensa sulattelemiseksi, johon Liisa vastasi:

*”No totta kai vähän pitää tehdä töitä sen kanssa. Totta kai sitä miettii koko ajan nyt, niin kauan kun tulee selvyttä asioihin. Mutta toisaalta mä ymmärrän hyvin sen että bisnes on bisnes, että ei siinä sen kummempaa. Mitään ikävyökyksiä ei oo taustalla, minkä takia pitäis myydä. Ei myydä sen takia, että on huonosti tuottava paikka vaan myydään sen takia että ei sovi tähän tulevaan konseptiin, sillä sipuli— —Tavoitetaan lisää rahaa. Ei siinä sen kummempaa oo. Sit mennään uuden omistajan ehdoilla, mitkä ne sitten onkaan.” (Liisa)*

Liisa säilytti lojaalisuutensa eikä lähtenyt kritisoimaan ratkaisua, vaikka joutuisi pyörtämään henkilöstölleen muutamaa kuukautta aiemmin sanomiaan asioita. Hän huomautti myös, pitääkö omistajan selvittää kaikki suunnitelmansa jo valmisteluvaiheessa työntekijöille. Tässä hän osoitti vahvaa myönteistä samastumista yritykseen edelleen, vaikka oma asema oli vaakalaudalla. Hän arvioi, että yrityksen kasvaessa voi hyvin olla mahdollista palata, joten hän halusi säilyttää hyvät suhteet edelleenkin:

*— —mitään siltoja ei katkota tässä, ei sitä tiä vaikka yhteistyötä tehtäisiin joskus sitte jatkossakin— —ei mulla oo mitään siis tosiaankaan mitään kaunoja tai mitään shokkia tai mitään semmosta. Se on liiketoimintaa.” (Liisa)*

Liisa arvioi, että jollain aikavälillä uuden omistajan linjassa voi tulla muutos, mikä voi olla mielenkiintoinen mahdollisuus:

*”Ja sit toisaalta voi olla mielenkiintoistakin koska, (tj:nkin) kanssa tossa juteltiin että tuota, tuo konseptiajattelu on niin pitkällä (yhtiössä) että ja sen ketjuttaminen, että se ei oikein sovi B:hen*

*koska se on niin yksilöllinen paikka. Että tuota, se on alkanut jo hieman tuntua negatiivisella tavalla B:ssä, että voi olla hyvä että tulee sellainen omistaja jolla on paljon erilaisia paikkoja että tavallaan ei sidota käsiä siihen että pitäisi aina toimia jollain tietyllä tavalla, vaan saahaan vähän enemmän omia vapauksia. Onhan meillä kohtuullisesti ollutkin, mut et on ruvennut tulemaan vähän sitä ketjuajattelua liikaa. Toisaalta voi olla ihan hyväkin se uus omistaja. Ei tarvi kaikkien paikkojen mennä saman mallin mukaan, kun se ei kaikissa paikoissa toimi samalla lailla.” (Liisa)*

Liisa järkeili siten myös muutoksen myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia, joihin sisältyi vapaus kehittää yksikköä ja sen erityislaatuisuutta. Tässä tuli esille myös kriittisempi pohdiskelu nykyisen yksikön sopimattomuudesta konsernin uudistettuun strategiaan; oman yksikön omaleimaisuus ja yksilöllisyys olivat jo kärsineet yhtenäisyyteen tähtäävistä linjauksista. Tämä vihjasi myös Liisan ja yrityksen uuden linjan välisistä arvovirtiriidoista ja herättää kysymyksen korostuneen myönteisyyden luonteesta: oliko yritysmyönteisyyden ylikorostaminen merkki puolustusreaktiosta ja kritiikin peittämisestä? Liisa oli entuudestaan koko esimiesryhmän vierain minulle ja hänelle henkilökohtainen valmennus ei ollut entuudestaan tuttu työtapana. Näistä syistä luottamusta ei ollut ehtinyt vielä syntyä ja kritiikin esittämiseen oli ehkä siitäkkin syytä korkea kynnyks. Toisaalta myyntiututinen oli keskusteluhetkellä niin tuore, että hänellä ei ollut mahdollisuutta jäsentää sitä ennen keskustelua: hän vaihtoi valmennuskeskusteluun suoraan toimitusjohtajan kanssa käymästään kehityskeskustelusta. Lähtökohdat poikkesivat siis näiltä osin muista keskusteluista.

Toisena tulevaisuuden vaihtoehtona Liisa pyöritteli paluuta Helsinkiin, jossa olisi paljon työmahdollisuuksia tarjolla ja myös lasten isä asui siellä, jolloin lastenhoitokysymykset olisi helpommin järjestettävissä. Liisa vertaili kaupunkeja toisiinsa: välisuomen kaupunki vai pääkaupunki? Vertailu nosti esiin hänen arvostuksiaan, kuten näissä otteissa voi havaita:

*”Sit mää oon viime aikoina miettinyt sitä, tää itse asiassa aika monta kertaa ollut mielessä, että mää olin Helsingissä kuitenkin kaheksan vuotta töissä, kotiuduin sinne hyvin, tykkään siitä kaupungista — — varteenotettava vaihtoehto on, että sitte vois jossain vaiheessa siirtyä sinne jos siltä tuntuu. Siellä on kuitenkin paljon enemmän mahdollisuuksia kuin (nykyisessä kaupungissa), mää tiään että sinne on kova haku alan päälliköistä koko ajan ja lasten isä asuu siellä.” (Liisa)*

— —

*”Nyt tietysti kun tämä on niin pieni paikka, niin sitte tollasia paikkoja kuin B, jolla on vankka jalansija kaupungissa ja joka tunnetaan ja jota arvostetaan, jota asiakkaat arvostaa ja työntekijät arvostaa, niin vastaavaan paikkaan Helsingissä olisi ehkä äärettömän vaikea päästä, koska siellä ne paikat on niin erilaisia ja ne on aika pitkältä perinteikkäitä, aika hienoja paikkoja. Luulisin kuitenkin että siellä vois olla jopa valinnanvara. Se on semmonen mahdollisuus että, ehkä jossain vaiheessa täytyy nyt kattoo. Tavallaan se on takaportti. Jos kaikki menee mönkään, ei muuta ko Helsinkiin takaisin. Tämä on kyllä siitä huono, ko tämä on niin pieni paikka — — ja sitte ihan hemmetin vähän semmosia kivoja paikkoja missä haluaisi olla töissä.” (Liisa)*

— —

*”Täällä niissä paikoissa mitä mää tiään — ja niiden esimiehiä, että niillä on aika hyvät oltavat sikäli että ei oo pulaa päälliköistä, toisin kuin Helsingissä taas on — noo kattoo mitä tulee ja tekee ratkaisut sen mukaan sitte.” (Liisa)*

Vertaillen vaihtoehtoja Liisa mietti työratkaisujen ohella myös muun elämän järjestämistä, esimerkiksi lastenhoitokysymyksiä, toimeentuloa ja tulevaisuuden työmahdollisuuksia. Hänellä oli vaihtoehtona valita enemmän perheeseen suuntautuva identiteetti. Toimeentulon perusteisiin, perheen, asumisen ja arvostuksiin palattiin vielä myöhemmin keskustelujaksossa, jossa Liisa kertoi suhteestaan palkankorotuksiin.

*”V: Sinäkään et oo palkan perässä sitten tullut vaan työtehtävään kiinnostavuuden takia?”*

*L: Niin, joo.. tai osittain palkan takia että tuota, mä olin just silloin ottanut vastaan semmosen osa-aikatyön ja mää olin tosi tyytyväinen kyllä siihen, et se oli kuus tuntia päivässä ja tuota palkka nyt oli kyllä tosi paljon huonompi kuin nyt tietenkkin, että sitten tuota kun mulle ilmoitettiin että mut oli valittu C:hen, niin siinä vaiheessa mää vähän kun mietin, siinä vaiheessa ku se palkkaero oli niin suuri, niin tuota olihan se itestään selvää että lähen sinne. Totta kai koulutusta vastaavaa työtä. Ihan must tuntuu.. mulla on semmonen kutina, että päälliköille maksetaan (konsernissa) kohtuu hyvää palkkaa, mutta tuota et ne on sitten (työntekijät) joilla on heikompi. Vuoden aikana multa on kymmenen kertaa pyydetty palkankorotusta, jotkut on olleet niin hurjia et mää oon sanonu, ettei näin kovia et katotaan vähän järkevämpi taso ja kaikki mitkä mää oon laittanu eteenpäin, niin kaikkiin on tullu myöntävä vastaus sitte. Että kyllä hyville tyypeille sitten aina annetaan se palkankorotus. Täytyy vaan sitte pyytää, jos multa kymmenen on pyytänyt palkankorotusta, niistä yhheksän on miehiä, naiset ei pyydä — Naiset tyytyy, itekki oon vähän semmonen.*

*V: Onks sun palkkaa korotettu?”*

*L: Ei, itse asiassa ois pitänyt kyllä, mun ois pitänyt pyytää koska silloin kun palkattiin mulle sanottiin niin koeaika on neljä kuukautta, sen jälkeen tarkistetaan palkkaa. Mut sitten kun mun koeaika loppu, niin samaan aikaan vaihtu toimitusjohtaja, joka tuli ruotuuun siinä pari viikkoo ennen kuin koeaika loppu ja mä en sitä heti uudelta toimitusjohtajalta rupee pyytään palkankorotusta, vaikka se ois ollu oikeutettua. Mun ois pitäny, tyhmähän mää olin kun en pyytänyt. Mutta aattelin että ootellaan täs nyt vähän aikaa, että ei tuu niin huono kuva että heti alkuun se pyytää lisää palkkaa, vaikka se oli luvattu. Ja sitte koko ajan tuli palkankorotus jollekin, mää en oo vieläkään pyytänyt sitä. Mut nythän mun onkin hyvä pyytää, omistajavaihdoksessa ois vähän korkeempi palkka. Ja onhan se luvattu, mää oon ollut ihan tyhmä, mää oon aatellu että emmä nyt tarvi enempää palkkaa.*

*V: Niin että oot ihan tyytyväinen?”*

*L: Mää tuun oikein loistavasti toimeen. — Niin se on luvattu, mut se on hankala tilanne koska se joka mut palkkasi, eli Leena, niin hän sai kenkää kaks päivä sen jälkeen kun mä alotin työt. Ja sit toimitusjohtaja vaihtu just ennen ku mulla loppu koeaika, mulla ei ollut enää yhtään vanhaa esimiestä jäljellä joka ois tiennyt siitä lupauksesta.*

*V: Aivan, eli se oli suullinen lupaus*

*L: niin, ja sitte naisena, ”no ei tässä nyt mitään, ootellaan nyt. Täs on tärkeämpiäkin asioita, tää ja tää saa palkankorotuksen, katotaan nyt sitte vähän myöhemmin”. Sit tulee aina uus*

*henkilö joka saa palkankorotuksen, sitä aina ootellaan, nyt tuli vuokrankorotus. "Viime kuussa oli huono tulos, nyt ei voi kyllä pyytää palkankorotusta".*

*V: Sellaisia selityksiä itselle, luovuit siitä tavallaan "et mitäs minä itselle"?*

*L: Jotenkin aina tuntuu että pitää hyvin perustella miks palkankorotuksen hakee, hakee sitä sitten jollekin työntekijälle tai itelleen. Ja sitte jos on huono tulos takana, niin millä sitä nyt perustellaan sitte että ko kaikki rahat on menmy, niin silloin pitäis vielä lisää palkkaa maksaa, vaikka sitten jos on huono tulos, niin se ei oo minusta riippuvainen, siinä on sit jotain kuluja sattunut kuitenkin."*

Liisan kertomuksessa toistui tässäkin esimiehen antama, mutta täyttymätön lupaus, jonka Liisa kuitenkin ymmärsi ja selitti osittain itsestä johtuvaksi. Yritysmyoenteisen identifikaationsa mukaisesti hän luopui omista eduistaan työntekijöidensä, yksikön menestymisen tai yrityksen hyväksi. Kirjoitettuna tämä puhe näyttää rationaaliselta, mutta keskustelunauhalla voi havaita keskustelupinnan alla kuohuvan tunneallokon, jonka kuitenkin tämän tutkimuksen rajausten mukaisesti jätin tarkastelun ulkopuolelle. Liisan keskustelussa kertomat kuvaukset lähes rikkeettömän myönteisesti yrityksen arvoihin samastuvasta esimiehestä jättivät kuitenkin avoimeksi monia kysymyksiä. Voiko tämänkaltaisen uutisen sivuuttaa noinkin rationaalisesti vai oliko kyseessä shokin kaltainen reaktio, jonka tunneraktio oli vasta tulossa? Oliko Liisa aidosti yrityksen ja liike-elämän arvoihin samastunut, että hän hyväksyi kritiikittä nämä ratkaisut toteamalle ne kuuluvaksi liike-elämän pelisääntöihin, "bisnes on bisnestä", kuten hän keskustelussa toisteli? Oliko hänen identiteettinsä ydin enemmänkin yrittäjäesimiehen kuin palkatun esimiehen identiteetti, jolloin hän oli samastunut enemmän siihen?

Toisilleen vaihtoehtoisten yrittäjäidentiteetin ja palkatun esimiehen identiteettien välinen identiteettityö sai lisävalaistusta Liisan yrittäjyyspohdinnoista. Hän oli miettinyt asiaa jo aikaisemmin, kun hänelle tarjottiin alan yritystä ostettavaksi. Liisa ei kuitenkaan tuolloin tarttunut tarjoukseen. Hänen mielestään yrittäjyys sitoi liikaa ja riskit olisivat myös suuria, jolloin asetelmasta tulisi liian raskas kannettavaksi pienten lasten yksinhuoltajana, mikä oli suurin syy siihen, että hän ei silloin ajatellut yrittäjyysvaihtoehtoa pidemmälle. Liisa ei ollut tuolloin pitänyt yrittämistä itselleen sopivana vaihtoehtona siihen liittyvästä vaurastumisen mahdollisuudesta huolimatta, sillä hän oli seurannut ex-miehensä yrittäjyyden työlästä ja kaiken ajan vienyttä alkutaipaletta. Liisan muut elämänarvot painoivat tuolloin enemmän, yrittäjyyden vaatima inhimillinen hinta oli liian korkea sen tarjoamaan vaurastumiseen nähden, minkä Liisa kiteytti yrittäjyyttä koskevan keskusteluvaiheen lopuksi:

*"Se (inhimillinen hinta) on mun mielestä liian korkea, ei oikein sille yritykselle viitsi ruveta elämään. Sitä haluaa elää muuten vapautuneesti, helppoa on ollut toisen palkkalistoilla." (Liisa)*

Liisa oli siis viihtynyt nykyisessä työssään päällikkönä ja hän oli saanut itsenäisesti johtaa menestynyttä ja tunnettua yksikköä ammattitaitoisen ja arvostamansa työntekijäryhmän tuella. Nyt tilanne oli siis rajusti muuttumassa, jonka avainkohtaan valmennuskeskustelu osui. Liisa pohti vaihtoehtoja epävarmassa tilanteessa näennäisen rationaalisesti, mutta keskustelunauhalla oli havaittavissa myös merkkejä sisäisestä hämmennyksestä, joka

välittyi eräänlaisena pakotettuna rauhallisuutena, vaisuutena, hiljaisina hetkinä ja toistuvina ”bisnes on bisnestä” -mainintoina. Uutisesta oli kulunut niin lyhyt aika, että tuleva muutos ja sen seuraukset eivät mitenkään olleet ehtineet konkretisoitua edes ajatuksellisesti, joten valmennuskeskustelusta muodostui siten tilanteeseen liittyvien päällimmäisten ajatusten ja tuntemusten purkamishetki.

Jälkikäteen, toukokuussa 2013 Liisan kertomusta uudelleen läpikäydessäni siihen oli lisättävä jälkikertomus: Liisa palasi samaan yritykseen johtamaan yrityksen suurinta yksikköä. Liisa itse kommentoi edellä olevaa kertomusta sähköpostissaan helmikuussa 2013. Liitän hänen kommenttinsa kokonaisuudessaan tämän kertomuksen jatkoksi:

*”Keskustelun kulku tuntuu edelleenkin siltä, että voisin sen allekirjoittaa. Omat tuntemukseni tuossa tilanteessa olivat tosiaankin hyväksyviä ja ymmärtäviä. Surullista oli hyvän työnantajan menettäminen, mutta luotin siihen, että uusi omistaja ei tekisi liikeideaan muutoksia. Uskon, että pystyin tuolloin tarkastelemaan tilannetta suurempana kokonaisuutena ja hahmottamaan tulevia tapahtumia. Missään vaiheessa en tuntenut katkeruutta entistä työnantajaa kohtaan ja ymmärsin toimipaikan myymisen osana heidän strategiaansa. Hämmäntynyt olin kyllä siitä, myyminen tuli täysin yllätyksenä.*

*Sittemmin keskustelussa miettimäni tulevaisuuden suunnitelmat toteutuivat yllättäväin samankaltaisina: uusi päällikkö tuli taloon, itse toimin vailla vastuuta työntekijän roolissa lähes kaksi vuotta. Ryhdyin yrittäjäksi ja kun vanhan työnantajan edustaja soitti ja kysyi töihin Helsinkiin, lähdin oitis. Yritykseni oli menestynyt hyvin vähäisellä työmäärällä, joten siihen olisi ollut helppo jäädä. Vaakakupissa painoi kuitenkin keskustelussakin mainitsemani halu Helsinkiin sekä luotettava työnantaja ja hyväksi todettu esimies.*

*Nähtävästi olen kohtuullisen järkevästi osannut ajatella tilannetta vaikka myynti-ilmoitus tulikin niin yllättäen. Yhteenvetona voin todeta, että tuolloin ilmaisemani ajatukset olivat tosia ja niiden kanssa jatkoin eteenpäin.” (Liisan sähköposti, 8.2.2013)*

#### **5.2.4 Neutraali identifikaatio: Leevi käännekohdassa**

Neutraalin identifikaation voi määritellä passiiviseksi suhteeksi organisaatioon samastumisessa, jolloin identiteetti ei kiinnity organisaatioon vaan esimerkiksi omaan kehittymiseen, organisaation ja työn ulkopuolisiin tekijöihin tai ryhmiin. Yksilö ei siis samastu ensisijaisesti organisaatioonsa tai sen tavoitteisiin, vaan työ on esimerkiksi yksi jakso uralla ja organisaatioon samastumisen rinnalla yksilöllä on muita keskeisiä identifikaation kohteita tai identifikaatio palvelee jollain tavalla henkilökohtaisia tavoitteita. Tällöin yksilöllä ei välttämättä ole selkeää kantaa suhtautumisestaan organisaatioonsa (Bhattacharya & Elsbach, 2002). Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin Leevin kertomusta omasta johtajuudestaan ja suhteestaan organisaatioon ja siinä tavoiteltuun johtamisidentiteettiin. Leevi sai muiden pääkertojien tapaan oman kertomuksensa ja siitä tekemäni tulkinnat luettavakseen helmikuussa 2013 ja olen liittänyt hänen kommenttejaan ao. kohtiin ja luvun loppuun.

Valitsin Leevin kertomuksen esimerkiksi neutraalisti organisaatioonsa samastuvasta yksilöstä, joka oli valmennuskeskustelujen aikana käännekohdassa monellakin tavalla: hänellä oli jo pitkä kokemus esimiestyöstä, hän oli ollut nykyisessä asemassaan jo muutamia vuosia ja hän tunsikin olevansa iältään sellaisessa vaiheessa, jossa yleensä alalta jo hakeudutaan muualle tai tehdään muita siirtoja. Law:n (2012) termein käännekohdaksi (*turning point*) voi nimetä tilanteen, jossa yksilön on valittava suuntansa: muuttaako sitä vai jatkaako entisellään, oleellista on siis muutoksen mahdollisuus.

Leevi oli elämänsä käännekohdan ohella myös vaiheessa, jossa tulos-, asiakas- ja henkilöstöpaineet olivat kuormittaneet häntä pitkään:

*"Pää hajoo, jos tavoitteet ei täyty." (Leevi)*

Leevi oli työskennellyt kymmenen vuotta esimiehenä, tästä ajasta nykyisen yksikkönsä päällikkönä lähes kolme vuotta. Hän oli yrityksen päällikköryhmän vanhimpia ja johti pisimpään toiminutta yksikköä. Keskusteluajankohtana alkukesällä Leevi odotteli parin viikon kuluttua alkavaa lomaa, jota ennen hänellä oli vielä paljon työtä. Hän kertoi olevansa väsynyt ja tunsikin, että ei saa itsestään irti niin paljon kuin haluaisi. Hänellä oli tunne siitä, että:

*"Ois pitänyt tehdä mutta ko ei saa tehtyä." (Leevi)*

Tämä kuvasti hyvin hänen tuon hetkistä suhtautumista työhön; hän tunsikin vaatimukset ja että niihin olisi pystyttävä vastaamaan, mutta väsymys ja elämänvaihe olivat saaneet hänet pohdiskelemaan omaa työtä, paikkaa organisaatiossa ja uranvaihtoa. Toisin sanoen hän oli aktiivisen identiteettityön vaiheessa hakiessaan sisäiselle uralleen enemmän motivaatiota (vrt. Hall & Chandler, 2005). Leevi oli tyytyväinen hyvin sujuneesta keväästä: kauppa oli käynyt ja tulosta oli tullut. Hän kertoi saavansa itseluottamusta hyvästä tuloksesta, mutta jatkuva ponnistelu vei voimia ja takki oli tyhjentyneen jo ennen lomaa. Hän vahvisti tämän tulkinnan tätä hänen kertomustaan kommentoivassa sähköpostiviestissään (4.2.2013):

*"Olet oikeassa, olin tuolloin todella väsynyt ja etsin uutta suuntaa elämälle." (Sähköposti, 4.2.2013)*

Keskustelussa käsiteltiin asiakasmäärien ja kysynnän ennakoimattomuutta ja siihen suhteutettua henkilöstön määrää: joskus työntekijöitä oli liikaa, joskus liian vähän. Leevi pyrki ennakoimaan asiakasmääriä mm. kaupungissa olevien tapahtumien, edellisten vuosien ja kuukausien kehityksen ym. tekijöiden pohjalta. Hän tunsikin onnistuvansa ennakoinnin osuessa kohdalleen. Hän nautti saadessaan ennakoimalla toiminnan sujuvaksi: tuli tulosta, henkilökunta jaksoi ja asiakaspalvelu toimi. Toisaalta Leevi tunsikin syyllisyyttä ennakoinnin epäonnistumisesta. Hän pyrki edellisvuosien vastaavia ajankohtia tutkimalla arvioimaan asiakasmääriä. Ennakoinnin merkitys oli hänelle tärkeä oikean miehityksen, tuloksen ja asiakastytyytyväisyyden kannalta, siksi hän piti sitä hyvin

olennaisena omassa työskentelyssään ja kertoi identifioitumisesta yksikkönsä taloudelliseen menestykseen.

Onnistuminen ennakoinnissa ja sitä kautta hyvän tuloksen saavuttaminen vahvistivat Leevin itsevarmuutta, mikä heijastui myös hänen johtamistyöskentelynsä. Hänen identiteettinsä ja johtamisperiaatteidensa keskeisiä piirteitä tuli esiin pitkässä puheenvuorossa keskustelun alkupuolella (lihavointi tutkijan):

*”Kun tullaan mun johtamiseen, nii tämä on se tila mihin mä pyrin: että henkilökunta tykkää, tulosta tulee ja asiakkaat tykkää. Millä keinoilla mä siihen pääsen? Sitä en osaa ihan yksilöiden sanoa. Säkällä on iso merkitys. Pyrin tietysti löytämään tyyppejä, jotka sopii renmiin ja on valmiit joustamaan puolin ja toisin. Pyrin joustamaan myös heille, et jos he haluaa vapaaksi jonkun päivän jostain syystä, niin mä koitan järjestää sen heille vapaaksi. Koko ajan pyrin lukemaan henkilökuntaa niin, että mietin keinoja, millai ketäkin lähestytään eri asioissa, esim. myyntikilpailuissa. Meillä on aina näitä myyntikilpailuja. Millä lailla mä motivoin sen porukan myymään? Toisille pitää olla palkinto houkutteluna. Toisia houkuttelee se, että ”kmoon, me nuijitaan (naapuriyksikkö), että (niille) luu kurkkuun”. Se toimii ainakin itselle, **haluan aina voittaa kilpailun. Mää pelaan, ja aina kun mä pelaan jotain, mä pelaan tosissaan mutta en välttämättä vakavissani.** On se sitten mikä tahansa, jos menen jalkapalloa pelaamaan, yritän loppuun asti, et emmä kädet taskussa pyöri siellä. Mut en pelaa niin vakavamielisesti, että se ois mulle henki tai elämä tai sortuisin vastustajaa teilaamaan ja rapaamaan. Siinä täytyy olla hyvää urheiluhenki. Vähän samaan tyyliin mä koitan henkilökuntaa lukee, mikä niihin kehenkin tehoaa, että kenelle on motivointikeinona raha, kenellä maine ja kenelle taas henkilökohtainen haaste.” (Leevi)*

Leevin kertomaa identiteettiä luonnehtivat mm. yrittävyys, kilpailullisuus, yksilölähtöisyys, ennakoivuus, tosissaan yrittäminen ilman tosikkomaisuutta. Vahva kilpailullisuus ja kilpailuvietti leimasivat hänen johtamistyöskentelyään ja kertoivat hänen identiteettinsä ja samastumisensa keskeisestä kohdentumisesta: hän halusi kilpailla ympäristöstä tai tilanteesta riippumatta ja hän kertoi nauttivansa kaikista kilpailutilanteista, oli sitten kyseessä kilpaileminen taloudellisesta tuloksesta, keilaamisesta tai värikuulasodasta. Hänelle oli tärkeitä osallistua ja kilpailla leikkimielellä. Hän näytti keskustelussa olkavartensa tuoretta jälkeä ja kertoo:

*”Meillä oli värikuulasotaa ja kyllä mä siellä ryömin ja konttasin, vanha äijä mettässä. Sain turpaani. Joka kerta mä poistuun ensimmäisten joukossa sieltä osuman saaneena ja so what? Joku häviää, joku voittaa, mutta pääasia että on hauskaa.” (Leevi)*

Tarkensin vielä kysymystä Leevin kertomasta kilpailullisuudesta esimiestilanteessa, johon hän kertoi esimerkin yksiköiden välisestä myyntikilpailusta, jossa hänen yksikkönsä onnistui myymään tuotetta enemmän kuin naapuriyksikkö. Hän kertoi olevansa ylpeä siitä, että sääntöjä noudattaen ja oveluudella he onnistuivat:

*”Se ehkä kuvastaa sitä, että keinoja kaihtam—ei keinoja kaihtamatta vaan oveluudella.” (Leevi)*



Lipsahdus ehkä paljasti Leevin kilpailujuonteeseen yhden piirteen, hän korosti monissa kohdin sitä, että toimii sääntöjä noudattaen, ei teilaa vastustajaa jne. Keskustelusta voi kuitenkin havaita, että hän liikkui vähintäänkin sääntöjen ja reilun pelin rajoilla ja siten eräänlaista ristiriitaisuutta sisältyi noihin lausumiin. Hän vahvisti kilpailuhenkisyytensä ja pohti tätä tulkintaa sähköpostiviestissään luettuaan tämän hänestä kertovan luvun:

*”Edelleen olen kovin kilpailuhenkinen. Hieman jäi mietityttämään tuo kohta, kun puhun ”oveluudesta” myyntikisassa. Mitähän olen silloin tehnyt? Väitän, että kilpailuni kestää kyllä päivänvalon, mutta toki tulkitsen sääntöjä hyvin avoimesti ja jos on porsaanreikä, niin käytän sitä — tiettyyn rajaan asti. Eli en huijaa, mutta otan edelleen kilpailut tosissani.”*  
(Sähköposti, 4.2.2013)

Kilpailullisuuden voi siten tulkita hänen identiteettinsä jatkuvaksi piirteeksi, joka ulottui myös työn ulkopuolelle. Leevin yhtenä työskentelyperiaatteena oli toiminnan jatkuva, tasainen kehittäminen, jonka hän kuvasi ennen kaikkea taloudellisena menestymisenä, minkä tulkitsin antavan viitteitä hänen identifikaationsa kohdentumisesta samaan tapaan kuin kilpailullisuus. Hän korosti tähtäävänsä tasaiseen pieneen kasvuun siten, että palvelun hyvä laatu säilyi ja henkilöstö pysyi tyytyväisenä. Hieman yllättäen hän rinnasti huipputuloksen hakemisen sitoutumiseen. Puheenvuorossaan hän avasi näitä näkemyksiään: hän ei ollut niin vahvasti yritykseen sitoutunut, että hakisi huipputulosta vaan hän tähtäsi tasaiseen, pitkäjänteiseen kehitykseen. Hän perusteli tätä asiakastytyväisyydellä: tulisiko asiakas takaisin, koska hän sai kovan tulosrutistuksen vuoksi vain keskinkertaista palvelua ja ruokaa? Edellisestä tulkinnastani Leevi oli jälkikäteen hieman eri mieltä, jota hän perusteli ja avasi kommenttisähköpostissaan näin:

*”Sitoutuminen = pitkäjänteinen kehittäminen. Huipputulos = nopea raha sisään ajattelematta tulevaisuutta — — Saisin ehkä kovat luvut tuloksen puolesta lyhyellä aikavälillä, mutta se näkyisi käänteisenä asiakastytyväisyydessä ja työhyvinvoinnissa. Oma ajatukseni on ”pitkä juoksu”, eli tyytyväinen työntekijä saa asiakkaan tyytyväiseksi, joka palaa uudelleen ja tulos muodostuu näistä käyntitiheyksistä.”* (Sähköposti, 4.2.2013)

Leevi pohdiskeli oman johtamisensa tulevaisuutta yrityksessä ja oli sitä mieltä, että ei välttämättä enää jatkaisi yhtiössä viittä vuotta pitempään. Hän kuitenkin uskoi yrityksen brändiin varsinkin, jos sen rakentamisessa noudatettaisiin hänen näkemyksiään tasaisesta, hyvään palveluun perustuvasta kasvusta. Hänellä oli siis samanaikaisesti yksikölleen tavoitteenmukaista, maltillista tulosta hakeva ote (johon hän oli neuvotellut pelivaraa) samalla, kun hän valmisteli kouluttautumisen kautta ammatinvaihtoa. Toisin sanoen hän identifioitui samanaikaisesti hyvään tulokseen, mutta mietti omaa uraansa ja sen muuttamista. Tämän vuoksi hänen identifikaationsa voi tulkita organisaation kannalta neutraaliksi, ja hänen identiteettityönsä suuntautui omaan ikä- ja elämänvaiheeseen, kokemukseen ja etenemiseen: hän arvioi pian olevansa iässä, jossa moni alalla työskennellyt oli jo edennyt uralla tai vaihtanut alaa. Samanaikaisesti hänen perheessään oli pieniä lapsia ja perheenisän identiteetti oli ristiriitaisessa asetelmassa vaativan, iltoja ja

viikonloppuja sitovan työn kanssa. Tähän ratkaisuna hänelle oli koulutuksen kautta mahdollistuva uranvaihto.

Leevin kehittäjyyttä edustava identiteettimuotoilu näyttäytyi mm. osallistavana ideointina, jota hän teki itsenäisesti ja muita mukaan haastaen. Omaa ideointiprosessiaan hän kuvasi elävästi puheenvuorossaan:

*”Se on jännä kun niitä tulee (napsuttelee sormia) ja sitten istut alas ja alat hakata päätäs siihen ruutuun, niin ei ensimmäistäkään järkevää. Ja sen takia mä aika usein työstän jonkun silloinko niitä ideoita tulee, kauheen monelle lähetän kommentoitavaksi. Mutta aina toiset kommentoi, toiset ei kommentoi millään tavalla niin, siitä on aika vaikea työstää miltä se näyttää muitten silmin. Itse tulee sokeaksi nimittäin jos saa jonkun ajatuksen päähän, että tämä on loistoida. Se on vähän parempikin, että joku ampuu sen alas ennenko se menee käyttöön, jos se on ihan persuuksista oleva että mä vaan että ”tää on hieno juttu.” (Leevi)*

Edellinen kuvasi vuorovaikutuksessa tapahtuvaa prosessia, jonka voi tulkita liittyvän myös hänen muihinkin prosesseihin, esimerkiksi identiteettityöhön, jota hän dialogisesti teki esimiesvalmennuksessa ottaen keskustelusta voimavaroja sen käyttöön. Tämä vahvistaa jo aiemmin esittämäni Beechin (2008) käsityksen identiteettityön dialogisesta ulottuvuudesta. Omaa sisäistä ideointiprosessiaan Leevi kuvasi seuraavasti hieman samaan tapaan kuin Pirkkakin:

*”Sit saattaa et autoo ajaessa yhtäkkiä lamppu syttyy ja tuota ilman että mä ees miettisin mitään niinko työasiaa, niin saattaa yhtäkkiä että ”ai niin, näinhän mun täytyy miettiä ja laittaa joku markkinointijuttu” tai mikä tahansa muu onkin — Sit siinä on se puoli että sulla on tavallaan viesti että pääsevät osallistumaan sen tekemiseen. Okei, mulla monesti saattaa olla valmiina idea miten se tehdään, mä katon vaan et onko muilla yhtään mitään, onkos ne miettiny koko asiaa. Hirveen usein pettyy, varsinkin ihan suorittavan tason työntekijä ei se näköjään mieli yhtään, se vaan tekee ja se on mulle aina pettymys.” (Leevi)*

Leevi jakoi ideansa toisille testaten ja odottaen niihin reagoimista. Leevi oli siis tyyliältään aktiivisesti uusia asioita vireille laittava. Osa hänen aloitteistaan jatkui muiden toimesta, osa saattoi jäädä hautumaan. Hän arvioi tarvitsevansa jonkun, joka veisi ideoita eteenpäin.

Leevin identiteettityö suuntautui uran, kouluttautumisen ja perheen ohella myös johtajuuden kehittämiseen, josta keskusteltiin johtamisarvioinnin tulosten ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjalta. Tämä organisaatiossa odotetun identiteetin ainakin osittaiseksi tavoittamiseksi Leevi oli tietoisesti kiinnittänyt huomiota palautteenantoon ja sen ilmaisemiseen, jotta työntekijät tunnistaisivat palautetilanteet. Hän pyrki antamaan palautetta esimerkiksi sanomalla, että ”hei, nyt tulee palautetta hyvästä työstä”. Toisaalta hän oli huomannut toimivansa ailahtelevasti: silloin kun meni hyvin ja oli hyvä tilanne esimerkiksi henkilöstön saatavuuden suhteen, hänen toimintansa oli tiukempaa ja vastaavasti oli katsottava monia asioita sormien läpi, kun työntekijöitä ei ollut vara menettää. Leevi korosti, että hänelle oli luontevampaa välittää riitatilanteita. Hän yritti saada puhumalla ja kannustamalla toisen ajatusmaailman haluttuun suuntaan. Hän

ei pitänyt riitatilanteista ja kovimmiksi tilanteiksi hän oli kokenut tilanteet, joissa on sanonut jonkun irti tai antanut varoituksen.

Hän arvioi että hänen harjoittamansa rento, ”pliisu” tyyli jatkuisi edelleen. Hän ei pitänyt itseään muutosjohtajana:

*”Mutta mihin suuntaan se oma johtajuus, niin äärimmäisen vaikee sanoa. Että, tuskin se nyt jatkuvasti, samanlainen suht pliisu tyyli. Voi olla että se jatkuu varsinkin kun se nyt vahvistaa sitä että tää toimii, menee paremmin kuin hyvin, no ei paremmin kuin hyvin, väärin sanottu se. Mutta menee sillä tavalla kuin toivon, niin sitä että varmaan jatkuu tällöinen tyyli. Mutta mitäs sitten kun tulee se vaikea aika? Niin, muuttaa siinä vaiheessa omaa tekemistä plus muuttaa muitten tekemistä, niin se on se iso vaikeus taas. Mää en oo mikään kauheen muutosjohtaja.” (Leevi)*

Oman johtajuuden suuntaa Leevin oli siis hankala arvioida. Hän lähestyi viidenkymmenen vuoden ikää, oli kokenut esimies ja hakenut opiskelupaikkaa, jota kävisi työn ohessa. Hän ei nähnyt itseään nykyisessä tehtävässä enää kymmenen tai edes viiden vuoden kuluttua, vaan harkitsi koulutuksen kautta ammatinvaihtoa. Ylipäätään hän oli aktiivisen identiteettityön tilanteessa, jossa hän mietti elämäänsä kokonaisuudessaan. Tähän kokonaisuuteen kuuluivat työn ja opiskelun ohella myös perheeseen liittyvät ratkaisut. Hänen identifikaationsa organisaatioon palveli myös hänen omaa etuaan: hän yritti saada sopivan tasaisella kasvulla itselleen pelivaraa ja toisaalta menestyvän yksikön päällikkönä ja lisäkoulutusta hakemalla hän vahvisti omaa mainettaan pystyvänä ja kilpailussa menestyvänä esimiehenä. Hänen samastumisensa oli siten ainakin osittain valjastettu myös oman ulkoisen uran tueksi edellä kuvatun sisäisen uran motivaation vahvistamisen ohella. Tässä toteutuu Juutin (2001) esittämä ajatus: jos organisaation lupaamaan menestymiseen samastutaan myönteisesti, se ohjaa yksilön toimintaa ja lopulta hänen ammatillinen identiteettinsä voi kohdentua tulosten perusteella, kuten Leevin kohdalla tapahtui. Hän kuitenkin valjasti samastumisensa myös uransa tueksi, jolloin myönteisen neutraalista samastumisesta tuli oman uran vauhdittaja Collinsonin (2003) esittämällä tavalla.

Urakehitystä tukevaan lisäkoulutukseen Leevi ei ollut aiemmin hakeutunut ja lasten ollessa pieniä ei ollut halunnutkaan. Koulutukseen pääseminen ja sen vaihtoehdot kuitenkin mietityttivät häntä, vaikka hän oli jo hakenut sinne:

*”Se ratkeaa tossa juhannusviikon tienoilla tää koulujuttu. Jos en pääse sinne, niin mitä mää sit teen? En tiiä, ei harmainta hajua taas kerran. Taas mietitään. Kyllä mää vähän elviksenä menin sinne pääsykokeisiin, että täähän on läpihuutojuttu että meenhän mää sinne, mutta sitte ko mää näin että siellä oli 90 hakijaa, mitkä on nelikymppisiä ja samanlaisessa tilanteessa ko minä ja 25 otetaan, tajusin että ei tää oo ihan läpihuutojuttu että täällä on monta muuta jotka on ollu vastaavassa asemassa esimiehenä--- Kyllä se välillä tuntuu hirveeltä, että on viiskymppinen ja painaa ammatinvaihto, koska sitähan mää tässä haen käytännössä. Kuitenkin ammattiin jossa en menettäisi sitä jota jo osaan. Ei mitään totaalista, ei musta maalaria tuu vaan semmonen missä voin hyödyntää nykyistä tietämystä.” (Leevi)*

Leevi vahvisti sähköpostiviestissään edellä olevan kertomuksen tulkinnat muutamin lisäyksin. Hänen osaltaan kertomus jatkui siten, että hän pääsi hakemaansa koulutukseen, mutta se ei vastannut hänen odotuksiaan ja hän keskeytti sen osittain myös elämäntilanteeseen liittyvistä syistä johtuen. Hän kommentoi, että yrityksen linja on muuttunut hänen toivomaansa suuntaan, mikä oli vähentänyt hänen työpaineitaan mm. turhan työn vähenemisen vuoksi. Hän mietti edelleen alanvaihtoa, mutta saman alan vastaavaan tehtävään hän ei aikonut hakea. Hän tunsu olevansa hyvin myönteisesti samastunut yritykseen ja tämä hänen kertomuksensa onkin luonteva päättää hänen omiin sanoihinsa:

*”Vaikka vieläkin mietin uran vaihtoa, niin rakastan työpaikkaani ja olen siitä ylpeä. Ala vain on sellainen, että mieli tekisi jotain muutakin nähdä.” (Sähköposti, 4.2.2013)*

# 6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimukseni tuloksia ja erittelen niitä tutkimustehtävään nähden pohtien samalla niiden tieteellistä ja käytännöllistä merkitystä. Lisäksi arvioin niiden yleistettävyyttä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Pohdin myös metodisten valintojen ja narratiivisen tutkimusotteen sovellettavuutta aineistokeskeiseen, mutta teoriasidonnaiseen identiteettitutkimukseen. Esittelen joitakin avauksia jatkotutkimukselle. Luvun yhtenä sisältönä on myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia, joita jo osittain käsittelin luvussa 4.

## 6.1 TUTKIMUKSEN MERKITYS

Tartuin tutkimuksessani maassamme toistaiseksi suhteellisen vähän empiirisesti tutkittuun ilmiöön: keskijohdon esimiesten kertomien moninaisten identiteettien ja identifikaatiomuotojen yhdistelmään. Esimiesten valmennuskeskustelujen kontekstiin liittyvää identiteettitutkimusta on toistaiseksi tehty suhteellisen vähän, vaikka identiteetti sinällään on hyvin laajasti ja monesta näkökulmasta tutkittu aihe. Tarkastelin identiteettien ilmenemistä ja muuttumista johtamisen kehittämisohjelman ja siihen liittyvän valmennusprosessin keskusteluissa. Lisäksi pyrin nivomaan tutkimukseni viimeaikaiseen narratiiviseen traditioon. Etsin niitä tekijöitä, joilla esimies rakentaa kertomusten avulla siltaa oman johtajuutensa ja yleensäkin ihmisenä kehittymisen välille. Tutkimukseni kysyi, missä määrin on mahdollista jäsentää yksilöllisiä identiteettejä ja samastumista kielellisesti kertomusten kautta.

Tutkimukseni tarkoitus oli tarkentaa näkökulmia keskijohdon esimiesten kertomista identifikaatiomuodoista ja samastumisen kohdentumisesta organisaation murrosvaiheen tueksi järjestetyissä, coachingiksi nimetyissä yksilöllisissä valmennuskeskusteluissa. Tavoitteena oli tunnistaa esimiesten kertomuksista identifikaatiomuotojen ohella myös tapoja ylläpitää ja rakentaa henkilökohtaista johtajuutta. Tutkimus kohdistui keskijohdon esimiesten identiteettien kuvauksiin ja siihen, millaisella identiteettityöllä he rakensivat identifikaatiota ja omia identiteettejään. Tutkimus keskittyi seuraaviin empiirisiin ongelmiin:

1. Millaisia identifikaatiumuotoja esimiesvalmennuksen ohjauskeskusteluissa esiintyy?
2. Mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samastumisestaan organisaation murrostilanteessa?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että erilaiset identifikaatiomuodot ovat empiirisesti tunnistettavissa ja analysoitavissa laadullisesta aineistosta. Tulokset avaavat uusia näkökulmia identifikaatioon ja täydentävät aiemmissa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja organisaatiossa tapahtuvista samastumisprosesseista. Keskustelunäytteet osoittivat, että

identifikaatioon liittyy tiedollisen ulottuvuuden ohella myös emotionaalisia ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Organisaation kannalta onnistunut samastuminen ennakoi pysyvyyttä ja mm. myönteiseen esimerkkiin perustuvaa esimiestyötä. Ristiriitainen samastuminen puolestaan voi merkitä kuormittavuuden kasvua esimerkiksi siten, että esimies joutuu jo ennestään kovien paineiden ohella käyttämään voimavarojaan identiteettityöhön. Ambivalenttia tilaa esimies voi ylläpitää määrättyyn rajaan asti, tämän suppean aineiston pohjalta ristiriitaisen samastumisen toiminnallisia seurauksia on pulmallista arvioida. Mahdollista kuitenkin on, että ristiriitaisesti samastunut henkilö irtautuu ennen pitkää organisaatiosta, ellei ambivalenssi laukea. Suurempi merkitys on kuitenkin sillä, että ristiriitaisesti samastunut henkilö kuormituessaan todennäköisesti menettää toimintakykyään ja työhön liittyvää kehittäjyyttä tai luovuutta. Myös samastumattomuus eli disidentifikaatio voi ennakoida organisaatiosta irtautumista myös toiminnallisesti – henkinen irtautuminenhan on tapahtunut. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat disidentifikaation kriittisyyttä ja kyynisyyttä painottavia näkemyksiä. Neutraali samastuminen on tämän tutkimuksen perusteella hieman pulmallisesti havaittavissa sen monivivahteisuuden vuoksi: se voi kohdentua, muuntua ja vaihtaa kohdetta suhteellisen nopeasti, vaikka sitä on kuvattu myös pysyvänä psykologisena tilana (esim. Ashforth ym., 2008). Yhteisenä piirteenä sille on, että työn ja organisaation merkitys yksilölle on vähäisempi ja siten myös tunneulottuvuus laimeampi kuin muissa identifikaatiomuodoissa.

Tutkimuksen teoreettinen tausta ja käsitteistö mahdollistivat erilaisten identifikaatiomuotojen tunnistamisen (myönteinen, neutraali, ristiriitainen, samastumaton) ja näihin liittyvien identiteettien analysoimisen organisaatiomurroksen tueksi järjestetyn johtamisen kehittämisen henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa. Siten tutkimus laajensi aiempia identiteettikäsitteitä, joissa organisaatiossa tavoiteltu esimiesidentiteetti on usein ymmärretty nykykäsitteiksi pysyvämpänä tai yksilöotteisempänä mallina omalle identiteetille ja joita organisaatiojohdon säätelämänä tavoitellaan. Aiemmat tutkimukset ovat jo osoittaneet, miten yhden erottuvan ja pysyvän identiteetin rakentaminen nopeasti muuttuvissa monimutkaisissa olosuhteissa on lähes mahdotonta (mm. Collinson 2003; Thomas & Linstead, 2002; Watson, 2008) ja jatkuva identiteetin muokkaaminen on jopa välttämätöntä (Ashforth ym., 2008; Dutton ym., 2010). Tämä tutkimus osaltaan vahvisti näitä havaintoja. Esimerkiksi Teijo (ks. luku 5.2.2) oli yksikkönsä tilanteen ja organisaatiojohdossa tapahtuneiden jatkuvien muutosten takia tilanteessa, jossa hänen oli käytännössä pakko muuttaa identiteettiään osin vastoin omia arvojaan. Tällöin hänen menetti johtamistyönsä juonen, ”punaisen langan”, (vrt. Thomas & Linstead, 2008).

Tutkimus liittyy ammatillisia keskusteluja kielellisinä käytäntöinä lähestyvän narratiivisen tutkimuksen ja sen erilaisten mallien perinteeseen. Tutkimukseni kuitenkin rajautui noiden keskustelujen toisen osapuolen eli asiakkaana olleen esimiehen tuottamiin kertomuksiin, jolloin keskusteluja käytettiin aineistonkeruuseen toisin kuin aiemmassa tutkimuksessani, jossa tarkasteltiin nuoren johtajan ja valmentajan välistä vuoropuhelua diskursiivisesti (Kallio, 2006). Tässä väitöstutkimuksessani valmentajana esittämieni kysymysten keskustelua ohjaava luonne tai yhteys ohjausasiakkaina olleiden esimiesten identiteettityöhön jäi taustalle enkä sitä tutkijana analysoinut. Tätä puolta keskusteluista olisi voinut tutkia tarkemminkin ja siten laajentaa valmennusprosessin diskursiivista rakentamista koskevaa empiiristä tutkimusta. Tämän ymmärrän tutkimukseni puutteeksi.

Luonteva jatkotutkimuksen aihe olisikin suunnata tutkimus valmentajan ja esimiehen välisen ja myös esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen analysoimiseen (vrt. Hujala, 2008). Tutkimussuunnitelmavaiheessa tutkimustehtävää kohdentaessani päädyin kuitenkin rajaamaan valmentajan keskusteluosuudet analyysin ulkopuolelle ensinnäkin säilyttääkseni analyysin riittävän tiiviinä kohdistaessani sen vain esimiesten osuuksiin. Perustelen tätä rajausta myös sillä, että arvioin tutkimustehtävän kannalta kiinnostavammaksi ja tärkeämmäksi antaa tilaa esimiesten kertomuksille kuin itselleni valmentajan roolissa työskentelevänä kehittäjänä. Ymmärsin että minun tarkoituksenmukaisiin osuuteeni tutkijana oli kuunnella, taltioida, kirjoittaa, koota ja tiivistää heidän identiteettiä ja johtamistyötä koskevista kertomuksistaan riittävän tarkkoja kuvauksia ja avata näkökulmia johtajuuteen yleensäkin. Olen kertonut oman kertomukseni tämän tutkimuksen tekijänä. Onnistuin myös saavuttamaan ohjausasiakkaina olleiden esimiesten luottamuksen, mikä ilmeni esimerkiksi siten, että kaikki suostuivat tutkimukseen ja tutkimuksen kuusi pääkertojaa hyväksyivät tulkintani ja heidän kertomustensa julkaisemisen sellaisenaan. Valmentajan tai keskustelijan roolini tutkimisen koin pulmallisena – miten kuvata sitä riittävän objektiivisesti ja kriittisesti? Tämä ei sulje pois kokemusta ja ammatillista kehittymistä, johon liittyviä oivalluksia sain katsoessani toistuvasti nauhoitettuja keskusteluja ja analysoidessani litteroituja keskusteluja. Toisin sanoen valmentajan ja valmennustyötä tekevän psykologin ammatillinen identiteettini kehittyi tutkimusprosessin aikana.

Tutkimus lähestyi kohdettaan aluksi aineistolähtöisesti: narratiivisessa analyysissä aineistoa tulkitaan mahdollisimman avoimesti, jolloin sen asema on tärkeä. Tästä aineistolähtöisyyden näkökulmasta käsin aluksi etenemissuunnaksi muodostui aineisto – analyysi – vertaaminen muuhun tutkimukseen ja teorioihin (vrt. Jokinen & Suoninen, 2000, 18). Tutkimusprosessin myötä aineiston analyysi ja teoriaan syventyminen vuorottelivat, jolloin oivalsin aineiston ja teorian käyvän mielenkiintoista dialogia keskenään. Oivalsin myös, että puhtaasti aineistolähtöinen tutkimus ei olisi edes mahdollista, sillä tutkijalla on aina jokin kokemus aiheeseen liittyen ja siihen minimissäänkin liittyy joitakin ennakkokäsityksiä. Lisäksi tutkijalla on tieto-opillisia taustaoletuksia. Tästä syystä tutkimus tarkentui *teoriasidonnaiseksi* tutkimukseksi, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustunut teorian, mutta teoreettiset kytkennät kiertyivät tulkintaan mukaan. Seurasin aiheeseen liittyvää teoreettista keskustelua koko tutkimusprosessin ajan ja teoriataustaan syventyessäni sain jatkuvasti uusia oivalluksia ja teoreettisia selityksiä aineistosta tehdyille havainnoille.

Narratiivisen identiteettitutkimuksen empiria on voimistunut Suomessa, myös eri tieteenalojen identiteettejä koskevissa tutkimuksissa. 2000-luvulla tehdyissä tutkimuksissa Mahlakaarto (2010) käsitteli narratiivisessa tutkimuksessaan identiteettiä ja identiteettityötä subjektilähtöisenä voimaantumisenä, jonka merkittäviksi tekijöiksi osoittautuivat sisäinen vahvistuminen ja uusi identiteettipositio, joka ilmeni uutena toimintana suhteessa ympäristöön. Omassa tutkimuksessani voimaantumiseksi tulkittavaa identiteettityötä teki selkeimmin Teijo, jonka identiteettityö kohdistui kuormittavan tilanteen ratkaisemiseen uudenlaista identiteettiä luomalla. Tämä tulos tukee siten myös Pontevan (2009) havaintoja siitä, että työntekijän voi olla vaikea kiinnittyä organisaatiomuutosprosessissa vieraaksi muuttuneeseen työhönsä. Tämä tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja (mm. Ponteva, 2009) siitä, että riittävä tieto muutoksesta on yksi tärkeä myönteistä emotionaalista samastumista vahvistava tekijä.

Johtajuuden ja johtajan narratiivista identiteettiä ovat tutkineet Frantsi (2009) ikääntyvien johtajien, Ahonen (2008) rehtorien kertomusten kautta ja Hujala (2008) moniäänisenä vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Tämä tutkimus jakaa Frantsin (2009) tutkimuksen havaintoja siitä, että kertomusten identiteettejä eheyttävän merkityksen ohella ne toimivat myös moniulotteisten, ajallisesti liikkuvien ja erilaisten identiteettien kilpakenttänä. Vastaavasti tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia havaintoja yksilöistä useiden samanaikaisten identiteettien kantajina (esim. Ahonen, 2008; ks. myös Alvesson ym., 2008; Delmesteri, 2006). Tämän tutkimuksen esimiehet halusivat toimia esimerkillisesti, olla yksi joukosta, mikä tukee mm. Haslamin ym. (2012) esittämiä näkemyksiä esimiehestä ryhmänsä prototyypisenä jäsenenä. Ahosen (emt.) mukaan rehtorin identiteetti liikkuu opettajan ja rehtorin identiteetti-positioiden välillä. Tässä tutkimuksessa esimiesten identiteettejä ja samastumista tarkasteltiin lähinnä suhteessa organisaatiossa odotettuun ja määriteltyyn esimiesidentiteettiin, johon esimiehet samastuivat myönteisesti, neutraalisti, ambivalentisti tai jäivät kokonaan samastumatta, joten ammatillisten identiteettien välillä siirtymistä edustivat lähinnä esim. Leevin tai Mikan opettajiksi kouluttautumisen suunnitelmat. Narratiivista johtajuutta tarkastellut Auvinen (2013) toteaa, että narratiivisessa johtajuudessa on kyse diskursiivisesta vallasta, joka voi olla luonteeltaan hyvää ja valtaistavaa tai manipuloivaa, vallasta riisuvaa. Narratiiviseen johtajuuteen tulisi suhtautua kriittisesti, vaikka se olisikin lähempänä demokraattista kuin autoritaarista johtamista (Auvinen, 2013). Tässä tutkimuksessa narratiivisuutta myös johtamisessaan sovelsi selkeimmin Pirkka, joka kertoi erilaisia lyhyitä ”keisseiksi” nimeämiään kertomuksia kuvatessaan johtajuuttaan ja esimiestyötään. Hän käytti myös lukuisia metaforia retorisisina välineinään. Tätä puolta kielellisesti rakentuvissa identiteettikuvauksissa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemminkin, esimerkiksi miten johtaja rakentaa identiteettiään metaforien kautta. Mielenkiintoista ja haastavaa olisi tarkastella myös ”hiljaisia” tai ”näkymättömiä” identiteettejä ja hiljaista identiteettityötä. Silvennoinen (2007) selvitti ikääntyvän pitkäaikaistyöttömän identiteettiä ohjaavan koulutuksen kontekstissa. Salinin (2010) tutkimus pohti työntekijän sosiaalisen identiteetin valintoja, joita työntekijä tekee minuutta ja sitä koskevia kertomuksia esittäessään. Tämä tutkimus jakaa em. tutkijoiden käsitykset yksilöistä aktiivisina identiteettiensä muokkaajina, jolloin he voivat valita, torjua tai muokata identiteettityön avulla tarjolla olevia identiteettejä.

Näistä kaikista sain kiinnostavia näkemyksiä ja vertailukohtia tutkimukselleni, joka yhdisti narratiivisen identiteettinäkökulman ohjauksellisen valmennuksen kontekstiin ja tavoitteli laajenevaa ymmärrystä esimiesten tapoihin kuvata identiteettiään ja identifikaatiomuotoja organisaation murrosvaiheessa.

## **6.2 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN**

Tutkimuksessani syvennyin tutkimaan johtamisidentiteetin ja identifikaation muotoutumista organisaation muutosvaiheen tueksi järjestetyissä henkilökohtaisten valmennuskeskustelujen ja kehittämisohjelman kontekstissa, joten tutkimus liittyi välittömästi työelämän kehittämiseen. Tulokset osoittivat, että tällainen keskusteluprosessi auttaa useimpia esimiehiä rakentamaan ja selkiyttämään identiteettiin liittyviä



käsityksiään ja sitä kautta vahvistamaan tietoisempaa johtajuutta. Tällä tutkimuksella toivon pystyväni tarkentamaan ja avaamaan näkökulmia tuohon prosessiin ja sitä kautta antamaan välineitä identifikaation yleisen luonteen ymmärtämiseen.

Tutkimus lähestyi aihettaan hermeneuttisesti, tulkitsevasta ja narratiivisesta näkökulmasta, jolloin sen ensisijainen tarkoitus ei ollut tuottaa ratkaisuja esimerkiksi organisaatioiden kehittämisen tai koulutuksen tarpeisiin. Tutkimustuloksilla on kuitenkin monia hyödyntämismahdollisuuksia esimiesten ja johtajien valmennuksessa sekä yritysten johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Esimerkiksi johtamiskoulutuksessa opiskeleva esimies voi peilata omaa samastumistaan työhönsä ja organisaatioonsa, kun hän vertailee omaa tilannettaan tutkimuksessa kuvattuihin samastumismuotoihin ja esimiesten kertomuksiin. Tästä pohdiskelusta keskustelu on johdettavissa samastumiseen liittyvien tunteiden ja työhön liittyvien merkitysten, arvojen ja emotionaalisten tekijöiden tarkasteluun, mikä kokemukseni mukaan on erityisen tärkeä osa-alue tietoisien johtajuuden kehittämisessä.

Henkilökohtaista johtajuutta ja esimiesidentiteettiä käsittelevän valmennuksen liittäminen organisaatiomurroksen hallinnan tueksi auttaa esimiehiä tunnistamaan henkilökohtaisen tilanteensa, siihen liittyviä tunteita ja hahmottamaan selvemmin oman toiminnan perusteita muutostilanteessa. Tutkimassani yrityksessä ohjauksellisia valmennuskeskusteluja järjestettiin ryhmämuotoisena myös lähiesimiehille ja myöhemmin, tutkimuksen aineistonkeruun jälkeen, koko henkilöstö osallistui kehittämiseen ja strategian työstämiseen. Yrityksessä strategiatyöstä tulikin ”rullaavaa” toimintaa: siihen palattiin vuosittain, jolloin tarkasteltiin sen sopivuutta näköpiirissä olevaan tulevaisuuteen. Osallistuessaan strategiatyöhön esimiehet ja henkilöstö osallistuivat samalla myös organisaatiossa tavoitellun identiteettimuotoiluun, joka usein on ollut johdon käsissä. Voikin olettaa, että mitä enemmän keskijohto ja heidän työntekijänsä tähän prosessiin osallistuvat, sitä tietoisempaa on myös yksilön samastumiseen liittyvä toiminta: yksilö tunnistaa suunnan ja tavat, joihin hänen tulisi samastua ja voi tietoisesti valita, onko se suunta, johon hän pohjimmiltaan haluaa samastua.

Yksilö voi irtautua organisaatiosta huomattaessaan esimerkiksi arvokuilun yrityksessä toteutuvien arvojen ja omien arvojensa välillä. Tulokset osaltaan vahvistavat aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan yksilöt voivat pysytellä pitkäänkin epäselvässä tilanteessa. Tällöin organisaatioon samastuminen on ristiriitaista ja kuormittavaa. Organisaation johdon kannalta on oleellista, miten se huolehtii yksilöiden ambivalentista samastumisesta, esimerkiksi miten yksittäiset kuormituksesta johtuvat väsymiset ja siihen liittyvä kyynistyminen käsitellään: ymmärretäänkö se yksilön henkilökohtaiseksi piirteeksi vai tilanne- ja organisaatiotekijöistä johtuviksi.

### **6.3 NARRATIIVISEN METODIN SOVELLETTAVUUS**

Tutkimuksessa sovellettu narratiivinen tutkimusote osoittautui perustelluksi lähestymistavaksi tutkimustehtävän kannalta. Se auttoi syventämään ymmärrystä esimiesten tavasta hahmottaa omaa tilannettaan ja identiteettejään nopean muutoksen keskellä. Narratiivisten linssien avulla pystyin havaitsemaan aineistosta erilaisia

yksilöllisiä ja yhteisiä samastumismuotoja, oivaltamaan yhteyksiä aiempien tutkimusten havaintoihin (esim. Ponteva, 2009; Salin, 2010; Marjala 2009; Auvinen, 2013) ja syventämään ymmärrystä yksilöiden merkityksellisistä, identiteettiä muuttavista kokemuksista. Käyttämäni menetelmä, jossa olin itse aktiivinen toimija valmennuskeskustelujen ohjaajan roolissa, auttoi pääsemään sellaiseen aineistoon, joka muuten voi olla tutkijoiden ulottumattomissa.

Minulla oli jo ennen tutkimusjaksoa kokemusta yrityksen esimiesten kanssa työskentelystä ja tunsin heistä useimmat jo vuosien takaa, mikä antoi esiyymmärrystä tutkimuksen mahdollisuuksista ja merkitsi vahvaa keskinäistä luottamusta esimiesten ja itseni välillä. Tästä luottamuksesta kertoo mielestäni se, että kaikki esimiehet osallistuivat mielellään tutkimukseen. Ottaessani uudelleen yhteyttä osaan heistä heidän kertomuksista tekemieni tulkintojen merkeissä he kaikki antoivat luvan kertomustensa julkaisemiseen. Luottamus merkitsi luonnollisesti myös suurta vastuuta: miten tiivistää kerrotusta olennainen ydin ja koota se uudestaan tutkimuskertomukseksi siten, että se edelleen olisi heidän kertomustensa kertomus, vaikka minä olin sen kertoja. Olin epävarma tekemistäni tulkinnoista, vaikka tarkistin ja kävin aineistoa läpi useita kertoja eri aikoina. Saatuani kunkin esimiehen vastausviestit ja kommentit olin huojentunut: he vahvistivat tulkintani ja palasivat kommenteillaan tutkimuksen ajankohtaan muistellen ja osittain yllättyenkin, mitä olivat silloin sanoneet.

Käydessäni valmennuskeskusteluja esimiesten kanssa säännöllisesti useita kertoja lähes kahden vuoden mittaisen kehittämisohjelman eri vaiheissa sain keskustelujen sisältöä analysoimalla hyvän kuvan siitä, miten valmennukseen osallistuvat esimiehet jäsenivät itseään ja johtamistyötään eri vaiheissa. Tutkimukseni kohdistaminen yhteen organisaatioon auttoi kontekstin vakioimista siinä määrin kuin se yleensä on mahdollista. Lisäksi yhteen organisaatioon kohdistaminen auttoi tutkijana pääsemään entistä paremmin sisälle kohdeorganisaation maailmaan ja tulkitsemaan niitä sanattomiakin viestejä, joita ihmiset puheeseensa sijoittavat. Syventyessäni yhden organisaation koko esimieskunnan määrittelemiini identiteetteihin minun oli mahdollista kuvata ja verrata niitä toisiinsa.

Kertomusten analysoiminen oli tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaista myös siksi, että kertomusten ja niitä tarkentavien kysymysten avulla esimiehet rakensivat ymmärrystä, joilla loivat yhteyksiä itsensä ja johtamistyönsä sekä työyhteisöä ja organisaation muutoksia koskevien ajatusten välille. Kertoessaan kokemuksistaan ihminen luo samalla kerronnallista identiteettiä. Monet esimiesten kertomat kokemukset voitiin järjestellä ja jäsentää ymmärrettäviksi niiden avulla ja usein yhdessä valmentajan kanssa. Henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa esimiehet tuottivat erilaisia kertomuksia omasta työstään ja elämästään yleensäkin, jolloin näiden kertomusten analysointi ja jäsentäminen tutkimustehtävän identiteettiä koskevien teemojen suhteen oli perusteltua teoreettisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

## **6.4 LUOTETTAVUUS JA EETTISET NÄKÖKOHDAT**

Tarkastelen seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuseettisiä kysymyksiä ja arvioin niihin liittyviä ratkaisuja, joita jo osittain kuvasin luvussa 4. Aluksi arvioin luotettavuutta neljännessä luvussa kuvattujen menettelyjen osalta. Sovelsin Yinin (2009)

suosittelemia periaatteita aineiston keräämisessä ja menetelmävalinnoissa. Yin (2009, 101-114) tyypittelee kuusi tapaustutkimukseen soveltuvaa aineistolähdettä (ks. luku 4.3 ja taulukko 2).

*Taulukko 2. Todentavat aineistolähteet ja niiden soveltaminen (mukaillen Yin, 2009)*

<b>Todentava aineistolähde</b>	<b>Sovelta- minen</b>	<b>Aineisto</b>
Dokumentit	xx	Keskustelumuiot, sähköpostit yrityksen julkiset ja sisäiset dokumentit
Arkistot, rekisterit	x	Kaupparekisteritietoja, yrityksen historia
Keskustelut (Haastattelut)	xxx	Valmennuskeskustelut, nauhoitteet ja niiden transkriptiot
Suorat havainnot	xx	Valmennuskeskustelut, nauhoitteet ja kehittämissuunnitelman tilaisuudet
Osallistuva havainnointi	(x)	Osittain, valmentajan roolissa
Fyysiset esineet	-	Ei kerätty

Aineistonkeruussa noudatin Yinin (2009, 114–124) kuvaamia periaatteita. Ensimmäkin hän suosittelee usean lähteen käyttämistä, jolloin voi tutkia monenlaisia piirteitä ja löytää soveltuvat tavat kerätä tietoa tulkintojen tueksi. Tällä on merkitystä aineistotriangulaation näkökulmasta ja se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa useasta lähteestä keräämääni aineistoa käytin tulkinnan tukena mm. siten, että testasin yhdestä lähteestä saadun informaation pohjalta tekemiäni tulkintoja toisen lähteen suhteen. Toisaalta aineistoon perehtyminen tuotti myös poikkeamia esimerkiksi siten, että etsin keskusteluissa lähes piilossa pysytelleeseen strategiaan liittyviä lausumia, joista löysin yhden selkeän poikkeuksen Pirkan kertomuksesta. Hänen kuvauksensa johdatteli tulkintaan, jossa strategiasta ei niinkään puhuttu vaikka sen mukaisesti toimittiin, jolloin päädyin kuvaamaan sitä ”hiljaiseksi strategiaksi”. Julkisista lähteistä kerättyjen tietojen tarkoituksena oli saada kuva yrityksen tilanteesta ja pohtia sen merkitystä organisaatiomuutoksen vauhdittajana. Keskeisenä aineistona olivat minun tutkijana (jolloin olin myös valmentajan roolissa) nauhoittamani valmennuskeskustelut, niiden nauhoitteet (48 kpl) ja nauhoitteista kirjoittamani transkriptiot (15 kpl). Osallistujien ja transkriptioiden pieni määrä voi herättää kysymyksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tämä on pulmallista myös yleistettävyyden näkökulmasta. Perustelin osallistujien ja transkriptioiden määrää luvussa 4.3. ja arvioin tässä lisää tekemiäni valintoja. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu suhteellisen laajan tiedon kerääminen pienestä tapausjoukosta, eikä siinä pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen (Koskinen ym., 2005). Aineistoa kerätään sen verran kuin tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä, yksi ratkaisu tähän on kerätä aineistoa niin kauan kuin se tuottaa uutta tietoa kohteesta ja pysähtyä, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli saavutetaan ns. saturaatio eli kylläntyminen.

Tehtyäni perusvalinnan eli päätettyäni keskittyä yhteen organisaatioon ja seuraavaksi oli rajattava osallistujien määrä. Näitä valintoja olen kuvannut ja perustellut luvussa 4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaation keskijohto osoittautui tutkimustehtävän kannalta

osuvaksi, riittävän yhtenäiseksi ryhmäksi ja lisäksi se oli kehittämissuunnitelman keskeinen toimijaryhmä. Toisaalta yksilöiden välisiä eroja löytyi monipuolisen tiedon lisäämiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Yksittäisten esimiesten kertomukset vaihtelivat eriasteisesti empiiriseltä tiheydeltään ja runsaudeltaan. Valitsin kuusi pääkertojaa, joiden kertomusten avulla vastasin toiseen tutkimuskysymykseen. Heidän kertomustensa valitsin em. ”tiheys”-periaatteen pohjalta erityisesti siksi, että kertomuksissa tuotettiin runsaasti samastumisen ja identiteetin kuvauksia, jolloin oli luontevaa tarkastella niitä laajemmin. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että kertomuksia voi tulkita monella eri tavalla – niin tässäkin tutkimuksessa. Kuuden pääkertojan, Varpun, Pirkan, Teijon, Mikan, Liisan ja Leevin) kertomukset olisi voinut teemoitella tai sijoitella eri tavoin kuvaamaan tyypillisiä identifikaatiomuotoja. Tutkimukseni lähtöoletuksena oli se, että identiteetit ja identifikaatio ovat luonteeltaan muuttuvia, keskenään kilpailevia ja osin ristiriitaisia, jolloin yhden selkeän identiteetin tai identifikaatiomuodon pysyvä ylläpitäminen on vaikeaa: näin ollen tutkimus avasi eräänlaisen poikkileikkauskuvan aineistossa olleiden keskustelujen aikana esimiesten kertomiin identiteetteihin ja identifikaatiomuotoihin, jolloin niiden luokittelu on pulmallista. Toisaalta tämä avaa myös kiinnostavan jatkotutkimusmahdollisuuden seurata pitkittäistutkimuksena identiteettien kehittymistä. Kiinnostava havainto oli, että esimiehet muistelivat jälkikäteen lähettämissään kommenttiviesteissä ajankohtaan liittyneitä asioita ja havaitsivat muutosta tapahtuneen, poikkeuksena Leevin ja Liisan kommentit, joissa he pääosin arvioivat jatkaneensa samalla tavalla ilman suurempia muutoksia. On siis kysyttävä, mitkä identiteetit muuttuvat ja mitkä pysyvät suhteellisen vakaina?

Keskustelutallenteiden ja transkriptioiden lisäksi käytettävissä oli myös muuta aineistoa, esimerkiksi yrityksen julkisia dokumentteja ja tietoa julkisista lähteistä, esim. Kaupparekisteristä kerättyjä taustatietoja. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistin monista lähteistä kerätyn aineiston ohella myös käyttämällä useampaa kuin yhtä menetelmää tulkinnan ja päättelyn tukena. Sovelsin Polkinghornen (1995) ja Marjalan (2009) kuvaamia kertomuksellisen aineiston kahta analysointitapaa: *kertomusten analyysia (analysis of narratives)* ja *kertomuksellista analyysia (narrative analysis)*, (ks. tarkempi kuvaus luvussa 4.4.). Siirrettävyyden ja toistettavuuden haasteeseen tässä tutkimuksessa vastasin riittävän monipuolisella ja tarkalla tutkimuskohteen ja osallistujien kuvauksella, mutta noudattaen yksityisyys- ja tietosuojaohteja.

Toisena periaatteena Yin (mt.) suosittelee kahdesta erillisestä kokoelmasta muodostetun tietokannan luomista: ”aineisto” (*database*) sisältää esimerkiksi dokumentit, nauhoitteet ja tutkimusorganisaation autenttiset aineistot. ”Raportti” koostuu tutkijan artikkeleista, raporteista tai kirjoista. Tässä tutkimuksessa tätä periaatetta noudatettiin joustavasti: kaikki alkuperäinen autenttinen aineisto (esim. keskustelunauhat, yrityksen dokumentit ym.) on tallennettu digitaalisessa muodossa omaan kokoelmaan ja tiedostokansioihin erilliselle kiintolevylle. Tutkijana kirjoittamani päiväkirjat, analyysit, kirjallisuuskatsaukset, seminaariesitykset sekä aiemmin julkaistu artikkeli (Kallio, 2012) on vastaavasti tallennettu omiin tiedostokansioihinsa. Edellä kuvaamani menettely varmistaa mahdollisuuden tarkistaa aineistosta tehdyt tulkinnat. Systemaattisesti kerättyä ja tallennettua aineistoa voi hyödyntää myös mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Tutkimuksen dokumentointi on tehty siten, että sitä voidaan arvioida myös muiden tutkijoiden toimesta. Tämän menettelyn tavoitteena oli vahvistaa tutkimuksen arvioitavuuden, luotettavuuden ja siirrettävyyden ohella myös tutkimuksen laatua.

Kolmantena periaatteena mm. Yin (mt.) ja Koskinen ym. (2005) suosittelevat tutkijan päättelyketjun tekemistä mahdollisimman näkyväksi ja seurattavaksi ulkopuoliselle havainnoijalle mm. tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ja sekä havainto- ja tulkintaprosessin avaamiseksi. Tutkimusraportin lukijan on voitava seurata tutkijan päättelyä voidakseen ratkaista, onko samaa mieltä vai eri mieltä tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tätä periaatetta sovelsin siten, että kuvasin tutkimusprosessin ulkoisen ja sisäisen kulun laadullisen tapaustutkimuksen hyvien käytäntöjen mukaisesti ja arvioin niiden toteutumista. Laadullisen tutkimuksen yleisesti hyväksytyihin käytäntöihin kuuluu, että tutkija kuvaa tutkimuksen sisäisiä prosesseja ja tapahtumia: oman ajattelun kehittymistä ja oman toiminnan arviointia, jotka voivat antaa lukijalle merkityksellistä lisäinformaatiota tutkimuksen johtopäätöksiä tarkasteltaessa. Tärkein lähde tässä olivat tutkimuspäiväkirjat sekä ohjaajieni ja vertaisarvioijani kanssa käydyt keskustelut ja sähköpostikirjeenvaihto, joissa refleksiivinen tutkimustiedon tulkinnan prosessi näyttäytyi. Olen kirjoittanut ja tallentanut säännöllisesti tutkimuspäiväkirjaa koko tutkimusprosessin ajan tehdäkseen oman ymmärryksen kehittymistä näkyväksi ja voidakseni palata siihen myöhemmin. Tutkimuspäiväkirjoitteita lisäsin asianmukaisesti kohtiin silloin, kun se arvioni mukaan toi lisää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön tai kuvasi oman ajatteluni kehittymistä. Puutteena voi pitää sitä, että tutkimustyö jaksottui useisiin lyhyisiin, pisimmillään n. viiden kuukauden jaksoihin mm. rahoituksen ja päätyön vuorottelujen vuoksi, jolloin täysipainoinen keskittyminen tutkimukseen katkeili ja myös sisäinen, tutkimuspäiväkirjoissa reflektoitu prosessi jäähtyi.

Hyvään tutkimuskäytäntöön voidaan lukea kuuluviksi myös läheisen yhteyden luominen ja säilyttäminen tutkimusaineistoon ja henkilöihin, jotka ne ovat tuottaneet. Tämä toteutui tutkimuksen jokaisessa vaiheessa toistuvana palaamisena valmennuskeskustelujen nauhoitettuun ja litteroituun aineistoon. Yhteydet osallistujiin ovat toteutuneet kehittämisohjelman tilaisuuksissa ja muissa asiantuntijayhteyksissä koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimuksen kuusi pääkertojaa saivat kommentoida heidän kertomuksistaan tekemiäni tulkintoja. Heidän kommenttejaan olen lisännyt kunkin omaan lukuun ja muihin kohtiin, joissa arvioin niiden avaavan lisäymmärrystä. Joissakin tulkinnoissa olimme hieman eri mieltä: nekin olen kirjoittanut mukaan, jotta lukija voi niitä lukiessaan vertailla.

Kuvaan seuraavaksi tutkimuksen eettisiä näkökohtia. Lähtökohtana oli kuvata tutkimuksen kohteena olleiden esimiesten henkilökohtaisia kokemuksia muutostilanteessa, joka merkitsi monelle yksilöllisesti kuormittavaa ja vaikeaa vaihetta. Identiteettiin ja samastumiseen liittyy aina emotionaalista latausta (Kuittinen 2008). Omien kokemusten kertominen on usein syviä tunteita herättävä ja mieleen palauttava kokemus. Ihmisen tunteet voivat vaihdella yksittäisessä keskustelussa. Hänninen (2008, 127) kysyykin: "Mihin kohtaan tässä prosessissa tutkijan pitäisi kiinnittää huomionsa ja miten punnita erilaisten tunteiden painoarvoa?" Tutkimuksessa olen noudattanut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia periaatteita (2009) ja ohjeita (2002). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujilla oli milloin tahansa mahdollisuus irtautua tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistumisen mahdollisuudesta informoin ensin kehittämisohjelman aloitustilaisuudessa, jossa kerroin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, aineistonkeruun konkreettisesta toteuttamisesta, aikatauluista sekä aineiston käytöstä. Tutkittavia informoin lisäksi yksilöllisesti ensimmäisissä henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa, minkä jälkeen pyysin kirjallisen suostumuksen osallistumisesta ja luvan keskustelujen nauhoittamiseen. Tutkittavilla oli omien yhteystietojeni lisäksi myös tutkimukseni ohjaajan yhteystiedot ja heillä oli jatkuva

mahdollisuus saada lisätietoa tutkimuksesta. Aiemman tutkimukseni pohjalta minulla oli jo ymmärrys siitä, että valmentajan ja ohjattavan välisellä luottamuksella oli suuri merkitys vuorovaikutukselle ja tavalla käsitellä henkilökohtaisia asioita keskustelussa (Kallio, 2006). Tämän luottamuksen edellytyksenä on laaja ja avoin informointi tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Tutkimuseettisten periaatteiden ja ohjeiden ohella toimintaani keskusteluissa säätelivät lisäksi Pohjoismaiden psykologien ammattieettiset ohjeet (2006). Tutkimuksessa käsiteltävien aiheiden arkaluonteisuuden ja yksityisyyden rajat määrittivät ensisijaisesti tutkittavat itse. He suostumuksellaan lupautuivat tutkimukseen, kun olivat ensin saaneet riittävästi informaatiota käsiteltävistä aiheista, aineistonkeruun tavoista ja aineiston käytöstä. Asiakkaina olleisiin tutkittaviin suhtauduin mahdollisimman kunnioittavasti esimerkiksi antamalla tilaa heidän henkilökohtaiselle keskustelutyylilleen, aihevalinnoilleen tai tarjoamalla keskustelun siirtämistä ja vaihtamista, jos se näytti tarpeelliselta. Pysin kaikin tavoin välttämään tutkimuksen kohteina olleille aiheutuvia haittoja tai vahinkoa. Tämä periaate ei kuitenkaan rajoita tutkimustulosten julkaisemista, vaikka niihin sisältyy kriittisyyttä tai jos ne mahdollisesti aiheuttaisivat harmistumista tutkimusorganisaatiossa ja/tai tutkittavissa. Tähän lukeutuvat myös erilaiset tulkinnat heidän kertomiensa ilmiöiden merkityksestä. Tutkimuskohdetta koskevat kriittiset tulokset olen pyrkinyt kuvaamaan analyttisesti ja ymmärtävästi välttämällä leimaavaa asenteellisuutta ja yrittäen tulkinnallani avata näkökulmia mahdollisten epäkohtien kehittämiseen. Edellä totesin, että olen esitellyt molempien tulkinnat niissä muutamissa kohdissa, joissa esimies oli eri mieltä tulkinnastani. Tehtäväni tutkijana oli tuottaa uutta tietoa ja tämä toteutuu parhaiten huolellisella ja johdonmukaisella tutkimustyöllä ja tulosten asiallisella, tasapuolisesti eri näkökulmia avaavalla argumentoinnilla.

Yksityisyyden suoja on tutkimuseettisesti tärkeä periaate, jonka tärkein osa-alue tutkimusaineistojen keruun, käsittelyn ja tulosten julkaisemisen kannalta on tietosuojat. Tutkimusaineiston tunnisteet on yleensä jaettu suoriin (yksilöiviin) ja epäsuoriin tunnistetietoihin. Suoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi nimi, osoite, henkilötunnus, syntymäaika, ihmisen ääni ja kuva. Epäsuoria tunnisteita ovat esimerkiksi kotipaikkakunta, koulutus ja työpaikka. Tässä tutkimuksessa yksityisyyden suoja varmistettiin mm. tutkittavien peitenimillä, salaamalla yritystä koskevat tunnistetiedot, paikkakunnat, tehtävät jne. Epäsuoria tunnisteita (työpaikka, asuinpaikka, ikä ja ammatti jne.) poistettiin tai karkeistettiin arkistoitavasta aineistosta ja tutkimusjulkaisun aineistotteissa. Lisäksi luvussa 5.2. esitellyt yksittäisten henkilöiden kertomusten tulkinnat lähetin etukäteen kullekin luettaviksi ja saatekirjeessä kysyin, oliko kertomuksessa sellaisia asioita tai yksityiskohtia, joita hän halusi salattaviksi. Jokainen heistä hyväksyi kertomuksensa julkaisemisen sellaisenaan. Tutkittavat henkilöt osallistuivat tutkimukseen ammatillisen roolinsa yksittäisinä edustajina. Nimettömyys tutkimusjulkaisuissa ei siten välttämättä estä tunnistamista niiden piirissä, jotka tuntevat tutkimuskohteena olevan yksikön tai organisaation toimintaa. Tästä syystä tutkittaville ei voitu luvata täyttä tunnistamattomuutta heidän omassa organisaatiossaan. Tutkimusaineisto oli analysoitavissa ilman suoria tunnisteita, eikä tunnisteiden säilyttämiselle ole tutkimuksellisia perusteita, joten tutkimustarpeisiin valmistettiin ja mahdolliseen jatkotutkimukseen säilytetään vain tunnisteeton aineistoversio. Tutkimusaineistot on säilytetty ja suojattu mm. säilyttämällä paperitulosteita lukituissa tiloissa ja kaapeissa sekä digitaalisessa muodossa salasanoilla suojattuna erillisillä kiintolevyillä. Tutkimusaineistoja käytetään vain tutkimustarkoituksiin.

## 6.5 AVAUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE

Coaching lukeutuu johtamistyön valmentaviin kehittämismenetelmiin, joiden määrän nopeasti kasvaessa on syytä tutkia näitä työtapojen ja lisätä empiiristä tietoa teoriamuodostuksen pohjaksi. Johtamisen henkilökohtainen valmennus ja sen yhteys esim. johtamisidentiteettiin on kehittyvä tutkimusalue, johon olisi tarpeellista saada lisää soveltavaa empiiristä tietoa. Identiteetin rakentuminen diskursiivisena prosessina olisi tutkimusaiheena mielenkiintoinen: esimerkiksi miten vuorovaikutus rakentaa identiteettityötä ja mikä on valmentajan rooli tässä tai voiko keskusteluprosessista tunnistaa niitä käännteitä, joissa identifikaatio muuttuu?

Työhyvinvoinnin ja kuormittuneisuuden suhde samastumiseen alkoi askarruttaa minua tutkimuksen kuluessa: millaisia yhteyksiä niillä on toisiinsa? Myönteisen samastumisen merkitys työhyvinvoinnille on jo havaittu, mutta joissakin tutkimuksissa on varoiteltu myös yli-identifikaation riskeistä mm. "ahneissa organisaatioissa", joissa vaatimukset ovat avoimia ja usein kärjistyvät. Näitä ovat esimerkiksi näkyvyydeltään ja statukseltaan vahvoja organisaatioita, jotka tarjoavat luonnostaan motivoivien roolien kautta erittäin houkuttelevia identiteettejä niiden jäsenille (Ashforth ym., 2008). Yksilön samastuessa tällaiseen menestykseen tarjoavaan organisaatioon hän voi saada identiteettinsä eliittihohtoa (Alvesson & Robertson, 2006).

Tässä tutkimuksessa myönteinen samastuminen painottui Elsbachin (1999), Prattin (2001) ja Kreinerin ja Ashforthin (2004) kehittämien identifikaatiomallien pohjalle. Myönteisen identiteetin rakentamisen mahdollisuuksien tarkempi empiirinen tutkimus olisi paikallaan, esimerkiksi Duttonin ym. (2010) tutkimuksessaan kuvaamien neljää teoreettista näkökulmaa soveltaen. Mallia voisi mielestäni soveltaa myös samastumattomuuden ja ristiriitaisen identifikaation tutkimiseen esimerkiksi kysymällä, millaisia myönteisiä seurauksia niillä voisi olla organisaation ja yksilön kannalta.

Organisaatiomurros merkitsi usealle tämän tutkimuksen henkilöille myös konkreettista uran käännettä: puolet esimiehistä irtautui yrityksestä ja jäljelle jäävienkin työkuvat ainakin osittain muuttuivat. Tätä uran käännekohdan (*turning point*) merkitystä ja sen narratiivisen rakentumisen tutkimiseen voisi soveltaa esimerkiksi Lawn (mm. 2012) teoreettista mallia ja empiirisenä välineenä *Three scene storyboarding* –metodia. Menetelmä perustuu kolmen jakson kuvalliseen käsikirjoitukseen, joista keskimäinen merkitsee käännekohtaa: sitä vaihetta elämässä jolloin yksilö voi valita jatkaako hän entistä suuntaansa vai muuttaako sitä.

# Lähteet

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13–17.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–459.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Ashforth, B. E. & Johnson, S.C. (2001). Which hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts. Teoksessa M.A. Hogg & D.J. Terry (toim.) *Social identity processes in organizational contexts*, 31–48. Hove, UK: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. 1998. The power of resistance: Sustaining valued identities. Teoksessa R. M. Kramer & M. A. Neale (Toim.) *Power and influence in organizations* 89–119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Auvinen, T. (2008). Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge
- Campbell, D. (2000). *The Socially Constructed Organization*. London: Karnac Books.
- Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3), 323–352.
- Collanus, M. (2004). *Transana. Video- ja ääniaineiston analyysi- ja litterointiohjelma*. Helsingin yliopisto.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527–547.
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry* 21 (2), 337–344.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353–378.
- Deetz, S. (1995) *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- De Fina, A., & Georgakopoulou, A. (2008). Analysing narratives as practices. *Qualitative Research*, 8(3), 379–387.
- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515–1541.



- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). "Everybody identifies with Smokey the Bear": Employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12, 347–399.
- Down, S., & Reveley, J. (2009). Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations*, 62(3), 379–401.
- Driver, M. (2009a). From loss to lack: Stories of organizational change as encounters with failed fantasies of self, work and organization. *Organization*, 16(3), 353–369.
- Driver, M. (2009b). Struggling with lack: A lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30(1), 55–72.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. Teoksessa D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Toim.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 245–256. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265–293.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior* 21: 163–200.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4): 393–413.
- Elsbach, K. D. (2009). Identity affirmation through "signature style": A study of toy car designers. *Human Relations*, 62 (7), 1041–1072. Saatavilla [www-muodossa: http://hum.sagepub.com/content/62/7/1041](http://hum.sagepub.com/content/62/7/1041).
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 442–476. Saatavilla [www-muodossa: http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/10/1393](http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/10/1393).
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2008). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismäa (toim.) 2008. *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja*, 26–49. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Finch-Lees, T., Mabey, C., & Liefoghe, A. (2005). "In the name of capability": A critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185–1222.
- Fleming, P., & Sewell, G. (2002). Looking for the good soldier, švejk alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. *Sociology*, 36(4), 857–873.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157–179.

- Frantsi, T. (2009). Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 75.
- French, R., & Simpson, P. (2006). Downplaying leadership: Researching how leaders talk about themselves. *Leadership*, 2(4), 469–479.
- Garvey, R., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring. Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. (1994a). *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gergen, K. (1994b). Narrative, Moral Identity and Historical Consciousness: a Social Constructionist Account. Saatavilla [www-muodossa: http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Narrative\\_Moral\\_Identity\\_and\\_Historical\\_Consciousness.pdf](http://www.swarthmore.edu/Documents/faculty/gergen/Narrative_Moral_Identity_and_Historical_Consciousness.pdf)
- Gossett, L. M. (2002). Kept at arm's length: Questioning the organizational desirability of member identification. *Communication Monographs*, 69: 385–404.
- Hall, D. T. & Chandler, D.E. (2005). Psychological success: When the career is a *calling*. *Journal of Organizational Behavior*. 26(2)155-176. Saatavilla [www-muodossa: Wiley InterScience \(www.interscience.wiley.com\)](http://www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.301.
- Harré, R. (1983). *Personal Being*. Oxford: Basil Blackwell.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. 2005. Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20: 39-118.
- Hatch, M. & Schultz, M. (toim.) (2004). *Organizational Identity. A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Heikkilä, T. (2001). *Tarinat organisaation kehittämisessä*. Tutkimusraportti. Espoo: Psykocenter TH.
- Hiltunen, E. (2013). *Työn taju. Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja joustoista hypermarket Jusalassa*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 51.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Huhtala, M. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucaultian Study of Power, Subjectivity and Organising in the information Age*. Commentationes scientiarum socialicum 64. Finnish Society of Sciences and Letters. Saarijärvi: Gummerus.
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149.
- Hyvärinen, M. (2006). *Kerronnallinen tutkimus*. Saatavilla [www-muodossa: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen\\_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf).
- Hänninen, V. (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hänninen, V. (2008). Narratiivisen tutkimuksen eettiset haasteet. Teoksessa A-M. Pietilä & H. Länsimies-Antikainen (toim.), *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot 45.

- Irving, J.A. & Williams, D.I. (1999). Personal growth and personal development: concepts clarified. *British Journal of Guidance & Counselling* 27, 517–526.
- Jokinen, A. & Suoninen, E. (2000). Auttamistyö keskusteluna. Jyväskylä: Vastapaino.
- Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. Juva: PS-Kustannus.
- Kallio, P. & Kurhila, A. (2000). Henkilökohtaisten opiskeluohjelmien ohjaaminen. Teoksessa: J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät*. Porvoo: PS-Kustannus.
- Kallio, P. (2006). Johtamisen ohjaus vuorovaikutuksena. Esimiesvalmennuksen ohjauskeskustelun rakentuminen diskursiivisena prosessina. Joensuun yliopiston psykologian tutkimuksia 24.
- Kallio, P. (2012). Esimiehen muuttuvat identiteetit. Teoksessa *Lähde. Historiallinen aikakauskirja*, 8. vuosikerta, 253–269. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino.
- Kaunismaa, P. ja Laitinen, A. (1998). Paul Ricouer ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa P. Kuhmonen & S. Sillman (toim.), *Jaettu jana, ääretön raja*. Jyväskylän yliopisto. Filosofian julkaisuja 65, 168–195.
- Kejonen, M. (2006). ”Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa”. Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 78.
- Kesti, M. (2012). The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. *Acta Universitatis Lapponiensis* 236. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Saatavilla www-muodossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-577-9>.
- Koskinen, N., Kallio, P., Kurhila, A., Germo, M.-A. & Leino, T. (2000). Opiskelijälähtöisyys henkilökohtaisissa opiskeluohjelmissä. Työelämän tutkimot 1/2000. Helsinki: Opetushallitus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kornberger, M., & Brown, A. D. (2007). ‘Ethics’ as a discursive resource for identity work. *Human Relations*, 60(3), 497–518. Saatavilla www-muodossa: <http://hum.sagepub.com/content/60/3/497>.
- Kosmala, K. & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10), 1393–1428.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Kuittinen, M. (2006). Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia* 41 (3), 176–184.
- Kuittinen, M. (2007). Kontrollista sitouttamiseen: Uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 26 (4), 19–29.
- Kuittinen, M. (2008). Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.), *Organisaatiot muutoksessa*, 105–121. Kuopio: UNIPress.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M.(toim.), *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIPress.

- Kuusela, S. (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1024. Saatavilla [www-muodossa: http://acta.uta.fi](http://www-muodossa: http://acta.uta.fi).
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22(1), 59–89.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management Control: Social identity and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization* 11(1): 149–75.
- Law, B. (2012). The uses of narrative. Three-scene storyboarding. Learning for living. Saatavilla [www-muodossa: http://www.hihohiho.com/storyboarding/sbL4L.pdf](http://www-muodossa: http://www.hihohiho.com/storyboarding/sbL4L.pdf).
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization*, 15(1), 97–119.
- Löyttyniemi, V. (2004). Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 347. Saatavilla [www-muodossa: http://acta.uta.fi](http://www-muodossa: http://acta.uta.fi).
- Mahlkaarto, S. (2010). Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123. Saatavilla [www-muodossa: http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.uef.fi:2048/doi/10.1002/job.4030130202/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.uef.fi:2048/doi/10.1002/job.4030130202/pdf).
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina. Narratiivinen arviointitutkimus. *Acta Universitatis Ouluensis. C Technica* 315.
- Mead, G. H. (2004). The Self: The 'I' and the 'Me'. Teoksessa M.J. Hatch & M. Schultz (toim.), *Organizational Identity. A Reader*, 30–34. New York: Oxford University Press.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6, 585–600.
- Mishler, E.G. (1995). Models of Narrative Analysis: A Typology. *Journal of Narrative and Life History*, 5 (2), 87–123.
- Onnismaa, J. (2003). Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 91.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods 50. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Polkinghorne, D.E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J.A. Hatch, & R. Wisniewski (toim.), *Life history and narrative*. 3p. London: Taylor & Francis e-Library. Saatavilla [www-muodossa: http://site.ebrary.com/id/10058261?ppg=3](http://www-muodossa: http://site.ebrary.com/id/10058261?ppg=3).
- Ponteva, K. (2009). Työntekijän samastuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. *Acta Electronica Universitatis Tmpensis* 860. Saatavilla [www-muodossa: http://acta.uta.fi](http://www-muodossa: http://acta.uta.fi).
- Pohjoismaiden psykologien ammattieettiset säännöt (2006). *Psykologi. Ammattiextra*.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Toim.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 171–207. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Pratt, M. G. (2000). 'The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors'. *Administrative Science Quarterly* 45: 456–93.
- Pratt, M. (2001). Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/Organizational Behavior Perspective. Teoksessa M.A. Hogg & D.J. Terry, (toim.), *Social identity processes in organizational contexts*, 13–30. Hove, UK: Psychology Press.
- Pratt, M & Rafaeli, A. (2004). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. Teoksessa M.J. Hatch & M. Schultz (toim.), *Organizational Identity. A Reader*, 275–312. New York: Oxford University Press.
- Puusa, A. (2008). Keitä me organisaationa oikeastaan olemme? Tarkastelua organisaatioidentiteetistä. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.), *Organisaatiot muutoksessa*, 89–104. Kuopio: UNIpress.
- Puutio, R (2009). Hidden agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 369.
- Ricoeur, P. (1990). Time and narrative. University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (1991b). Life In Quest in Narrative. Teoksessa D. Wood (toim.), *On Paul Ricoeur. Narrative and Interpretation*. London: Routledge.
- Riessman, C. K. (2000). Analysis of personal narratives. Saatavilla [www-muodossa: http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/riessman.pdf](http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/riessman.pdf).
- Riessman, C.K. (2005). Narrative Analysis. Saatavilla [www-muodossa: http://eprints.hud.ac.uk/4920/](http://eprints.hud.ac.uk/4920/) Alkuperäinen versio teoksessa N. Kelly, C. Horrocks, K. Milnes, B. Roberts & D. Robinson (toim.), *Narrative, Memory & Everyday Life*. University of Huddersfield, 1-7.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*, 424–431. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M. (1999). Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä. Saatavilla [www –muodossa: https://docs.google.com/file/d/0B\\_9ZFYcrZqEoMDFiNjI4NDAtMzhhMS00YTM4LTljN2ItNmQ5Yjg4Y2RhMDU4/e/dit?pli=1&hl=en#](https://docs.google.com/file/d/0B_9ZFYcrZqEoMDFiNjI4NDAtMzhhMS00YTM4LTljN2ItNmQ5Yjg4Y2RhMDU4/e/dit?pli=1&hl=en#).
- Saastamoinen, M. (2006). Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa M., Rautio & M., Saastamoinen (toim.), *Minuus Ja Identiteetti*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 168–179.
- Salin, O. (2010). Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Silvennoinen, P. (2007). Ikä, identiteetti ja ohjaava koulutus. Ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät oppimisyhteiskunnan haasteena. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 303.



# Liitteet

## LIITE 1: KESKUSTELUTAULUKKO

hlö n:o	Päälliköt (Peitenimet)	Keskusteluja 2008	Keskusteluja 2009	Keskusteluja yhteensä	Litteraatti	Työssä yrityksessä 12/2009
1	Aila	2		2	1	ei
2	Isa	3		3	1	ei
3	Kari	2		2	1	ei
4	Kirsi	3	1	4	1	kyllä
5	Leevi	3	2	5	1	kyllä
6	Liisa	2		2	1	ei
7	Mika	1		1	1	kyllä
8	Panu	2		2	1	ei
9	Paul	2	1	3	1	kyllä
10	Petri	3		3	1	ei
11	Pirkka	3	2	5	1	kyllä
12	Raija	3		3	1	ei
13	Teijo	2		2	1	ei
14	Varpu	2		2	1	kyllä
15	Veera	3	1	4	1	kyllä
	<b>Nauhotetut keskustelut yht.</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>työssä 7/15</b>

## LIITE 2. ESIMERKKEJÄ YHTEISISTÄ KESKUSTELUAIHEISTA

Yhteisiä sisältöjä keskusteluissa

- Työ- ja opiskelutaustaa: miten päätyi organisaatioon, kokemus esimiehenä, millaisia opintoja tehtynä ja suunnitteilla
- Johtamisen kehittäminen, oma kehittyminen 2008-2009
- Miten kuvaa omaa johtamistaan:
  - o kuka tai mikä (esimiehenä) olen?
  - o millainen ei ole?
  - o millainen haluaa olla, missä haluaa kehittyä (vrt. kehittämisohjelma)
  - o miten minun pitäisi toimia? omat ja organisaation tavoitteet? ”kuka minä olen, keitä me olemme (johtajina)”
  - o metaforat
  - o missä on omimmillaan, tunne että voi olla oma itsensä?
  - o mikä tuntuu vieraalta?
  - o pulmat: koetut/ulkoiset
- Miten kuvaa muiden käsityksiä omasta johtamisestaan:
  - o millaisena (esimiehenä) pidetään?
  - o millaista palautetta on saanut, keneltä?
  - o mitä odotetaan, kuka?
- Periaatteet (arvot, arvostukset)
  - o omat/organisaation – samastuminen/vieraantumisen?
- Johtajuus/identiteettinarratiivit (”keissit”)
  - o kerrotut/sisäiset – suhde identiteettiin – miten haluaa kertoa’
- 360-raporttien tarkastelu ja johtopäätökset
- suhde palautteenantoon
- muutokset ja niiden merkitys identiteettityölle
- tulevaisuus
- osallistamista, omalla esimerkillä johtamista, läheltä johtamista (olla suorittavissa vuoroissa mukana, yksilövastuut ja delegointi, ”johdan edestä” jne.)



### LIITE 3. ESIMERKKEJÄ TEEMOISTA JA IDENTIFIKAATIOMUODOISTA

<i>Liite 3. Teemat, identifikaatiomuodot ja esimerkkejä keskustelunauhoilta</i>			
<b>Data</b>	<b>Identiteettiä ilmaiseva teema</b>	<b>Identifikaatiomuoto</b>	<b>Esimerkkejä</b>
Coaching - keskustelun nauhoite	Suhde organisaatioon/ samastuminen	Myönteinen	<p>Ihan kaikessa minä yritän ajatella yrityksen parasta, että se mennee eelle oikeestaan kaikessa. (Varpu)</p> <p>Se on hyvin suuri motivaation syy, että tapahtuu isoja asioita ja pystyy vaikuttamaan yrityksen kannalta isoihin asioihin. Tää on erittäin mielenkiintoista tällaisessa yrityksessä olla nyt töissä. (Raija)</p> <p>Tykkään työstäni, täytyy sanoa että olen aina tykänny olla tässä yrityksessä töissä, että en minä en ikinä oo kokenut että hitsi kun pitää lähteä. (Varpu)</p> <p>Tuli se slaidi sinne seinälle, niitä henkilö-johtamisen teesejä. Tajusin että teen oikeasti noita asioita, annan noista asioista palautetta. Se oli hieno hetki. Siinä konkretisoitu ensimmäinen iso asia siitä (strategiasta) että jotain on tapahtunut. (Pirkka)</p>
	Kuka minä (esimiehenä) olen? Miten johdan?	Myönteinen	<p>En halua itteeni korostaa, oon siinä, teen töitä ja minä hoidan sitä paikkaa ja oon vastuussa siitä, mut en oo pomo siellä korkeemmalla korokkeella, että samalla tavalla teen töitä kuin muutkin. (Varpu)</p> <p>Kyllä se mulle konkretisoituu noitten työtehtävien ja aikaansaatavien asioiden kautta se johtajuus, että se.. mielelläni otan sen vastuun selkeesti ja ja organisoida työni että se tulee tehtyä ja hoidettua ja kuka tekee mitään, se on ihan niinku ominta omaa asiaa siinä. (Raija)</p>

			<p>Esimerkin kautta johtamista, että ei mee kenenkään selän taakse piiloon....Täytyy pitää se oma linja. Se on kaikista helpointa, se on mulle aidoin, tulee suoraan sisältä, ei tarvi käydä itselleen valehtelemaan tai esittämään mitään (Pirkka)</p> <p>Se on alaisten kuuntelemista ja pidän kaikkia aika tasavertasena. Yhessä tehään sitä hommaa, kaikki yhdessä suunnitellaan ja saahaan semmonen siitä hommasta, että se on kaikille mielekästä. (Kari)</p>
	Identiteettityö	Myönteinen	<p>Niin se on varmaan se, kun puhutaan hiljaisesta tiedosta niin voidaan puhua hiljaisesta työstä se toimii kaiken aikaa kuitenkin. (Pirkka)</p> <p>Itte miettii tietysti omaa johtamista, että ei mulla niitä alaisia niin hirveesti oo. Ehkä kohdistuu enemmän tekemiseen, asioiden eteenpäin viemiseen, vähän hakemista mitä se minun johtaminen sitten on nyt... niin paljon on eessä päin tietämätöntä tietä tai kulkematonta tietä ja opittavia asioita ja peilaa sitä osaamistaan siihen, että kuinka paljon voi osata. (Raija)</p> <p>No..niinku aihe on nyt esimiestyön kehittäminen. Mulla on nyt tietysti se tilanne, että nyt tuntuu että menee aika hyvin (yksikössä), että sen suhteen ei oo mitään ongelmia, että tuota mää ite mietin sitä jatkokoulutusta. (Liisa)</p> <p>Kyllä sitä täytyy omatkin resurssit ja rajallisuus myöntää että tuota, en oo mikään yli-ihminen, pitää pystyä hellittämään, ajatella itteensäkin. (Aila)</p>

			<p>On isoin se alaisilta vaatiminen ja sitte omien mielipiteitten tuominen julki. Sitä oon lähteny työstämään ja kirjotin tänne näin: haluan olla yksikössäni se laivan kapteeni ja haluan tehdä sen asian niin, että musta tulee luotettu ja luotettava kapteeni. (Pirkka)</p> <p>Et sitte se ihminen pitäisi saada herään siihen elämänmenoon jollain kehityskeskustelulla tai jollain vastaavilla toimilla, virta uudestaan päälle. (Teijo)</p>
	Metaforat, motot	Myönteinen	<p>Huutaminen on huonokuulosia varten... Tuulimyllynhoitajia on maailma täynnä, tekijät on erikseen. (Pirkka) Laivan kapteeni, ketjunpysäyttäjä (Pirkka)</p> <p>Hanska on kädessä. (Varpu)</p> <p>Takaraivosta ja selkärangasta tulevalla tiedolla. (Raija)</p>
Coaching - keskustelun nauhoite	Suhde organisaatioon/samastuminen	Neutraali	<p>Mut siin on myös se puoli että että, mä en oo ehkä niin firman mies että mä hakisin sitä huipputulosta, mä haen kestävän kehityksen tietä, koska mä mietin niitä asiakkaita jotka nyt saa hyvää palvelua, hyvää tuotetta, niin ne tulee vaikka sitten neljän vuoden päästä, mä voisin vetää tehot paljon tiukemmille, saatais rahaa kassaan (lyö nyrkkiä toiseen kämmeneen) ninko kymmenenkin prosenttia enemmän, tulisko se asiakas neljän vuoden päästä takasin koska sillä ois keskinkertainen kokemus vain.. Haen semmosta tasasta pientä nousua Haen sitä pitkäjänteisyyttä siinä, on se sitte - mä en usko että mä oon viiden vuoden päästä tässä, missä mä oon, sitä mää en tiiä - mut se on kamala sille seuraajalle sitte jos se tulee</p>

		<p>ja maine on semmonen et joo, et kyl se nyt jotain saa mutta on se vähän semmosta väkisin tuotettua. Ei, ei toimi. (Leevi)</p> <p>Kyllähän se suunta on että koko ajan pitäis päästää isompaa pyörää vääntämään että kattoo, että jaksaako sitä vääntää vai ei ja tietysin väliajoin pitää lyödä itsensä seinää vasten. (Pirkka)</p> <p>Sen mää tiedän, että firman pitää aina rahaa tehdä, se on ihan selvä juttu että että, mutta missä menee raja?(Leevi)</p> <p>Kyllä se varsinkin.. kyllä henkilökunta on aika.. aika varpaillaan kuiteskin kun on käyty useat yt:t kuitenkin. Minä en vielä välttämättä ite haluais lähteä siihen että niinku, minun mielestä pitäis antaa aikaa kun homma on saatu toimimaan, että sitä kautta niinku myyntii ja muuta eikä ... lähtee nyt sitä kahta tonnii kuussa hakemaan säästöä henkilöstön kautta tai muuta että se voi pitkällä aikavälillä mun mielestä olla huono homma. (Panu)</p> <p>Mutta siihen mää taas pyrin, että se ois mahdollisimman ennalta arvattavissa oleva. Tietäisin kuukautta etukäteen sanoo, minä päivänä kauppa käy ja minä päivänä ei käy. (Leevi)</p> <p>Katotaan millai mun pääni hajoo sitte, jos en mää pääsekään tavoitteisiin. Mutta kyllä se välillä tuntuu hirveeltä, että on viiskymppinen ja painaa ammatinvaihto, koska sitähan mää täs haen käytännössä. Kuitenkin ammattiin jossa en menettä sitä jota mää jo osaan. Ei mitään totaalista, ei musta maalaria tuu vaan semmonen</p>
--	--	--

		<p>mis mää voin hyödyntää nykyistä tietämystä. (Leevi)</p> <p>No joo, mun mielestä se oli semmonen asia että mää ite otin sen puheeksi johtoryhmässä, että minä haluaisin käytetään tämmöstä ko me oltiin puolessa välissä ja aika loppu ja mulla alko seuraava. Mää sanoin, että nyt piisas ja lähin pois. Elikkä meiän pitää saaha kaikkien se tavallaan se että.. ylimääräinen jaarittelu pois sieltä vaan käyään ne asiat ne asiat läpitte mitä on laitettu siihen, jos sieltä kumpuaa jotain toisia asioita niin sopia niihin sitte oma aikansa. Elikkä nyt sitä, meille tullee monesti se että niihin tullee niinku turhaa jaaritteluu semmosta, että sen kaks ihmistä pystyy jutteleen ja nyt sitte kaikki neljä ihmistä oottelee siinä, kun kaks juttelee keskenään. (Petri)</p> <p>No sanotaanko vauhti on aika kova tällä hetkellä tuntuu koko firmassa että, mitä tulee ööö toivottvasti vauhissa pysyy mukana, mennään nimittäin semmosella vauhilla, niin paljon uutta ideaa sun muuta että tuota et tuota, se tulee väkisinkin mieleen että ja sit että pysyy kaikki ne .. kaikki ne tosiaan, alhaalta ylös asti nii tuota pysyy mukana ja järjestyksessä että (yksiköitä) on nyt kovaan tahtiin tarkoitus pistää pystyyn ja koko brändi uusiutuu hirmu vauhtii että.. organisaatiota on purettu mutta vauhti kiihtyy. (Panu)</p> <p>Kaikilla on tietysti erilainen tilanne, kaikilla varmaan mietityttää, sen verran tiian että esim. tällä hetkellä (P_yksiköiden)rp:itä mietityttää että "hei, jotain on taas tapahtumassa että kun on niin kova tahti, että</p>
--	--	---

			<p>mitä ne meinaa (näille yksiköille)" ja jotain muuta.Tuossa itekkin kun mietittiin Vesan kanssa, että mitä nyt et tuota, meillä ko meidän tulos ei oo sitä mitä pitäis olla kautta odotetaan että tappioohan me tehhään koko ajan . Jäähän myyntibudjetista joka kuukausi.(Panu)</p>
	<p>Kuka minä (esimiehenä) olen? Miten johdan?</p>	<p>Neutraali</p>	<p>Kyllä se on ylivoimainen kiksien tuoja se että saa järjestetty niin että se homma toimii kaikin tavoin, sekä tulos että henkilökunnan jaksaminen, että asiakaspalvelu.(Leevi)</p> <p>Sitä vaan tulee niin paljon et siinä ei ehi tekkeen yhtä asiaa loppuun vaan sen joutuu jättään lepäämään vähäks aikaa, lähtee tekkeen toista ja sitte ehkä palata siihen jos ehtii palata samana päivänä. mä uskon että tuota tää on osaks varmaan vähän mun luontanen tyyli kanssa, elikkä kun siihen on tottunu jo aina sillonkio ku olin työnjohtajana Kotkassa niinku jotain asiaa aloit tekemään, niin se yksinkertaisesti keskeytyi jonkun takia aina niin niin siihen tavallaan oppi siihen systeemiin että mitenkä niitä tavallaan järjestelee ja se että kyllähän nyt käytännössä asioiden priorisointia tekee koko ajan ajatusmaailmassa (Petri)</p> <p>Niin, tää raja on mennyt mulla jyrkemmälle, mä en anna työntekijöille anteeksi kauheesti, mä saatan haukkua tai antaa niinko negatiivista palautetta paljon helpommin. (Leevi)</p> <p>Mulle on luontevampaa välttää riitatilanteita. Et koitan niinko nästä puhumalla ja kannustamalla saada toisen ajatusmaailman sinne suuntaan mihin mä</p>

		<p>nään sen, mihin sen pitäis mennä. Mihin, sitä en pysty muuttamaan, mutta mutta sen tapaa työskennellä yritän muuttaa ja ja. Mää en tykkää niistä riitatilanteista, kovimpia paikkoja on kun joutuu sanoon jonkun irti tai antaa varoituksen tai jotain... Pari oon sanonut joskus aikanaan koeaikana irti ja kyllä se oli tuskanen tilanne, varsinkin kun tyttö oli kiva. Siinä ei oo mitään ongelmaa, jos se on niinko täys kusipää ja mää inhoon sitä sydämeni pohjasta niin, mutta mukava tyyppi joka ei osaa töitään, se on vaikeaa. (Leevi)</p> <p>Se toimii ainakin ittelte, mää haluan aina voittaa kilpailun. Mää pelaan, aina kun mä pelaan jotain, mää pelaan tosissaan mutta en välttämättä vakavissaan. On se sit mikä tahansa, jos mää meen jalkapalloa pelaamaan, mää yritän loppuun asti, et emmää kädet taskussa pyöri siellä. Mut emmää pelaa niin vakavamielisesti, että se ois mulle henki tai elämä tai et mää sortuisin vastustajaa teilaamaan ja rappaamaan ja siinä täytyy olla hyvä urheiluhenki. Vähän samaan tyyliin mää koitan henkilökuntaa lukee, mikä niihin kehenkin tehoaa että että kenelle on motivointikeinona se raha, kenellä se maine ja kenelle taas henkilökohtainen haaste. (Leevi)</p> <p>Mutta kilpailuvietti on sillai, et mää nautin kaikista semmosista mukavista kilpailutilanteista, on se keilaaminen, aivan sama osaako porukka keilata kunhan ne yrittää ja vähän nälvii kavereita, "ähä, ei tuo oikeen onnistunu", semmosta, Just tuli tuolla (näyttää olkavartta) joku jälki näkyy, meillä oli värikuulasotaa tuolla ja kyllä</p>
--	--	---

			<p>mää siellä ryömin ja konttaan vanha äijä viel mettässä. Kyllä siellä mää sain turpaani, joka kerta mää poistuun ensimmäisten joukossa sieltä niin kun osuman saaneena ja sou? Joku hävii, joku voittaa, mutta pääasia että on hauskaa. (Leevi)</p>
	Identiteettityö	Neutraali	<p>Syksystä sitten joo, en tiä mihin muuttuu johtaminen. Mää oon hakenu kouluun ees tai seuraavalla viikolla pitäs, tai juhannuksen aikoihin suurin piirtein pitäs tulla tieto pääsenkö kouluun. Se on työn ohessa niin se on mielenkiintoista nähdä millai kehittyi johtamistyyli. Plus toinen millai sit näkyy vielä enemmän on väsymys sitte ku käy kolme kertaa viikossa töitten jälkeen vielä koulussa ja samaan aikaan on syyllisyys siitä, mikset oo tarpeeks lasten kanssa. Ja tämä niin se on mielenkiintoista, mutta en mää oo hakenu sillä ajatuksella että se helppoa olisikaan.</p> <p>Jos jos nyt ensinnäkin sinne pääsen ja miltä se tuntuu, tottakai ajatukset muuttuu kymmenen kertaa siinä matkalla, mutta tarkoitus olisi sitten opettaja... ammatilliseen opettajakoulutukseen, koska emmää nää itteeni (tässä työssä) kymmenen vuoden päästä enää, edes puolessa välissä sitä. Se on jotenkin nuorempien puuhaa, aamusta iltaan. (Leevi)</p> <p>No tuota heheh.. mää en tiä tuota.. pieni kehittämiskohe itellä henkilökohtaisesti on nytten motivaatio koko alaan.. Mulle syntyy tossa viime kuussa toinen poika ja oon huomannu itessäni.. toinen poika on vähän yli vuoden ja toinen on puoltoista kuukautta niin tuota, ihan ku ei</p>



			<p>kakskymmisenä tehnyt lapsia niin tuota huomaa heti sen, että tuota perhe menee etusijalle. (Panu)</p> <p>Tuntuu että tuota just tuota markkinointia esimerkiksi, sitä nyt yrittää kehittää että sitä kautta saisi uutta potkua, että vähän on semmonen fiilis välillä että tuota... ääh.. pitäis varmaan mennä puoleks vuodeks vaikka koulunpenkille tai jotain että uutta semmosta intoo kautta muuta.. Välillä on semmonen fiilis mitä sitä isona ruppee tekemään. Se on meidän alalla aika yleistä että jossain vaiheessa vaihetaan täältä alalta pois. Kyllä sitä aina välillä miettii että ois ihan mukava olla ma-pe töissä 9-5 ma-pe.. vähä on just semmosta että ei oikein tiiä, mutta kun ei osaa tehdä muuta ku tämän alan hommia, kun on koko ikänsä tehnyt.(Panu)</p> <p>Kyllä sitä haluaisin harrastaakin, ainakun lähdet harrastamaan tulee semmonen fiilis, että taas jäi lapset kotiin vaimon kanssa. Kyllä mä kovasti koitan pitää huolta et vaimokin pääsee, patistan sitä että lähepäns nyt sinne lenkille, et on hyvä väli et kyl mä täällä pärjään (Leevi)</p>
	Metaforat, motot	Neutraali	<p>Nyt kun on kohtuuhyvä tilanne - koputtelen puuta - niin tää helposti ajaa mut siihen et mä on tiukempi. Koska mulla on varaa menettää joku työntekijä, jos se suuttuu mulle (Leevi)</p> <p>Työkaverit antoivat nimen ikiliikkuja, että ei oo paikallaan hetkeäkään. (Panu)</p> <p>Delegoi ne asiat, mitkä itestä tuntuu tylsiltä-ne voi olla toiselle mielenkiintoisia. (Petri)</p>

			Puoli askelta jäljessä (Isa)
Coaching - keskustelun nauhoite	Suhde organisaatioon/samastuminen	Ambivalentti/ristiriitainen	<p>Toisenlaisesta liikeideasta täysin uuteen konseptiin, mikä oli keskeneräinen alussa. Oli vähän sellaista hakemista itelläkin, ettei oikein.. meni välillä lukkoon, ettei oikein tienny et mistä päin ois lähteny purkaan sitä vyyhtiä.(Teijo)</p> <p>Mää en oikein tiedä missä ne rajat menee. Et se häilyy mulla niinku tällä hetkellä, et mä en oikein tiedä missä se tietty raja menee (Teijo)</p> <p>Harvemmin oon mistään ninku tiuskinu tai sanelen kovasti mitään, mut tuli sellaisia mitä itekin huomasin että mis mennään että se näky sellaisina purkauksina sitte tiettyinä.. omille esimiehille ja joskus henkilökunnallekin tulee sellaisia, ett ois ehkä voinu miettiäkin mitä sanoo että sitte jälkeenpäin joutuu selittelemään niitä asioita (Teijo)</p> <p>Joo, niin meillähän rupes sitte ihmiset vähän puhumaan, että milloinkahan B (oma yksikkö) myydään. Ja mä sitten kysyin (tj:ltä) sitä suoraan että onkohan B:kin myynnissä, niin (tj) sanoi että ei oo, että kyselyitä tulee koko ajan mutta B:tä ei myydä. Että mää oon tavallaan turvautunut siihen ajatukseen, että sitä ei myydä. Kyllähän mää ymmärrän että varmaan (konserni) kaipaa rahaa ja B:stä ne saa sitä aika hyvin. Että tuota, eihän siinä mitään, bisnes on bisnestä ja koko ajan yksiköitä myydään ja ostetaan (Liisa)</p>
	Kuka minä (esimiehenä) olen? Miten johdan?	Ambivalentti/ristiriitainen	"Tolla tavalla ko sä kunnioitat sitä mitä mää oon sulle antanut ja opettanut ja näyttänyt ja kouluttanu sua ja antanu yhen

			<p>mahollisuuden tehdä! Ja sitä käyttäytyt tollai." (Mika)</p> <p>Mä sain aika monelta sellaista palautetta siitä, huono asia on se että mä oon liian semmonen auktoritäärinen. Ja et mä en hirveesti anna tilaa muille ja että mä on joskus vähän pelottava, et ei uskalla sanoa niinku mitä ajattelee tai mitä sanois. (Mika)</p> <p>Se oli vähän sellasta, yhen asian sai alkuun ja sitten tuleekin ensimmäisenä että "eiku tee näin" ja "tee näin" ja "tee noin" ja näkyy tuolta henkilökunnaltakin sai aika pitkältikin, että "osaako hän keskittyä tärkeisiin asioihin", että oli vähän sellasta juoksemista niinku ympäri ämpäri ja mitään juttua ei nyt saatu ihan loppuun asti valmiiksi sitte.(Teijo)</p> <p>Mut tossa tuota niin joulutammikuussa niin olin siinä kolme viikkoa lomalla, niin se jotenkin avasi sen pelin sitten ja tota, mun mielestä saanu ihan hyviä tuloksia nyt aikaan tässä niinku tän kevään myötä tässä niinku omassa toiminnassa ja tuota yksikön toiminnassa. (Teijo)</p>
	Identiteettityö	Ambivalentti/ ristiriitainen	<p>Se on varmaan semmonen asia missä pitäisi kehittyä, että olisin helpommin lähestyttävä...helpommin lähestyttävä ja niin että et mä en olisi pelottava.(Mika)</p> <p>Et se oli aika vaikea sillai johtamisen kannalta se syksy, että se oli se keskeneräisyys ja sitte melko rankka se kesä. Se kuormittaa sitte aika paljon väkeä, että tehdään ympäröiväitä päiviä sitte se niinku lopahtaa se kaupankäynti ja niin tuota se oli aika tulehdusherkkä se henkilökunnankin ilmapiiri,</p>

			että sinne ei hirveesti uskaltanut mennä sorkkiin että antoi mennä vähän niinku omalla painollaan se että. Noo oli se, ei mulla ainakaan työelämässä koskaan niin rankkaa loppuvuotta tai syksyä koskaan ollu (Teijo)
	Metaforat/motot	Ambivalentti/ristiriitainen	Jyrkkä setä--- tee kaikki toisinpäin kuin sun aikaisemmat esimiehet on tehneet (Mika)  Keskinertanen ei oo millään tavalla hyväksyttävää. (Mika)
Coaching - keskustelun nauhoite	Suhde organisaatioon/samastuminen	Samastumattomuus/disidentifikaatio	Yleensä se on tässä firmassa, että kun kauppa käy niin sitte tuota ollaan joka puolella hiljaa ja sitten kun se ei käykään, sitte on kyllä ääntä. Et meille ei koskaan sitä juttua, et missä me ollaan hyviä ja tuota.. mä oon sanonu sitä aikasemminkin monessa palaverissakin, en oo nyt pitkään aikaan, mut sanonu sen että jos jossain onnistutaan, pitäis kirjata isommalla ylös kuin se missä on epäonnistuttu. Tietenkin epäonnistumiset aina muistetaan (Teijo)  Kävin välissä kuus viikkoo (toisessa työpaikassa), ja lähin sieltä sen takia, että olin koko ajan sen raamatun kanssa ja selasin että mistä mä saan tilata raaka-aineet huomiselle päivälle. (Kari)  Et tai sitten nuo (konsernissa) on noi, siellä on aika paljon kaikenlaista semmosta mikä joskus tuntuu hyvinkin turhautavalta, kun en oikein hahmota mikä on se konkreettinen hyöty joissain asioissa. Niin silloin se tuntuu että teen turhaa hommaa (Kari)  On joo siis, kyllähän siitä nyttienkin "Teijon" kanssa avauduttiin siitä tj:llekin

			tossa että kyllä tässä pitää jotain ruveta tekeen siihen että tuota.. ei voida vaan jatkaa niinku tolleen että jos meillä on liikeideakin kääntynyt ihan niinko, sillä ei oo sen alkuperäisen kanssa mitään tekemistäkään ja ei me voia jatkaa tossa semmosta, että yritetään vaan väen vängällä niinku sitä samaa linjaa mennä että. Jos me nähään että tota kautta saatas rahaa tulemaan, niin minkä takia me ei tehä sitä? (Kari)
	Kuka minä (esimiehenä) olen? Miten johdan?	Samastumattomuus/ disidentifikaatio	Saa itse tehä sen, suunnitella ja nythän sitä vähän Sidotaan sitä hommelia, että sais rauhassa keskittyä siihen ja olis työporukkaa että sais huolellisesti tehtyä ne kaikki hommat (Kari)
	Identiteettityö	Samastumattomuus/ disidentifikaatio	Siinä oli varmaan sitä omaa kritiikkiä aika paljon nyt koska tuntuu ettei kaikissa jutuissa oo ihan onnistunu. on sellanen pohdiskeluvaihe menossa. (Teijo)  Se on mun mielestä sellanen, sellanen pallukka (piirtää) mä nään ite sen tällasena pallukkana, missä on ...täällä on esimiehet ja sitten kun se porukka on täällä, siellä on omia ryhmiä tai sisällä yksilöitä ja sun pitää tässä välissä pystyä niinkun pallotteleen tuota tilannetta sillai että sä selviät. Näin mä sen nään ainakin ite. Jos sä meet tänne sisälle niin sitte on aika vaikeeta. Tai jos sä meet ihan täysin tännekin, niin sitten täällä nouseaan kapinaan sua vastaan.(Teijo)
	Metaforat/motot	Samastumattomuus/ disidentifikaatio	Kun yhen myrskyn on käyny läpitte niin toisesta selviää vähän paremmin.(Teijo)  KISS (Keep it simply)(Teijo)

## PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND DISSERTATIONS IN EDUCATION, HUMANITIES, AND THEOLOGY

1. Taru Viinikainen. *Taipuuko "akrobaatti Aleksandra"?* Nimikekonstruktio ja nimikkeen taipuminen lehtikielessä 1900-luvulta 2000-luvulle. 2010.
2. Pekka Metso. *Divine Presence in the Eucharistic Theology of Nicholas Cabasilas*. 2010.
3. Pekka Kilpeläinen. *In Search of a Postcategorical Utopia. James Baldwin and the Politics of 'Race' and Sexuality*. 2010.
4. Leena Vartiainen. *Yhteisöllinen käsityö. Verkostoja, taitoja ja yhteisiä elämyksiä*. 2010.
5. Alexandra Simon-López. *Hypersurrealism. Surrealist Literary Hypertexts*. 2010.
6. Merja Sagulin. *Jälkiä ajan hiekassa. Kontekstuaalinen tutkimus Daniel Defoen Robinson Crusoen suomenkielisten adaptaatioiden aatteellisista ja kirjallisista traditioista sekä subjektiivisista*. 2010.
7. Pirkko Pollari. *Vapaan sivistystyön kieltenopettajien pedagogiset ratkaisut ja käytännöt teknologiaa hyödyntävässä vieraiden kielten opetuksessa*. 2010.
8. Ulla Piela. *Kansanparannuksen kerrotut merkitykset Pohjois-Karjalassa 1800- ja 1900-luvuilla*. 2010.
9. Lea Meriläinen. *Language Transfer in the Written English of Finnish Students*. 2010.
10. Kati Aho-Mustonen. *Group Psychoeducation for Forensic Long-term Patients with Schizophrenia*. 2011.
11. Anne-Maria Nupponen. *»Savon murre» savolaiskorvin. Kansa murteen havainnointia*. 2011.
12. Teemu Valtonen. *An Insight into Collaborative Learning with ICT: Teachers' and Students' Perspectives*. 2011.
13. Teemu Kakkuri. *Evankelinen liike kirkossa ja yhteiskunnassa 1944-1963. Aktiivinen uudistusliike ja konservatiivinen sopeutuja*. 2011.
14. Riitta Kärkkäinen. *Doing Better? Children's and Their Parents' and Teachers' Perceptions of the Malleability of the Child's Academic Competences*. 2011.
15. Jouko Kiiski. *Suomalainen avioero 2000-luvun alussa. Miksi avioliitto puretaan, miten ero koetaan ja miten siitä selviydytään*. 2011.
16. Liisa Timonen. *Kansainvälisty tai väisty? Tapaustutkimus kansainvälisyysosaamisen ja kulttuurienvälisen oppimisen merkityksenannoista oppijan, opettajan ja korkeakoulutoimijan pedagogisen suhteen rajaamissa kohtaamisen tiloissa*. 2011.
17. Matti Vääntinen. *Oikeasti hyvä numero. Oppilaiden arvioinnin totuudet ja totuustuotto rinnakkaiskoulusta yhtenäiskouluun*. 2011.
18. Merja Ylönen. *Aikuiset opin poluilla. Oppimistukikeskuksen asiakkaiden opiskelukokemuksista ja kouluttautumishalukkuudelle merkityksellisistä tekijöistä*. 2011.
19. Kirsi Pankarinkangas. *Leskien keski-ikässä tai myöhemmällä iällä solmimat uudet avioliitot. Seurantatutkimus*. 2011.
20. Olavi Leino. *Oppisopimusopiskelijan oppimisen henkilökohtaistaminen ja oppimismahdollisuudet työpaikalla*. 2011.
21. Kristiina Abdallah. *Translators in Production Networks. Reflections on Agency, Quality and Ethics*. 2012.

22. Riina Kokkonen. *Mittarissa lapsen keho ja vanhemmuus – tervettä lasta sekä ”hyvää” ja ”huonoa” vanhemmuutta koskevia tulkintoja nyky-Suomessa*. 2012.
23. Ari Sivenius. *Aikuislukion eetos opettajien merkityksenantojen valossa*. 2012.
24. Kamal Sbiri. *Voices from the Margin. Rethinking History, Identity, and Belonging in the Contemporary North African Anglophone Novel*. 2012.
25. Ville Sassi. *Uudenlaisen pahan unohdettu historia. Arvohistoriallinen tutkimus 1980-luvun suomalaisen romaanin pahan tematiikasta ja ”pahan koulukunta” –vuosikymmenmääritteen muodostumisesta kirjallisuusjärjestelmässä*. 2012.
26. Merja Hyytiäinen. *Integroiden, segregoiden ja osallistaen. Kolmen vaikeasti kehitysvammaisen oppilaan opiskelu yleisopetuksessa ja koulupolku esiopetuksesta toiselle asteelle*. 2012.
27. Hanna Mikkola. *”Tänään työ on kauneus on ruumis on laihuus.” Feministinen luenta syömishäiriöiden ja naissukupuolen kytköksistä suomalaisissa syömishäiriöromaneissa*. 2012.
28. Aino Äikäs. *Toiselta asteelta eteenpäin. Narratiivinen tutkimus vaikeavammaisen nuoren aikuisen koulutuksesta ja työllistymisestä*. 2012.
29. Maija Korhonen. *Yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä kaikille? Uusliberalistinen hallinta, koulutettavuus ja sosiaaliset erot peruskoulun yrittäjyyskasvatuksessa*. 2012.
30. Päivikki Ronkainen. *Yhteinen tehtävä. Muutoksen avaama kehittämissyökimys opettajayhteisössä*. 2012.
31. Kalevi Paldanius. *Eläinlääkärin ammatti-identiteetti, asiakasvuorovaikutuksen jännitteiden hallinta ja kliinisen päättelyn yhteenkietoutuminen sekapraktiikassa*. 2012.
32. Kari Korolainen. *Koristelun kuvailu. Kategorisoinnin analyysi*. 2012.
33. Maija Metsämäki. *Influencing through Language. Studies in L2 Debate*. 2012.
34. Pål Lauritzen. *Conceptual and Procedural Knowledge of Mathematical Functions*. 2012.
35. Eeva Raunistola-Juutinen. *Äiti ja nunna - Kirkkojen maailmanneuvoston naisten vuosikymmenen ortodoksiset naiskuvat*. 2012.
36. Marja-Liisa Kakkonen. *Learning Entrepreneurial Competences in an International Undergraduate Degree Programme. A Follow-Up Study*. 2012.
37. Outi Sipilä. *Esiliina aikansa kehyksissä – moniaikaista tekstiilikulttuuria ja reprensentaatioita kodista, perheestä, puhtaudesta ja käsityöstä 1900-luvun alkupuolen Suomessa*. 2012.
38. Seija Jeskanen. *Piina vai pelastus? Portfolio aineenopettajaopiskelijoiden ammatillisen kehittymisen välineenä*. 2012.
39. Reijo Virolainen. *Evankeliumin asialla - Kurt Frörin käsitys evankelisesta kasvatuksesta ja opetuksesta Saksassa 1930-luvulta 1970-luvulle*. 2013.
40. Katarzyna Szal. *Finnish Literature in Poland, Polish Literature in Finland – Comparative Reception Study from a Hermeneutic Perspective*. 2013.
41. Eeva-Liisa Ahtiainen. *Kansainvälistymisen ja laadunvarmistuksen yhteys ammatin- ja korkeakoulun asiakirjateksteissä. Tapaustutkimus*. 2013.
42. Jorma Pitkänen. *Fides Directa – Fides Reflexa. Jonas Laguksen käsitys vanhurskauttavasta uskosta*. 2013.
43. Riitta Rajasuu. *Kuopiossa, Oulussa ja Turussa vuosina 1725–1744 ja 1825–1844 syntyneiden kastenimet*. 2013.
44. Irina Karvonen. *Pyhän Aleksanteri Syväriäläisen koulukunta – 1500-luvun luostarihistoriaa vai 1800-luvun venäläiskansallista tulkintaa?* 2013.

45. Meri Kytö. *Kotiin kuuluvaa. Yksityisen ja yhteisen kaupunkiäänitilan risteymät.* 2013.
46. Jörg Weber. *Die Idee von der Mystagogie Jesu im geistigen Menschen: Einführung in die »christliche Theosophie« des Corpus Areopagiticum.* 2013.
47. Tuija, Lukin. *Motivaatio matematiikan opiskelussa – seurantatutkimus motivaatiotehtävistä ja niiden välisistä yhteyksistä yläkoulun aikana.* 2013.
48. Virpi Kaukio. *Sateenkaari lätäkössä. Kuvitellun ja kerrotun ympäristöestetiikka.* 2013.
49. Susanna Pöntinen. *Tieto- ja viestintäteknologian opetuskäytön kulttuurin diskursiivinen muotoutuminen luokanopettajaopiskelijoiden puheessa.* 2013.
50. Maria Takala-Roszczenko. *The 'Latin' within the 'Greek': The Feast of the Holy Eucharist in the Context of Ruthenian Eastern Rite Liturgical Evolution in the 16<sup>th</sup>–18<sup>th</sup> Centuries.* 2013
51. Erkki Nieminen. *Henki vastaan alkoholi: AA-toiminnan synty ja kehitys Lahdessa 1950-1995.* 2014.
52. Jani Kaasinen. *Perinnerakentaminen käsitteenä ja osana teknologiakasvatusta - opettajaopiskelijoiden käsitykset, käsitysten jäsentyneisyys ja muutos perinnerakentamisen opintojakson aikana.* 2014.
53. Gerson Lameck Mgya. *Spiritual gifts: A sociorhetorical interpretation of 1 Cor 12–14.* 2014.
54. Pauli Kallio. *Esimiehen muuttuvat identiteetit: Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa.* 2014.



**PAULI KALLIO**

*Esimiehen muuttuvat  
identiteetit*

*Narratiivinen tutkimus keskijohdon  
identiteeteistä ja samastumisesta  
organisaatiomurroksessa*

Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdon identiteettejä ja samastumista organisaatiomurroksen valmennuskeskusteluissa. Tutkimus liittyy sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen. Yksilöllisiä identiteettikertomuksia analysoitiin narratiiviseen suuntaukseen ja samastumisen malleihin nojautuen. Erilaiset identifikaatiomuodot (myönteinen, neutraali, ristiriitainen samastuminen ja samastumattomuus) voidaan tunnistaa empiirisestä aineistosta. Tuloksia voidaan hyödyntää mm. esimiesvalmennuksessa.



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND  
*Dissertations in Education, Humanities, and Theology*

ISBN: 978-952-61-1365-4 (NID.)

ISBN: 978-952-61-1366-1 (PDF)

ISSNL: 1798-5625

ISSN: 1798-5625

ISSN: 1798-5633 (PDF)