

Antti Kumpula

JOHTAJIEN IDENTITEETIN

RAKENTUMINEN ORGANISAATIO- JA

TOIMINTAMALLIMUUTOKSESSA

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Kevät 2012

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Aiheen esittely ja tutkimuksen tavoite.....	1
1.2 Tutkimusraportin rakenne.....	2
2 TEOREETTIS-METODOLOGISEN VIITEKEHYKSEN LÄHTÖKOHDAT JA PERUSTEET.....	3
2.1 Ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat.....	3
2.2 Organisaatiotutkimuksen pääsuuntaukset.....	4
2.3 Tutkimuksen asemointi organisaatiotutkimuksen kenttään.....	6
3 IDENTITEETTI JA IDENTIFIOITUMINEN.....	9
3.1 Näkökulmia identiteettiin.....	9
3.2 Narratiivinen identiteetti.....	12
3.3 Organisaatioidentiteetti.....	14
3.4 Identiteetti, ammatti ja johtajuus.....	17
3.5 Muutos ja identiteetin rakentaminen.....	18
3.6 Identiteetti ja narratiivisuus tässä tutkimuksessa.....	27
4 NARRATIIVISUUS LÄHESTYMISTAPANA.....	29
4.1 Narratiivisen tutkimuksen juuret ja lähestymistavan paikka tieteessä.....	29
4.2 Narratiivisen tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	31
4.3 Narratiivinen analyysi.....	33
4.3.1 Mallitarinat.....	35
4.3.2 Muutoskuvaukset.....	36
4.4 Narratiivinen haastattelu.....	37
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	42
5.1 Tutkimuskontekstin kuvaus.....	42
5.1.1 Toimialan kehitys.....	42
5.1.2 Uusi johtamis- ja toimintamalli.....	44
5.1.3 Johtamis- ja toimintamalli käytännössä.....	44

5.2 Haastattelut ja tutkimusaineisto.....	46
5.3 Analyysimenetelmät.....	50
5.4 Johtajuusnarratiivit.....	51
6 JOHTAJUUSNARRATIIVIT.....	54
6.1 Ihmisten johtaja.....	54
6.2 Myyntijohtaja.....	60
6.3 Muutoksen johtaja.....	63
6.4 Itsensä kehittäjä.....	70
7 POHDINTAA EMPIIRISISTÄ LÖYDÖKSISTÄ.....	74
8 YHTEENVETO.....	80
LÄHTEET.....	83

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tarkastellaan pankkiorganisaation konttorinjohtajien käsityksiä itsestään johtajana ja omasta roolistaan nykyisessä työympäristössä. Toimialaa luonnehtii nykyään vastuun siirtäminen esimiehiltä alaisille ja esimiesroolin muuttuminen yleishallinnollisten tehtävien hoitajasta valmentavaksi tiimiesimieheksi. Pankkitoiminta on muuttunut pitkien siirtymävaiheiden kautta parin viime vuosikymmenen aikana toisenlaiseksi kuin ennen, minkä vuoksi esimiestyön rooli ja tehtävälle asetettavat odotukset ovat muuttuneet aikaisemmasta. Tutkimus keskittyy siihen, miten konttorinjohtajat rakentavat identiteettiään suhteessa muuttuvaan työhönsä.

Johtajien haastattelukertomuksia lähestytään narratiivisen identiteetin käsitteen avulla. Lähestymistavan valinta pohjautuu konstruktionistiseen näkemykseen todellisuuden luonteesta. Tämän mukaan ihminen jäsentää maailmaansa kertomuksissaan ja tuottaa todellisuutensa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Boje 2006.) Kiinnostuksen kohteena on juuri kertomuksen välittämä ihmisen kulttuurisesti ja sosiaalisesti konstruoima todellisuus. (Kts. esim. Sintonen 2008, Karkulehto 2011) Tästä näkökulmasta työ, organisaatiot ja ura ovat sosiaalisesti konstruoituneita ja tulkinnallisia ilmiöitä. Konstruktiot muotoutuvat jatkuvasti, mutta jokaisen yksilön kannalta eri tavalla, ja tähän identiteettikonstruktioon haluan tutkimuksessa pureutua.

Johtajat näkevät työnsä eri tavalla, kohtaavat työtä koskevat muutokset omalla tavallaan ja suhtautuvat muutoksiin omista lähtökohdistaan. Tällöin he tuottavat erilaisia jäsenyyksiä urastaan ja työhistoriastaan sekä painottavat kertomuksissaan eri tapahtumien merkityksiä ja merkittävyyttä toisistaan poikkeavalla tavalla.

Tutkimus tuotti neljä johtajuusnarratiivia, jotka kuvaavat johtajien identifioitumista

työhön, organisaatioon ja omaan ammatillisuuteen. Narratiiveissa myönteistä johtajuusidentiteettiä rakennettiin suhteessa ihmisten johtamiseen, myynnin johtamiseen, muutoksen johtamiseen ja itsensä kehittämiseen. Lähes jokaisessa haastattelussa työtä koskevat merkittävimmät tapahtumat paikantuivat samoihin organisaation toimintamalleja koskeneisiin muutoksiin lukuun ottamatta henkilökohtaista urakehitystä ja työtehtävien vaihtumista. Perustarinat eivät ole koosteita yksittäisistä haastatteluista, vaan tarinat on koottu haastatteluiden keskeisistä aineksista, jotka kuvaavat kertomuksen painotuksia ja tapahtumille annettuja merkityksiä.

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa 2 pohditaan tutkimuksen tiedon olemukseen liittyviä näkökohtia ja asemoidaan tutkimus laajempaan organisaatiotutkimukselliseen keskusteluun. Luvussa 3 käydään läpi eri identiteetikäsityksiä ja esitellään tässä tutkimuksessa tehdyt identiteetin olemusta koskevat keskeiset käsitteet. Luvussa 4 esitellään kerronnallisen tutkimuksen juuret ja paikka tieteessä sekä identiteettitutkimuksen ja narratiivisen tutkimusotteen empiirisessä soveltamisessa käytettäviä työkaluja. Luvussa 5 valotetaan tarkemmin tutkimuskontekstia, sen erityispiirteitä ja tuodaan näkyväksi se, miksi tutkimus kannattaa toteuttaa. Lisäksi luvussa kerrataan tutkimuksessa käytettävät analyysin välineet. Luvussa 6, eli varsinaisessa tutkimusosuudessa esitellään johtajien tuottamat kuvaukset työstään organisaatiossa. Jokainen johtajuusnarratiivi kuvaa organisaatiossa vallitsevaa työhön, organisaatioon ja ammatillisuuteen identifioitumista ilmentävää kerronnan tapaa. Narratiivit analysoidaan yksitellen narratiivia seuraavassa tulkintaluvussa. Luvuissa 7 ja 8 arvioidaan tutkimuksen toteutusta, arvioidaan tuloksia, tehdään niitä koskevia käytännöllisiä ja teoreettisia päätelmiä sekä ehdotetaan joitain jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTIS-METODOLOGISEN VIITEKEHYKSEN LÄHTÖKOHDAT JA PERUSTEET

2.1 Ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat

Tutkimusta tehdessä tutkijan on syytä olla selvillä ontologisista ja epistemologisista valinnoistaan ja tehdä ne näkyväksi myös yleisölle. Tieteenfilosofisesti ontologia tarkoittaa sitä, minkälaiseksi tutkimuskohde käsitetään ja millaiset asiat ovat todellisia. Epistemologisessa eli tieto-opillisessa tarkastelussa pohditaan, mitä asioista voidaan tietää ja miten tieto on hankittavissa.

Tutkimuksessa tehdään aina teoreettisia ja metodisia valintoja, jotka muokkaavat tutkimusasetelmaa ja vaikuttavat olennaisesti siihen, miten tutkittavasta ilmiöstä ajatellaan saatavan tietoa. Tutkijan ontologinen ja epistemologinen lähestyminen on rajauksia ja lähestymisiä määrittävä valinta, joka luo kehykset tutkimuksen toteuttamiselle. Myös tutkimuksen seurattavuuden kannalta on tärkeää, että ontologisesti eritellään tutkimuksen kohteiden olemisen tapaa sekä ihmiskäsitystä, johon tutkimus perustuu. (Sintonen 2008, 17.)

Tutkimusta tehdessäni olen pohtinut paljon tiedon ja todellisuuden olemusta. Tutkimukseni ontologista lähestymistä kuvaa selkeimmin hermeneuttinen ote, ja epistemologisesti tutkimus noudattaa konstruktionistista käsitystä tiedon luonteesta. Hermeneuttisen totuuskäsityksen mukaan totuus on tulkinnoissa ja se on historiallista eli ajassa ja paikassa tapahtuvaa. Konstruktionismi pohjautuu käsitykseen, jonka mukaan sosiaalisesti konstruoituneessa maailmassa havaitsijan ei ole mahdollista päästä kiinni ilmiötä koskevaan suoraan havaintotietoon, vaan tieto rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kyse ei ole totuudesta ja ei-totuudesta, vaan todellisuuden muodostumisen olettamuksista ja tulkinnasta.

Erityisesti tutkimukseni kannalta olennaista identiteetin käsitettä koskeva tieteellinen keskustelu on monimuotoista, joten aluksi on ollut tärkeää tehdä valintaa tietoa ja todellisuutta koskevista valinnoista. Tämän jälkeen identiteetti tutkimuskohteena on ollut helpompaa jäsentää, sekä tehdä tutkimuksen kannalta perusteltuja menetelmällisiä valintoja.

2.2 Organisaatiotutkimuksen pääsuuntaukset

Organisaatiotutkimuksen kaksi pääsuuntausta ovat olleet *positivistinen ja postmoderni* tutkimussuuntaus. Positivistinen suuntaus on ollut perinteisesti kvantitatiivista ja usein lomakekyselyihin perustuvaa, positivistista tutkimusta. Se on pyrkinyt tuottamaan objektiivista tietoa organisaatioista, mutta ei välttämättä ole pohtinut tarkemmin niiden luonnetta tutkimuskohteena. Postmoderni organisaatiotutkimus taas keskittyy kieleen ja kulttuuriin liittyvien ongelmien pohtimiseen. Näin se voidaan nähdä osana yleistä käännettä sosiaalitieteissä kohti kielellisten ilmiöiden tarkastelua. Kumpikaan pääsuuntauksista ei kuitenkaan ole selkeärajainen, vaan enemmänkin painottaa tiettyä näkökulmaa organisaatiotutkimukseen. Postmoderni organisaatiotutkimus on kritisoinut positivistista tutkimusta siitä, ettei se tunnista kielen merkitystä. Kun se pyrkii löytämään objektiivista tietoa organisaatioista ja niissä vallitsevista kausaalisuhteista, se jättää huomiotta subjektiiviset merkitykset ja sosiaalisen todellisuuden. (Kuusela 2008, 49.)

Postmodernin tutkimuksen alle voidaan lukea *kriittinen teoria*, joka tuli vaihtoehtoiseksi lähestymiseksi johtajuus- ja organisaatiotutkimukseen 1970-luvulla, kun epäilykset luonnontieteellisen tutkimusotteen selitysvoimasta kyseenalaistettiin ja vaihtoehtoisten paradigmojen luominen tuli ajankohtaiseksi. Luonnontieteistä tutut mallit oli omaksuttu sosiologiaan ja ihmistieteisiin, mutta tutkimuksen valtavirrassa käytetyille positivistiselle lähestymistavalle alettiin etsiä vaihtoehtoisia tapoja. Positivistiselle lähestymiselle on ominaista etsiä objektiivisia luonnonlakeja muistuttavia selityksiä

organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden käyttäytymiselle. (Alvesson et al. 2009, 37-38.)

Positivismin vaihtoehdoissa, *konstruktionistisessa* lähestymistavassa taas oletetaan, että organisaatiot toimivat ihmisten luomien sääntöjen ja päätösten mukaan, minkä vuoksi organisaatioiden todellisuutta ei voida selittää kausaalisten syy-seuraussuhteiden avulla, eikä organisaatioiden toiminnan objektiivista todellisuutta voida määrittää. Sosiaalisessa konstruktionismissa tutkimuksen kohteena ovat organisaation vuorovaikutusprosesseista saatavat tulkinnat. Kiinnittämällä huomiota vuorovaikutusprosesseihin sekä tutkimalla ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja ilmiöille antamia merkityksiä, voidaan päästä lähelle heidän konstruktioitaan koskien organisaation todellisuutta. (Sintonen 2008, 19-20.)

Ontologisesti konstruktionismi siis perustuu käsitykseen, että sosiaalisesti konstruotuneessa maailmassa ihminen ei voi saada ilmiöistä suoraa havaintotietoa, vaan muodostaa käsityksensä kulttuurisesti ja sosiaalisesti jaettujen merkitysjärjestelmien kautta. Jaetut merkitysjärjestelmät vaikuttavat myös toiseen suuntaan, tiedosta havaintoon siten, että merkitysjärjestelmät vaikuttavat havainnon luomiseen. Tiukemman sosiaalisen konstruktionismin ajattelutavassa mitään todellisuutta ei universaalissa mielessä ole, vaan maailman ja ihmisten välissä on aina symbolisen tason merkitysrakenteita. Väljemmässä ajattelutavassa todellisuuden nähdään olevan olemassa riippumatta ihmisten representaatioista. (Sintonen 2008, 20-21.)

Myöskään tutkija ei pääse totuuden alkulähteille raportoimalla tutkimuksensa kohteen konstruomasta todellisuudesta, vaan tutkijan tehtävänä on viedä tulkintaa eteenpäin ja siten luoda oman tulkintansa tutkimuskohteen määrittämästä todellisuudesta. Tässäkään kohtaa objektiivista tulkintaa vuorovaikutusprosessin ymmärtämisessä ei voida rakentaa, vaan tutkijan oma sosio-kulttuurinen tausta vaikuttaa tulkinnan

lopputulokseen. (Alvesson et al. 2009, 37-38.)

Organisaatiotutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi kytkeytyy siis sosiaalitieteissä laajemmin tapahtuneeseen menetelmälliseen postmoderniin murrokseen, jossa korostuvat kielen merkitys ja objektivismin vastaisuus (Alvesson et al. 2000, 95-96). Postmoderni näkökulma on tuonut johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen organisaation todellisuutta diskursiivisesti ja narratiivisesti tarkastelevan todellisuuteen uppoutuvan otteen (Juuti et al. 2004, 13-15).

Murrosta edeltävässä ajassa organisaatiotutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat ovat olleet varsin erilaiset. Perinteistä funktionalistista tutkimussuuntausta on luonnehtinut realistinen tietokäsitys ja empiristinen tutkimusote. Ontologisesti realismi maalaa todellisuudesta täysin vastakkaista kuvaa kuin konstruktionismi. Sen mukaan maailma on olemassa riippumatta havaitsevasta subjektista ja ihmisen tietoisuudesta. Myös empirismi asettuu epistemologisena näkemyksenä poikkitelein suhteessa konstruktionismiin: tieto perustuu varmoihin aistihavaintoihin ja todellisuus on sellainen kuin se havaintojen kautta näyttäytyy. (Sintonen 2008, 17-18.)

2.3 Tutkimuksen asemointi organisaatiotutkimuksen kenttään

Tämän tutkimuksen teoreettista lähestymistapaa kuvaa selkeimmin konstruktionistinen ja hermeneuttinen ote. Konstruktionismi liittyy läheisesti postmoderniin tutkimussuuntaukseen, jonka taustaoletuksena on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Se on tieteenfilosofinen suuntaus, jossa tiedon, todellisuuden ja sen rakenteiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Suuntauksessa kyseenalaistetaan tiedon ja todellisuuden luonne luonnollisena ja itsestäänselvänä, vaikka ne ovat tietyn kulttuurin tai yhteisön tietoisesti tai tiedostamattomasti keksimiä ja kehittämiä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan maailma ja sen oliot eivät suoraan ja välityksettä ole subjektin havaintojen kohteena,

vaan ihmisten todellisuus rakentuu vuorovaikutuksen ja kielellisten symbolien kautta. (Czarniawska 2004, 12.) Hermeneutiikka tarkoittaa yleistä teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Sen mukaan tulkinnassa ei voida päästä alkuperäiseen tietoon, vaan eri havaitsijat tulkitsevat ilmiöitä eri lähtökohdista ja päätyvät erilaiseen ymmärrykseen. (Sintonen 2008, 31.) Tutkijan tavoitteena on löytää todennäköisin tulkinta tutkittavan tarkoittamalle asialle. Samalla tutkija hyväksyy myös sen lähtökohdan, että toisista lähtökohdista tulevalta tutkijalla on mahdollisuus päätyä erilaisiin tulkintoihin samasta asiasta.

Tieteenfilosofisilta lähtökohdilta konstruktionismi perustelee hyvin narratiivisen menetelmän valinnan tämän tutkimuksen metodiksi. Identiteettitutkimuksen kannalta asemoituminen sosiaalisen konstruktionismin mukaiseen tieto- ja todellisuuskäsitykseen tarkoittaa, että ihmisen identifikaatio ei ole yksilön sisäinen vaan sosiaalinen ja kielellinen prosessi. (Kts. esim. Sintonen 2008, Frantsi 2009, Karkulehto 2011) Tällöin kritiikki kertomusten ja tarinoiden epätieteellisyyttä tai todellisuuden määrittelyn fiktiivistä luonnetta kohtaan ei vaikuta luontevalta. Konstruktionismin lähtökohtana on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, jolloin todellisuutta määrittävät symboliset ja kulttuuriset järjestelmät. Kertomuksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, ettei niiden analyysissä edes pyritä alkuperäiseen, ”todelliseen” tietoon, vaan kiinnostuksen kohteena on juuri kertomuksen välittämä ihmisen kulttuurisesti ja sosiaalisesti konstruoima todellisuus. (Kts. esim. Sintonen 2008, Karkulehto 2011) Tarinan avulla vastaaja voi koota kertomuksensa kannalta olennaiset ainekset, jolloin kertomuksesta on löydettävissä ihmiselle ilmiön kannalta tärkeät syyt ja tapahtumat (Frantsi 2009, 67).

Tehdessäni valintaa tieteenfilosofisten vaihtoehtojen perusteella – käytännössä modernin ja postmodernin todellisuuskäsityksen välillä – olen määrittänyt tutkimusasetelmani siten, että tutkimus kiinnittyy kriittisen ja tulkinnallisen tutkimuksen kenttään sen sijaan, että olisin lähtenyt tutkimaan johtajuusidentiteettiä realistisen todellisuuskäsityksen ja empirisen tutkimusperinteen lähtökohdista. Tällöin olisin

voinut päätyä vertailemaan muutoksen kohdanneiden johtajien kokemuksia ja sopeutumista joko muihin ammattiryhmiin tai organisaatioympäristöihin. Näin olisin todennäköisesti ajautunut etsimään yleistettävää tietoa organisaatiokäyttäytymisestä käyttäen apuna esimerkiksi työtyytyväisyyttä tai strategiaviestintää todentavia tilastollisesti selitettäviä ja kausaalisuhteisiin pyrkiviä malleja. Kriittinen organisaatiotutkimus ja tulkinnallinen ymmärrys tiedon luonteesta eivät kuitenkaan hyväksy empirismin mukaista jäsenystä sosiaalisen todellisuuden luonteesta (Sintonen 2008, 19). Tästä näkökulmasta työ, organisaatio ja ura ovat tässä tarkastelussa sosiaalisesti konstruoituneita ja tulkinnallisia ilmiöitä.

3 IDENTITEETTI JA IDENTIFIOITUMINEN

3.1 Näkökulmia identiteettiin

Eri tieteenoaloilla identiteetin käsitettä on monin tavoin rakennettu uudelleen, ja kritiikki on johdonmukaisesti kohdistunut käsitykseen ihmisen alkuperäisestä ja yhtenäisestä identiteetistä. Käsitystä, jonka mukaan meissä olisi syntymästä asti ollut kiinteä ja eheä ydin, on pyritty muuttamaan (Ahonen 2008, 30). Tämä yksilökeskeinen identiteettikäsitys on pohjautunut muun muassa psykoanalyysiin. Sille ominaista on identiteetin yksilölliseen kognitioon perustuva luonne sekä elämänkaaripsykologinen näkemys identiteetin kehittämisestä eri ikävaiheissa olevien kehitystehtävien vaikutuksesta. Tälle identiteetin määritelmälle on ominaista säilyminen eheänä elämänkaaren ajan osatekijöiden vaihtumisesta huolimatta (Frantsi 2009, 75).

Hall'in (1999, 21-23) mukaan identiteettitutkimuksessa on nähtävissä tieteellisen ajattelun historiallinen muutos. Hän jakaa identiteettikäsityksen kehittymisen kolmeen historialliseen jaksoon: valistuksen aika, moderni aika ja postmoderni aika. Valistuksen aikana identiteetti oli olemukseltaan kiinteä, kokonainen ja yhtenäinen. Valistuksen subjektikäsityksessä identiteetti muodostuu syntymässä perityn keskuksen ympärille ja toimii kiinteänä minuuden olemuksellisenä keskuksena, jonka ympärille identiteetti täydentyy elämän aikana. Identiteetin sisäinen ydin saa alkunsa kun ihminen syntyy, minkä jälkeen se kehittyy iän myötä, mutta pysyy olemukseltaan samankaltaisena koko yksilön elämän ajan. Kyseessä on hyvin individualistinen käsitys subjektista ja ihmisen identiteetistä.

Modernin ajan sosiologisen identiteettikäsityksen mukaan identiteetti muodostuu minän ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Identiteetillä on sisäinen ydin tai olemus, jonka varassa identiteetti muotoutuu jatkuvassa dialogissa ympäristön kanssa ja luo eheän minän. Modernin ajan käsityksen pohjalla on valistuksen ajan identiteettiä

vastaava eheytyvän identiteetin rakentuminen. Sosiologisessa käsityksessä identiteetti vakautuu minuuden ja ympäristön välisessä dialogissa. (Hall 1999, 22.)

Postmodernissa identiteettikäsityksessä subjektilla ei ole kiinteää, olemuksellista tai pysyvää identiteettiä, vaan se muotoutuu ja muokkautuu jatkuvasti meitä ympäröivissä kulttuurisissa järjestelmissä. Identiteetti ottaa eri muotoja eri aikoina ja muotoutuu jatkuvasti uudelleen kulttuurisissa järjestelmissä. Tämän mukaan identifikaatio on lähtökohdiltaan vähemmän kognitiivinen ja enemmän diskursiivinen, kielellinen. Huomattavana erona kahteen edelliseen käsitykseen, identiteetit eivät ryhmitä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi minkään eheän minän ympärille. Identiteetti ei siis koostu yhdestä, vaan monista identiteeteistä, jotka ovat ristiriidassa keskenään tai jopa yhteensopimattomia toisiinsa nähden. Tunne siitä, että meillä on yhtenäinen identiteetti koko elinikämme ajan johtuu Hall'in mukaan ainoastaan siitä, että olemme rakentaneet eheän ”minäkertomuksen” itsestämme. (Hall 1999, 23.) Hajanaisessa identiteettikäsityksessä on pohjalla kielellinen tulkinta identifikaatiosta ja minän subjektiasemien kautta tapahtuvasta jännitteisestä identiteettityöstä.

Gubrium ja Holstein (2000) esittävät postmodernin minuuden olevan hyvin muuttuvainen eikä niinkään kokemuksen keskus, kuten se on aiempina aikoina ymmärretty. Persoonallinen minuus, jos se on olemassa, on sekoitus piirteitä, rooleja, näkökulmia ja käyttäytymisiä, jotka yksilöt artikuloivat ja ilmentävät sosiaalisessa interaktiossa. Tähän minuuteen ankkuroidaan moraaliset ajatukset ja tunteet siitä, keitä me olemme. Sosiaaliset tilanteet ovat keskeisiä meidän itsemäärittelymme kannalta. Voisikin sanoa, että puhumme itsemme olemassa oleviksi. Niinpä persoonallinen minuus on tulosta sosiaalisista sitoutumisista ja jatkuvasta sosiaalisesta tapahtumien virrasta, jotka muovaavat persoonallista identiteettiä. (Gubrium & Holstein 2000, 100-101.)

Sillä, miten ymmärrämme identiteetin olemuksen on vaikutusta myös siihen, kuinka

ajattelemme minuudesta ja identiteetistä tutkittavana ilmiönä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien identiteettiä tarkastellaan narratiivisen lähestymisen avulla, jossa lähtökohtana on identiteetin narratiivinen rakentuminen. Kun moderni käsitys pitää sisällään ajatuksen olionkaltaisesta minuudesta tai minään varastoituneesta identiteetikertomuksesta, tukeutuu postmoderni, konstruktionistinen identiteetikäsitys ajatukseen minuudesta, jolta olemus puuttuu kokonaan ja joka on lähes kokonaan kielellisten esitystensä kulloinkin saama muoto. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 221.)

Menemättä vielä tässä vaiheessa tutkimustyön tarkempiin tutkimusmenetelmäkuvauksiin, on syytä tehdä eroa modernin ja postmodernin identiteetikäsityksen vaikutuksista haastattelutilanteiden toteuttamiselle. Molemmat käsitykset aiheuttavat haastattelutilanteelle omat vaatimuksensa. Jos omaksumme modernin identiteetikäsityksen, haastateltavista tehdään passiivisia vastaajia ja haastattelu voidaan nähdä passiivisena tiedonsiirtona vastaajalta kuulijalle. Tieto on kohteilla valmiina säilössä, ja kokemukset välittyvät ”puhtaassa muodossa”, eikä sitä sovi sotkea väärillä kysymyksillä. Haastattelijan tulee pysyä mahdollisimman neutraalina, jolloin haastattelun vaatimuksena on mahdollisimman vähäinen vuorovaikutuksellisuus. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 200-201.)

Postmoderni käsitys antaa paljon enemmän anteeksi haastattelutilanteelle vaatimuksissaan sen neutraaliudesta ja kysymysten kontrolloinnista. Haastattelu nähdään aktiivisena, vuorovaikutuksellisena tapahtumana, jossa kertomus tuotetaan kertomisen hetkellä, ja kertoessaan tarinaansa haastateltava päätyy ymmärtämään elämänsä historiaansa tavalla tai toisella. Haastattelu voidaan nähdä yhteisenä identiteetikertomuksen luomisena, jolloin on suotavaa, että haastattelijaa auttaa haastateltavaa konstruoimaan kertomuksensa. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 200-201.) Kertoessaan kokemuksistaan ihminen luo samalla kerronnallista identiteettiä, jolloin se jäsentyy dialogisessa prosessissa tutkijan kanssa (Marjala 2009, 37).

3.2 Narratiivinen identiteetti

Narratiivisen identiteetin käsite perustuu näkemykseen tarinoiden yksilön identiteettiä rakentavasta luonteesta. Narratiivinen identiteetti perustuu sosiaalisesti tuotettuihin tarinamalleihin ja se on yksilön kerronnallisesti ajassa tuottama kuva itsestä (Frantsi 2008, 75).

Identiteetin käsitettä määriteltäessä on nykyään yhä useammin esillä persoonallisen identiteetin narratiivinen rakentuminen (Kaunismaa & Laitinen 1998, 168). Ricoeur (1992) on keskeisiä identiteettiteoreetikkoja, jotka ovat tuoneet tämän käsityksen esille. Ricoeur määrittää identiteetille kaksi merkitystä: itseys ja samuus. Kaunismaan ja Laitisen mukaan itseys ja samuus on syytä erottaa käsitteellisesti toisistaan. Itseys koskee ihmisen käsityksiä omista ominaisuuksistaan tai olemuksestaan, ja itseyyden tematiikan ytimenä on itsestä kerrottavien kertomusten välittämä itseymmärrys. Samuus liittyy ihmisen kokemukseen yhteisössä. Persoonallinen identiteetti täytyy erottaa yleisestä identiteetistä siinä mielessä, että persoonallinen identiteetti voidaan nähdä produktiivisena itseymmärryksen keinona ja arviona omista piirteistä. Persoonallisen identiteetin kannalta on olennaista, että ymmärrys itsestä jonkinlaisena tekee ihmisen sellaiseksi. Itseys eli persoonallinen identiteetti on itsenä olemista, erottumista muista. Yksilöiden itseys-identiteettien kautta rakentuu ryhmän kollektiivinen samuus-identiteetti, ja vastavuoroisesti ryhmän jäsentymisen, samuus-identiteetin rakentumisen kautta yksilö voi osaltaan rakentaa itseys-identiteettiään. (Kaunismaa & Laitinen 1998, 168-169.)

Ricoeurin identiteetikäsitystä voidaan edellä mainitun Hall'in jaottelun mukaan pitää modernin ja postmodernin välissä liikkuvana käsityksenä identiteetistä. Itseys identiteetti kuvastaa identiteetin pysyvää, kiinteää ydintä, jonka ympärillä samuus-identiteetti konstruoituu modernin käsityksen mukaisesti vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Ricoeurin käsityksessä kerrottu identiteetti pitää sisällään ajatuksen,

että ihmisen minuus on sisällä niissä kertomuksissa, joita ihminen kertoo itselleen tai muille. Kertomukset sisältävät tulkinnan itsen ja maailman suhteesta.

Ricoeurin itseys- ja samuus-identiteetti ovat identiteetin kaksi puolta; itseys kuvaa niitä merkityksiä, joiden kautta ihminen määrittelee persoonallisen identiteettinsä, samuus kuvastaa identiteetin jatkuvuutta, pysyvyyttä ajassa, luonteen ja hankittujen ominaisuuksien samanlaisuutta jatkuvasta persoonallisen identiteetin muuttumisesta huolimatta. Kaunismaa ja Laitinen (1998, 172) havainnollistavat hyvin itseyyden ja samuuden välistä dialektiikkaa esimerkissään: jos tarkastellaan vaikka työkalua, jonka kaikki osat vaihdetaan, työkalun rakenne pysyy samana työkalun ajallisesta muuttumisesta huolimatta.

Keskustelu identiteetin olemuksesta paljastaa sen, että identifikaatio on luonteeltaan fiktiivinen. Edellä kuvatuille modernille, postmodernille ja Ricoeurin identiteettikäsitteille on ominaista, että identiteetti on pitkälti diskursiivinen käsite, joka luo jatkuvuutta ihmisen ymmärrykselle itsestään. Riippumatta siitä ymmärretäänkö identiteetti olemukseltaan eheänä tai vuorovaikutuksessa rakentuvana, muuttuvana itseymmärryksenä ajassa ja paikassa, on se ensisijaisesti löydettävissä ihmisten antamista merkityksistä itselleen ja ympäristölleen. Identiteetti siis luodaan ensi kädessä diskursseissa, ja se on narratiivisesti luotu elämäntapahtumien tulkinta, sisäinen tarina – joka ei ole välttämättä todellisuutta (Vrt. Hänninen 2003, 21-22). Identiteetti on todellinen sanan siinä merkityksessä, että sillä on todellisuudessa havaittavia seurauksia. Identiteetit vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ja tätä kautta niillä on konkreettisia seurauksia, eli identiteeteillä on muutakin kuin diskursiivista merkitystä. Identiteetin määrittelemisen pääasiallisesti diskursiiviseksi käytännöksi tekee identiteetistä luonteeltaan kertomuksellisen.

Löytyniemen (2004) mukaan kertomuksellisesti tarkastellen identifikaatiota ei kuitenkaan tarvitse jakaa sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin, sillä joka tapauksessa

muutoksen kokemukset ja identiteetin muutokset sinänsä ovat kokeneen tulkinta tapahtuneesta. Identiteetin ja minuuden suhdetta ei ole syytä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen, vaan ennemminkin niiden voidaan ymmärtää sulautuvan kertomukseen. Muutoksen kokemus ja merkitys on kertomuksellinen luomus, kysymys jonka ihminen esittää menneisyydelleen. Toisin sanoen elämän murrosvaiheiden ja jatkuvuuksien kertominen välittää tapahtumat elämästä identiteeteiksi, luo identiteettitarinoita. (Löyttyniemi 2004, 44-45.)

Wortham (2001) esittää, että elämäkokemusten kautta ihminen voi kuvailla itsensä tietynlaiseksi, ja samalla myös muuttua tällaiseksi. Identiteettitarinoilla voi siis puhtaasti olla vaikutusta myös ihmisen identifiointiin, määritelmään itsestä. Tällöin elämäntarinallisuuteen perustuvilla kertomuksilla on tulevaisuuteen suuntautuva vaikutus. (Wortham 2001, 2.) Ricoeurin mukaan kertomus on ymmärryksen malli, jossa juoni tarjoaa mallin narratiivisen identiteetin rakentamiseen. Kertomuksen juonen yhteydessä on mahdollista seurata kertojan muuttumista, minkä avulla on mahdollista muodostaa käsitys tapahtumien ja ihmisten liittymisestä toisiinsa. (Ricoeur 1991, 195.)

3.3 Organisaatioidentiteetti

Myös organisaatioidentiteettiä voidaan tutkia erilaisista lähtökohdista, jolloin se ymmärretään käsitteenä ja sosiaalisen todellisuuden ilmiönä eri tavoin. Organisaatiotutkimuksessa identiteetti on perinteisesti ymmärretty organisaation jäsenten kollektiivisena, suhteellisen pysyvänä ja jaettuna ymmärryksenä olemassaolostaan, minkä avulla he erottuvat muiden organisaatioiden työntekijöistä. Organisaatioidentiteetin on siis tyypillisesti nähty antavan vastauksen kysymyksiin ”keitä me organisaationa olemme?” tai ”keitä meidän tulisi olla” (Albert & Whetten 1985, 90). Tutkimuksen juuret ovat yksilöllisen identiteetin tutkimuksessa; yksilötasolta tarkastelua on laajennettu koskemaan organisaatiokontekstia. Puusan (2006) mukaan

suurin osa tutkimuksesta pohjautuu Albertin & Whettenin esittämään määrittelyyn, mutta tutkijat eivät ole saavuttaneet yksimielisyyttä käsitteen määrittelyssä (Puusa 2006, 24). Organisaatioidentiteetin kannalta ei ole oleellista, onko yrityksellä olemassa mitattavissa olevaa muista erottavaa ja erilaistavaa identiteettiä. Tärkeämpää sen sijaan on organisaation ja sen jäsenten tulkinta omasta identiteetistään ja sen erilaisuudesta suhteessa muihin.

Eri taustaoletuksista käsin tehdyt tutkimukset ovat myös kiinnostuneita eri asioista. (Puusa 2008, 38.) Narratiivisesta näkökulmasta kollektiiviset identiteetit ovat jaettuina tarinoita, organisaation jäsenten tuottamia kielellisiä konstruktioita. Organisaation identiteetit ovat luonteeltaan monimutkaisia ja fragmentoituneita ja rakentuvat erilaisiksi ryhmien välillä. Näkökulma haastaa tavanomaiset, funktionalistiseen tutkimusperinteeseen kuuluvat käsitykset yhteisestä, homogeenisestä organisaatioidentiteetistä. (Brown 2006, 731.)

Organisaation jäsenet ovat monin tavoin vuorovaikutuksessa toisiinsa ohi muodollisten vuorovaikutuskanavien. Organisaatiot oikeastaan ovat monimutkaisia vuorovaikutussuhteiden verkostoja, joissa ihmiset ovat tekemisissä keskenään, vaihtavat kuulumisia, puhuvat työstä ja organisaatiosta monin eri tavoin. Tällöin tarinat liikkuvat ja muuntuvat organisaation eri osissa ja vaikuttavat siihen, minkälaiseksi organisaation todellisuus konstruoituu niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Brown (2006, 746) käsitteellistää kollektiivisen identiteetin organisaation päivittäisen vuorovaikutuksen tuottamien narratiivien kokoelmiksi, jotka luovat yhteistä maailmaa ja käsitteellistävät organisaation monimutkaista todellisuutta. Narratiivinen tutkimusote haastaa organisaation ”yhden totuuden” ja tuo kuuluviin moninaiset organisaation toimintaa koskevat tulkinnat.

Puusa (2006, 26) ehdottaa, että jatkossa tutkittaisiin muun muassa organisaatioidentiteetin merkitystä muutostilanteissa sekä organisaation sisäisiä,

keskenään erilaisia identiteettejä ja niiden vaikutusta toimintaan. Brownin (2006, 746) mukaan yhden identiteetin sijaan organisaatioissa on ”useita ääniä”, moninaisia tulkintoja organisaatiotodellisuudesta, minkä vuoksi organisaatioissa voi olla yhtä aikaa useampia identiteettejä.

Tutkimuksessani tarkastelen johtajuusidentiteetin lisäksi kertojien identifioitumista osaksi organisaatiota. Aineistoa analysoimalla tulkiten, miten johtajat ilmentävät suhdettaan organisaatioon. Tällä tavoin otan kantaa organisaatioidentiteettiä koskevaan keskusteluun tarkastelemalla millaisia kollektiivisen identiteetin piirteitä johtajien kertomuksista voidaan löytää. Tutkimukseni kannalta organisaatioidentiteetin käsitteen tarkastelu on tutkimusta laajentava näkökohta, sillä tutkimusasetelmani mahdollistaa myös pohdinnan kollektiivisen identiteetin ”olemassaolosta”.

Aineistoanalyysin perusteella tutkimukseni tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta kollektiivisen identiteetin luonteesta. Kohdeyrityksessä on kollegoiden välisiä jaettuina merkitystulkintoja, joiden avulla johtajuutta ja organisaation toimintatapaa tehdään ymmärrettäväksi. Yhden kollektiivisen identiteetin sijaan haastateltavien kertomuksissa oli havaittavissa ”moniäänisiä” tulkintoja organisaation todellisuudesta. Tämän perusteella tulkiten, että organisaation todellisuus on fragmentoitunut ja konttorinjohtajan ammatin olemuksesta konstruointiin useita erityyppisiä narratiiveja. Organisaatiossa on siis kertomusten perusteella useampia kollektiivisiä identiteettejä.

Kiinnostus organisaatioidentiteetin tutkimiseen on kehittynyt samaa polkua narratiivisen identiteetin tutkimuksen kanssa. Keskeiset paradigmat ovat vaikuttaneet tutkimuksen painotuksiin eri aikoina. Postmodernissa ajassa molemmat tutkimushaarat lähtevät samoista oletuksista, ja organisaatioidentiteettiä tutkitaan samanlaisista lähtökohdista kuin yksilöllistä identiteettiä. Aikaisemman postmodernin tutkimuksen tulokset eivät yllätä sikäli, että niissä organisaatioidentiteetin on yleisesti todettu olevan fragmentoitunut. Tutkimuksissa ei juurikaan ole löydetty kaikille yhteistä kollektiivista

meta-identiteettiä, joka tuottaa saman vastauksen kysymykseen: ”keitä me organisaationa olemme?”. (Puusa 2006, 26.)

3.4 Identiteetti, ammatti ja johtajuus

Ahonen (2008) lähestyy identiteettiä ja johtajuutta eksistentiaalisen filosofian lähtökohdista, jossa minuus on ihmisen kokemus omasta mielestä ja olemassaolosta maailmassa. Identiteetin käsite liittyy minuuteen läheisesti, ja se on ihmisen itsensä tai muiden määrittely siitä, kuka tai millainen hän on. Ahonen ei ajattele johtajuuden olevan valmiina ihmisen sisäisenä ominaisuutena tai olemuksena, vaan johtajuus rakentuu osaksi ihmisen minuutta hänen pohtiessaan olemassaoloaan. Johtajan identiteetin tutkiminen ei siis eroa ihmisen minuuden ja identiteetin välisestä tutkimuksesta, vaan johtajan minuus rakentuu sosiokonstruktiivisen ihmiskäsityksen mukaan dialogisessa suhteessa johdettavien ja muiden sidosryhmien kanssa siinä toimintaympäristössä, jossa johtaja työtään tekee. Johtajuusidentiteetti on siis johtajalle sosiaalisesti rakentunut käsitys itsestään johtajana eikä johtajuusidentiteettiä ole järkevää erottaa käsitteellisesti muusta identiteettitutkimuksesta. (Ahonen 2008, 51-53.)

Johtajuus- tai ammatti-identiteetillä tarkoitetaan elämänselitykseen perustuvaa käsityksestä itsestä ammatillisena toimijana. Eteläpellon & Saarisen (2006) mukaan ammatti-identiteetti käsittelee ihmisen suhdetta työhön ja ammatillisuuteen, sitä millaiseksi työssä ja ammatissa haluaa tulla, mihin kuuluu ja samastuu, mitä pitää tärkeänä ja mihin sitoutuu. Käsite pitää sisällään myös sen, millaisiksi ihminen määrittää työtä koskevat arvot ja eettiset sitoumukset. Työhön liittyvässä identiteetissä ammattialan yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt yhdistyvät yksilön rakentamiin ja jatkuvasti muokkaamiin persoonallisiin merkityksiin ja käsityksiin työn asemasta elämässä sekä työhön liittyvistä arvoista ja eettisistä sitoumuksista. (Eteläpelto & Saarinen 2006, 160-162.)

Ihmisen identiteetin tuottamisen edellytyksenä on samastuminen johonkin identiteettien määrittelemään asemaan eli identiteettipositioon, kuten esimerkiksi kansalliseen tai ammattiryhmään (Kts. myös Wortham 2001, 17-19). Johtajat ammattiryhmänä ja johtamiseen liittyvä yleinen diskurssi on tällainen identiteettipositio, joka toimii johtajien itsemäärittelyn suhteena. (Ahonen 2008, 148.) Johtajan työhön ja ammattiin liittyvä identiteetti voidaan ymmärtää omaksi identiteetikseen. Johtajat rakentavat identiteettiään jokapäiväisissä tilanteissa, ja johtajien identiteettiä voidaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tutkia tarkastelemalla heitä omassa työssään. (Sirén 2009, 12.)

3.5 Muutos ja identiteetin rakentaminen

Tienari ja kollegat (2003) tutkivat diskurssianalyysin keinoin, miten organisaation ylin johto maastouttaa erilaisia liikkeenjohdollisia oppeja ja toimeenpanevat niitä seuraavia organisaatiouudistuksia. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on se, miten johtajat oikeuttavat liikkeenjohdollisten oppien käyttöönoton muutoksen käsitteen avulla. Tutkimuksen käsitteellisenä selkärankana on, että muutos voi toimia diskursiivisena viitekehyksenä, jonka avulla tärkeäksi koettuja liikkeenjohdollisia oppeja levitetään. Tutkijat myös huomauttavat, että muutos käsitteenä on niin epämääräinen ja joustava, että sen avulla voidaan perustella monenlaisia oppeja ja käytäntöjä. Rationaalisuus ja edistys taas ovat muutoksen käsitteen peruskiviä, jotka oikeuttavat muutokseen tarttumisen ja siitä seuraavan liikkeenjohdollisten toimien toteuttamisen. (Tienari et al. 2003, 1-7.)

Artikkelissa tarkastellaan suomalaisen pankkimaailman muutosta vuosina 1982-1997. Empiirisenä aineistona on käytetty Kansallis-Osake-Pankin ja Merita Pankin henkilöstölehdissä tällä aikavälillä ilmestyneitä kirjoituksia. Tutkijat paikallistavat viisi liikkeenjohdollisten oppien oikeuttamiseen pyrkivää diskurssia: (1) tavoitejohtaminen ja ”tulosvastuu”, (2) divisionalisointi ja erikoistuminen, (3) rationalisointi ja kustannusten

karsinta, (4) asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu sekä (5) toimialan uudelleenjärjestelyt. Jokaisessa näistä diskursseista muutos toimii osaltaan liikkeenjohdollisten oppien käyttöönoton oikeuttavana metadiskurssina. Muutoksen toteuttaminen eri toiminnoissa ja organisaatiotasolla aiheuttaa sen, että diskursseista muodostuu osittain päällekkäisiä ja limittäisiä, ja tästä syystä ne aiheuttavat ristiriitaisia tulkintoja henkilöstön keskuudessa. (Tienari et al. 2003, 24.)

Tutkimukseni motivaatio liittyy osittain edellä mainittuun tutkimukseen. Kiinnostuksen kohteena molemmissa on se, miten muutoksen käsitettä käytetään organisaatiouudistusten toimeenpanossa ja miten muutosta oikeutetaan.

Karkulehdon (2011) strategisen johtamisen kenttään asettuva tutkimus käsittelee sitä, miten johtajien sosiaalinen identiteetti strategisina toimijoina rakentuu heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa. Tutkimuksessa löydettiin neljä johtajien sosiaalista identiteettiä rakentavaa teemaa, jotka kertoivat erityisesti tutkitun johtajaryhmän jaetuista arvoista, arvostuksista ja periaatteista strategiatyössä. Tutkimustulokset osoittavat, että johtajien sosiaalinen identiteetti rakentuu organisaation strategiatyötä arvottavassa kerronnassa käytännönläheisenä puurtamisena, vuorovaikutteisena tekemisenä, yhteistyönä muiden kanssa sekä vastuun antamisena ja ottamisena. Yhteisesti jaetut arvot ja arvostuksen kohteet tai periaatteet ovat varsin optimistisia, samansuuntaisia ja samankaltaisiksi miellettyjä koko aineiston tasolla (Karkulehto 2011, 89).

Kerronnassa käytetyt kielelliset keinot olivat tutkitun johtajaryhmän strategiakielen käytölle ominaisia puhetapoja, kuten metaforien käyttöä ja tiettyjä kieliopillisia piirteitä. Identiteetti saa näin strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa erilaisia ilmentymiä. Strategiatyö siis toimii johtajien kerronnassa sosiaalisen identiteetin rakentumisen kontekstina. (Karkulehto 2011, 35.)

Strategiatyö käytännönläheisenä puurtamisena liittyi strategisen toiminnan tuomisena käytännön tasolle, tiimin arkeen. Muutoin abstraktin strategiakielen ymmärtäminen ja konkretisoiminen käytännön toiminnaksi ilmeni tässä kerronnan tavassa tärkeäksi ja ihailtavaksi. Vuorovaikutteisuus strategisen toimijuuden arvostuksen kohteena liittyi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen arvostukseen strategiatyössä. Tässä teemassa johtajat arvostavat avointa keskustelua ja viestintää sekä pitävät kasvokkaista vuorovaikutusta parempana kuin ei-kasvokkaista. Yhteistyötä korostavassa kerronnassa kollektiivisuus arvotettiin yksilöllisyyttä arvokkaammaksi. Vastuun antamista ja ottamista koskevassa kerronnassa korostui johtajien toisiinsa kohdistuvat odotukset, eri rooleissa toimiminen sekä yrityksen tulevaisuuden hahmottaminen. (Karkulehto 2011, 36-68.)

Myös tässä tutkimuksessa on tarkoituksena paikantaa johtajien puheessa ilmeneviä kerronnallisia pääteemoja, jotka tuovat näkyväksi sen, mihin myönteisen ammatti-identiteetin tuottaminen kiinnittyy ja mitkä asiat työssä ja organisaatiossa koetaan tärkeiksi.

Niin ikään Tienarin & Vaaran (2011) strategisen johtamisen tutkimusalaan asemoituva tutkimus tarkastelee narratiivien merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tienari & Vaara keskittyvät empiirisessä analyysissään kulttuurisiin konstruktioihin eli siihen, miten narratiiveja käytetään organisaatiomuutoksen oikeuttamiseksi tai muutoksen vastustamiseksi neljässä eri maassa toimivien kansallisten yhtiöiden fuusioituessa monikansalliseksi rahoitusalan konserniksi. Tutkimuksen mielenkiintona on tutkia monikansallisen yhtiön kulttuurista kompleksisuutta. Tutkimuksen tapausorganisaatio on sama kuin tässä tutkimuksessa. (Tienari & Vaara 2011, 2.)

Analyysin perusteella organisaatiossa ilmenevät fuusion tuoman muutoksen jäsentämiseen pyrkivät ja tarkoituksellisesti ylläpidetyt muutosta edesauttavat puhutavat voidaan jakaa kolmeen tasoon: globaali, kansallinen ja pohjoismainen. Jokaisella

organisaatiotasolla on erilaisia, epäyhtenäisiä organisaatiota yhdistäviä sekä sisäisesti eriyttäviä kerronnan tapoja.

Globaalissa kerronnan tavassa korostuu tarve rahoitusalan globaaleille yritysjärjestelyille, ja näin ollen fuusioituminen nähdään ainoana mahdollisuutena yhtiön onnistumiselle. Kansallisissa narratiiveissa esille nousevat eri maiden kansallisen pankkialan uudelleenjärjestelyt, eri maiden fuusioista saamien hyötyjen vertailu sekä maiden väliset kulttuuriset erot. Yhdistyminen tulkitaan mahdollisuudeksi toteuttaa toimialan nationalistista agenda; erilaisista syistä johtuen yhdistymisen nähdään hyödyttävän oman maan pankkitoimialaa tulevaisuuden kehityssuuntia silmällä pitäen. Yhteisen, pohjoismaisen identiteetin luomiseen pyrkivässä narratiivissa korostuvat osallisena olevien maiden historian ja kulttuurin yhdenmukaisuuden korostaminen. Yhteisyyden luomiseksi yrityksen toimintamalli ja päivittäiset toimintatavat yhdenmukaistettiin koko konsernissa. (Tienari & Vaara 2011, 13-20.)

Tutkimusasetelmani poikkeaa hieman edellisestä: Tienarin ja Vaaran tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu kansainväliselle, koko konsernin kattavalle tasolle, kun taas tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on yhdessä maassa sijaitseva maantieteellisesti rajattu toiminta-alue. Maantieteellisestä rajauksesta johtuen ei ole mielekästä keskittyä maiden välisiin kulttuurisiin konstruktioihin, vaan tarkastella toiminta-alueen sisällä ilmeneviä kulttuurisia konstruktioita ja yksilöiden tapoja tehdä muutosta ymmärrettäväksi.

Frantsi (2008) puolestaan tarkastelee väitöstutkimuksessaan ikääntyvien johtajien kertomuksia johtajuuden ja identiteetin rakentajina. Tutkimus kohdistuu ikääntyvän johtajien käsityksiin itsestään, johtajuudestaan ja tulevaisuudestaan. Perinteisen elämäntapa- ja uranäkemyksen mukaan johtajat elävät työelämän pääteipistettä, mutta Frantsi lähestyy ikää ja ikääntymistä kronologisen ikämääritelmän sijaan yksilöllisenä ja kontekstuaalisena tulkintana, jolloin on mahdollisuus irrottautua sosiaalisten odotusten

mukaisesta ikämäärityksestä. (Frantsi 2008, 13.)

Kyse on narratiivisesta tutkimuksesta, jossa kiinteän ja eheytyvän identiteetin sijaan johtajien kertomukset ilmentävät erilaisten identiteettien kamppailua ja vastakkaisuutta. Eheytyvä identiteettikäsitelmä pitää sisällään oletuksen kertomusten luonteesta ajallisesti etenevänä päätelmien ketjuna. Narratiivisen identiteetin näkökulmasta kertomukset etenevät usein tapahtumasta ja ajasta toiseen, mikä ilmenee kertomusten ja kerronnan epälineaarisina, eritasoisina tulkintoina. Merkityksenanto ei siis ole lineaarista vaan liikkuu erilaisissa ajallisissa ulottuvuuksissa. (Frantsi 2008, 87-88.)

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat ikääntymisen, johtajuuden ja minuuden narratiiviset representaatiot ajassa ja sen keskiössä ovat kertomukset ja kerronnan konstruoimat identiteetit. Tutkimuksen lähtökohtana on postmoderni käsitys todellisuuden tulkinnasta ja tiedon tuottamisen sosiaalisesti konstruoitavasta luonteesta. (Frantsi 2008, 14-16.)

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena on, että narratiivisuus ilmentää johtajan erilaisten identiteettien jännitteisyyttä sen sijaan, että kertomus ja kerronnan olisi eheytyvän johtajuusidentiteetin rakentamisen väline. Tutkimuksen mukaan identifikaatio on ajallisesti monimutkaisempi ilmiö, jolloin kertomukset kyllä ilmenevät eheytyvän identiteetin rakentamisen välineinä, mutta toisaalta esiintyvät moniulotteisten ja ajassa liikkuvien identiteettien ristiriitaisuuksina. (Frantsi 2008, 212-215.)

Tutkimukseni yhtenä mielenkiintona on vertailla tuloksiani Frantsin näkemykseen johtajuusidentiteetin luonteesta; toimivatko kertomukset eheän identiteetin rakentamisen välineinä vai ilmentävätkö johtajien kertomukset identiteettien hajanaisuutta. Toisin sanoen, tarkastelun kohteena on se, muodostuvatko identiteetit ajallisesti etenevänä

päätelyketjuna vai rakentuvatko ne ajallisesti monitasoisina, ristiriitaisiltakin vaikuttavina tulkintoina

Kuusipalo (2008) tarkastelee väitöstutkimuksessaan sitä, miten insinöörit rakentavat identiteettiään kansainvälisessä informaatioteknologiayrityksessä jatkuvien muutosten keskellä. Toimialalle on ominaista se, että työtehtävät, projektit ja työtoverit vaihtuvat todella usein ja työntekijöiltä vaaditaan aiempaa enemmän joustavuutta. Tutkimusaineistona käytettiin narratiivisia haastatteluja ja aineiston perusteella on löydetty neljä erilaista identiteettitarinaa: nostalginen, ammattimainen, instrumentaalinen ja kameleonttitarina. Näissä kussakin yksilön ja organisaation välinen suhde muodostuu erilaiseksi. Vaikka jokaisen yksilön haastattelukertomukset suhteestaan organisaatioon muodostuivat erilaisiksi, identiteettitarinoihin tiivistyy neljä identifikaatiota kuvaavaa päätyyppiä: vastuunottaja, uralla etenijä, päämäärätön suorittaja ja seikkailija (Kuusipalo 2008, 13.)

Tutkimuksen perusteella jatkuva muutos voidaan nähdä identiteetin kannalta mahdollisuutena tai haasteena. Nuorten insinöörien identifioituvat kertomuksissaan löyhemmin organisaatioon kuin vanhemmat insinöörit. Nuoret insinöörit rakentavat identiteettiään suhteessa ammattiosaamiseen, kollegoihin ja omaan uraansa, eikä organisaatio ole niin keskeisessä asemassa kuin heidän vanhemmilla työtovereillaan. Vanhempien insinöörien identiteetti muodostuu suhteessa muihin, esimerkiksi korostamalla eroja tai samankaltaisuuksia. Vanhemmat vahvistavat omaa identiteettiään tuomalla esille ahkeruutensa ja arvostelemalla nuorempien heikkoa sitoutumista organisaatioon. (Kuusipalo 2008, 123-125.)

Esille nousi muun muassa uusi ja vanha työelämätarina, joissa organisaation toimintatavan ja -kulttuurin muuttumisen seurauksena pidetään tärkeänä eri asioita. Aikaisemmin arvossa olivat ahkeruus, sitoutuminen ja kova työ. Vanhaa tarinaa leimaa

voimakas yhteisöllisyys ja kuvastaa aikakautta, jolloin kaikki olivat ”yhtä isoa perhettä”. Uudessa tarinassa taas korostuu yhdessäolon tunteen ja yhteishengen häviäminen liiketoiminnan kasvun aiheuttaman joustavuuden vaatimuksen seurauksena, minkä seurauksena identiteetin rakentaminen suhteessa muihin on käynyt vaikeammaksi työtehtävien ja työkavereiden alati vaihtuessa. Identiteetin rakentamisesta on tullut jatkuva prosessi, jota tarkennetaan yhä uudelleen. (Kuusipalo 2008, 125-126.)

Organisaatiossa ilmeni myös toiveikkaampi identiteettitarina, jossa työympäristön muuttuminen nähtiin myönteisenä ja yrityksen menestymisen kannalta tarpeellisenä. Tarina on nuorten insinöörien kehitystarina, jossa sitoutuminen kyseiseen organisaatioon on vähäistä, mutta muutokseen tuomia haasteita ei vastusteta. Työtehtävät hoidetaan tarmokkaasti ja ongelmat selätetään kerta toisensa jälkeen ja tulevaisuuden nähdään olevan täynnä mahdollisuuksia. (Kuusipalo 2008, 90-93.)

Eräässä identiteettitarinassa nuoret ilmaisivat työelämänsä alkuvuosien tuottamaa pettymystä. Työyhteisöön ei sitouduta ja kertomuksissa ilmenee halua vaihtaa työtehtävät turvalliseen ja vähemmän hektiseen työhön. Edellistä päinvastaisessa identiteettitarinassa työyhteisön toiminnalta ei edes odoteta vakautta ja jatkuva muutos ymmärretään luonnollisena osana toimialaa. Tarinaa leimaa vahva yksilöllisyys ja tietoisuus omasta osaamisesta. Työyhteisöön sitoutuminen on vähäistä ja yritys nähdään ainoastaan hyvänä kokemuksena ennen siirtymistä seuraavaan työpaikkaan. Uuden oppiminen ja saavuttaminen on yksilöille tärkeintä ja ainoa mihin sitoudutaan on oma ura. (Kuusipalo 2008, 93-95.)

Tässä tutkimuksessa lähestyn johtamisidentiteettiä ja identifioitumista organisaatioon edellistä muistuttavalla tavalla: pyrin löytämään konttorinjohtajien puheesta niitä

kerronnallisia jaksoja, joissa he ilmentävät sitä, mitä asioita työssään arvostavat, kokevat tärkeiksi ja mihin he sitoutuvat. Tutkimuskontekstista johtuen identiteetin rakentamisen välineet luultavasti poikkeavat edellisestä, mutta tuloksista voidaan päätellä, että muuttuvassa organisaatiossa todellisuutta tuottavat jäsenyykset poikkeavat selkeästi toisistaan ja jäsenysten laaja kirjo ilmenee monimuotoisina haastatteluvastauksina.

Sirén (2009) tarkastelee väitöstutkimuksessaan strategiseksi johtajaksi itsensä identifioivan johtajan identiteetin muuttumista silloin, kun hänen asemansa alenee ylimmästä johdosta keskijohtoon. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on johtajan narratiivinen ammatti-identiteetti ja sen tarkoituksena on kuvata ja lisätä ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvästä narratiivisesta identiteetistä. Sirén määrittelee identiteetin muuttuvana yhdistelmänä jostakin pysyvyydestä ja monimuotoisuudesta, jotka yhdistyvät uskottavan tarinan avulla. Tutkimus on strategisen johtajan ammatti-identiteetin ymmärrystä lisäävä tarina, joka on konstruoitu ja tulkittu narratiivisen ammatti-identiteetin näkökulmasta. (Sirén 2009, 13; 27.)

Tutkimusongelmana on se, miten strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee, millaisen identiteettitarinan johtaja konstruoii johtajana olemisestaan muutostilanteessa, jossa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön muutos, jonka seurauksena oma hierarkkinen asema alenee. (Sirén 2009, 13-14.)

Kirjoittajan mukaan tutkimus tuo ainakin kolme uutta, tai ainakin kirjallisuudessa hyvin vähän käytettyä, näkökulmaa tai tarkastelutapaa johtajaidentiteetin rakentumisen keskusteluun. Ensinnäkin perinteisesti johtajan identiteetin muodostumista on tarkasteltu siitä oletuksesta, että henkilö etenee urallaan organisaatiossa alemmalta tasolta ylemmälle. Lähtökohtana on silloin, että keskijohtoon kuuluva johtaja ei ole

aikaisemmin ollut ylimmässä johdossa. Tutkimuksessa johtajien hierarkkinen asema ja valta organisaatiossa alenivat ja samalla he johtivat muutoksen käytännön toteutuksen. Toiseksi eri tieteenaloilla on tehty sellaisia oman ammatti-identiteetin tutkimuksia, joissa tutkija on sekä tutkija että tutkimuksen kohde. Tutkimuksia, joissa ylipäätään johtoon kuuluva johtaja tutkii kollegoidensa strategisen johtajan ammatti-identiteettiä, on tehty hyvin vähän. Kolmanneksi johtajuusidentiteettiä ilmentävä tarina on rakennettu harvoin siten, että tarinaa ei oteta annettuna tai valmiina perustarinana, johon yksilö vertaa tai rakentaa omaa identiteettiään. (Sirén 2009, 13-14.)

Tutkimuksen perusteella johtajat kokevat ammattiryhmänsä johtajuutta vähäteltävän ja heidän identiteettinsä uudessa roolissa määrittäytyvä vahvasti aikaisemman, vaikutusvaltaisemman johtajuusidentiteetin kautta. Johtajien identiteetti on säilynyt pitkään muuttumattomana ja heidän identiteettinsä on rakentunut pitkälti sellaiseksi, että he ovat edelleen strategisesti tärkeitä, vaikutusvaltaisia johtajia, vaikka heidän työtehtävänsä ovat muuttuneet huomattavasti aikaisemmasta. Tämä indikoi sitä, että johtajien ammatti-identiteetti sekä yksilö- että ryhmätasolla on muuttunut hitaammin kuin tehdyt muutokset ovat muuttaneet organisaatiota. (Sirén 2009, 115-119.)

Tutkimuksessa todetaan myös, aikaisemmin rakentuneen identiteetin mukainen käyttäytyminen tulkitaan organisaatioissa helposti muutosvastarinnaksi, minkä vuoksi muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän organisaation jäsenten organisaatioon liittyvien identiteettien moninaisuuteen eikä yksinkertaistaa monimutkaisia ja hitaasti muuttuvia ilmiöitä muutosvastarinnaksi. Tutkimus osoittaa, että johtajan ammatillinen identiteetti muuttuu hitaasti ja että se voi edesauttaa organisaation integraation onnistumista. Tämä haastaa perinteisen muutosjohtamista käsittelevän tutkimuksen, jossa organisaatiomuutos yksinkertaistetaan ja mallinnetaan kaavamaisiksi ja lineaarisiksi kehityskuluksi. (Frantsi 2009, 120-122.)

Tässä tutkimuksessa otan kantaa Sirénin tuloksiin kahdella tapaa: selvitän, kokevatko konttorinjohtajat hierarkkisen asemansa alenevan toimenkuvan muutoksen seurauksena, ja samalla tarkastelen prosessia, jossa identiteetti muokkautuu organisaatiomuutoksen seurauksena.

3.6 Identiteetti ja narratiivisuus tässä tutkimuksessa

Edellä mainitut tutkimukset ovat tutkielmani esikuvia, mutta aihepiirin samankaltaisuudesta riippumatta kysymyksenasetteluni ohjaa minua ymmärtämään hieman erilaisia ilmiöitä. Tutkimukseni kontekstina on organisaatiomuutoksen keskellä oleva pankkiorganisaatio, jossa muutoksen seurauksena yksikönjohtajien työtehtävät tai ainakin työn luonne muuttuu verrattuna aikaisempaan. Kiinnostavaksi konttorinjohtajien identifikaation tutkimisen tekee se, että kyseessä on perinteikäs professio eli vahvan ja arvostetun yhteiskunnallisen aseman saavuttanut ammatti. Konttorinjohtajilla on perinteisesti ollut vaikutusvaltaa ainakin paikallisesti ja tehtävässä toimivat henkilöt ovat mahdollisesti omaksuneet vallan käytön ja tärkeän asemansa osaksi identiteettiään. Johtajien työtehtävien painopisteen muuttuessa suurten linjojen johtamisesta henkilöstön motivoimiseen ja sparraamiseen, on mahdollista, että aikaisemmat käsitykset omasta asemasta ja johtajuusominaisuuksista ovat muuttuneet tai ainakin muuttumassa.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen pankkikonsernin yksikönjohtajien työhön liittyvää johtajuusidentiteettiä organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat perustuvat postmodernin paradigman mukaiseen käsitykseen identiteetistä sosiaalisesti konstruotivana, jatkuvassa liikkeessä olevana, epäyhtenäisenä ja ristiriitaisena ymmärryksenä ihmisen olemuksesta ja olemassaolosta. Käytän tässä tutkimuksessa narratiivista tutkimusotetta, jonka mukaan ihmiset

jäsentävät maailmaa ja konstruoivat identiteettiään kertomuksissaan. Tutkijana käsittelen kertomuksia tiedon välittäjinä ja rakentajina. (Kts. esim. Kuusipalo 2008, 12). Tutkimus liittyy aikaisempaan identiteettikeskusteluun keskittymällä yksilöiden kuvauksiin yksilön ja organisaation sekä yksilön ja työn välisestä suhteesta.

Tutkimukseni näkökulmana on, että identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus. Identiteettiä ei käsitellä fyysisenä, pysyvänä tai ulkopuolelta tarkasteltuna luonnonmukaisesti kehittyvänä asiana vaan sosiaalisesti rakentuneena tai rakennettuna konstruktiona. Identiteetti vahvistuu ja uudelleen rakentuu tunnistamisen eli identifikaation avulla. Sosiaalinen ympäristömme muuttuu koko ajan ja siksi myös identiteetin konstruktio muuttuu. On kuitenkin ilmeistä, että uuden konstruktion rakentamiseen uudessa tai muuttuvassa ympäristössä vaikuttaa se, minkälaiseksi aikaisempi konstruktio on rakentunut. Aikaisemmin rakentuneen identiteetin perustana on aikaisemmassa sosiaalisessa ympäristössä rakentunut identiteetti.

Narratiivisen identiteetin luomiseen liittyy käsitteenä sisäinen tarina. Tällä Hänninen (2003, 20) tarkoittaa prosessia, jossa yksilö tulkitsee elämänsä tapahtumia sekä elämäntilanteensa tarjoamia mahdollisuuksia ja rajoja sosiaalisesta tarinavarannosta omaksumiensa tarinallisten mallien avulla.

Tutkimuksen tarkastelunäkökulmana on johtajien identiteetin rakentuminen heidän antaessaan selontekoja organisaation ja johtajan työn muuttumisesta. Pankkikonsernin organisaatio ja toimintamallit ovat tämän tutkimuksen johtajien sosiaalinen ympäristö. Johtaja johtaa organisaatiota ja ihmisiä organisaatiossa. Johtaja ilmentää narratiivista identiteettiään, johtajaminää, kun hän kertoo tarinaa työstään organisaatiossa. Identiteetit eivät rakennu organisaation kaikille ihmisille ja ryhmille samalla tavalla, ja siksi tarvitaan etnografisia ja narratiivisia lähestymistapoja identiteettien ymmärtämisen lisäämiseksi (Sirén 2009, 27).

4 NARRATIIVISUUS LÄHESTYMISTAPANA

4.1 Narratiivisen tutkimuksen juuret ja lähestymistavan paikka tieteessä

Kertomusten tutkimus on yleistynyt parin viime vuosikymmenen aikana eri tieteenaloilla. Kerronnallisuuden ja kertomusten tutkimuksessa käytettävät käsitteet vaihtelevat, ja usein kertomusten tutkimuksesta käytetään nimitystä narratiivinen tutkimus. Narratiiviset tarkastelutavat soveltuvat esimerkiksi tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista, tarinoista omasta elämästään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kertomuksen tutkimuksen perinteet ovat lähtöisin humanistisista tieteistä, kuten filosofiasta, kirjallisuustieteistä ja kielitieteistä. Yhteiskuntatieteissä narratiivisuus liittyy laadullisten tutkimusmenetelmien yleistymiseen, sosiaaliseen konstruktionismiin ja kielelliseen käännteeseen. (Frantsi 2009, 65.) Czarniawskan (2004) mukaan narratiivisen tutkimus pohjautuu neljään kansalliseen traditioon: venäläiseen formalismiin, yhdysvaltalaiseen uuteen kriittisyyteen, ranskalaiseen strukturalismiin ja saksalaiseen hermeneutiikkaan (Czarniawska 2004, 2).

Narratiivinen tutkimusote liitetään paitsi postmoderniin suuntaukseen myös kriittiseen organisaatiotutkimukseen. Tässä narratiivisuuden tehtävä on ollut kyseenalaistaa realistista todellisuuskäsitystä ja kumota funktionalistisen organisaatiotutkimuksen yksioikoinen usko ja yritykset löytää selittävät ratkaisut organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden ja johtamisen ongelmiin. Kyseenalaistamisessa narratiivisuus on tuonut yhden totuuden ja jaetun todellisuustulkinnan etsinnän rinnalle kertomusten rikkaan tulkinnan virran. Postmodernia lähestymistapaa on myös arvosteltu kielellisyyden ylikorostamisesta ja todellisuuden kyseenalaistamisen tuottamasta tyhjyydestä, jossa mistään ei voida sanoa mitään. (Frantsi 2009, 226-227.)

Kertomuksellinen tutkimusote on hiljalleen vakiintunut osaksi eri tieteenalojen tutkimusvälineistöä, ja kullakin alalla se on tuonut uutta näkökulmaa aikaisempaan käynnissä olevaan keskusteluun. (Hyvärinen 2006, 1; Hänninen 2002, 16.) Vaikka tarinan käsite yhdistääkin eri tieteenaloilla tehtävää tutkimusta, on jokaisella kuitenkin omat erityislaatuiset tutkimusongelmansa ja niistä juontuvat metodologiset vaatimuksensa (Hänninen 2002, 16). Narratiivinen tutkimus edustaa liiketaloustieteessä paitsi tulkinnallisen ja laadullisen tutkimuksen käännekohtaa, myös välimaastoa kulttuurintutkimuksen ja kielellisemmin suuntautuneen diskurssianalyttisen tutkimuksen välillä (mm. Kuusipalo 2008, 46; Frantsi 2009, 69; Koskinen et al. 2005, 204).

Liiketaloustieteissä tarinoita alettiin tutkia 1970-luvulla, mutta yleiseksi lähestymistavaksi se tuli 1990-luvulla, jolloin asiantuntemus tutkimukseen siirtyi lähinnä yhteiskuntatieteiden ja filosofian kautta. Kertomuksellinen tutkimus on kehittynyt nopeasti ja sen soveltaminen organisaatiotutkimuksessa on yleistynyt merkittävästi. Funktionalistisessa tutkimusperinteessä sitä on käytetty narratiivisuuden kapean tulkinnan mukaisesti vaikuttamisen välineenä ja performatiivisena. Elämäkerronnallisessa tutkimuksessa tarinoita käsiteltiin pitkään kertojien elämän todellisuuden kuvauksina, mutta tästä näkemyksestä on etäännytty.

Narratiivista lähestymistapaa käyttävän tutkijan lähtökohtana on ajatus siitä, että tieto on luonteeltaan kertomuksellista ja todellisuutta voidaan jäsentää kielen avulla. Czarniawska (2004) toteaa, että organisaatiotutkimuksessa tarinankerrontaa hyödyntämällä voidaan tutkia ensi tilassa yksilöiden tulkintaa omasta asemastaan organisaatiossa ja muun muassa organisaatioiden kollektiivisen ilmapiirin luonnetta, vallankäyttöä ja yksilöiden tunne-elämää tavalla, joka voi tuoda esiin muutoin mahdollisesti piileviä organisaation sosiaalisen elämän ominaisuuksia. (Czarniawska 2004, 3-6.)

4.2 Narratiivisen tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kertomuksellinen tutkimusote ei muodosta yhtenäistä ja selvärajaista teoreettis-metodista rakennelmaa, vaan se on pikemminkin laaja tutkimussuuntaus, jota yhdistää ”kertomuksen” ja ”tarinan” käsitteet. (Hänninen 2002, 16.)

Tarinan käsite voidaan määritellä monella tavalla, mutta yhteiskuntatieteissä ja humanismissa narratiivi nähdään joko *tietämisen* tai *viestinnän* muotona. Narratiivinen tietämisen muoto koostuu kokemusten järjestämisestä ihmisen tarkoituksellisen toiminnan avulla ja se on ennen kaikkea tärkeä väline ajallisuuden ymmärtämisessä. Kertomus on kommunikaatiota ihmisten välillä. (Hyvärinen 2006, 1-3.)

Czarniawskan (2000) mukaan kiinnostus narratiiviseen lähestymistapaan humanistisissa ja yhteiskuntatieteissä on seurausta muun muassa siitä, että narratiivit ovat tyypillisimpiä sosiaalisen elämän muotoja, sillä se on pääasiallinen keino tehdä sosiaalista toimintaa ymmärrettäväksi; esimerkiksi puheessa tuotamme jatkuvasti tarinoita välittäessämme tietoa muille. Käytännössä ihmisen kertomus ja kertominen sisältää sekä kerrotut tapahtumat ja sen, miten kertomus kerrotaan. Narratiivisen lähestymistavan mukaan eri kertomuksen elementit muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. (Czarniawska 2000, 3-4.)

Narratiiviselle käännteelle on tunnusomaista, että huomion kohteeksi ovat nousseet kertomukset tiedon rakentajina. Kertomuksen sosiaalitieteellinen idea on pitkälti siinä, että kertomuksilla on kulttuurisesti jaetut mallit, perinteet ja lajityypit. Kertomus ei siis koskaan ole itsestäänselvästi yksityinen, vaan kertominen on kulttuurisesti jäsentynyttä silloinkin, kun kerrotaan yksityisimmistä kokemuksista. Kertomukset jäsentävät, organisoivat arkea ja sosiaalista maailmaa, eivät vain ilmennä jälkikäteistä, ”subjektiivista” merkityksenantoa. Lisäksi postmoderni tietokäsitys hylkää käsityksen sosiaalisen todellisuuden objektiivisesta määrittelemisestä ja luo tilaa todellisuuden

subjektiiviselle tulkitsemiselle tiedon rakentajana. (Czarniawska 2004, 6-11; Hyvärinen 2006, 1-3.)

Hyvärisen (2006, 3) mukaan sosiaalitieteilijät eivät useinkaan tee eroa kertomuksellisen, narratiivisen tai tarinallisen tutkimuksen välille, vaan käyttävät niitä toistensa synonyymeinä. Kirjallisuuden tutkimuksessa kuitenkin tarina ja kertomus poikkeavat selkeästi toisistaan; tarina viittaa kertomuksen sisältämään tapahtumakulkuun ja samassa tarinassa voi sisältää useita poikkeavia kertomuksia. Hyvärinen erottaa englanninkielisessä jaottelussa käsitteet 'narrative' eli kertomus ja 'story' eli tarina. (Hyvärinen 2006, 2-4.) Pelkistetyssä muodossaan kertomuksessa täytyy olla vähintäänkin kaksi tapahtumaa, jotta kertomus välittää kokemuksen ja ilmentää jotain muutosta. Pelkkä lause ei sitä tee. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190.)

Kertomus tekee siis kerrotusta merkityksellisen juonen avulla. Pelkistetyistä peräkkäisestä tapahtumaketjusta tulee kertomus kun se kerrotaan—ja siihen liitetään merkityksiä ja tulkintoja. Narratiivinen tietäminen eroaa perinteisestä loogis-rationaalisesta lähestymistavasta ontologisesti siten, että kertomuksen uskottavuus todellisuuden välittäjänä määritellään mieluummin sen ajallisen yhteyden ja tapahtumien koherenttiuden tuottamien tulkintojen perusteella kuin keskittymällä kertomuksen osien faktuaalisuuteen itsessään. Kertomuksen todellisuutta ja valheellisuutta on tarkasteltava toimintana, joka tulee ymmärrettäväksi suhteessa narratiivin tuottamisen kontekstiin. (Czarniawska 1998, 2-5.) Kertomuksessa tapahtumien välillä on kausaalinen ja temaattinen yhteys, jossa tapahtumat suhtautuvat toisiinsa ja luovat yhtä maailmaa. Kertomukset suhteuttavat tapahtumia toisiinsa ja käsittelevät niiden kausaalisia suhteita tavalla tai toisella. (Hyvärinen 2006, 3.)

Kertomuksen määritelmäksi ei siis riitä, että siinä on alku, keskikohta ja loppu. Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005) sanovat, että tämä määritelmä voi helposti vietellä uskomaan, että tämä on kuvaava kertomuksen määritelmä, vaikkei se sitä

todellisuudessa ole. Esimerkiksi useat romaanit tai elokuvat päättyvät tavalla, joka jättää tarinan lopun avoimeksi. Tällöin edellä kuvattu määritelmä kertomuksesta alusta loppuun etenevänä juonikertomuksena ei täytä kertomuksen kriteerejä. Kertomus täytyy siis määrittää toisella tavalla. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190.)

Kertomuksen määritelmästä tulee heti kattavampi, jos se ymmärretään toisiinsa suhtautuvien tapahtumien tulkintana, jolloin kertomuksen tehtävänä on välittää kokemuksia. Tällöin kertomuksen keskeisenä määrittäjänä on kokemuksellisuus – ei sen rakenne alun kautta loppuun kulkevana tarinana. Kertomukset ovat siis muutoksen kuvauksia, jotka eivät välttämättä noudata ennalta määrättyjä kertomuksen tai juonen rakenteita. Puhuttaessa kerronnallisista haastatteluista, yhtäältä kertomuksilla haetaan lähes koko elämää kattavaa elämäkertaa, toisinaan erilaisia tiheitä tai ohuita kuvauksia lyhyemmältä aikaväliltä. (vrt. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191-192).

Tässä tutkimuksessa käytettävät käsitteet kertomuksellisuus ja narratiivisuus kulkevat rinta rinnan. Myös termit tarina ja tarinallisuus viittaavat käytännössä samaan kuin kertomus ja kertomuksellinen tutkimus.

4.3 Narratiivinen analyysi

Narratiivista tutkimusotetta ei voida pitää selkeärajaisena tutkimusmenetelmänä, vaan teoreettisena viitekehyksenä, jonka puitteissa on mahdollista tehdä erilaisia menetelmällisiä sovelluksia. Narratiivisuutta käytetään myös organisaatiotutkimuksessa eri tavoin niin tutkimusongelman jäsentämisessä, aineiston keräämisessä kuin tulkintojen tekemisessä. Tutkijan on tärkeää rakentaa tutkimukselleen tarkempi metodologinen kehys ja perustella, miten narratiivisuutta tutkimusongelman ratkaisemisessa käytetään. Käytettävät menetelmälliset analyysin ja tulkinnan välineet tulee muotoilla aineistolähtöisesti omaan tutkimukseen soveltuviksi. (Riessman 2005, 1-2.)

Narratiivisessa analyysissä on kyse tarinan ja kertomisen tulkinnasta. Narratiivit ovat alkuperäisen tapahtuman ja kokemuksen erilaisia edustuksia tai tulkintoja, joissa kertoja, tutkija, kuulijat ja lukijat ovat kaikki osapuolina kertomuksen uudelleen esittämisessä ja tulkinnassa. Kertomuksen tulkintojen ketjussa ei ole tulkinnoista vapaata pääsyä alkuperäiseen kokemukseen, vaan alkuperäisestä tapahtumasta ja kokemuksesta on jäljellä vain eri tulkinnat, representaatiot. Narratiivisessa analyysissä tutkijalla on mahdollisuus valita useista narratiivisen tutkimuksen suuntauksista oma tapansa analysoida kertomusta tai kerrontaa. (Riessman 2005, 1-2.)

Tässä tutkimuksessa käytän narratiivisuutta välineenä tutkittaessa identiteettiä ja identifioitumista johtajuuteen ja organisaatioon. Hyvärinen (2006, 17) jakaa narratiivisen analyysin neljään analyysin perusmalliin: sisällön analyysiin, kokonaishahmon luentaan, kertomuksen yksityiskohtien analyysiin ja vuorovaikutukselliseen analyysiin. Analyysitavat eivät välttämättä sulje toisiaan pois, vaan usein on mahdollista yhdistää useamman perusmallin keinoja.

Lieblich ja kollegat (1998) jaottelevat narratiivisen aineiston luku- ja tulkintatavat kahteen vastakkaiseen lähestymistapaan: laaja-alainen (holistic) tai luokitteleva (categorical) lukutapa. Aineiston kerrontaa voidaan taas lähestyä sisällön (content) tai muodon (form) perusteella. Tässä tutkimuksessa mukailin categorical-content-lukutapaa, jossa aineiston kerronnasta pyritään löytämään ilmiön kannalta merkityksellisiä teemoja ja ilmiötä koskevia konstruktioita. Lukutavalla on yhteisiä piirteitä perinteisen sisällön analyysin kanssa.

Riessman (2005) jaottelee narratiivisen aineiston analyysitavat neljään päätyyppiin: temaattinen analyysi, rakenneanalyysi, vuorovaikutuksen analyysi ja performatiivinen analyysi. Käyttämäni aineistonlukutapa voidaan kategorisoida myös temaattiseksi analyysiksi. Temaattisessa analyysitavassa tarkastelun kohteena on se, ”mitä” sanotaan

kuin ”miten” sanotaan. (Riessman 2005, 2.)

Postmoderniin identiteettikäsitteeseen nojautuen olen siis ottanut käyttöön categorical-content -lukutavan ja temaattisen analyysin metodologisiksi työkaluiksi mallitarinan ja muutosprosessien kuvausten käsitteet. Näiden työkalujen avulla aineistoa voidaan tulkita etsimällä sieltä tapoja ilmentää identiteettiä ja identifioitumista johtajuuteen ja organisaatioon. Työkalujen rakentaminen perustuu kertomusten identiteettiä rakentavaan ja ilmentävään luonteeseen. Seuraavassa kuvataan työkalujen käyttöä analyysin ja tulkinnan välineinä.

4.3.1 Mallitarinat

Narratiivinen tutkimusote soveltuu erityisesti ihmisten identiteettikonstruktioiden tutkimukseen. Kulttuurisesti omaksutut tarinamallit ohjaavat tapaa nähdä itsemme ja erottautua muista. Konstruktionistisen paradigman mukaan narratiivinen identiteetti ei ole yksityinen, vaan identiteetti rakentuu ja uudelleen muotoutuu vuorovaikutuksessa. Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset nähdään todellisuuden ja merkitysten välittäjinä. Kertomukset auttavat pukemaan ajatukset, tunteet ja henkilökohtaiset näkemykset sanoiksi, ja täten niillä on todellisuutta rakentava luonne. Tästä syystä ihmisen identiteettiä rakennetaan ja muokataan ihmisen kertoessa elämästään; kertomukset ovat konstruktioita jo itsessään. (LaPointe 2011, 42-44; Kuusipalo 2008, 58.)

Kuusipalo (2008) kuitenkin huomauttaa, että ihmiset eivät ”omista” tarinoitaan, vaan ne koostuvat kulttuurisesti jaetuista mallitarinoista ja kerronnan tavoista ja ne vaihtelevat tilanteen ja yleisön mukaan. Hän myös lisää, että identiteetti tulisi tästä syystä nähdä mieluummin sosiaalisena prosessina kuin ihmiselle pysyvänä persoonallisena piirteenä. Ihmisen elinympäristö tarjoaa valmiita kertomuksellisia malleja, toisin sanoen tapoja nähdä itsemme. Ihminen rakentaa ja muokkaa identiteettiään valitsemalla näistä

kulttuurisista ympäristön tarjoamista kertomusmalleista itseään parhaiten kuvaavia piirteitä. Konstruktionistisesta näkökulmasta yhtä, kaikkien jakamaa todellisuutta ei ole olemassa, vaan jokaisen todellisuus on konstruoitu siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa ihminen elää. Narratiivit ovat siis tapa tehdä maailmaa ymmärrettäväksi. (Kuusipalo 2008, 54.)

Mallitarinan käsitteellä tarkoitetaan kulttuurissa tai erilaisissa yhteisöissä yleisesti tunnettua tarinaa, johon kukin kertoja voi suhteuttaa elämäänsä ja kerrontaansa. Mallitarinoissa tehdään näkyväksi ne arvot, ominaisuudet sekä toiminta- ja suhtautumistavat, jotka ovat kunkin kulttuurin tai yhteisön piirissä tyypillisiä ja hyväksyttäviä. Identiteettiä ei siis nähdä yksilön konstruktiona, vaan se määrittyy aina diskursiivisesti. (Hänninen 1999, 50–52, Löyttyniemi 2004, 26.) Diskurssianalyysissä keskeistä on vuorovaikutuksen ja sosiaalisen rakenteen suhdetta koskeva pohdinta, viime kädessä pohdinta mikro- ja makrotasojen integraatiosta (LaPointe 2010, 2).

Tämän tutkimuksen kannalta on myös mielenkiintoista selvittää, millaisia kerronnallisia malleja saman organisaation kollegat ovat omaksuneet, eli millä tavalla he tekevät omaa johtajuuttaan ja johtamistyön muuttumista ymmärrettäväksi. Organisaatiossa rakentuneet tavat nähdä itseä ja muita näkyvät täten myös johtajien haastattelutilanteessa tuotetuissa kertomuksissa. Tämä johtaa siihen, että yksilön identiteetin konstruoituminen tulee nähdä suhteessa organisaatioon.

4.3.2 Muutoskuvaukset

Narratiivisessa identiteettitutkimuksessa on mielekästä etsiä aineistosta muutosprosessien kuvauksia, joissa puhutaan joko työuraan tai organisaation toimintamalleihin liittyvistä muutoskohdista. Kaikki muutosprosessit eivät ole merkityksellisiä identifioitumisen kannalta, mutta kertojat antavat kertomuksissaan

tapahtumille merkityksiä, ja samalla tulevat ilmentäneeksi johtajuusidentiteettiään ja suhdettaan organisaatioon. (Kts. esim. Sirén 2009, 52.) Muutokset organisaatorakenteen ja esimiesroolin vaatimuksissa olivat tässä tutkimuksessa merkittäviä identiteetin rakentumisen murroskohtia, joissa omaa roolia ja suhdetta organisaatioon jouduttiin konstruoimaan uudelleen.

Organisaatiosta johtuvat kaikkia koskevat johtamis- ja toimintamallien muutokset osoittautuivat useissa kertomuksissa merkityksellisiksi, mutta identifioitumisen kannalta ne ilmenivät useilla eri tavoilla. Samojen tapahtumien erilaiset tulkinnat mahdollistivat johtajuusidentiteettien vertailun ja erilaisten identiteettien paikantamisen. Konstruktivistisen lähestymistavan mukaan roolin tai työympäristön muutos edeltää monesti identiteetin muutosta: positio uudenaikaisessa sosiaalisessa ympäristössä johtaa siihen, että ihminen joutuu konstruoimaan todellisuutta uudelleen (Sirén 2009, 10).

Frantsi (2009) määrittelee tutkimuksessaan kertojan esille nostamat käänteen tekevät tapahtumat identifikaation kannalta merkityksellisiksi vaiheiksi ja niiden muokkaamiseksi kielellisesti ilmaistavaan muotoon. Näissä vaiheissa kertojat ovat kokeneet itseään tai organisaatiota koettelevan muutoksen, jolla on roolia ja omaa kerronnallista identiteettiä koetteleva vaikutus. (Frantsi 2009, 96.)

4.4 Narratiivinen haastattelu

Käytän tutkimuksen kenttätyöstä nimitystä narratiiviset haastattelut. Narratiiviselle tai kerronnalliselle haastattelulle on ominaista se, että haastateltavien omat kokemukset korostuvat haastatteluissa ja niiden analyysissa; tutkija antaa tilaa kertomuksille ja kysyy kysymyksiä, jotka ohjaavat haastateltavaa kertomaan tarinoita elämästään. (Tienari et al. 2005, 106-107; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191.)

Perusmuodossaan narratiivinen haastattelu on pitkälti elämäkerrallinen, joskin se

voidaan kohdistaa käsittelemään kertojan suhdetta johonkin tiettyyn tutkijaa kiinnostavaan tapahtumaan tai ajanjaksoon. Menetelmää voidaan soveltaa muun muassa tutkittaessa ihmisten elämäkerran ja heidän ammatillisen suuntautumisensa suhdetta tai tiettyjen historiallisten tapahtumien ja identiteetin suhdetta. Haastattelu aloitetaan yleensä aiheeseen liittyvällä avoimella kysymyksellä, jonka tarkoitus on saada kertoja tuottamaan itsenäisesti aiheeseen liittyvä kertomus. Aloituskysymys tulisi muotoilla siten, ettei se rajoita kertojaa, kuitenkin siten ettei se johdattele kertomusta liian kauaksi tutkijan määrittelemästä aiheesta. (Saastamoinen 1999, 6-7.)

Haastattelumenetelmä eroaa perinteisestä teemahaastattelusta siten, että haastattelija kannustaa kertojaa tuottamaan ymmärrettäviä kertomuksia, jolloin kertoja tekee itse valintoja sisällön suhteen: yleensä vain prosessiin liittyvät elementit sisällytetään narratiiviin, ja siitä käyvät ilmi kaikki tapahtumien kulkuun vaikuttavat syyt ja tavoitteet. Haastattelutilanne muistuttaa keskustelua, jossa haastattelija auttaa kertojaa kertomustensa tuottamisessa. Teemahaastattelussa kysymykset kohdentuvat tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin ja kaikki teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa, jolloin haastateltavalla on pienempi rooli vastausten sisällön määrittämisessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koskinen ja kollegat (2005) kuitenkin huomauttavat, että teemahaastattelu sisältää aina useita tarinoita ja tutkijan käyttämä haastattelurunko on usein sellainen, että se korostaa tapahtumien kulun ajallista etenemistä ja luontevasti johdattaa haastateltavia muotoilemaan kokemuksensa kerronnalliseen muotoon. Tarinoita voidaan siis kerätä monella tavalla, yhtä oikeaa tapaa tuskin on olemassa. (Koskinen et al. 2005, 200.)

Narratiivisen haastattelun ongelmana perinteisestä näkökulmasta on todellisuuden ja kerronnan suhde. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tämä ei ole ongelma, koska todellisuus ja kielellinen esitys siitä eivät ole käsitteellisesti erotettavissa. Aineiston kautta ei ole tarpeen päästä käsiksi tapahtumien alkulähteille, vaan

mielenkiinnon kohteena ovat kuvaukset itsessään; toisin sanoen se, miten yksilö rakentaa identiteettiään kertoessaan elämästään.

Hyvärinen & Löyttyniemi (2005) esittelevät kertomuksen kolme perusmallia: ihmisen kokonaisen elämäkerran tuottaminen haastattelemalla ja muita lähteitä käyttäen; elämäntarinahaastattelu, jossa haastattelija ohjaa mietityin kysymyksin vastaajaa kertomaan elämänsä kronologista järjestystä noudattaen; tai laajojen elämästä kertovien kertomusten tuottaminen vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Tämä jaottelu ei kuitenkaan kata koko tutkimuksen kenttää, mutta se auttaa hahmottamaan, kuinka eri tavoin haastattelutilanne ja sen vuorovaikutuksen rooli voidaan eri lähestymistavoissa ymmärtää. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 192-194.)

Miten sitten elämän kokemukset ovat kertojan mielessä ja mikä rooli kertomuksilla on tämän ”totuuden” muokkaamisessa? Yhden näkökulman mukaan tiedon tuottaminen haastattelutilanteessa ei voi olla olemassa valmiissa muodossaan, erillään sen tuottamisen ehdoista. Kertomuksilla on siis aktiivinen rooli kokemusten jäsentämisessä ja niiden muokkaamisessa puhuttuun muotoon. Hyvärinen & Löyttyniemi (2005) kiteyttävät saman ajatuksen haastateltavan aktiivisesta roolista tiedon tuottamisessa haastattelutilanteessa: ”vastaajalla on oma tietonsa, oma kokemuksensa, mutta se ei ole 'puhtaassa muodossa' eikä vastaaja ole koskaan pelkkä tietojen säilyttäjä vaan niiden muotoilija.” (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 201).

Tämän perusteella haastattelua ei voida ajatella passiivisena tiedonsiirtona vastaajalta kuulijalle. Myös tässä tutkimuksessa haastattelu ymmärretään aktiivisena tiedon tuottamisen tapahtumana, jossa kertomus tuotetaan vasta kertomisen hetkellä haastateltavan konstruoidessaan elämänsä kertomuksiksi. Haastattelijan tehtävänä on auttaa haastateltavaa rakentamaan kertomuksiaan.

Saastamoisen (1999) mukaan myös keskusteleavassa haastattelussa on oltava

jonkinlainen rakenne haastattelutavan joustavuudesta huolimatta. Rakenteen ylläpito on pitkälle haastattelijan toiminnan harteilla. Hänen tulee kyetä kysymyksillään ohjaamaan keskustelun suuntaa; hillitä ja rohkaista tarpeen mukaan. Haastattelun suunnan ohjaileminen vaatii kuitenkin tarkkuutta, sillä keskustelun pitää palvella tutkijan tutkimustehtävää. Haastattelijalla voi käyttää hyödykseen taustatietoa aiheesta tai tuoda esiin omia kokemuksiaan esiin vuoropuhelussa. Haastattelijan tehtävänä on siis edistää moniäänisyyttä; rohkaista vaihtamaan kertojapositioita ja ottamaan eri rooleja. (Saastamoinen 1999, 9.)

Wortham (2005) on tarjonnut samankaltaisen ajatuksen haastattelun vuorovaikutuksesta: kertomusten tuottamista tulisi lähestyä dialogisesta näkökulmasta, jolloin haastattelutilanteessa kertoja positioi itsensä ja kuulijan vuorovaikutustilanteessa. Haastateltavat ottavat kertoessaan yleisöstä riippuen tietynlaisen diskurssiposition suhteuttamalla kertomuksensa vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi. Yleisesti narratiivista tutkimusta koskevassa teoriassa lähtökohtana on se, että narratiivien selitysvoima kokemusten ilmentäjänä perustuu kertojan kielenkäyttöön ja kielen kautta tapahtuvaan kokemusten sekä identiteetin tuottamiseen. Toisin sanoen kertomusta on mahdollista ymmärtää sen rakenteen ja sisällön perusteella ottamatta huomioon sitä, miten vuorovaikutustilanne muokkaa kertomuksen kulkua ja mitä ilmaisuja kertoja valitsee. (Wortham 2005, 17-19.)

Wortham (2005, 17-19) menee yleistä narratiiveja koskevaa teoriaa pidemmälle ja esittää, että dialogisesta näkökulmasta ei ole riittävää huomioida ainoastaan kertomuksen rakennetta ja temaattista yhteyttä, vaan täytyisi myös tarkastella vallitsevaa diskurssia. Narratiivisessa haastattelussa tämä tarkoittaa sitä, että vastaaja voi vastata tutkijan kysymykseen eri tavalla kuin hän vastaisi toiselle vastaanottajalle. Lisäksi tulisi tiedostaa, että vuorovaikutuksellisuutensa vuoksi kertomuksen hetki on jatkuvaa neuvottelua siitä, miten kerrotaan. (Wortham 2005, 17-19.)

Millaista haastattelumetodia tässä tapauksessa kannattaa käyttää? Haastatteluja koskeva keskustelu yksiselitteisestä, jäykästä metodista kannattaa heti ensi alkuun hylätä. Kerronnallista haastattelua on parempi lähteä hahmottamaan ensisijaisesti yleisenä pyrkimyksenä kertomusten kokoamiseen. Haastattelutilanteet ja kohdehenkilöt poikkeavat usein toisistaan ja niissä muodostuva vuorovaikutuksen ilmapiiri voi lähteä kehittymään eri suuntiin. Tästä syystä haastattelijan on järkevää mukautua tilanteeseen ja olla mieluummin luonteva kuin jäykkä ennalta määritellystä metodistaan. Tärkeää kuitenkin on, että haastattelijalla esittää kerronnallisia kysymyksiä, niille järkeviä jatkokysymyksiä – ja ennen kaikkea kuuntelee. Aikaisemmin ihanteena pidettyyn yhden kysymyksen koko elämäkertaa tuottavaan haastattelumenetelmään ei tämän mukaan ole syytä yrittää tukeutua. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 203-204.)

Tämän tutkimuksen haastatteluiden lähtökohdaksi oli antaa haastateltaville tilaa kertoa vapaamuotoisesti työuraansa koskevista kokemuksista ja näkemyksistä muuttuvalla toimialalla, ja ennen kaikkea toimintatavoiltaan muuttuvassa organisaatiossa. Lähestymistavan avulla on mahdollista tarkastella sitä, kuinka haastateltavat antavat ilmiölle merkityksiä ja miten kertomukset ilmentävät heidän tulkintojaan todellisuudesta. Samalla haastateltavat suhteuttavat ihmiset ja ilmiöt kertomuksessaan, minkä avulla on mahdollista tarkastella heidän identiteettinsä rakentumista (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189; Hyvärinen 2006, 8.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuskontekstin kuvaus

5.1.1 Toimialan kehitys

Pankkitoiminta on kohdannut erilaisia muutoksia erityisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, minkä vuoksi perinteinen pankkityö on muuttunut merkittävästi. Rahoitustoimialaa ovat kaikkialla muokanneet pankkifuusiot, tekninen kehitys ja informaatioteknologian murros. Teknologian kehitys on muuttanut toimialaa pysyvästi avaamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja mahdollistamalla resurssien käytön tehostamisen. Toiseksi, rahoitusmarkkinoiden kansainvälinen sääntely on vaikuttanut pankkikilpailuun ja merkittävimpana kilpailuun ja toiminnan tehostamiseen vaikuttavana tekijänä ovat olleet muuttuneet vakavaraisuusvaatimukset.

Toimintaympäristön muutoksia ovat olleet muun muassa suomalaisten varallisuuden kasvu, vakavaraisuusvaatimukset sekä riskien hallintaan liittyvät toimet. Kilpailuasetelman muutoksista merkittävimpana uusien kotimaisten ja ulkomaisten toimijoiden tulo markkinoille, jakelukanavien lisääntyminen sekä pankkipalveluiden tarjonnan monipuolistuminen. Yksittäisen pankin näkökulmasta nopea tekninen kehitys luo haasteita kilpailussa selviämiseksi, ja muutoksen pyörteissä pankit pyrkivät selviämään kehittämällä muun muassa strategista johtamista, toimintamalleja ja johtamisjärjestelmiään.

Työn muuttumisen seurauksena pankkien henkilöstö on kohdannut haasteita opetellessaan uusia toimintatapoja ja -malleja. Myös esimiestyön vaatimukset ja tehtäväalueet ovat muuttuneet osana toimialan rakennemuutosta. Eri aikoina esimiestyön painotukset ovat vaihdelleet pankkikohtaisesti toimintamallien muutosten seurattessa toisiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen pankkityön muuttumista esimiesten, konttorinjohtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa kuvataan johtajien näkemyksiä läpikäydyistä muutoksista sekä pyritään ymmärtämään heidän suhtautumistaan muutokseen. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on pohjoismaiden suurin pankkiorganisaatio, joka rakentui nykyiseen muotoonsa vuonna 2001 (Tienari & Vaara 2011, 10). Organisaatio on käynyt läpi edellä kuvatun pohjoismaisen pankki- ja vakuutustoiminnan rakennemuutoksen, jossa muun muassa fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet myös suomalaista pankkisektoria.

Tutkittavassa organisaatiossa on myös toteutettu viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviä organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmiä koskevia muutoksia. Johtajien kokemukset ilmentävät, että tähän ajankohtaan liittyy myös johtamistyön kannalta merkittäviä muutoksia eli työroolin uudelleen määrittelyä. Muutoksen myötä johtajuuden vaatimukset muuttuivat siitä millaiseksi pankkijohtaminen oli aikaisemmin koettu.

Fuusion jälkeen seuraava toimintamallin muutos sijoittui vuoteen 2005, jolloin organisaatiossa otettiin käyttöön uusi pankkitoiminnan toimintamalli. Johtamistyössä toimintamallin muutos tarkoitti esimiestoiminnan merkityksen kasvua osana johtajuutta, samalla selkeyttäen esimiehen roolia suhteessa alaisiin. Alaisiin kohdistuvaa ohjausta lisättiin ja esimiesten valmiuksia parannettiin erilaisilla suoranaiseen alaisten johtamiseen keskittyvillä koulutuksilla. Toimintamallin muutoksella tähdättiin pankkilähtöisen palveluiden tarjoamisen lisääntymiseen ja henkilöstön asiakasneuvottelusaamisen parantamiseen. Esimiestyön mallintamisesta ja asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden valmentamisesta tuli johtamistyön fokus sekä toimintamallin kehittämistä ohjaava toimintaperiaate. Meneillään olevassa toimintamallissa esimiestyön mallintaminen ja pankkilähtöisen palvelutarjonnan lisääminen korostuu entistä enemmän. (Nordea – Intranet)

5.1.2 Uusi johtamis- ja toimintamalli

Nordean pankkitoiminnassa otetaan käyttöön uusi johtamis- ja toimintamalli (Banking Operating Model, BOM). Vaiheittain 2011-2012 käyttöön otettava pohjoismainen malli muuttaa johtamistapaa, konttoriverkostoa ja organisaatiota. Konttoriverkoston käyttöönotto käynnistyy vuoden 2011 aikana, ja Lapin alueella muutos aloitetaan marraskuussa 2011. Uuden toimintamallin myötä Nordean tavoitteena on parantaa asiakastytyvääisyyttä, kasvattaa myyntiä ja hankkia uusia asiakkaita. Nordean mukaan toimintamallin muutos johtuu viime vuosina tapahtuneesta asiakastarpeiden muuttumisesta: päivittäiset pankkiasiat hoidetaan yhä useammin verkkopankissa tai puhelimitse, kun taas konttorista haetaan neuvoja esimerkiksi rahoitukseen ja säästämiseen. Lisäksi asiakkaat käyttävät entistä useampia kanavia pankkiasioidensa hoitoon. (Nordea – Intranet)

Nordea vastaa asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin kehittämällä kaikkia palvelukanaviaan. Konttoreiden toiminnassa tämä näkyy panostuksina asiakaspalvelun kehittämiseen, laadukkaaseen neuvontaan ja aktiiviseen yhteydenpitoon. Samalla konttorit erikoistuvat palvelemaan tiettyjä tarpeita ja asiakasryhmiä: jatkossa osa konttoreista keskittyy joko henkilöasiakkaiden tai yritysten palvelemiseen, osa pelkästään käteiseen rahaan liittyvien päivittäispalveluiden tarjoamiseen. (Nordea – Intranet)

5.1.3 Johtamis- ja toimintamalli käytännössä

Uuden toimintamallin myötä konttorit erikoistuvat viiteen eri konttorityyppiin: lähi-, neuvonta- ja palvelukonttorit, yrityskonttorit sekä yrityspankit. Erikoistumisella halutaan vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, tarjota entistä parempaa palvelua sekä entistä laadukkaampia asiakastapaamisia konttoreissa. Vaikka konttori monessa tapauksessa jatkaa samoilla palveluilla ja samoissa tiloissa kuin aiemmin, muuttuu

tekemisen malli kaikissa konttoreissa: päivittäisessä työssä on entistä myynnillisempi ote ja esimiehen rooli on entistä valmentavampi. Konttorityyppien nimiä ei käytetä ulkoisessa viestinnässä. Lähtökohtana on, että muutos näkyy asiakkaalle entistä parempana palveluna. (Nordea – Intranet)

Nykyisessä toimintamallin muutoksessa toiminnot jaotellaan samaan tapaan kuin asiakkaat: uudessa konttorimallissa eriytetään henkilö- ja yritysasiakkaat, päivittäispalvelut ja neuvonta. Lapin alueella muutokset konttoriverkostossa tulevat olemaan vähäisempiä, sillä useilla paikkakunnilla on käytössä lähikonttorimalli, jossa kaikki palvelut tarjotaan edelleen fyysisesti samassa konttorissa. Muutos ei siis vaikuta lähikonttoreiden toimintaan samalla tavalla kuin isojen paikkakuntien konttoreissa, joiden toimintoja eriytetään konttoreiden palveluiden osalta.

Esimiestyön kannalta muutos tarkoittaa sitä, että esimiehet ovat entistä tiiviimmin ja järjestelmällisemmin mukana päivittäisessä työssä esimerkiksi omien asiakkaiden ja yhteistapaamisten kautta. Tavoitteena on luoda esimiehille mahdollisuudet keskittyä myynnin johtamiseen ja kehittyä myynnin johtajina. Samalla konttorinjohtaja toimii aiempaa lähempänä asiakkaita, ja pystyy tukemaan alaisiaan paremmin, koska yhteistapaamisten ja myynninohjauskeskustelujen kautta hän oppii tuntemaan jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Esimiehen ensisijainen tehtävänä on siis kannustaa ja valmentaa tiimiään tulokselliseen myyntityöhön. Kaikki konttorin työntekijät raportoivat jatkossa konttorinjohtajalle, jonka alaisuudessa on korkeintaan 12 työntekijää. (Nordea – Intranet)

BOM-toimintatavassa siis korostuvat asiakaskontaktointi ja madaltunut johtamisjänne. Tällä muutetaan Nordean toimintaa entistä pankkilähtöisemmäksi. Edellisessä, viime vuosikymmenellä toteutetussa pankkitoiminnan toimintamallin muutoksessa alkanut johtamisjänteen lyheneminen ja valmentavan lähiesimiestyön lisääntyminen saavat nyt jatkoa BOMin mukaiseen toimintamalliin siirtymisessä. Muutokset ovat vaikuttaneet

myös esimiestyön fokukseen ja työtehtävän hoitamisen vaatimukseen.

Mielestäni pankkijohtamisen muuttuminen edellä kuvatulla tavalla on ilmiö, jonka mukanaan tuomia kokemuksia kannattaa tutkia. Tutkimuksen motivaationa on selvittää, millä tavalla lineaariseksikin kuvattu organisaatio- ja toimintamallin muutos koetaan johtajien keskuudessa. Tutkimuskonteksti antaa mahdollisuuden tarkastella erilaisia suhtautumistapoja muutokseen sekä sitoutumista muutoksiin – ja samalla organisaatioon.

5.2 Haastattelut ja tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu johtajien haastatteluista, jotka toteutin huhti-toukokuussa 2011. Valitsin haastatteluihin satunnaisesti Lapin alueen konttorinjohtajia tai aikaisemmin konttorinjohtajan tehtävissä olleita henkilöitä. Riittävän laajan aineiston keräämiseksi haastattelin seitsemän johtajaa. Haastattelupyynnön lähetin johtajille sähköpostilla, jossa kerroin lyhyesti tutkimuksen taustasta, tutkimusaiheesta ja narratiivisesta tutkimusotteesta. Tämän jälkeen lähestyin haastateltavia puhelimitse ja kysyin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Pääosan haastatteluista tein johtajien luonnollisessa työympäristössä heidän konttorissaan. Pitkistä välimatkoista johtuen suoritin kaksi haastattelua puhelimitse. Narratiivisen haastattelumenetelmän vuoksi olin epäileväinen puhelinhaastattelutilanteessa muodostuvan vuorovaikutuksen suhteen. Mielestäni kuitenkin onnistuin luomaan kertomuksiin kannustavan ilmapiirin, ja haastatteluiden lopputuloksen kannalta koin pääseväni samaan kuin henkilökohtaisissa, paikan päällä suoritettavissa haastatteluissa.

Haastatteluissa käyttämäni narratiivinen menetelmä asetti omat haasteensa aineiston keräämiselle. Pyrin kannustamaan haastateltavia vapaaseen kerrontaan, minkä vuoksi aloitin haastattelut avoimilla, yleisillä kysymyksillä, jolloin haastateltavan päätettävissä oli, mistä hän aloittaa ja mitä haluaa kertoa tai jättää kertomatta. Avasin haastattelut

yleensä kehottamalla haastateltavaa kertomaan työurastaan sekä erityisesti urastaan pankissa. Tämä tuotti pitkiä ja vaiherikkaita kertomuksia uran eri vaiheista ja pankkityöhön liittyvistä kokemuksista.

Vastauksissaan johtajat tuottivat pääpiirteissään kronologisesti eteneviä kertomuksia, jotka päättyivät lopulta nykyiseen tehtävään ja kokemuksiin nykyisestä työstä. Avauskertomus antoi jokaisessa haastattelussa hyvät lähtökohdat haastattelun jatkumiselle, koska niissä esille tuodut teemat ja haastateltavan mielestä tärkeät ajanjaksot antoivat mahdollisuuden kohdistaa jatkokysymykset näihin haastateltavan itsensä esille ottamiin aiheisiin. Kertomukset organisaation ja oman uran merkittävistä tapahtumista sekä omakohtaisista kokemuksista veivät haastattelua eteenpäin, jolloin tehtäväni haastattelijana oli esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena oli syventää kerrontaa yleisistä muutokertomuksista syvemmälle, kohti haastateltavan omakohtaisia kokemuksia.

Haastatteluissa tavoittelin johtajien kuvauksia menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Eri aikakausiin kohdistuvan kerronnan esiin saamisella pyrin hankkimaan aineistooni ajallisesti johdonmukaisia kuvauksia, jotka toisivat esiin identiteetin jatkuvuutta ja toisaalta ristiriitaisuutta ilmentäviä tapahtumia. Ajallisesta johdonmukaisuudesta huolimatta tapahtumille annettiin erilaisia merkityksiä ja muutosten vaikutukset johtamistyöhön ja omaan johtajuuteen painoutuivat kertomuksissa eri tavalla.

Haastattelun aikana kuitenkin huolehdin siitä, että haastatteluissa käytiin läpi edellä mainitut ajalliset ulottuvuudet, jotta puhtaaksi kirjoitetuista haastatteluteksteistä olisi paikannettavissa eri aikoihin sijoituvia työhön ja organisaatioon identifioitumista ilmentäviä kuvauksia. Pankkijohtajuuden ajallisesta muutoksesta ja omasta työroolista kerrottaessa johtajat rakentavat identiteettiään suhteessa johtajuuteen ja organisaatioon. Haastattelutekniikan valitsemisella tavoittelin kerrontaa, jota analysoimalla on

mahdollista tulkita sekä johtajuusidentiteettiä että kertojan suhdetta organisaatioon.

Haastattelumenetelmä muistuttaa Sirénin (2008) tutkimusta, jossa hän pyysi haastateltavia kertomaan oman ammatti-identiteettinsä kannalta tärkeimmistä tapahtumista, ei niinkään organisaation muutosvaiheista. Tavoitteenani oli saada haastateltavat kertomaan oman työuransa ja johtajuutensa kannalta tärkeimmistä tapahtumista, kuten työtehtävien vaihtumisesta ja johtamistyön fokuksen muuttumisesta. Lähes jokaisessa haastattelussa esille nousivat samat organisaatiomuutosten ja johtamisjärjestelmien muutosajankohdat, joiden nähtiin vaikuttaneen eniten omaan johtamistyöhön ja työn asettamiin vaatimuksiin. Muutosajankohdissa käytännön työn vaatimuksia ja toimintamalleja on suunnattu uudelleen, mikä on vastausten perusteella vaikuttanut lähes poikkeuksetta johtajien työhön liittyvään identifikaatioon.

Organisaatiomuutosten lisäksi identiteetin muotoutumiseen näyttää vaikuttaneen uran eri vaiheissa kohdatut työtehtävien ja työpaikkojen vaihdokset. Haastateltavien työurat eroavat merkittävästi toisistaan, minkä vuoksi muutokset on kohdattu eri tavalla ja usein jo ennen konttorinjohtajaksi siirtymistä. Tämän perusteella on ihan luonnollista, että johtajat ovat identifioituneet työhönsä toisistaan poikkeavalla tavalla.

Haastattelut muistuttivat laveaa avauskysymystä ja sen tuottamaa kertomusta lukuun ottamatta keskustelua, jossa vastuuni tutkijana oli pitää keskustelu rakenteellisesti ehjänä. Tutkimuksessani en edes pyrkinyt yhden kysymyksen elämäkerrallisiin haastatteluihin, vaan tarkoituksenani oli luoda luonteva ja vuorovaikutuksellinen suhde haastateltavaan. Ilman selkeää haastattelurunkoa ja aiemmin tarkasti määriteltyjä teemoja narratiivisessa haastattelussa on helppo ajautua sivuraiteille, jolloin keskusteltavat aiheet eivät tuota tutkimusaiheen kannalta relevanttia tietoa. Tehtävänäni oli pitää keskustelu työhön ja johtamiseen liittyvissä aiheissa. Johtajat ovat tottuneet antamaan selvityksiä muutoksista organisaation näkökulmasta, ja tästä johtuen

haastattelutilanteiden suurimpana haasteena oli saada haastateltavat kertomaan tapahtumista omakohtaisesti yleisten kuvailuiden sijaan. Sekä oma työhistoriani kyseisessä yrityksessä että aikaisempien haastatteluiden täydentämä ymmärrys organisaation historiasta ja nykytilasta auttoivat minua erottamaan pintapuoliset muutoskuvailut omakohtaisesta kerronnasta. Tutkijana pyrin kiinnittämään huomiota haastattelukerrontaan, joka näytti poikkeavan tulkinnoiltaan aikaisemmista haastatteluista tai muutoin vaikutti herättävän tunteita haastateltavassa. Tällä tavoin koin pääseväni pureutumaan tutkimuksen kannalta olennaiseen ainekseen eli haastateltavien kokemusmaailmaan. Tutkimuksessa olen kiinnostunut nimenomaan johtajien konstruoimasta todellisuudesta, minkä vuoksi haastatteluissa on keskityttävä johtajien omasta mielestä tärkeisiin vaiheisiin.

Ensimmäinen haastattelu antoi minulle mahdollisuuden testata sekä suunnittelemaani haastattelutekniikkaa että valitsemaani viitekehystä varsinaisen empiirisen osion toteuttamisessa. Jo tutkimusprosessin aikaisessa vaiheessa olin valinnut narratiivisen identiteetin tutkimukseni ydinkäsitteeksi, minkä ympärille olin muotoillut varsinaisen tutkimusongelmani, johon narratiivisen identiteetin käsitteen kautta lähtisin hakemaan vastauksia. Ennen ensimmäistäkään haastattelua olin pohtinut mielessäni, minkälaisiksi konttorinjohtajat mieltävät työnsä ja oman roolinsa johtajina. Näiden pohjalta hahmottelin haastattelulle temaattista runkoa apukysymyksineen, jotta pystyisin saamaan tutkimusilmiön kannalta käyttökelpoisia vastauksia. Haastattelu antoi minulle mahdollisuuden hienosäätää haastattelutekniikkaani sekä kysymysten että oman vuorovaikutustapani kannalta sopivammaksi.

Haastattelut sujuivat kerta kerralta luontevammin, sillä aikaisempien haastatteluiden myötä yleistietämykseni organisaation vaiheista ja toimintavoista täydentyi. Paremman tiedon valossa pystyin kohdentamaan tarkentavat kysymykset juuri tiettyyn teemaan ja mielestäni johtamiskulttuurin muuttumisen kannalta kriittisiin ajanjaksoihin tai muutosvaiheisiin. Kohdistamalla kysymykset näihin murroskohtiin oli mahdollista

tarkastella johtajien identiteetin rakentumista sekä vertailla eri johtajien työhön liittyvää identifikaatiota.

5.3 Analyysimenetelmät

Narratiivinen tutkimusotteessa on monia suuntauksia, jotka antavat tutkijalle useita mahdollisuuksia analysoida aineistoaan. Narratiivisilla menetelmillä tarkoitetaan yleensä joko narratiivien analyysiä tai narratiivista analyysiä tai narratiivin muotoon kirjoitettua tutkimusraporttia. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuta ja analyysivaihetta ei voida erottaa toisistaan, koska analyysi käynnistyy jo haastatteluvaiheessa valittaessa ilmiön kannalta oikeilta tuntuvia kysymyksiä (Kuusipalo 2008, 83).

Käytin aineiston analyysissä narratiivien temaattista sisällön analyysiä (kts. kohta 'Narratiivinen analyysi'). Kerronnallinen tutkimusote antoi mahdollisuuden lähestyä aineistoa etsien siitä organisaation kulttuurisia piirteitä ja yksilön identifioitumista työhönsä. Kertomukset ovat siinä suhteessa 'moniäänisiä', että niissä heijastuu yksilön oman identiteetin puolet, mutta myös monet kulttuuriset ja koetut rakenteet ja ilmiöt. Aineistoon perehtymisessä kiinnostuksen kohteena olivat haastattelukertomuksiin sisällytetyt persoonalliset ja kulttuuriset merkitykset.

Aineistolle esittämäni kysymykset olivat: ”mitä johtajien kerronta paljastaa kertojastaan?” ja ”miten eri aineiston osia ja kerronnan rakenteita voidaan tulkita niin, että ne auttavat ymmärtämään toimintaympäristöä, jossa ne ovat syntyneet?”. Ensimmäisellä kysymyksellä hain vastausta siihen, miten johtajat identifioituvat asemaansa ja samalla osaksi organisaatiota. Jälkimmäisen tarkoituksena oli selvittää, millaisia jaettuina, kulttuurisia merkityksiä johtajien kerrontaan mahdollisesti sisältyi.

Haastattelukierroksen edetessä aloin etsiä litteroidusta aineistosta samankaltaisia

piirteitä ja toisistaan eroavia kuvauksia (Kts. Kuusipalo 2008, 83). Muutaman haastattelun jälkeen hahmottelin paperille kaavion mallikertomuksesta, jonka ajattelin olevan ikään kuin puhdistettu, lineaarisesti etenevä kuvaus konttorinjohtajan työroolin muutoksista ja johtajuuden muuttumisesta vuosien varrella. Mallikertomus oli myös tapa ennakoida tulevia haastatteluita ja niissä ilmeneviä kuvauksia pankinjohtajuudesta, toimenkuvan muuttumisesta sekä identifioitumisesta meneillään olevaan johtamiskulttuurin muutokseen. Mallikertomus toimi runkona myös koko aineiston analysoinnissa, sillä siihen sisältyi paljon johtajuusrooliin identifioitumisen keskeisiä elementtejä, joihin perehtymällä oli mahdollista tyypitellä yksittäisten haastattelukertomusten kerrontatyylejä narratiiveiksi.

5.4 Johtajuusnarratiivit

Johtajuusnarratiivit ovat organisaatiossa ilmeneviä mallitarinoita, organisaatiossa toimivien konttorinjohtajien tapoja rakentaa ammatillista identiteettiä. Narratiivit ovat tiivistettyjä erilaisista näkökulmista kirjoitettuja konttorinjohtajuuden ajallista muutosta kuvaavia fiktiivisiä tarinoita, jotka tiivistävät johtajien konstruoimia merkityksiä sille, miten he näkevät itsensä suhteessa muihin, mitä he pitävät työssä tärkeänä ja miten he sitoutuvat organisaatioon. Narratiivit voidaan nähdä myös kollektiivisen johtajuusidentiteetin osa-alueina, vallitsevina kerronnallisina malleina, joiden kautta johtajat hahmottavat suhdettaan työhön ja organisaatioon.

Aluksi muodostin aineiston pohjalta johtajuutta kuvaavia narratiiveja, joissa yhdistelin eri haastatteluiden tuottamia kuvauksia. Narratiivien muodostamisessa koin tärkeäksi muotoilla riittävän monta erilaista konttorinjohtajuusnarratiivia, jotta ne voisivat pääpiirteissään tuoda esille aineistossa ilmenevien vastausten kirjon (Vrt. Kuusipalo 2009).

Ajatus kuvauksen tiivistämisestä yhteen johtajuusnarratiiviin tuntui vieraalta, koska se

ei olisi tuonut esille haastateltavien monimuotoisia kuvauksia johtajuudesta ja johtamiskulttuurin muutoksista. Johtajuusnarratiivit on siis koottu useiden haastattemieni johtajien kertomusten sekä oman kokemukseni pohjalta.

Johtajuusnarratiivit muistuttavat Sirénin (2008) tutkimusta, jossa hän muodostaa organisaatiomuutoksen kohdanneiden johtajien yhteisen identiteettitarinan. Hän teoretisoi kohdeyrityksensä tavaratalojohtajien kokemukset fiktiiviseksi tarinaksi, jonka tarkoituksena on ilmentää ammattiryhmän kollektiivista identiteettiä. Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa kuitenkin ilmeni, että johtajien konstruktio johtajuudestaan, omasta roolista organisaatiossa sekä organisaation kehityksestä ovat sen verran moniulotteisia, että niitä on mahdotonta tiivistää yhdeksi kollektiiviseksi identiteettinarratiiviksi.

Kuusipalo (2009) tarkastelee tutkimuksessaan yritystä, jossa insinöörien ammattiryhmän työskentelyolosuhteet ovat muuttuneet toimialan rakennemuutoksen seurauksena viimeisen vuosikymmenen aikana. Hän esittelee neljä yksilön ja organisaation suhdetta kuvaavaa narratiivia. Narratiivit kuvaavat insinöörien muuttuneeseen organisaatiokulttuuriin liittyviä erilaisia kerrontatyylejä, jotka kuvastavat heidän sitoutumistaan organisaatioon ja uuteen kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa muodostetut narratiivit tuovat samaan tapaan näkyväksi johtajien erilaiset tavat – mutta myös kulttuurisesti muodostuneet käsitykset – nähdä toimialan, organisaation ja työroolin muutokset ajassa.

Tutkimuksen tieteellis-metodologisiin lähtökohtiin kuuluu, että johtajat ilmentävät johtajuus- tai ammatti-identiteettiään kertoessaan päivittäisestä elämästä organisaatiossa. Käytännössä vertailin Riessmanin (2005) jaottelua mukaillen johtajuutta ilmentäviä erilaisia kerrontatyylejä aluksi koko haastattelun tuottaman yleiskuvan perusteella (holistic-content). Seuraavassa vaiheessa tarkastelin haastateltavien esille nostamia johtamisuralla etenemisen tai johtajuusroolin

muuttumisen kannalta merkittäviä tapahtumia (categorical-content). Tällaisissa muutoskuvauksissa kertoja antaa tapahtumille merkityksiä sekä ilmentää identiteettiään että suhdettaan organisaatioon.

Haastatteluiden työhistoriaa koskevissa kuvauksissa toistuivat lähes samat organisaatiolähtöiset johtajuuden kannalta merkitykselliset murrosajankohdat. Nämä johtajuuden kannalta tärkeänä pidetyt tapahtumat mahdollistivat identiteettien vertailun ja toisistaan erottamisen tarkastelemalla sitä, miten eri johtajat ilmensivät kyseisiä tapahtumia. (Vrt. Sirén 2008, 31.) Merkitykselliset, identiteettiä ilmentävät tapahtumat eivät kuitenkaan rajoittuneet pelkästään edellä mainittuihin koko organisaatiota koskeviin muutoksiin, minkä ansiosta johtajien identifioitumista oli mahdollista tarkastella myös edellä mainittujen kuvausten ulkopuolella.

6 JOHTAJUUSNARRATIIVIT

Tässä luvussa esiteltävät kertomukset eli johtajuusnarratiivit ovat haastateltujen johtajien tapoja kertoa työstään organisaatiossa. Analyysin perusteella havaitut identifikaatiota kuvaavat mallitarinat on siis eritelty narratiiveiksi, ja niissä ilmenevää identiteettikonstruktiota analysoidaan narratiivia seuraavassa tulkintaosiossa. Tulkintaosuuksissa pyritään tiivistämään se, millaisiin käsityksiin johtajuudesta, työn tekemisestä ja organisaation tilanteesta johtajat samastuvat. Käytännössä tarkastelen ensinnäkin sitä, miten johtajien identiteetti rakentuu suhteessa toisiin ihmisiin, kuten alaisiin, kollegoihin ja esimiehiin; toisaalta tarkastelussa on se, miten he rakentavat identiteettiään suhteessa työtehtäviin, esimerkiksi myyntityöhön ja alaisten valmentamiseen; kolmanneksi tarkastelun kohteena on johtajien identiteetin rakentuminen suhteessa organisaatioon.

Tulkinnassa myös pohditaan, millaisia työtä, johtamista ja organisaatiota koskevia käsityksiä johtajat pitävät tärkeinä ja mitä eivät. Se mitä arvostetaan, voidaan tulkita vastakohdaksi sille, mitä ei arvosteta, eli tulkintaosuuksissa kiinnitetään huomiota myös siihen, mitä johtajat ovat mahdollisesti jättäneet mainitsematta. Analyysin perusteella organisaatiossa on siis neljä vallitsevaa johtajuusnarratiivia, jotka kuvaavat johtajien identifioitumista työhön, organisaatioon ja ammatillisuuteen.

6.1 Ihmisten johtaja

Aikaisemmin konttorinjohtajan pääasiallisena tehtävänä tuli olla yrityksen ”kasvot” paikkakunnalla, käydä runsaasti luottoneuvotteluita asiakkaiden kanssa ja hoitaa konttorin hallinnollisia tehtäviä. Siihen aikaan esimiestehtäviä ei katsottu johtajan päätyöksi millään lailla, vaan ne odotettiin hoidettavan ikään kuin ”vasemmalla kädellä”. Fuusioiden jälkeen esimiestyötä alettiin mallintaa, ja konttorinjohtajan työ alkoi vähitellen muuttua yleishallinnollisten tehtävien hoitamisesta kohti

lähiesimiestyötä. Panostukset ihmisten johtamiseen ovat muuttaneet johtajuutta vuosien kuluessa. Mielestäni uusi johtajuus kiteytyy juuri mallinnettuun esimiestyöhön sekä esimiehen ja alaisen suhdetta lähentävään lähiesimiestyöhön. Toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden osalta muutos tulee näkymään selkeimmin johtamistyökalujen organisoidumpana käyttönä ja sitä kautta yksilöllisempänä johtamisena.

No se (johtamistyö) on varmasti muuttunu aivan niinku yöstä päiväksi, että tuota ennen vanhaanhan johtaja oli enempi semmonen niinkö että se paljon enempi vietti aikaa niinkö asiakkaitten kans tai sidosryhmien kans tai takahuoneessa tai valojen takana ja oli hyvin vähän näkyvissä... Tietenki oli ennen erilaisia niinkö luonteita mutta hyvin vähän, ja johtaja oli aika korkealla niinkö hierarkiassa... Ja siihen aikaan se oliki, että esimiestehtäviä ei katottu minkäänlaiseksi päätyöksi ja ensisijaiseksi tehtäväksi. Jälkeenpäin kattoen tuntuu, että se odotettiin hoidettavan vasemmalla kädellä.

Nykyisen kaltaiset mallinnetun lähiesimiestyön elementit, kuten alaisiin keskittyvä, kannustamiseen pyrkivä johtaminen sekä myyntityöhön valmentaminen tulivat mukaan vuosia sitten, mutta aluksi niiden käyttäminen oli vapaaehtoista eikä niitä valvottu. Totesin ne kuitenkin hyväksi työvälineeksi ja aloin käyttää niitä työssäni. Mielestäni lähiesimiestyöhön ollaan panostettu yhä enemmän ja muutos on tapahtunut vähitellen. Monet toimintatavat on otettu käyttöön hyvissä ajoin ennen muutosprosessin aloittamista, minkä vuoksi uuden toimintatavan virallinen käyttöönotto ei luultavasti tunnu kovinkaan merkittävältä muutokselta. Kaiken kaikkiaan muutos vie organisaatiotamme kohti jäsenneympää ja parempaa johtamista.

Muutoksen mukanaan tuomat esimiestä ja alaista lähentävät toimintatavat, kuten säännölliset kahdenväliset, jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tähtäävät keskustelut eivät luonnollisestikaan mullista toimihenkilöiden normaalia päivittäistä työskentelyä,

mutta ne ovat tuoneet konkreettiset tulostavoitteet osaksi jokaisen asiakasrajapinnassa työskentelevän arkea. Koen siis, että osittain käynnissä ja osaksi tulevaisuudessa käynnistyvä johtamis- ja toimintamallin muutos auttaa erityisesti esimiehiä työssään. Esimiestyön kannalta uudet toimintatavat ovat erittäin käyttökelpoisia, sillä ne lyhentävät johtamisjännettä ja parantavat esimiehen ja hänen tiimensä vuorovaikutusta. Käytännössä lähijohtamisen intensiteetti lisääntyy. Valmentavalle lähiesimiestyölle annetaan siis parempi mahdollisuus. Tähän mennessä työkaluja on käytetty konttoreissa eri tavoin, mutta jatkossa esimiehen palautetta saa enemmän.

Pidän johtajan nykyisestä roolista, sillä olen kaivannut oivalluttavaa johtamista jo ennen kuin itse astuin johtajan saappaisiin. Koen olevani tässä suhteessa uudenlainen johtaja, jolla ei ole aikaisemman johtajuusroolin mukaan iskostuneita toimintamalleja, vaan olen päässyt toteuttamaan työssäni ihmisläheistä ja ratkaisukeskeistä johtamismallia, jossa esimies pyrkii aidosti edesauttamaan alaistensa onnistumisia ja ratkaisemaan ongelmat yhdessä.

Kaikille kollegoille ihmisten lähelle tuleminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä sen koetaan olevan ristiriidassa johtajan ja alaisen aseman suhteen. Etäisyyden pitäminen hierarkiatasojen välillä nähdään ehkä arvovallan kannalta tärkeänä, jolloin alaisen kanssa samalle tasolle asettuminen voidaan kokea arvovallan vähenemisenä. Uuden toimintamallin myötä johtajuusrooli on muuttunut merkittävästi, sillä aikaisemmin johtajan asiantuntemus rakentui suhteessa asiakkaisiin, nyt se puolestaan rakentuu suhteessa alaisiin.

Ja toisaalta nythän sanotaan, että johdetaan kädet savessa, minusta se sanotaan ihan hyvin. Sillä lailla, että ihan konkreettisesti ollaan jokaisessa työpäivässä läsnä.

Vaikka toimintamallin ja johtamisjärjestelmän käyttöönotto on aloitettu jo kauan sitten,

työkalujen käytössä on edelleen parantamisen varaa. Tulevaisuudessa niiden käytön systemaattisuus luultavasti lisääntyy ja työpäivät jäsentyvät entistä paremmin. Jatkossa tehtävää leimaa se, että konttorinjohtajan toiminta on entistä organisoidumpaa, jolloin tehtävässä on helppoa toimia. Koska esimiestyön vaatimukset ja toimintatapa ovat selkeästi määritellyt, voi johtaja panostaa työhönsä.

Että nyt kun tätä on harjoteltu, niin tavallaan saatas vähän lisää evästä ja tavallaan keskenään sitte puitas ja ja purettas näitä asioita. Tavallaan kyllä mä niinku ite kaipaan siihen kans semmosta niinku lihaa enempi luun ympärille. Että sitä ei tehtäs vaan niinku tekemisen vuoksi, vaan siitä saatas aidosti niitä hyötyjä – kehitettävääki toki ois.

Kaiken kaikkiaan työ on monipuolista ja haastavaa: arki täyttyy henkilöstöjohtamisesta ja juoksevien asioiden hoitamisesta. Erityisesti henkilöstöjohtaminen on osoittautunut haastavaksi ja samalla mielenkiintoiseksi johtamisen osa-alueeksi, sillä se on moniulotteisuudessaan kaukana rutiiniluontoisten ja yksioikoisten tehtävien suorittamisesta. Esimiestyön haastavuus on usein pääasiallinen syy siihen, miksi jotkut ihmiset hakeutuvat konttorinjohtajaksi eivätkä jää toimihenkilöasemaan.

Tulkinta

Narratiivissa nousee siis esille, että esimiehen rooli muuttuu suhteessa alaisiin. Uudenlaiselle toimintatavalle on ominaista, että hierarkia alenee entisestään ja toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastuuta lisätään: esimies on läheisessä vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa ja heidän tehtäväkenttensä yleisesti ottaen laajenee. Käytännössä johtajien tehtävänä on johtaa tiimiään hyviin myyntituloksiin, ja johdettavat saavat tukea nimenomaan tavoitteellisessa myyntityössä onnistumiseen. Kerronnan mukaan johtajat kaikki eivät pidä valtaetäisyyden vähentämisestä, mutta toimialan ja organisaation muutoksen edetessä johtajuusroolin on tullut väistämättä

uudistusten eteen – haluttiin sitä tai ei.

Kerronta ilmentää myös, että aikaisemmin johtaja oli paikkakunnan merkkihenkilö, jonka ammatillinen osaaminen rakentui suhteessa asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Nyt identifioituminen tällaiseen on 'viety', ja johtajat rakentavat itselleen myönteisen identiteetin uuden johtamisjärjestelmän käyttöönoton ja lähiesimiestyön toteuttamisen avulla. Toimintamallien toteuttamisen voi nähdä olevan osa uutta johtajuutta, jossa johtamisen professionaalisuus rakentuu johtamisen toimintamallien ja johtamisjärjestelmien käyttämisestä.

Kerronnan perusteella kontrasti 'uuden' ja 'vanhan' johtajuuden välillä on jyrkkä: uudessa johtajuudessa identifikaatio kiinnittyy ongelmat yhdessä ratkaisevaan oivalluttavaan lähijohtamiseen, kun taas vanhassa johtajuudessa esimiehen ja alaisen suhde on hierarkkinen ja kaukainen. Johtajuusparadigmaltaan uusi ja vanha johtajuus ovat siis toistensa vastakohtia. Käsitteellisesti uuden johtajuuden voidaan nähdä olevan erontekoa aikaisempaan, patriarkaaliseen ja autoritäärisen johtajuuteen, jonka ei nähdä vaativan nykyistä toimintamallien ja johtamisjärjestelmien osaamiseen perustuvaa professionaalista johtajuutta, vaan perustuvan enemmänkin pelkkään positioon.

Uuden ja vanhan johtajuuden keskeisimpänä erottavana tekijänä näyttäisikin olevan auktoriteetista ja hierarkiasta luopuminen; johtajan asemassa olevien henkilöiden ammatillinen yliveraisuus on enää valjuksi jäänyt idea menneisyydestä, jolloin toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden asemaa työtehtäviensä osajina ei tunnustettu. Nykyään heidät nähdään oman työnsä parhaina asiantuntijoina, mistä johtuen vanhakantainen käsitys johtajien kaikkivoipaisuudesta ei uuden ajan johtajien ajatusmaailmaan näyttäisi mahtuvan. Kerronnan mukaan perinteinen ”ylhäältä alas”-johtaminen on näiltä osin vanhanaikaista, ja vedenjakajana uuden ja vanhan johtajuuden välillä näyttäisikin olevan se, näkeekö itsensä itsenäisenä päätöksentekijänä vai alaisiinsa luottavana valtuuttajana.

Sieltä ollaan tultu aika lailla samaan tasoon, että niinku yhdessä koitetaan keksiä niitä keinoja millä viedään asioita eteenpäin... Tavallaan aikasemmin minusta tuntu, että esimiehet monesti yrittivät käyttää semmosta vaan luentotyypistä tilastoilla johtamista ja semmosta yksinpuhelua johtamisvälineenä. Ja tavallaan se, että mie tykkään paljon enemmän siitä, että yksilöön pystyy vaikuttamaan kahen kesken paljon paremmin. Ja silloin tuota, -97 eka kertaa tullessani kaipasinkin semmosta oivalluttavaa johtamista... Jotenki se, että nehän on aikuisia ihmisiä, työssä pitkään olleita, nehän on sen oman tehtävänsä parhaita asiantuntijoita, ja että heillähän se tieto on kunhan ne järjestelee sitä ajatusta uudelleen, ja mä en mee muuttamaan sitä.

Narratiivi ilmentää selkeästi myös sen, että johtajat suhtautuvat johtamisjärjestelmän muutokseen pääosin myönteisesti. Mallinnetun johtamisen nähdään ennen kaikkea helpottavan johtajia työssään: mallintaminen antaa puitteet joiden sisällä toimia roolille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Samalla he mieltävät tehtäväkenttensä kohtalaisen yksiselitteiseksi johtamistyön koostuessa pääosin ”henkilöstön puitteiden järjestämisestä” ja ”tiimin kannustamisesta parempiin suorituksiin”.

Tältä osin kerronta paljastaa myös sen, että johtajat ovat tyytyväisiä nimenomaan oman työroolinsa sisältöön ja työpäivien jäsentymiseen heidän ottamatta juurikaan kantaa siihen, onko johtajien työtehtävien kirjon kapeneminen lisännyt muiden työntekijätasojen taakkaa tai miten se on vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä.

Mielestäni on kuitenkin ongelmallista, että johtajuutta rakennetaan lähes kritiikittä sääntöjen ja työkalujen käytön kautta, minkä seurauksena sosiaalisen elämän ilmiöiden monitulkintaisuus ikään kuin sivuutetaan yleisesti hyväksytyyn johtamisjärjestelmän käytön oikeuttamana. Esimerkiksi ihmisten johtamisen käsitteellistäminen

yksinkertaiseksi osaksi johtajan toimenkuvaa viittaa siihen, että johtamisjärjestelmän asianmukaisen käytön ajatellaan ratkaisevan lähes kaikki johtamiseen liittyvät ongelmat ja johtavan väistämättä organisaation kannalta parhaaseen tulokseen. Tämän perusteella voidaan ajatella mallinnetulle johtamiselle annettavan enemmän painoarvoa kuin sille ehkä kuuluisi.

6.2 Myyntijohtaja

Pankkiala, kuten mikä tahansa muukin toimiala, muuttuu maailman mukana. Asiakastarpeet eivät ole enää samanlaiset kuin vuosia tai vuosikymmeniä sitten, minkä vuoksi myös pankin on sopeutettava toimintatapojaan kysynnän muutoksessa. On luonnollista, että pankit luovat nahkansa muutoksen virrassa muokkaamalla palvelutarjontaa vastaamaan paremmin nykyhetkeä. Muutokset näkyvät tavalla tai toisella myös pankkityömme arjessa, ja yrityksessämme on valittu linja, jossa pankki ottaa aktiivisen roolin asiakaspalvelussa ja profiloituu aikaisempaa selkeämmin myyntiorganisaatioksi. Hoitamalla aktiivisesti asiakassuhteita pyrimme aktivoimaan asiakkaita käyttämään palveluitamme sekä parantamaan yritystoiminnan kannattavuutta.

Nykysuuntaus on muuttanut johtajan roolia yrityksen edustajasta myynninjohtajaksi. Tämä heijastelee toimialan yleistä muutosta niin palveluiden kysynnässä kuin tarjonnassa: palveluiden kysynnän rakenne on siirtynyt sähköisen tiedonsiirron vaikutuksesta verkkoon ja vähentänyt käteisrahan tarvetta, samalla pankkitoiminnan luonne on muuttunut tuloshakuisemmaksi. Muutos on vaikuttanut siis suoranaisesti koko henkilökunnan tehtäviin ja osaamisvaatimuksiin sekä luonnollisesti myös konttorinjohtajan rooliin. Konttorin henkilöstö selviytyy päivittäisestä työstä ilman johtajaa päätöksineen, toisaalta johtajan tehtävänä on helpottaa konttorin arkea allokoimalla resursseja työskentelyn tehokkuuden – ja ennen kaikkea myyntityön – kannalta oikealla tavalla. Johtajina olemme vastuussa pankkimme tuotteiden ja palveluiden myynnistä vastuukonttoreissamme, eli konttorinjohtajuuden yhtenä

tärkeimmistä osa-alueista on tukea alaisia tuloksellisessa myyntityössä sekä myyntineuvotteluosaamisen kehittämisessä.

Konttorinjohtajan toiminta on siis merkittävässä roolissa uuden toimintamallin mukaisessa myyntityön edistämässä. Mielestäni työn ehdottomana vaatimuksena siis on mieltymys myyntityöhön tai ainakin kyky innostaa muita suorittamaan myyntilähtöistä asiakaspalvelutyötä. Myynnin johtamisen mahdollistaminen toimii myös uuden toimintamallin ja johtamisjärjestelmän kantavana periaatteena, jolloin esimiehen asema alaistensa sparraajana ja tukihenkilönä tehdään mahdollisimman keskeiseksi osaksi esimiestyön arkea.

Pidän pankkityön luonteen muuttumisesta, sillä nykyisenkaltainen tuloshakuisuus ja myyntisuuntatuneisuus haastavat ihmiset pyrkimään jämäkämmin kohti asetettuja tulostavoitteita ja päämääriä. Olen sopeutunut toimintamalliin, johon koko ajan hanakammin olemme organisaationa pyrkimässä. Samoin mieltymykseni myyntityöhön on aiheuttanut sen, että olen voinut ottaa muutoksen vastaan mielekkäänä ja hyvänä kehityksenä.

Minulle hallinnollisten tehtävien suorittamisen ja asiakastapaamisten väheneminen sopii hyvin, ja pidän siitä, että esimies on tullut lähemmäs alaisiaan. Toki johtaja on edelleen yrityksen ”kasvot ulospäin”, mutta tärkein tehtäväni johtamisessa on pitää lankoja käsissäni sekä tukea alaisia tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksemme on ollut toimialan edelläkävijä työntekijöiden valtuuttamisen suhteen, ja meillä on huomattu jo kauan sitten, että asiakasvastuulliset ja neuvojat ovat tehtäviensä ammattilaisia, ja muun muassa luottojen myöntämisen ”suuri taito” on myös muilla kuin johtajilla. Verrattuna aikaisempaan johtaja näkyy asiakasrajapintaan vähemmän, sillä konttorin työntekijät ovat ammattilaisia, jotka kykenevät hoitamaan myyntineuvottelut hyvin itsenäisesti.

Esimiehenä pidän toimintamallia todella hyvänä myyntityön edistämisen jäsentäjänä ja

suuntaajana, mutta ymmärrän etteivät edes kaikki johtajat miellä toimintatapaa omakseen. Koen kuitenkin, että myyntipainotteisuus on tullut toimialalle jäädäkseen, minkä vuoksi kaikkien johtajien on omaksuttava roolinsa myynninjohtajina ennen pitkää tai muutoin heidän asemansa johtajina käy vaikeaksi viimeistään siinä vaiheessa kun toimintamalliin siirtyminen saatetaan loppuun. Myöskään kaikki asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt miellä myyntityöhön panostamista mieleiseksi tavaksi toimia, mutta alalla viihtymiseksi heidänkin on hyväksyttävä toiminnan muutos passiivisesta asiakaspalvelutyöstä pankkilähtöiseksi myyntityöksi. Muutoksen haasteena on siis edelleen sopeuttaa pitkään organisaatiossa toimiva henkilöstö uuteen, aikaisemmasta poikkeavaan toimintatapaan.

Tulkinta

Narratiivissa myönteisen identiteetin rakentuminen liittyy myyntijohtajan roolin omaksumiseen osaksi johtajuutta. Muutoksena aikaisempaan myyntitavoitteet ja neuvotteluosaamisen kehittäminen ovat nykyään merkittävä osana jokaisen työntekijän toimenkuvaa, ja johtajilta vaaditaan kykyä toimia myynninjohtajana omassa konttorissaan. Myönteinen suhtautuminen myyntilähtöiseen toimintatapaan on kerronnan mukaan yksi tärkeimmistä osa-alueita nykymuotoisessa konttorinjohtajuusroolissa.

Kerronta siis kuvaa toimialan ja organisaation muutoksen jatkumona, jossa muutokset toiminta- ja kilpailuympäristössä ovat luoneet tarpeen organisaation muuntautua myyntiorganisaatioksi. Käytännössä työvoimaresurssija on suunnattu suorittavasta työstä aktiiviseen asiakaspalveluun eli palveluiden aktiiviseen tarjoamiseen kaikilla toiminta-alueilla – henkilö- että yritysasiakassegmenteissä. Muutos jatkuu tälläkin osa-alueella. Erään haastateltavan vastaus kysyttäessä muutoksen etenemisvaiheesta: ”*Siis nykyäänhän me haluttais jo olla myyntiorganisaatio, mutta sitä me ei ihan vielä olla.*”

Narratiivissa korostetaan, että valtaosa vaativasta myynti- ja neuvottelutyöstä on siirtynyt johtajilta asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille. Kaiken kaikkiaan kerronnasta on luettavissa, että johtajat ovat pääosin innoissaan myyntilähtöisen pankkitoiminnan edistämisestä, mutta samalla he tiedostavat, että uudenlainen fokus pankkityössä ei miellytä edes kaikkia kollegoita saati toimihenkilöitä tai asiantuntijoita. Narratiivi ilmentää myös hyvin selkeästi sen, että uusien ja nykyisten työntekijöiden on omaksuttava myyntilähtöinen toimintatapa, muutoin työskentely organisaatiossa käy vaikeaksi ja tuottaa vaikeuksia sopeutua työlle ja liiketoiminnalle asetettuihin vaatimuksiin.

Narratiivin edetessä käy selväksi, että suurin muutos johtamistyössä on roolin muuttuminen yrityksen edustajasta ihmisläheiseen mutta samalla myyntityöhön kannustavaan johtamiseen. Muutoksen myötä muunlaiset työtehtävät ovat selkeästi vähentyneet alaisten kuuntelemiseen ja tehokkaaseen myyntityöhön kannustavan esimiestyön noustessa tärkeimmäksi prioriteetiksi. Myös myyntiorientoituneeseen toimintatapaan siirtymistä perustellaan toimialan muutoksen aiheuttamalla palvelurakenteen muutoksella.

6.3 Muutoksen johtaja

Aluejohdon tehtävänä on vastata ylimmän johdon asettamien strategisten tavoitteiden mukaisesti toiminta-alueen resurssien muodostamisesta, kehittämisestä ja käytöstä. Tästä seuraa, että aluejohdon tekemät päätökset toimintamallien käyttöönotosta ja soveltamisesta vaikuttavat merkittävästi alueyksiköiden eli konttoreiden mahdollisuuksiin vastata uuden toimintamallin vaatimuksiin. Me konttorinjohtajat olemme osa alueellista johtoa, ja toimintamme vaikuttaa merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamiseen koko Lapin alueella, vaikka olemme ensisijaisesti omien alueyksiköiden eli konttorien johtajia.

Kuitenkin ison konsernin jäykkyys sovellettaessa toimintatapoja maantieteellisten tai demografisten tekijöiden kannalta sopivammiksi aiheuttavat ongelmia konttoreiden työskentelyn järjestämiselle; johtajan mahdollisuudet vaikuttaa konttorin työtapoihin ovat toimintamallin puitteissa vähäiset. Yhteisessä toimintamallissa määritellyt mekaanisiltakin vaikuttavat toimintatavat vähentävät paikallisen päätöksenteon mahdollisuutta samalla vähentäen johtajien valtaa päättää työtehtävien sisällöstä tai tehtäväjaosta. Mallintaminen ja toiminnan selkeys ovat kuitenkin tällä hetkellä yrityksen etu eivätkä taakka.

No joo siis tietenkin siihen niinkö sen oman tiimis tai yksikkös tai mikä sitten onkaan, niin sen tulokseen (voi vaikuttaa), mutta ei sen ylemmäs kannata kauheita ruusulinnoja ajatella. Silloin pitää hakeutua semmoseen tehtävään, että sulla on mahdollisuus vaikuttaa. Ei täältä kannata kauhean paljon toiveita laittaa, että yrityksen logo pitäis vaihtaa vihreäksi, niin ei oo hirveesti merkitystä.

Konttorinjohtajien keskuudessa vallitsee kuitenkin hyvä yhteishenki ja alueen yksiköt pyrkivät yhtenäisesti kehittämään toimintaa sekä läpiviemään strategiassa selkeästi ilmaistut organisaation johtamis- ja toimintamallia koskevat muutokset. Esimiesten on helpompaa hahmottaa toimialan muuttuminen ja siitä johtuva toimintamallin ja -tapojen muutoksen tarve kuin muilla. Toimihenkilöt ja asiantuntijat näkevät toimintatapojen ja organisaatiouudistusten vaikutukset eri tavalla: heidän tehtäviään koskevat muutokset eivät näyttäyty yhtä selkeästi kokonaisuuden osana, vaan heille uudistukset näkyvät konkreettisesti lähes yksinomaan oman työroolin puitteissa. Esimiesten tehtävänä on taas seurata toimintaympäristön muutoksia ja saattaa ylemmässä johdossa tehdyt strategiset päätökset osaksi pankkityön käytäntöjä.

Nykyisen toimintamallin käyttöönotossa suurimmat haasteet liittyvät siis organisaation

muun henkilöstön sopeutumiseen ja muutokseen suhtautumiseen. Sopeutumisvaikeudet ovat merkittäviä toimihenkilöiden kohdalla, kun taas esimiehet ovat ottaneet toimintamallin muutoksen lähes poikkeuksetta omakseen. Esimiestasolla suhtautuminen valmentavaan lähiesimiestyöhön ja myyntityön korostamiseen on paljon yhtenäisempää. Konttorinjohtajan rooli on kaiken kaikkiaan muuttunut pankinjohtamisesta myynninjohtamiseksi, ja myös konttorinjohtajan työ edellyttää nykyään erilaisia valmiuksia kuin aikaisempi, pankinjohtajuudeksikin kutsuttu työtehtävä. Konttorinjohtajina ja esimiehinä olemme muutoksen edesauttajia sekä muutosjohtajia, joiden tehtävänä on sopeuttaa asiantuntija- ja toimihenkilötason työntekijät muutoksessa olevaan työympäristöön. Muutosjohtaminen on haasteellista siitä syystä, että myös toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden työn vaatimukset ovat hyvin erilaiset kuin mihin aikaisemmin on totuttu.

Tärkeähän olis saada kaikki sopeutumaan, osa on jo sopeutunu, osalla se on käynnissä, osa ei valitettavasti tule sopeutumaan koskaan. Monet ihmiset työskentelee nyt ihan eri organisaatiossa kuin mihin ne on joskus tulleet töihin.

Työntekijöiden ajatusmaailman ja asenteiden muuttamiseksi on nähty vaivaa, ja muutostyön edesauttaminen tulee olemaan jatkossakin hidas ja haastava prosessi. Tässä tilanteessa uusien työntekijöiden rekrytoiminen helpottaa siirtymävaihetta ja nopeuttaa asenneilmapiirin muutosta. Uuden sukupolven työntekijät omaksuvat asiakasvastuullisen myyntityön osaksi pankkitoimintaa ja sopeutuvat työhön pitkän pankkiuran luoneita työntekijöitä paremmin.

Asennemaailman muuttamistahan tässä on kovasti tehty. Se on semmosta haasteellistakin toisaalta. Siinä työssä mukana koettaa muuttaa ihmisten ajattelumaailmaa, jotka on ehkä tullu töihin ihan eri organisaatioon, missä ne on nyt on töissä, se on semmonen haastava puoli. Aika tekee tehtävänsä

siinä suhteessa.

Yrityksemme arvostaa nuorten ihmisten työpanosta ja luottaa heidän kykyynsä hoitaa myös vaativia tehtäviä. Uuden sukupolven työntekijöiden näkemys myös eroaa pitkään pankkityötä tehneiden, iäkkäämpien kollegojen tavasta nähdä työn vaatimukset. Erilaiset odotukset ja pankkityöhön liittyvät tottumukset näkyvät myös siinä, miten eri sukupolvien edustajat sitoutuvat toimialan muutokseen ja organisaation aikojen saatossa muuttuneeseen toimintamalliin. Yrityksessämme toimialan muutokseen sopeutuminen on hoidettu omalla tavallaan, mutta myös muissa pankeissa muutoksiin ainakin pyritään vastaamaan.

Ainaki organisaatio on erilainen ja sitä kautta myös näkemykset voi olla niinku nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä erilaiset siihen, että miten sitä peliä pelataan. Vanhemmat työntekijät on nähneet erilaisia taloudellisia aikoja ku me ollaan, mikä vaikuttaa... Johtaminen on ennen vanhaan ollu tietyllä tavalla voisko sanoa, että huomattavan paljon strukturoidumpaa tämmöstä niinkun enemmän autoritääristä. Ei silloin puhuttu myynnistä alkuunkaan eikä oikeestaan palvelemisestakaan. Se on ollu vaan niin kuin sitä, että asiakas on tarvinnu jotaki ja se on tullu lakki kourassa pankkiin, ja jos me ollaan oikein kilttejä oltu, niin me ollaan annettu se... Näin ollen niin se on kaikki ollu johtamisenki kannalta kiinni siitä, että miten se prosessi saahaan vaan jollaki tavalla järkevästi eteenpäin. Semmosta voisko sanoa, että liukuhihnatouhua... Ja nyt ollaan kakstuhattaluvulla ihan erilaisessa organisaatioissa.

Muutoksen läpiviemisestä huolimatta konttorinjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on puolustaa kaikkia alaisiaan ja toimia reilusti kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. Organisaatioissa on vahva esimiesten tuki myös konttorinjohtajilla, minkä vuoksi työtehtävissä ei voi epäonnistua niin kauan kun kohtelee työyhteisön jäseniä

inhimillisesti. Koen siis, että esimiesverkoston tuki ja yrityksen johtamisjärjestelmä auttavat kaikkia esimiehiä selviytymään tehtävässään. Organisaation tarjoama tukiverkosto mahdollistaa oikealla uralla pysymisen ja ohjailee avun tarpeessa olevaa esimiestä valinnoissaan. Henkilöstöasiat ovat myös konttorinjohtajan työn – ja samalla kaiken esimiestyön – haastavin osa-alue. Varsinkin konfliktien ratkaiseminen ja ristiriitojen yhteensovittaminen kuuluu esimiehelle, mikä tekee roolista erityisen verrattuna muihin työtehtäviin.

Tulkinta

Narratiivin tunnelmaa läpileikkaavana piirteenä on johtajien tyytyväisyys uuteen toimintamalliin sekä halu sopeuttaa koko organisaatio uuteen johtamis- ja toimintamalliin. Kerronnassa korostuu Lapin aluejohdon rooli konttoreiden menestymisessä. Tyytyväisyyden lisäksi narratiivi ilmentää joitain ristiriitaisuuksia johtajien suhtautumisessa koko konsernin kattavaan yhtenäiseen toimintamalliin siirtymiseen. Johtajat identifioituvat osaksi isoa konsernia, mutta toisaalta kokevat oman konttorin toimintaan vaikuttamisen tärkeäksi osaksi työtään. Toimintamalli on siis työtapojen soveltamisen kannalta liian jäykkä: konttoreiden henkilöstön osaamisen ja tavoitteiden kannalta uusi malli ei anna liikkumavaraa sopeutua siltä osin kuin se olisi konttoreissa mielekästä. Lisäksi maantieteellisesti ja demografisesti erilaiset alueet nähdään toimintamallin kannalta lähes yhtenäisinä. Toimintamallin jäykkyydestä huolimatta johtajat kokevat pystyvänsä edelleen vaikuttamaan omaan työnsä sisältöön sekä yksikkönsä menestymiseen omalla työpanoksellaan; sitoutumalla työyhteisöstä huolehtimiseen ja yksilöiden tukemiseen.

Kokonaisuudessaan johtajat ovat kuitenkin tyytyväisiä toimintamallimuutokseen, mutta siirtymävaiheen suurimpana haasteena on toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden sopeuttaminen uuteen myyntilähtöiseen toimintamalliin. Muutoksen perusteleva edellä mainituille henkilöstöryhmille vaikuttaa sitkeältä haasteelta, jonka

ratkaisemisessa on yritetty onnistua jo pitkään. Kerronnan perusteella sopeutumisen haasteellisuus johtuu ainakin kahdesta syystä: ensinnäkään toimihenkilöt ja asiantuntijat eivät hahmota toimialan muutosta ja toimintamallin muutostarvetta tarpeeksi selkeästi; toisekseen uudenlaisen toimintamallin mukaiset osaamisvaatimukset poikkeavat merkittävästi aikaisemmista.

Laajemmin tulkittuna vaikuttaa siltä, että johtajat rakentavat itsestään osajaa ja asioiden ymmärtäjää yli muiden organisaatiotasojen tuottaen samalla myönteistä ammatillista identiteettiä toimintamallien toteuttajana. Aikaisemmin tässä luvussa esitellystä ihmisten johtamista kuvaavasta narratiivista ilmenee, että johtajat olivat aikaisemmin paikkakunnan arvostettuja merkkihenkilöitä, nykyisessä toimintaympäristössä identifioituminen suuntautuu muihin asioihin. Nykyään toimintamallien toteuttamisen nähdään olevan ehkä merkittävin osa johtajuutta, ja johtajien ammatillinen identiteetti rakentuu toimintamallien ja johtamisjärjestelmien käyttöönotosta ja käyttämisestä.

Tässä narratiivissa identiteetin rakentaminen toimintamallien käyttämisen ja strategisten linjausten jalkauttamisen kautta tulee näkyväksi muun muassa siten, että johtajat kokevat muutosvastarinnan ja sopeutumattomuuden johtuvan alaisten tietämättömyydestä ja kyvyttömyydestä nähdä tarpeellisia syitä sille, minkä vuoksi toimialan pitkäaikaisia perinteitä tulisi muuttaa. Johtajat kokevat hahmottavansa toimintaympäristön piirteet paremmin kuin alaisensa, ja samalla he kokevat tehtäväkseen saada alaiset vakuuttuneiksi uuden toimintamallin paremmuudesta. Ratkaisuksi muutosprosessin läpiviemiselle tarjotaan riittävän pitkää aikaväliä, jonka aikana henkilöstö ehtii sopeutua uudenlaisiin toimintakäytäntöihin. Samanaikaisesti uudistumista tapahtuu työntekijöiden luonnollisen poistuman kautta.

Lisäksi narratiivissa nousee esille kollegiaalista tukea ilmentävä mallitarina, jonka mukaan organisaatiossa olevat tukiverkostot ovat keskeisessä osassa niin

muutosprosessissa kuin jokapäiväisessä elämässä. Jokaisen konttorin johtajan täytyy huolehtia henkilöstön sopeutumisesta uuteen, mutta ennen kaikkea heidän tulee tukea alaisia ja kollegoita tarpeen vaatiessa. Narratiivi ilmentää, että organisaatiomuutos ei saa olla esimiesverkoston yhteisestä draivista huolimatta itseisarvo, vaan alaisista ja organisaation toimintakyvystä huolehtiminen ovat etusijalla.

No sillä lailla tietenkin se, että tekijät on tärkeitä ja tekijöistä huolehtiminen... Ja sitte se, että ihmisten väliset vuorovaikutukset niin sisä- kuin ulospäin, nehän ne ratkasee. Tavallaan, että me tehhään tätä yhtenä tiiminä mahdollistaa sen, että asiakkaat saa niitä erinomaisia kokemuksia.

Tästäkin narratiivista on löydettävissä myös 'uusi' ja 'vanha' näkemys pankkityöstä ja organisaation tehtävästä – ei siis pelkästään johtajuudesta. Johtajien mukaan uuden sukupolven työntekijöillä on vahvasti erilainen näkemys esimiestyön päätehtävästä ja asiakaspalvelutyöstä. Erilaiset näkemykset nähdään selkeänä muutoksen johtamisen haasteena.

Noh, onhan se nyt täysin loogista, että jos sä oot tullu kolkyt vuotta sitten töihin milloin porukkaa on palkattu sen perusteella, että kenellä on kaunis käsiala eli osaa kirjottaa siihen pankkikirjaan nätisti sen asian. Nykyaikana sillä, että minkälainen on sun käsiala, niin tietystikään ei oo mittään vaikutusta siihen, että palkataanko sua vai ei. Esimerkiksi vuorovaikutustaidot mitkä on pankkityössä aivan ykkösjuuttuja, välttämättä tämmösiä ei oo silloin painotettu. On lähetty vaan siitä, että annetaan se raha siitä tiskin yli, niin totta kai ne näkemykset on aivan erilaiset.

6.4 Itsensä kehittäjä

Vahvan esimiesidentiteetin omaksuneiden, toiminnan kehittämiseen taipuvaisten johtajien toimintaan liittyy läheisesti myös ennakkoluulottomuus ja rohkeus tarttua uusiin haasteisiin. Ennakkoluulottomuus ja rohkeus tarttua haasteisiin taas näkyy mielestäni siten, että haluamme yleensä olla muutoksen etulinjassa uusien toimintatapojen käyttöönotossa.

Mulla on semmonen käsitys, että tää (muutos) tuli silloin 2005, ja toisaalta tietenki mie hirveän innokkaana otin ite ne vastaan. Minusta se oli hyvä työväline, ja hyvin jäsensi omaa työpäivää, ja samalla kun tätä koutsausta halusin harjotella ja opiskella, niin se mulle kolahti tosi hyvin. Mulla kesti hyvin pitkään ennen ku mie huomasi, et välttämättä kaikki ei ollu ryhtyny tekemään sitä. Sitä ei taas esimiesketjussa valvottu siinä vaiheessa, se ikään kuin oli ehkä vapaaehtonen työväline.

Sitoudun voimakkaasti organisaation nykyisen toimintamallin kehittämiseen, mutta haluan myös sitoutua ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja edetä urallani. Organisaation kehittämiseen taipuvaisena johtajana konttorinjohtajan työ on minulle sopiva haaste, samalla myös uusi kokemus ja osa pitkäaikaisen uran jatkumoa. Näen myös oman roolini työelämässä olevan nimenomaan esimiestehtävissä. Minulle esimiestehtävissä toimiminen tuntuu luontevalta tavalta toimia organisaatiossa.

Itse asiassa kollegatki on sanonu, että he nimenomaan näkevät minut aina esimiehenä... Vois sanoa, että 2008-09 vuoteen asti esimiestyö oli aika yksinäistä sillä tavalla, että ei meillä ollu yhteisiä tilaisuuksia, joissa me ois jaettu ajatuksia nimenomaan esimiesnäkökulmasta, mutta varmaan sitte ite aina pyrkinny ottamaan kantaa sen tyyppisiin asioihin ja saamaan keskustelua aikaseksi jo aikasemminki.

Myös kilpailuhenkinen luonteeni ajaa minua työssä eteenpäin. Haluan pärjätä vertailussa muihin konttorinjohtajiin, mikä motivoi minua sparraamaan omaa tiimiäni hyviin tuloksiin. Olen ollut organisaatiossa erilaisissa tehtävissä ja hankkiutunut konttorinjohtajaksi, koska haluan kohdata haasteita. Koko pankkiuran ajan on ollut tärkeää työskennellä tehtävissä, jotka tyydyttävät odotukseni. Ainakin toistaiseksi nykyinen tehtäväni on tarjonnut riittävästi haasteita sekä tyydyttänyt kunnianhimoni työn suhteen. Yleensä noin kaksi ensimmäistä työvuotta tarjoavat työroolin omaksumisen sekä ammatillisen kehittymisen kannalta riittäviä haasteita, minkä jälkeen yleensä haluan edetä uusiin tehtäviin. Työnkuvan käydessä tylsäksi alan yleensä katsella ympärilläni sekä etsiä mahdollisuuksia kokeilla uutta. Uskon viihtyväni nykyisessä tehtävässä vielä muutaman vuoden ajan.

Konttorinjohtajan tehtävään valituksi tullessani päätin tarttua haasteeseen ja kokeilla, kykenenkö toimimaan kyseisessä tehtävässä. Uusiin tehtäviin hakeutumisessa on usein kyse sattumasta: työtehtävän alkaessa tuntua tylsältä lähes aina jossain avautuu kiinnostavia töitä, joita mieli halajaa kokeilemaan. Kuitenkaan aina ei voida puhua lineaarisesta, hierarkiassa korkeammalle suuntautuvasta urakehityksestä, vaan kyse on enemmänkin maantieteellisellä toiminta-alueella tapahtuvasta tehtäväkierrosta. Ahkerana ja kunnianhimoisena työntekijänä minulle valtaa tärkeämpää työuralla etenemisessä on ollut saada toimia tehtävissä, jotka tarjoavat uusia virikkeitä ja haastavat kehittämään ammatillista osaamistani.

Tulkinta

Tässä narratiivissa johtajuusidentiteetti kietoutuu läheisesti oman ammatillisuuden kehittämiseen sekä haasteiden etsimiseen. Samalla identifioituminen ammattitaidon ja toimintakäytäntöjen aktiiviseen kehittämiseen on keino löytää haasteita omalle työuralle. Haasteiden vähetessä kehittämismotivaatio laskee ja on siirryttävä eteenpäin.

Työuraa koskevassa kerronnassa johtajat kuvaavat urakehityksensä etenevän muutaman vuoden jaksoissa ja he haluavat saada vaihtelua työtehtäviinsä pitääkseen yllä ammatillista kiinnostusta ja kunnianhimoa sekä yksinkertaisesti välttää tylsistymistä senhetkiseen työtehtävään.

Narratiiviin siis liittyy voimakkaasti henkilökohtainen perspektiivi, jossa yksilön ja työn sekä yksilön ja organisaation suhdetta kuvaavan kerronnan keskiössä ovat oman ammattitaidon kehittäminen, henkilökohtaisten haasteiden etsiminen sekä uralla eteneminen. Edellisistä narratiiveista poiketen johtajat eivät siis suoranaisesti rakenna identiteettiään suhteessa organisaatioon, toimintamalliin tai johtamisjärjestelmään, vaan identiteetin rakentuminen näyttäisi liittyvän nimenomaan omaan ammatillisuuteen sekä kilpailuhenkisyuden ja kunnianhimon tyydyttämiseen. Tästä huolimatta käytännön toiminta kohdentuu osittain organisaation toimintatapojen käyttöönottoon ja kehittämiseen aktiivisen johtajuusroolin omaksumisen kautta, vaikka toiminnan ajurit ovat yksilöllisempiä.

Vahvan esimiesidentiteetin omaksuneet johtajat kokevat toimintatapojen kehittämisen sekä henkilökohtaisen kehittymisen luonnolliseksi osaksi toimintaansa ja kokevat toimivansa kehityksen etulinjassa. Myös heidän osaltaan identiteetti rakentuu suhteessa omaan ammatillisuuteen ja haasteiden etsimiseen kehittämistyön kautta. Eräs toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheissa 'uuteen johtajuuteen' astuneen esimiesrooliin vahvasti identifioituvan johtajan kommentti viittaa haluun kehittää johtamisosaamistaan sekä toimintatapoja, vaikkei niitä organisaation taholta suoranaisesti vaadittu:

-06 tai -07 ite yritin ottaa selville tuolta mejän keskitetystä ja niiltä kollegoilta, että mitä tavallaan on tulossa ja mitä kannattais tehdä, ja joskus joku tuolta householdista soitti, että miten näkisit, että voisitko ajatella, että päivittäin käytäs keskusteluja, ja hän sanoi, että voisitko koittaa käyttää viikottain keskusteluja. Käytiin semmosta vuoropuhelua,

että jollaki lailla koki, että pääsi osallistumaan siihen kehittämiseenki.

Kilpailuhenkisyttä ja kunnianhimoa korostavassa kerronnassa tulevaisuusorientoitunut asenne omaan työhön, organisaatioon ja uraan suuntaavat johtajien työskentelyä organisaatiossa. Johtajan keskeisenä motiivina toimia osana organisaatiota on mahdollisuus haastaa itsensä keskeisimmin kahdella tavalla: johtamalla omaa tiimiä menestykseen vertailtaessa muihin yksiköihin tai hakeutumalla organisaatiossa tehtäviin, jotka tuntuvat riittävän haastavilta. Eräässä haastattelussa työssä viihtymistä koskevaan kysymykseen saatu vastaus kuvaa hyvin kilpailuhenkisen johtajan identifioitumista työhönsä:

Sehän riippuu tyypistä... Jos on erittäin kilpailuhenkinen niinku mie oon, mie tykkään voittaa, se on yksinkertasta. Kyllä siinä hyvin mielenkiintosta toisaalta on se, et sie koet sen erittäin mielenkiintoseksi, että sie voit niinku omalla esimerkilläs, omalla johtamisellas saaha jotain aikaan... Seki on, että aina et saa, niin seki on mielenkiintosta.

Myös urakehitystä kuvaavassa kerronnassa johdonmukaisen eteenpäin pyrkimisen keskeisimmiksi syiksi nousevat tarve kehittää ammatillisia valmiuksia, edetä uralla uusiin haasteellisiin tehtäviin sekä välttää tylsistyminen senhetkiseen työtehtävään. Kerronnan perusteella organisaatio tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia uusia haasteita kaipaaville johtajille, kuten erään johtajan haastatteluvastauksesta ilmenee: *”Toisaalta kiitollinen työnantajaa kohtaan kun on antanu mahollisuuksia kunhan vaan on ollu nuorella miehellä rohkeutta ottaa askelia.”*

7 POHDINTAA EMPIIRISISTÄ LÖYDÖKSISTÄ

Tutkimuksen alussa asetin tavoitteeksi tutkia muutosprosessin keskellä olevien johtajien identiteettikonstruktioita etsimällä aineistosta kerronnallisia pääteemoja, jotka antavat mahdollisuuden tulkita sitä, miten johtajat rakentavat ammatillista identiteettiään. Identiteettitutkimuksen kannalta konstruktionistiseen paradigmaan pohjautuva kerronnallinen tutkimusote toimi haastavana, mutta hedelmällisenä tapana lähestyä kyseistä, käsitteellisesti monimutkaista ilmiötä.

Esitin aineistolle kysymyksiä koskien sitä, millaisia merkityksiä johtajat antavat omalle roolilleen organisaatiossa ja miten he näkevät toimintamallien ja johtamiskäytäntöjen uudistamisen vaikuttavan päivittäiseen työhön ja koko organisaation toimintaan.

Edellä kuvatun kysymyksenasettelun tavoitteena on osallistua ammatti- ja johtajuusidentiteettiä koskevaan tutkimuskeskusteluun vertailemalla tuloksia aiempiin tutkimuksiin niiltä osin kuin se tutkimuskontekstin ja kysymyksenasettelun puitteissa on mahdollista. Tutkimuksen kontribuutiona on ollut arvioida kriittisesti aikaisempaa identiteettitutkimusta ottamalla kantaa niissä esiteltyihin tuloksiin ja päätelmiin. Seuraavassa esittelen, miten tässä tutkimuksessa saadut tulokset suhteutuvat aikaisempaan tutkimukseen, jossa tarkastellaan johtajien identiteetin rakentumista muutoksessa.

Analyysin perusteella tulokseni on yhtyvät joiltain osin Tienarin ja kollegojen (2003) tutkimukseen. Kontekstuaalisesti tutkimukset muistuttavat toisiaan molemmissa tarkasteltavien yritysten toimiessa muuttuvalla pankkitoimialalla. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kuitenkin kerätty eri aikakausina ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Myös Tienarin ja kollegojen tutkimuksen tematiikka kietoutuu muutoksen käsitteen ympärille ja muutoksen perusteella toimeenpantujen organisaatiomuutosten käsitteellistämiseen sekä niiden perustelemiseen. He löysivät

tutkimuksessaan viisi muutoksen oikeuttamiseen käytettävää liikkeenjohdollista oppia, joiden katsottiin pohjautuvan toimialaa koetteleviin muutoksiin sekä yrityksen tarpeeseen vastata kilpailun asettamiin vaatimuksiin.

Artikkelissa yrityksen ylimmän johdon hallitsevana diskursiivisena strategiana oli painottaa toimintaympäristöön ja markkinoiden vaatimuksiin sopeutumista selviämisen edellytyksenä. Vallitsevassa diskurssissa pankkitoiminnan nähtiin olevan muualla kehittyneempää, minkä vuoksi käyttöön otettavat liikkeenjohdolliset opit nähtiin välttämättömänä kehityskulkuna sekä vastauksena ympäristön tuottamiin haasteisiin. Yrityksen johto oli siis vakuuttunut muutosten oikeellisuudesta ja pyrki saattamaan muutokset käytäntöön konkreettisten toimien avulla.

Tässä tutkimuksessa esittämäni johtajuusnarratiivit voidaan rinnastaa Tienarin ja kumppaneiden tulkitsemiin diskurssikäytäntöihin, joissa toteutettavat liikkeenjohdolliset opit ja niistä juontuvat käytännölliset sovellutukset nähdään vääjäämättömänä kehityskulkuna toimintaympäristöön ja markkinoiden vaatimuksiin sopeuduttaessa. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksestäni on paikannettavissa neljä johtajuusnarratiivia, johtajuusidentiteetin osa-aluetta, joiden kautta rakennetaan myönteistä johtajuusidentiteettiä. Yhtä lukuun ottamatta kaikissa johtajuusnarratiiveissa työn, johtamisen ja organisaation kannalta tärkeiden asioiden, identifioitumisen kohteiden merkittävyyden koetaan perustuvan toimialan vääjäämättömään kehitykseen, ja hyvän johtajuuden nähdään rakentuvan näiden identifikaation kohteiden kautta. Yhdessä narratiivissa myönteistä johtajuusidentiteettiä rakennetaan suhteessa omaan ammatillisuuteen.

Tienarin ja kumppaneiden tutkimuksessa myös todetaan, että muutoksen metadiskurssi kaikessa epämääräisyydessään voi toimia mitä erilaisempien muutosten aihiona, ja eri muutosdiskursseista voi muodostua päällekkäisiä ja limittäisiä, minkä seurauksena ne voivat aiheuttaa ristiriitaisia tulkintoja (Tienari et al. 2004, 24.) Tässä tutkimuksessa

muutoksen käsitteellä oikeutetaan toimintamallien ja johtamisjärjestelmien käyttöönottoa, mutta johtajat arvelivat, että uudet opit ja toimintatavat eivät tavoita kaikilla organisaatiotasolla toimivia samalla tavalla. Tutkimuksessa on useita viitteitä siitä, että toimihenkilö- ja asiantuntijatasolla toimivat eivät koe muutoksen metadiskurssilla oikeutettuja toimintakäytäntöjen muutoksia tarpeellisiksi tai toimintaa edistäviksi. Tienarin ja kumppaneiden tutkimukseen viitaten, rationaalisuus ja edistys muutoksen peruskivinä eivät siis näyttäisi pitävän paikkaansa ainakaan näillä organisaatiotasolla (Tienari et al. 2003, 3).

Tutkimuksen teoriaosuudessa mainitsin Kuusipalon (2008, 54) näkemyksen identiteetistä sosiaalisena prosessina, jossa ihminen muokkaa ja rakentaa identiteettiään valitsemalla kulttuurisen ympäristönsä tarjoamista kertomusmalleista itseään parhaiten kuvaavia piirteitä. Empiriaosuudessa löytämistäni narratiiveista on löydettävissä kyseisiä mallitarinoita, organisaatiossa rakentuneita tapoja tehdä johtajuutta ja johtamistyön muuttumista ymmärrettäväksi. Täten organisaatiossa rakentuneet tavat nähdä itseä ja muita näkyvät myös johtajien haastattelutilanteessa tuotetuissa kertomuksissa. Etenkin uusi työelämätarina sekä ammattitaitoon ja uraan identifioituminen ovat lähes analogisia Kuusipalon tutkimuksen kanssa.

Kuusipalo (2008) löysi tutkimuksessaan työntekijöiden puheesta neljä erilaista kerronnan tapaa, jotka ilmentävät heidän identifioitumistaan työhön ja organisaatioon. Tämän tutkimuksen lähtökohdat sekä tulokset ovat monilta osin analogisia Kuusipalon vastaavien kanssa. Kuusipalon työhön ja organisaatioon identifioitumista kuvaavat narratiivit tuovat esille sen, että identifioitumisen kohteena voi olla yhtä lailla työyhteisö, ammattitaito tai oma ura.

Tulokset ovat yhteneviä myös siltä osin, että molemmissa on selkeästi löydettävissä työympäristön muutoksen seurauksena syntynyt uusi ja vanha työelämätarina. Molemmissa tutkimuksissa ikäluokkien väliset erot suhtautumisessa työhön vaikuttavat

kahden erilaisen kerronnan tavan syntyyn. Yhteistä on myös se, että molempien tutkimusten perusteella organisaatiossa toimivien yksilöiden identifikaatio kohdistuu erilaisiin asioihin: toisaalta sitoutuminen työssäkäyntiin perustuu omistautumiselle organisaation kehittämiseen tai uusien toimintatapojen juurruttamiseen, toisaalta syyt ovat henkilökohtaisempia, omaan ammattitaitoon tai uraan liittyviä.

Uudessa työelämätarinassa sekä ammattitaitoon ja uraan sitoutumisessa identifikaatio näyttäisi aiheutuvan samoista syistä: toimialan ja työympäristön muutoksesta. Uudessa tarinassa aikaisempi toimintakulttuuri ei enää tarjoa tarttumapintaa nykyisen kanssa, minkä vuoksi vanhat käytännöt sekä yhdessä neuvotellut käsitykset hyvästä ja huonosta, tavoiteltavasta ja toisarvoisesta, vaihtuvat uusiin. Ammattitaitoon ja uraan identifioituminen johtuu Kuusipalon tutkimuksessa lähinnä turhautumisesta organisaation toimintakulttuuriin, tässä tutkimuksessa syyt näyttäisivät juontuvan lähinnä itsenäisistä kehitymispyrkimyksistä.

Tutkimuksen analyysin perusteella löysin myös organisaatiota yhdistäviä sekä eriyttäviä kerronnan tapoja. Mallinnettuun esimiestyöhön, uuteen johtajuuteen ja yhteisen muutosrintamaan liittyvässä kerronnassa korostuivat muutosta puoltavat syyt ja myönteinen vire säilyi kautta linjan. Tienarin & Vaaran (2011) tutkimuksessa ilmeni, että organisaatiomuutosta pyrittiin tietoisesti hallitsemaan muutosta tukevan strategiaviestinnän avulla. Heidän mukaansa organisaatiossa vallitsevat kerronnan tavat syntyivät osin ylhäältä johdetun muutosviestinnän avulla, mutta näiden lisäksi liikkui epävirallisempia tapoja jäsentää muutosta. Myös tässä tutkimuksessa on havaittavissa, että konsernin sisäinen strategiaviestintä tavoittaa suuren osan alueellisesta johdosta ja yksiköiden esimiehistä. Tämä ilmeni siten, että johtajien näkemykset muutoksesta ovat pääosin myönteisiä ja kerronnan tyyli sekä näkemykset muutosta edesauttavista sekä jarruttavista tekijöistä ovat lähes yhteneviä.

Tienarin & Vaaran tutkimukseen viitaten tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti löydy

globaalia tai pohjoismaista kerronnan tapaa, mutta haastateltujen johtajien kerronta viittaa jollain tavalla alueellisen sekä kansallisen kerronnan tavan olemassaoloon. Mallinnetun johtamisen narratiivissa muutosta jäsennetään vahvasti kansallisesti yhtenäisen toimintatavan kautta, ja muutoksen mielekkyys liittyy osittain kansalliseen ja alueelliseen yhtenäistymiseen. Myös uuteen johtajuuteen liittyvässä kerronnassa muutoksen jäsenitys kietoutuu samalla tavoin alueelliseen yhtenäisyyteen.

Sirén (2009) tarkastelee tutkimuksessaan johtajien identiteetin muuttumista silloin, heidän asemansa alennuttua ylimmästä johdosta keskijohtoon sekä sitä, millaisen identiteettitarinan johtajat konstruoivat johtajana olemisestaan muutostilanteessa, jonka seurauksena heidän tehtävänä on viedä käytäntöön muutos, jossa oma hierarkkinen asema alenee. Tässä tutkimuksessa ei voida puhua organisatorisen aseman alenemisesta, mutta johtajuuden muututtua hierarkkisesta ja kaukaisesta ihmisläheiseksi ja keskustelevaksi johtamiseksi, johtajuusrooli on konstruoitava uudelleen, ja myönteistä identiteettiä rakennetaan suhteessa toisenlaisiin asioihin kuin aikaisemmin. Sirénin tutkimuksen mukaan kertomukset toimivat eheytyvän johtajuusidentiteetin rakentamisen välineinä, mutta samalla ilmentävät identiteettien moniulotteisuutta ja ajassa liikkuvien identiteettien ristiriitaisuutta. Tutkimuksen perusteella mukaan identiteettityö muutoksessa ottaa aikansa, ja uudessa identiteetissä on myös usein aineksia aikaisemmin muotoutuneesta (Vrt. Sirén 2009).

Tulokseni eivät tältä osin tue Sirénin tutkimusta. Analyysin ja tulkinnan perusteella haastattelemani johtajien identiteetti ja ammatillinen osaaminen rakentuvat erilaisten kerronnallisten mallitarinoiden kautta, ja näin muodostavat eheän kerronnallisen identiteetin vailla ajallisia ristiriitaisuuksia. Ei ollut myöskään havaittavissa, että johtajuusidentiteetissä olisi aiemmin muodostuneen identiteetin osia, vaan identiteettiä rakennetaan tietoisesti eri asioiden kautta kuin aikaisemmin. Muun muassa mallinnetun johtamisen, uuden johtajuuden ja yhteisen muutosrintaman narratiiveissa identiteettiä rakennetaan päinvastaisesti tekemällä pesäeroa vanhaan tapaan tehdä työtä, mikä ilmeni

siten, että uuden ja vanhan vastakkainasettelu näkyi vahvana kaikissa narratiiveissa.

Karkulehdon (2011) tutkimus käsittelee strategiseen johtamiseen osallistuvien johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista heidän strategiatyötä kuvaavassa kerronnassa. Tulosten perusteella ilmeni neljä sosiaalista identiteettiä rakentavaa teemaa, jotka kertoivat johtajien jaetuista arvostuksista ja periaatteista strategiatyössä. Johtajien sosiaalinen identiteetti rakentuu varsin selkeästi neljästä erilaisesta strategiatyötä arvottavasta teemasta ja kuvaukset olivat samankaltaisia koko aineiston tasolla.

Huolimatta varsin erilaisista tutkimuskonteksteista, Karkulehdon tulokset ovat tietyiltä osin analogisia suhteessa tähän tutkimukseen. Myös tässä tutkimuksessa tuloksena tuotetut narratiivit ja niiden sisältämät teemat olivat kaikkien johtajien kerronnassa lähes samankaltaisia. Monipuolisen kerronnan tuottamasta laajasta aineistosta oli kuitenkin löydettävissä neljä selkeää teemaa, joiden kautta myönteistä identiteettiä rakennetaan. Tulkinnan perusteella selkeärajaisten teemojen löytymisessä on vahva viite organisaatiossa vallitsevien kulttuuristen mallitarinoiden olemassaolosta. Jaettujen kulttuuristen mallitarinoiden olemassaolo tukee konstruktionistisen paradigman mukaista käsitystä siitä, että narratiivinen identiteetti ei ole yksityinen, vaan rakentuu ja muotoutuu vuorovaikutuksessa (Vrt. myös Kuusipalo 2008, 54).

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen käytännöllisenä kontribuutiona on ollut tuoda esille, miten haastatellut yksikönjohtajat mieltävät toimialan vähittäisesti tapahtuneen rakennemuutoksen, siitä aiheutuneen palvelutarjonnan sopeuttamisen sekä lopulta toimintamallien ja johtamisjärjestelmien uudistamisen. Johtajien kokemusmaailman yksilöllisistä eroista huolimatta tutkimus toi näkyväksi sen, että yrityksessä toteutettava strategiaviestintä ja johtajien tiiviin kollegiaalisen verkoston olemassaolo ovat edesauttaneet johtajia konstruoimaan muutosta tavalla, joka luo esimiesverkostossa ”yhtä maailmaa” eli tuottaa eheältä vaikuttavia tulkintoja organisaation nykytilasta, tulevaisuudesta sekä organisaation toiminnan kannalta merkityksellisistä asioista.

Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista edellä mainitut väitteet ovat loogisesti ristiriidattomia: konstruktionismissa aistihavaintoihin perustuvaa yhteistä todellisuustulkintaa ilmiöstä ei voida saavuttaa, mutta kielessä käytettävien symbolijärjestelmien avulla vuorovaikutuksessa neuvotellut merkitykset saavat totuuteen rinnastettavan aseman yhteisesti hyväksytyinä todellisuuden edustuksina.

Rinnastettuna tutkimuksen empiiriseen kontekstiin tämä tarkoittaa, että analyysin perusteella löydetyt kerronnan pääteemat, identiteettinarratiivit toimivat johtajien jakamina, melko eheinä todellisuuden jäsennyksinä. Nämä jäsennykset puolestaan luovat mielikuvaa organisaatiossa jaetuista arvoista ja arvostuksen kohteista antaen johtajille aineksia rakentaa myönteistä ammatillista identiteettiä. Johtajuusroolin mieltäminen ihmisten johtamiseksi, myyntijohtajuudeksi, muutosjohtajuudeksi sekä itsensä kehittämiseksi toimii ikään kuin kerronnallisena ideaalina, jonka varaan myönteistä identiteettiä on hyväksyttävää rakentaa.

Muutosjohtamisessa tuloksia voitaisiin käyttää apuna hahmotettaessa muodollisen ja epämuodollisen strategiaviestinnän merkitystä organisaatiomuutosten käytäntöön

saattamisessa. Työympäristöä ja toimintakäytäntöjä muokkaavan muutosprosessin seurauksena organisaation jäsenten identiteetin rakentamisen välineet, identifioitumisen kohteet, vaihtuvat monesti uusiin, jolloin identiteetin uudelleen muotoutuminen vaatii uusia kiinnittymisen kohteita, joiden avulla identiteettiä rakennetaan ja muokataan vastaamaan paremmin uutta työympäristöä.

Tämän tutkimuksen myötä syntyi joitain ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Ensinnäkin identiteettiä voitaisiin tutkia narratiivisesta näkökulmasta käsin laajemmin organisaatioissa. Mielestäni tulevaisuudessa voitaisiin tarkastella muun muassa toimihenkilö- ja asiantuntijatasoilla toimivien identiteetin rakentumista organisaatio- ja toimintamallimuutoksessa. Ylimmän johdon käyttämää muutosviestintää ja muutosten perusteluita olisi mahdollista peilata muiden kuin esimiesasemassa olevien työntekijöiden näkemyksiin, ja tarkastella sitä, miten muutoksen metadiskurssilla oikeutetut toimintamallimuutokset tavoittavat juuri toimihenkilö- ja asiantuntijatason toimijat, ja miten he tällaisessa tilanteessa rakentavat identiteettiään suhteessa työhön, organisaatioon ja ammatillisuuteen.

Tässä tutkimuksessa on useita viitteitä siitä, että ylimmän johdon strategisiin linjauksiin perustuvat ja niistä johdetut käytännön sovellutukset tavoittavat suuren osan esimiestehtävissä toimivista henkilöistä. Kerronnan perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että muutoksen metadiskurssilla oikeutetut käytäntöön saatetut muutokset on mietitty nimenomaan esimiestyön näkökulmasta ja esimiehet ovat nähneet muutosten selkeyttävän heidän arkeaan, kun taas monissa tapauksissa toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden on ollut vaikeampaa löytää riittäviä perusteluita muutoksille. Ehdottaisin siis, että jatkossa identiteetin rakentumista toimintamalli- ja johtamisjärjestelmämuutoksessa tutkittaisiin siitä näkökulmasta, miten johdettavat jäsentävät muutosta ja liittyvätkö muutosviestinnässä käytetyt perustelut heidän kokemaansa todellisuuteen vai näyttääkö siltä, että toteutettavat muutokset ovat lähes yksinomaan johtajien konstruktioita toimintaympäristön kehityksestä ja organisaation

tilasta. Tutkimuksella voitaisiin ehkä haastaa tämänkin tutkimuksen tapausyrityksessä käytetyt perustelut muutoksen vääjäämättömydestä ja muutosten toteuttamisen tarpeellisuudesta.

LÄHTEET

- Ahonen, H. (2008) Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 352. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) Organizational identity. Great Britain: Oxford University Press, 89-118.
- Alvesson, M. & Deetz (2000) Doing Critical Management Research. London: Sage.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford Handbooks In Business And Management. New York: Oxford University Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966) The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge.
- Boje, D. (2006) What happened on the way to Postmodern?. Qualitative Research in Organization and Management, 1:1. 22-40.
- Brown, A. (2006) A Narrative Approach to Collective Identities. Journal of Management Studies, 43:4. 731-753.
- Czarniawska, B. (1998) A narrative approach to organization studies. Qualitative research methods, 43. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2004) Narratives in Social Science Research. Introducing

qualitative methods. London: Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Eteläpelto, A. & Saarinen, J. (2006) Developing subjective identities through collective participation. Teoksessa: S. Billett, & T. Fenwick M. Somerville (toim.). *Work, Subjectivity and Learning*. Springer Science, 157-177.

Frantsi, T. (2009) Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (2000). The self in a world of going concerns. *Symbolic interaction*, 23:2, 95-115.

Hall, S. (1999) *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Ruusu vuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Hänninen, V. (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere: Tampereen yliopisto.

Juuti, P., Rannikko & H., Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.

Karkulehto, K. (2011) Johtajien sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisina toimijoina. Aalto-yliopiston julkaisusarja. *Tiede + teknologia* 11/2011. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kaunismaa, P. & Laitinen, A. (1998) *Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti*.

Teoksessa: Jaettu jana, ääretön raja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 168-195. (Filosofian julkaisuja 65).

Koskinen, I.; Alasuutari, P.; Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, Pekka (2008) Kriittinen realismi, organisaatiotutkimus ja muutos. Teoksessa: Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.

Kuusipalo, J. T. (2008) Identities at work: narratives from a post-bureaucratic ICT organization. Acta Universitatis Ouluensis. G Oeconomica, 35. Oulu: Oulun yliopiston kirjasto.

Kaunismaa, P. & Laitinen, A. (1998) Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa: Petri Kuhmonen, Seppo Sillman (toim.). Jaettu jana-ääretön raja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 168-195. (Filosofian julkaisuja 65).

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). Narrative Research: Reading, analysis and interpretation. London: Sage Publications.

Löytyniemi, V. (2004) Auscultatio Medici: Kerrottu identiteetti, neuvoteltu sukupuoli Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 347. Tampere: Tampereen yliopisto.

Marjala, P. (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis, C 315. Oulu: Oulun yliopisto.

Puusa, A. (2006) Conducting Research on Organizational Identity. EJBO: electronic journal of business and organization ethics, 11:2, 24-28.

Puusa, Anu (2008). Käsitemaalyysi tutkimusmenetelmänä. Premissi 4/2008, 36–43.
Sanastotyön käsikirja. Soveltavan terminologian periaatteet ja työmenetelmät (SFS 50-1989). Toim. Tekniikan Sanastokeskus r.y. SFS-käsikirja 50. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS, Tekniikan Sanastokeskus.

Ricoeur, P. (1991) Narrative Identity. Teoksessa David Wood (toim.): On Paul Ricoeur, 188-199. Routledge. London and New York.

Riessman, Catherine Kohler (2005) Narrative Analysis. Teoksessa Memory & Everyday Life. University of Huddersfield, Huddersfield, 1-7.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 10.02.2012)

Saastamoinen, M. 1999: Narratiivinen sosiaalipsykologia. Teoriaa ja menetelmiä. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Kuopion yliopisto. [Viitattu 11.4.2011] Saatavissa osoitteesta: <http://www.uku.fi/~msaastam/MikkoSNarratiivi.PDF>

Sintonen, T. (2008) Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sirén, J. (2009) Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi: organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A 18. Turku : Turku School of Economics.

- Tienari, J. & Vaara, E. & Ainamo, A. (2003) Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 2, 311-333.
- Tienari, J. & Vaara, E. (2011) On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation in a Cross-Border Merger. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005) Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa: Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.). Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Wortham, S. (2001) Narratives in action: a strategy for research and analysis. Counseling and development series. New York: Teachers College Press.