

Lectio praecursoria: Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa – narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta

Katariina Ponteva

Olen väitöskirjassani tutkinut työntekijöiden samaistumista organisaatioon ja vieraantumista työstä organisaatiomuutoksessa. Ihmisen olemus ja hänen kuulumisensa johonkin joukkoon on aina kiinnostanut minua. Olen tähän mennessä työelämäni tutustunut työntekijöihin opetus-, myynti-, rakennus-, vakuutus-, catering-, kiinteistö- ja siivousaloilla. Lainalaisuudet ovat kaikkialla samantapaisia, mutta jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä. Alojen sisällä on taas vaihtelua eri ammattikuntien välillä, esimerkiksi rakennusalalla arkkitehtien, puistotyöntekijöiden tai hallinnon ihmisten ajatukset suuntautuvat omaan perustehtäväänsä. Niin pitää tietysti ollakin. Jos kaikki kuitenkin keskittyvät organisaatiossa vain omaan alueeseensa tai siellä ei ole määritelty yhteistä kaikkien allekirjoittamaa päämäärää, tilanne on haavoittuva. Ihmisten on vaikea ymmärtää, missä he ovat töissä tai miksi he tekevät työtään. Kuulin kerran kuvaa kertomuksen siitä, mitä ihmiset ajattelevat työksensä tekevän. Ollaan työmaalla. Kivenhakkaajilta kysytään, mitä he tekevät. Yksi miehistä sanoo hakkaavansa kiveä, toinen kivijalkaa ja kolmas kirkkoa. Todennäköisesti kiveä hakkaava henkilö voisi helposti siirtyä hakkaamaan kiveä ihan mille työmaalle tahansa. Kivijalkaa tekevä on jo vähän enemmän kiinni työssään ja työyhteisössään, mutta ei hänellekään varmasti olisi vaikeuksia tehdä työtään jossain muuallakin. Sen sijaan kirkkoa tekevä tietää, mitä tekee, keiden kanssa ja todennäköisesti haluaa tehdä juuri sitä. Jos muut asiat ovat kunnossa, hän tuskin edes haluaisi tehdä työtään missään muualla.

Olen saanut olla töissä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Ihmisten sitoutuminen organisaatioon ei ole kokemukseni mukaan riippuvainen organisaation omistajasta. Motivoiva työ, innostava esimies, toimiva työyhteisö tai innovatiivinen yrityskulttuuri ovat paljon merkityksellisempiä asioita. Toki menestyvässä kansainvälisessä pörssiyhtiössä työskentely voi jostakin olla kiinnostavampaa kuin olla töissä kunnassa. Tiedän kuitenkin sellaisiakin, jotka nimenomaan ovat halunneet ”stadille duuniin”, koska he eivät ole enää esimerkiksi halunneet lihottaa ranskalaisomistajien lompakoita. Minulla on myös kokemuksia niin nais- kuin miesvaltaisestakin organisaatiosta. Perustunnelma on niissä erilainen, mutta ongelmat ovat kuitenkin lopulta samat: miten elää yhteisössä, olla osa isompaa kokonaisuutta, tehdä työtä erilaisten ihmisten kanssa ja johtajien alaisuudessa ja saada työstään tyydytystä.

Organisaatioiden suuret muutokset – erityisesti fuusiot ja niiden myötä mahdolliset irtisanomiset – ovat nykyään melkein päivittäisiä uutisia tiedotusvälineissä. Jokainen muutos on omanlaisensa ja näyttäytyy hyvin eri tavalla uutisen kuulijalle, muutosta pitkään rakentamassa olleelle johtotiimille tai sille yksilölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa. Organisaation käyttökieli saattaa vaihtua, kilpailijan työntekijöistä tulee työkavereita, nimikyltti katolla vaihtuu, uuteen yritysilmeseen satsataan. Työntekijä voi organisaatiomuutoksen seurauksena joutua muuttamaan paikkakuntaa tai hän voi kokonaan menettää työpaikkansa. Jos mitään näin dramaattista ei tapahdu, hän joutuu usein ainakin

muuttamaan työskentelytapojaan ja totuttelemaan uuteen kulttuuriin ja arvoihin. Omalta työuraltani muistan tilanteen, jossa eräässä yrityksessä lanseerattiin uusia arvoja organisaatiojärjestelyjen jälkeen. Yksi työntekijä arvuutteli minulta, kuinka monen arvon nämä olivat hänen yli 30-vuotisella urallaan. Ne olivat seitsemännet.

Organisaatioiden arjessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tulee uusia tietojärjestelmiä, materiaaleja, keksintöjä jne., joiden aiheuttamiin seurauksiin yksilöt ja organisaatiot joutuvat mukautumaan. Muutoksia ja yhdistämissä on tutkittu paljon erilaisista viitekehysistä ja näkökulmista. Yksi organisaatiomuutoksiin liittyvä inhimillisen tason kiinnostava ilmiö on *samaistuminen*. Tämän väitöstudiumuksen yhtenä tavoitteenani oli tutkia samaistumisen ilmiötä empiirisen tapaustutkimuksen kautta. Toinen kiinnostukseni kohde oli *vieraantumisen* ilmiö organisaatiomuutoksen yhteydessä. Vieraantumista on tutkittu, mutta vasta melko vähän laadullisesta näkökulmasta. Oma pyrkimykseni oli tuoda lisä tähän tutkimuskirjallisuuteen. Erityisenä kiinnostukseni kohteena oli pyrkimys löytää yhteyksiä samaistumisen ja vieraantumisen välillä organisaatiomuutoksessa. Lähestyin tätä teemaa tarinoiden avulla. Tutkimuksessa etsin vastauksia siihen *Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen ja työstään vieraantumiseen?*

Etsin tietoa vuorovaikutuksessa yhdessä tutkimuskohteen kanssa. Toin esille myös omia ajatuksiani, kun yritin ymmärtää kohdeorganisaation muutosprosessia tarinoiden avulla. Tämä työ edustaa tapaustutkimusta. Tutkimuskohteena oli Helsingin kaupungin omistama liikelaitos, joka tarjoaa catering- ja toimitilapalveluja kaupungin muille organisaatioille. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin. Keskityn työssä työntekijöiden näkemyksiin.

Eräässä lapsuuteni lempilaulussa M. A. Numminen toteaa ensin realistisesti: *”Työtä, työtä, työtä tehdään, jotta, jotta leipää syödään.”* Ja sitten hän kiteyttää toivorikkaasti: *”Työ ihmisen, tuo tekijälleen, mielen niin iloisen.”* Vastaavan kaltaisia erään organisaation jäsenten tuntoja olen työssäni koettanut välittää.

Samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet ovat lähtökohdiltaan erilaisia: samaistumisen juuret johdattavat psykologiaan ja vieraantumisen sosiologiaan. Käsillä olevassa työssä olen yhdistänyt nuo käsitteet samaan sivulla 78 olevaan kokonaiskuvaan. Uskon, että muutosprosessin tarkasteleminen sa-

man aikaisesti kahdesta suunnasta on tutkimuksellisesti perusteltua ja hedelmällistä. Yhtäältä tarkastelen muutosta yksilön *samaistumisena organisaatioon* ja toisaalta yksilön *vieraantumisenä työstä*. Olettamani oli, että yksilön suhde työhönsä on erillainen kuin hänen suhteensa siihen organisaatioon, missä työ tapahtuu. Sivun 78 kuvassa vasemmalla on vieraantuminen työstä, äärimmäisenä oikealla on taas sen vastakohtana kiinnittyminen työhön. Kuvan yläosa kuvastaa samaistumista organisaatioon, alaosa taas sen vastakohtana etäännyttäminen organisaatiosta. Oikeaan yläkulmaan sijoittui kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon, vasempaan yläkulmaan vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon, vasempaan alakulmaan vieraantuminen työstä ja etäännyttäminen organisaatiosta ja oikeaan alakulmaan kiinnittyminen työhön ja etäännyttäminen organisaatiosta. Näin muodostui neljä ns. solua.

Kutsun solujen yksilöimiä vaihtoehtoja *yksilölliseksi identiteettiväittämisiksi*. Solut edustavat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Käsitteiden mukaan ne kirkastavat ratkaisevasti tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Olen nimennyt solut niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella innostus-, kuuliaisuus-, kyynisyys- ja välinpitämättömyys- sekä omapäisyys ja kapinallisuus pohjaiseksi identiteettiväittämisiksi. Tämä laajennettu kuva löytyy sivulta 80.

Innostus kuvaa sitä, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat olla osa organisaatiotaan. *Kuuliaisuus* taas kertoo siitä, miten yksilö haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. *Kyynisyys* ja *välinpitämättömyys* taas kuvaavat sitä, miltä tuntuu, kun usko organisaatioon on mennyt ja kun yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. *Omapäisyys* ja *kapinallisuus* kertovat tilasta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio sinänsä on menettänyt merkityksensä.

Merkittäviä tapahtumia tarinankertojien elämässä voidaan kutsua käännekohtiksi. Tällaiset tarinat voivat kertoa esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Muutos voi olla käännekohta, jonka jälkeen yksilö jäsentää työelämänsä ja toimensa toisin. Joidenkin mielessä saattaa korostua entinen organisaatio, joka ei ollut toimiva. Sellaisissa muutokseen

liittyvissä käännekohtatarinoissa voivat kuvastua mm. johdon ja työntekijöiden väliset huonot suhteet sekä vähäiset etenemismahdollisuudet. Toiset taas voivat nähdä uuden organisaation hyvät puolet. Heidän tarinansa painottuivat silloin hyvän johtamisen ja hyvien etenemismahdollisuuksien kuvaamiseen. Organisaatiomuutokseen liittyvät kauhutarinat puolestaan voivat kertoa siitä, miten yksilön voi olla hankalaa selvittää muutokseen liittyvistä traumaattisista kokemuksista. Tutkimuksessani etsin erilaisia käännekohtia, joiden avulla pystyin kertomaan muutosten vaikutuksista tarinankertojien elämään.

Tutkimuskohteen yksilöiden kannalta merkityksellisimpiä hallinnollisten ratkaisujen käännekohtia olivat vuoden 2002 päätös organisaatiomuutoksesta, vuonna 2003 toteutettu konkreettinen organisaatioiden yhdistäminen ja vuonna 2004 aloitettu uusi organisaatiomalli.

Organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöihin olivat hyvin moninaisia. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut taas olivat lähtökohdaisesti innostuneita uudistuksista. Toisiin muutos vaikutti voimakkaasti. Joitakin se saattoi viedä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivat taas matkalla merkittävästi. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Yksilöiden ajatukset vaihtuvat tarinan edetessä. Jollakin usko joihin asiaa – esim. organisaatiomuutosta – kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisilla tieto lisää tuskaa ja vie heitä kauemmas organisaatiosta. Toisilla taas tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta: kun ei kuule ja tiedä asioista, on kaiken ulkopuolella. Osan mielestä se, että näkee ja kuulee sekä saa olla mukana, pitää lähellä organisaatiota. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ns. kaikesta auttavat myös pysymään kiinni asioissa. Organisaation uuteen identiteettiin voi myös olla vaikea samaistua. Erilaiset samaistumiseen ja samaistumattomuuteen liittyvät tunteet ilmenivät tarinoissa.

Yksilöä ei kuitenkaan voi lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan, vaan hän siirtyi tilasta toiseen asiasta ja tilanteesta riippuen. Kun olin käynyt läpi kaikki 41 tarinaa käännekohtineen ja piirtänyt niistä kuvat, minulle muodostui käsitys tarinoiden liikehdinnästä organisaatiomuutoksen edetessä. Tuo kuva löytyi liitteestä 6 sivulta 255. Monet tarinat alkoivat innostus-solusta, mutta ne päättyivät erilaisen vaiheiden jälkeen johonkin muuhun soluun – melko usein kapinallisuuteen. Pieni keskittyminen pää-

tyi myös kyynisyyteen ja toinen kuuliaisuuteen. Oli myös muutama sellainen tarina, joka kertoi koko ajan innostuksesta tai päättyi takaisin innostukseen käytyään välillä muissa tunnelmissa.

Organisaation perustamispäätökseen liittyvä *innostus* kuului erityisesti niissä tarinoissa, joissa kerrottiin positiivisesta suhtautumisesta muutoksiin tai sitä pidettiin toiminnan kannalta järkevänä ratkaisuna. He, jotka tiesivät asioista paremmin, motivoituivat muutoksen mahdollisuuksista. Koska omasta työstä ja organisaatiosta oltiin ylpeitä, työtä haluttiin kehittää ja organisaatioon kuulua. Niissä tarinoissa, joissa kerrottiin tietämättömyydestä muutokseen liittyvissä asioissa tai muutoksen vaikutukset koettiin kovin vähäisinä, toteutettiin kuitenkin *kuuliaisesti* sovittuja asioita. *Kapinamieltä* perustamispäätös aiheutti mm. muualta organisaatioon tulleiden kyseenalaistajien, vain työn tekemisestä – ei organisaatiosta – kiinnostuneiden ja työn menettämistä pelkäävien tarinoissa.

Organisaatioiden yhdistäminen vähensi *innostuneiden* tarinoiden määrää. Koska yhdistämisellä oli vasta kovin vähän konkreettisia vaikutuksia, se ei ns. haitannut työtä. Joitakin uusi organisaatio yllätti ja sai olon tuntumaan vieraalta. Ajateltiin kuitenkin *kuuliaisesti*, että ”sovitun päätöksen mukaan pitää vain elää”. Tietämättömyys teki jotkut välinpitämättömmiksi: yhdistäminen kummastutti, muutoksen toteuttamistapa ei tuntunut hyvältä tai uuden organisaation byrokrania ja vanhaan liittynyt nostalgia veivät kauemmas. *Kapinallisissa* tarinoissa kuului mm. vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön yhdistämisen myötä. Osallistamista organisaation muokkaamisprosessiin pidettiin hyvänä asiana, mutta sen koettiin kääntyneen lopulta itseään vastaan.

Uuden organisaatiomallin aloittaminen lisäsi *kapinallisten* tarinoiden määrää. Erityisesti kouluissa työskentelevät kokivat sen vaikeuttaneen työn tekemistä, sijaistaminen mm. muuttui vaikeaksi. Perustettuihin toimialayksiköihin siirtyneiden kilpailevat identiteetit tuntuivat haittaavan työn tekemistä myös muissa työyhteisöissä ja se aiheutti joissakin *välinpitämättömyyttäkin* erityisesti organisaatiota mutta myös työtä kohtaan. *Kuuliaisuutta* oli ilmassa entistä vähemmän.

Koska muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, työntekijöiden uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä kannattaisi konkreettisesti helpottaa. Se, miten mm. organisaatiomuutoksesta puhutaan, on merkityksellistä. Se voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät

luotaan. Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia tai koneisiin liittyviä termejä. Toisenlaisten – esimerkiksi musiikillisten – kielikuvien käyttö voisi auttaa organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa. Osallistamisella organisaatiossa voidaan myös edistää muutosta. Osallistaminen mahdollistaa sen, että käytetään jokaisen osallistujan kokemusta muutosprosessista ja lisätään kykyä keskustella. Tämä taas lisää vuorovaikutuksen määrää merkittävästi.

Väitöskirjassani kehittämäni nelikenttä, jossa yhdistin organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen käsitteet, voi konkreettisesti auttaa organisaatioita niiden muutostilanteissa. Sen avulla voi kategorisoida muutosprosessia suhteessa samaistumisen ja vieraantumisen käsitteisiin. Siitä voi olla erityisesti apua organisaation johdolle ja esimiehille, mutta myös työntekijöille kaikilla organisaation tasoilla. Jotta voi olla muille avuksi, pitää ensin tiedostaa minkälaisia ajatuksia muutos itsessä herättää. Nelikentän avulla omien ajatusten ana-

lysointi voi helpottua. Sen jälkeen voi olla helpompi nähdä esimerkiksi omien alaistensa tai työkaaveidensa tilanteet. Erilaisten – esimerkiksi intranettiin koottujen – tarinoiden avulla voi auttaa jotakin ihmistä ymmärtämään tunteitaan muutostilanteessa. Nelikenttä on kuitenkin vain apuväline omien ajatusten kirkastamiseen. Siitä voi kuitenkin olla apua mm. silloin, kun organisaatio on suuri ja esimiehet eivät ehdi työntekijöiden mielestä riittävästi käymään heidän luonaan.

KM, TkL Katariina Pontevan hallintotieteen alaan kuuluva väitöskirja, Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa – narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta, tarkastettiin 26.9.2009 Tampereen yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Pauli Juuti Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Risto Harisalo Tampereen yliopistosta.