

Jukka Sirén

## Johtajaidentiteetin hidas muutos edesauttaa inhimillisesti tehokasta johtamista organisaatioiden yhdistämisessä\*

**Y**rityksissä on edelleen voimakkaana valtavirtana klassisten systeemiorientoituneiden teorioiden pohjalle rakentuva käsitys organisaatiomuutosten johtamisesta.

Kulttuurisen näkökulman kehittyminen ja johtajan ammatti-identiteetin esiin nostaminen tieteellisessä keskustelussa luo mahdollisuuksia uusien organisaatiomuutosten johtamista.

Organisaatioiden yhdistämisen johtamisessa identiteettien liika yksinkertaistaminen ja muutoksen liika mallintaminen voi johtaa siihen, että identiteetin muuttumisen hitaus tuomitaan muutosvastarinnaksi. Näin menetetään mahdollisuudet inhimillisen ja silti tehokkaan muutoksen toteuttamiseen. Fuusio epäonnistuu tai ainakin työyhteisö voi huonosti. Paikallisesta ylimmästä johdosta fuusioituneen organisaation keski-johtoon siirtyvän strategisen johtajan hitaasti muuttuva ammatti-identiteetti ei ole este – vaan mahdollisuus – integroinnin johtamisessa.

Väitöstutkimukseni tuo uuden näkökulman muutoksen johtamisen mantraan ”muutu tai häviä” ja sen kritiikkiin. Nopeitakin muutoksia tai organisaatioiden integrointia voidaan haluta ja niiden toteuttaminen onnistuneesti on mahdollista. Muutoksen toteutumiseksi pitää kuitenkin tietää, milloin hidastaa vauhtia (Abrahamson 2000, 76). Lisäksi on syytä ottaa huomioon muutoksen käytäntöön vievien johtajien aikaisemmin rakentunut ammatti-identiteetti ja sen hidas muuttuminen.

Tutkimuksessani on uusi ja harvinainen asetelma, sillä olen ollut kohdeorganisaation ammatti-johtajana itse osa tutkittavaa ilmiötä. Olen toiminut tavaratalo-johtajana neljässä Tradeka Oy:n ja sen edeltäjäyhtiöiden tavaratalossa ja hypermarketissa.

### ”Muutu tai häviä”

Organisaatiot kansainvälistyvät ja kasvavat. Vähittäiskaupassa organisaatioiden kasvu on tapahtunut ketjuuntumisen, ketjujen yhdistämisen ja yrityskauppojen kautta. Kasvun nopeat osat tapahtuvat fuusioiden ja akvisitioiden kautta ja hitaammat vaiheet siten, että tehdään valtakunnallinen tai kansainvälinen konsepti, jonka mu-

kaiseksi muutetaan kaikki ketjuun kuuluvat myymälät. Samalla tapahtuu uusi työnjako paikallisen organisaation ja valtakunnallisen tai kansainvälisen organisaation välillä. Työnjaon yhteydessä osa paikallisesta päättävällstä poistuu.

Jotta uusi kokonaisuus saadaan toimivaksi, se vaatii aikaisempien organisaatioiden integroinnin tai liittämisen tai yhtäläistämisen. Paikallisia organisaatioita integroidaan suurempiin kokonaisuuksiin. Organisaatioiden integraatio on monimuotoinen prosessi. Kulttuurinäkökulmat ja organisaatioihin liittyvät yksilölliset, ammatilliset ja ryhmätason ja yritystason identiteetit ovat nousseet johtamis- ja organisaatiotieteessä haastamaan perinteiset muutoksen johtamismallit.

Organisaatiomuutosten aiheuttamat paikalliset muutokset toteuttaa usein johtaja, jonka identiteetti on rakentunut entisen paikallisen yhtiön tai organisaation hierarkian ylimmällä tasolla. Hänen asemansa muuttuu paikallisesta strategisesta johdosta isomman kokonaisuuden operatiiviseen johtoon, keski-johtoon tai työnjohtoon. Hänen johtajaidentiteetinsä vaikuttaa siihen, miten muuttunut strategia ja integrointi toteutetaan (Watson 2003). Kun organisaatio muuttuu ja johtaja joutuu uuteen tilanteeseen miettimään, kuka minä olen tai keitä me olemme ja mitä varten me olemme tässä yrityksessä, on hedelmällistä ottaa identiteettitutkimukseen dynaaminen aspekti (Sveningsson & Alvesson 2003, 1164).

### Johtajan narratiivinen identiteetti

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja lisätä ymmärrystä johtajan hierarkkiseen asemaan ja ammattiin liittyvästä narratiivisesta identiteetistä. Tutkimus on strategisen johtajan ammatti-identiteetin ymmärrystä lisäävä tarina, joka on konstruoitu ja tulkittu narratiivisen ammatti-identiteetin näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat: Miten strategisesta johdosta keski-johtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee? Minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutos-tilanteessa, jossa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön sellainen muutos, jossa hänen hierarkkinen

\* Katsaus perustuu kirjoittajan liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin alaan kuuluvaan väitöskirjaan Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi: organisaatioiden integraation johtajan identiteettitarina, joka tarkastettiin Turun kaupporkeakoulussa 21.12.2009 (Turun kaupporkeakoulun julkaisu, Sarja A-18:2009).

asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon? Miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa?

Tutkimus on laadullinen narratiivisella otteella toteutettu tapaustutkimus, jossa on etnografisia piirteitä. Kenttätyö on tehty vähittäiskauppakonserni Tradeka Oy:ssä. Tutkimuksessa tulkitaan yhtiön tavaratalojen johtajien identiteettien rakentumista, muuttumista ja merkityksiä johtajien omissa tarinoissa. He kertovat ammattinsa ja organisaationsa muutoksista. He kuvaavat kuinka he johtivat niitä organisaatioiden integraatioita, joissa heidän oma organisatorinen asemansa aleni.

Kohderyhmänä ovat Euromarket-ketjun tavaratalojohtajat, jotka olivat aikaisemmin johtaneet itsenäisesti omia tavaratalojaan. Tavaratalot olivat ketjuuntuoneet jo ennen tutkimusajankohtaa, mutta ketjuuntuminen oli rakennettu siten, että paikallinen johto vastasi edelleen yksikkönsä tuloksesta aivan kuin se olisi itsenäinen yritys. Tutkimus rajoittuu vuosiin 1993–2004. Ketjua ja tavaratalokonseptia rakennettiin itsenäisenä ketjuna vuoteen 2003 saakka. Keväällä 2003 Tradeka Oy muutti aikaisempaa kolmen ketjun strategiaansa siten, että lähimymäläketju, supermarket-ketju ja tavarataloketju yhdistettiin. Samalla tavaratalojohtajien itsenäinen asema muuttui.

Tutkimuksessa suoritettiin narratiivisella haastattelutekniikalla 17 haastattelua, joista neljä oli muissa organisaatioissa toimivien johtajien vertailuhaastatteluja. Lisäksi suoritettiin tutkijan haastattelujen tarinoista konstruoiman yhteisen tarinan tarkentavat neuvottelet. Yhteistä tarinaa nimitetään tutkimuksessa tavaratalojohtaja ”Salmen” identiteettitarinaksi. Tutkijalla oli käytettävissään yritysalaisuuden piiriin kuuluvia lähteitä, mutta niitä käytettiin vain tarinoiden tulkintojen taustatietoina.

Tutkimuksen fokus on strategiksi itsensä identifioivan johtajan ammatti-identiteetin muutos. Identiteettistä on viimeisten 20 vuoden aikana tullut suosittu tutkimuskohde johtamis- ja organisaatiotieteen piirissä. Tämä suunta näyttää edelleen olevan kasvussa. Identiteetti on otettu tutkimuskirjallisuudessa lisäantuvässä määrin monen muun organisaation elämässä vaikuttavan tekijän joukkoon. Identiteetistä on tullut muoti-ilmiö. Tästä on se haitta, että identiteetti-käsitettä käytetään organisaatioiden sisällä tapahtuvassa puheessa hyvin monessa yhteydessä ikään kuin sillä olisi yksi yleinen merkitys. Joskus sitä käytetään käsitettä avaamatta tiedeyhteisössäkkin.

Tutkimukseni tuo kolme uutta, tai ainakin aikaisemmassa kirjallisuudessa hyvin vähän käytettyä, näkökulmaa tai tarkastelutapaa johtajaidentiteetin rakentumisen keskusteluun:

1. Perinteisesti johtajan identiteetin muodostumista on tarkasteltu siitä oletuksesta, että henkilö etenee

urallaan organisaatiossa alemmalta tasolta ylemmälle. Lähtökohdana on silloin, että keskijohtoon kuuluva johtaja ei ole vielä koskaan ollut ylimmässä johdossa (vrt. esim. Sims 2003). Tässä tutkimuksessa johtajien hierarkkinen asema ja valta organisaatiossa alenivat ja samalla he johtivat muutoksen käytännön toteutuksen.

2. Eri tieteen aloilla on tehty sellaisia oman ammatti-identiteetin tutkimuksia, joissa tutkija on sekä tutkija että tutkimuksen kohde. Tutkimuksia, joissa ylimpään johtoon kuuluva johtaja tutkii kollegojensa strategisen johtajan ammatti-identiteettiä, on tehty hyvin vähän, jos ollenkaan. Johtajaidentiteetin muuttuvuuden roolia on myös muutosjohtamisen kirjallisuudessa käsitelty hyvin vähän.
3. Ammatti-identiteettiä on tutkittu useilla narratiivisilla metodeilla. Tutkimuksissa on myös käytetty ammattiin liitettyä perustarinaa tutkittavan identiteetin vertailussa. Johtaja-identiteettiä ilmentävä tarina on kuitenkin harvoin rakennettu siten kuin tässä tutkimuksessa. Sitä ei oteta annettuna tai valmiina perustarinana, johon yksilö vertaa tai rakentaa omaa identiteettiään. Se muodostuu haastattelujen johtajien tarinoista ja sisältää sekä tutkijan että tutkittavien yhteisen tarinan ja tulkinnan.

## Menetelmänä muutosselontekojen identiteettitarina

Tutkimuksessa on sovellettu aineiston käsittelyssä ja narratiivin luomisessa kertovan muutosselonteon menetelmän ja narratiivisten metodien yhdistelmää. Kutsun tätä lähestymistapaa muutosselontekojen identiteettitarinan menetelmäksi.

Narratiivi on kokonaisuus, jossa on alku, keski-kohta, loppu ja juoni. Juoni järjestelee alun loppuksi. Juoni on tarinan teoria. Juonen avulla kootaan temporaalinen, kokonainen ja täydellinen tapahtuma alusta, muutoksesta ja lopusta sekä muutoksen ja sen kulun aiheuttajista. Narratiivinen selitys etsii tapahtumien välisiä yhteyksiä ja on sidoksissa selitettävän ilmiön kontekstiin. Narratiivinen järjely perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen osien yhdistämisen kautta. Narratiivilla tarkoitetaan puhuttua tai kirjoitettua tapahtumaketjua eli tarinaa.

Tarina on jotain alkuperäistä. Vaikka tarinan muoto muuttuu, se on ikään kuin hyvä apuväline sen muistamiseen tai kertomiseen mitä tapahtui. Lähtökohdani narratiivisen tietämisen hyväksymisessä tieteelliseksi yhtyy niiden aikaisempien tutkimuskirjallisuuksien lähtökohtiin, joissa narratiivinen tapa on pragmaattista tapaa täydentävä eikä kieltävä.

Nimitän tutkimuksen kokonaisuutta hermeneuttiseksi silmukaksi (Kuvio 1). Yhtenä tämän tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää lähestymistavan ja tutkimusmetodien soveltamista kontekstissa,

jossa tutkija on osa tutkimaansa ilmiötä. Olin haastatteleminen johtajien kollega ja toiminut sekä tavaratalojohtajana että toimitusjohtajana. Tutkimuksen lähestymistapa on maltillista sosiaalista konstruktionismia. Maltillisiksi konstruktionismiksi voidaan kutsua näkemystä, jonka mukaan kaikki inhimillinen todellisuus on tulkittua todellisuutta, mutta todellisuutta on olemassa myös ilman tulkintaa.

Tutkimukseni taustalla on siis ontologinen näkemys, jonka mukaan todellisuutta on olemassa myös tarinan tai tekstin ulkopuolella. Todellisuus ei ole pelkästään sosiaalinen konstruktio, mutta epistemologinen perusolettamus kuitenkin on, että maailmasta saamme tietoa subjektiivisesti tekstin, puheen, kuvan jne. avulla. Lähtökohtani noudattaa Polginhornen (1988, 2007) näkemystä, jonka mukaan maltillinen sosiaalinen konstruktionismi ei pidä virheellisenä analyttistakaan metodologista lähestymistapaa. Ne voivat täydentää toisiaan ja niitä voidaan käyttää jopa samassa tutkimuksessa. Maltillisen sosiaalisen konstruktionismin lähestymistapa avaa tiloja, joita ei muuten näkyisi.

## ”Johtajaminä”

Organisaatioissa, kuten muussakin sosiaalisessa ympäristössä, muodostuu sekä ryhmille että yksilöille useita erilaisia identiteettejä siten, että ne yhtyvät ja eroavat joissakin asioissa suhteessa toisiinsa identiteetteihin. Johtajan työhön ja ammattiin liittyvä identiteetti voidaan kuitenkin rajata omaksi identiteetikseen. Johtaja tekee työtään organisaatioissa, ja ”johtajaminä” on se osa johtajan subjektiiviteettia, joka liittyy organisaation kanssa.

Johtajan identiteettiä voidaan maltillisen sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkastella tutkijalla johtajia johtamassa omassa työssään. Identiteetin rakentumista lähestytään tässä tutkimuksessa narratiivisena prosessina, jolloin identiteettiä rakennetaan kertomuksen edetessä. Puhuessamme organisaatiotamme rakennamme omaa todellisuuttamme itsesämme ja elämästämme organisaatioissa narratiivisesti.

Ammatti-identiteettiä on perinteisesti tutkittu profession näkökulmasta. Profession tarkoitetään silloin yhteiskunnallisen aseman saavuttanutta ammattia, johon liitetään todellista tai väitettyä erityistietoa, koulutusta, laillisuutta tms. piirteitä.

Tässä tutkimuksessa johtaja antaa organisaatiostaan selontekoja. Hänen oma työnsä ja asemansa organisaatioissa on muuttunut. Hän puolustaa puheessaan aikaisemmin paikallisessa ylimmässä johdossa rakentunutta identiteettiään ja rakentaa uutta johtajaidentiteettiään.

Tavaratalojohtajien tarinoiden juonet, tavaratalojohtaja ”Salmen” kertomana tarinana muutoksesta, ovat jäsentyneet loogisesti aikaisemman strategisen

johtajan ammatti-identiteettitutkimuskirjallisuuden keskustelun teemoihin. Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva:

1. puhuu strategisen johtajan ammattiin kuuluvista asioista (Floyd & Lane 2000)
2. omaa tai uskoo omaavansa tiedot ja taidot puhua strategiasta (Alvesson & Willmott 2001)
3. tunnistaa strategian ja puhuu siitä puheessaan epookeista
4. puhuu resurssien määrästä ja suunnasta strategian toteuttamisen kannalta
5. liikkuu puheessaan abstraktilla tasolla (Sveningsson & Alvesson 2003)
6. näkee itsensä kokonaisuuden osana
7. sitoutuu itsensä määrittelemiinsä visioihin (Corley 2004)
8. kertoo mihin strategia johtaa tulevaisuudessa ja mikä on tulevaisuuden ansaintatapa (Sveningsson 2000)
9. perustelee omia ja muiden tekemiä nykyisiä päätöksiä yrityksen kokonaisuuden tulevaisuudella (Alvesson & Willmott 2001)
10. pohtii valtaa organisaation sisällä ja legitimoii valtaa strategian toteuttamisella (Currie & Brown 2003, Vaara & Tienari 2008, Vaara ym. 2006)
11. puhuu johtamisesta kokonaisuutena tai mallina (strateginen HRM)

Tavaratalojohtaja Salmi on edelleen strateginen johtaja. Hänen identiteettinsä voi nähdä rakentuvan vaiheittain, eikä se ole vielä yhdenmukainen nykyisen tehtävän kanssa.

## Johtajaidentiteetin muutos

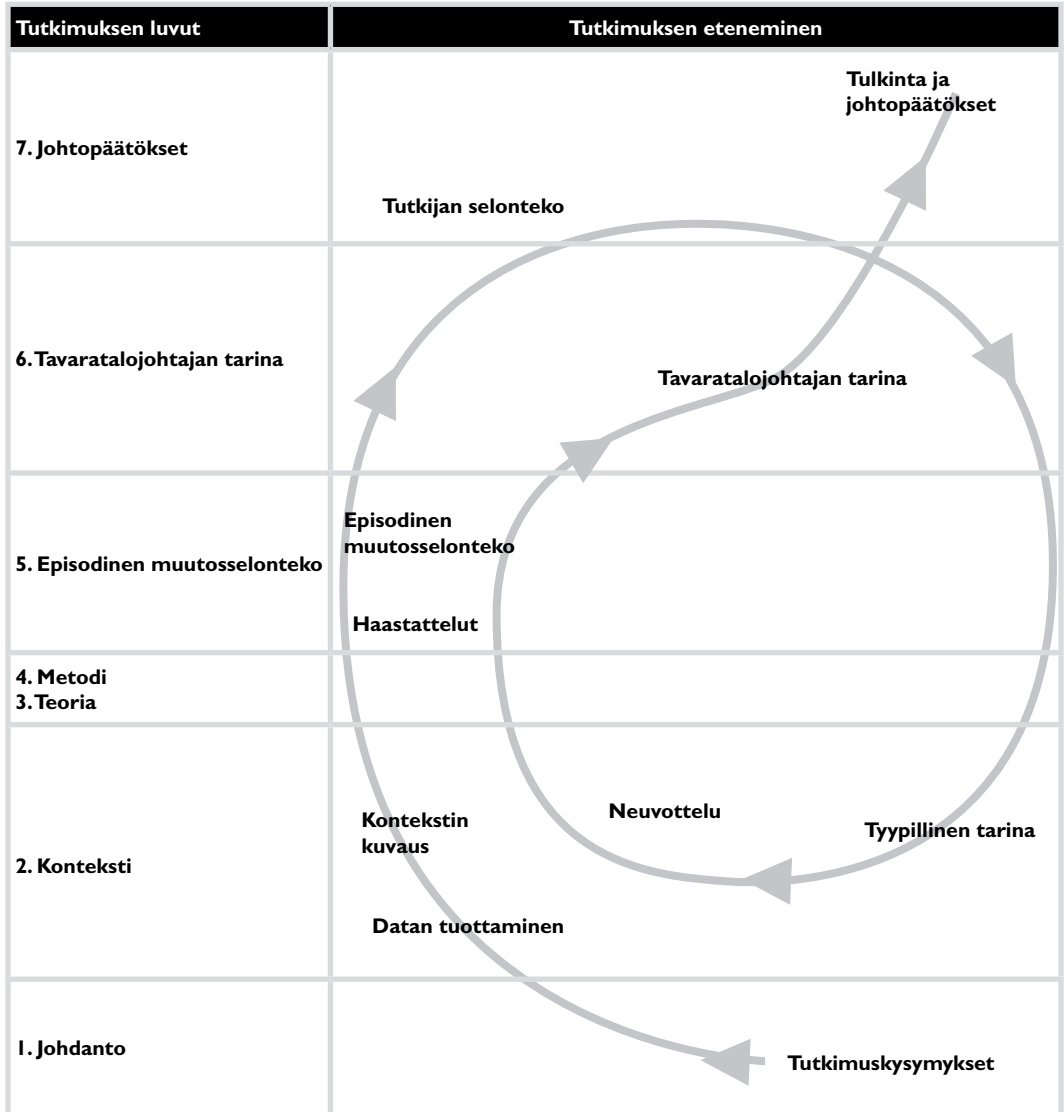
Väitöskirjani tuo lisätietoa niihin tutkimuksiin, joiden tuloksena on, että johtajan identiteetti rakentuu erilaiseksi organisaation eri tasoilla (esim. Sveningsson & Alvesson 2003, Sims 2003, Corley 2004). Näissä tutkimuksissa kuten muussakin aikaisemmassa kirjallisuudessa on hyvin vähän tai ei ollenkaan huomioitu, että myös keskijohtoon kuuluvalla voi olla aikaisemmin rakentunut ylimmän johdon identiteetti, joka ei ole vielä muuttunut keskijohdon identiteetiksi.

Tutkimukseni tuo myös lisää ymmärrystä ja uutta tarkastelukulmaa näkemykseen, jonka mukaan organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen organisaation jäsenet rakentavat uutta identiteettiään, mikä tapahtuu eri tavalla ja eri nopeudella eri organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa keskijohto, jonka identiteetti oli rakentumassa uuden aseman mukaiseksi, mutta oli vielä painottunut strategiselle tasolle, ilmensi voimakkaan sitoutumisen oman yksikkönsä lisäksi yrityksen kokonaistavoitteeseen. Tavaratalojohtajat hyväksyivät oman tehtävänsä muuttumisen tai jopa loppumisen, mikäli se oli heidän tulkintansa mukaan koko yrityksen tuloksen kannalta tavoiteltavaa.

Vaikka tavaratalojohtajat identifioivatkin itsensä edelleen strategiseen johtoon kuuluviksi, he tulkit-sivat jokapäiväisen työnsä uudessa organisaatiossa kuuluvan keskijohdon työhön. Johtamis- ja organi-saatiokirjallisuuden valtavirran mukaan keskijohtoon kuuluvan johtajan jokapäiväiseen työhön kuuluu opera-tionalisoida yrityksen visio ja strategia alaisilleen ja suunnitella ja päättää paikallinen taktiikka strategian toteuttamiseksi. Kun tavaratalojohtajat antoivat sel-ontekoja työnsä muutoksista ja nykyisestä työstään, he perustelivat omia tulkintojaan strategian avulla.

Heidän lähtökohtansa oli strategian eikä paikallisen taktiikan pohdinta keskijohdon ja työnjohdon toista puhueksaan.

Strategiseksi johtajaksi itsensä identifioiva johtaja pystyi johtamaan valtakunnallista integraatiota paikalliseen käytäntöön, vaikka hän samalla putosi strategi-sesta johdosta keskijohtoon. Hän pystyi käyttämään johtamistaitojaan niin kauan kun hänellä oli tiedossa joko itse muodostettu tai ylimmän johdon tiedotta-mana koko yhtiön strategia ja visio. Kun visio hävisi, hän-en johtamisensa muuttui tilanteisiin sopimattomaksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenteen hermeneuttinen silmukka.

## Kirjallisuus

- ABRAHAMSON, E. (2000). *Change without pain*. *Harvard Business Review*, July-August, 75–79.
- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (2002). *Identity regulations as organizational control: Producing the appropriate individual*. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644.
- CORLEY, K.G. (2004). *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*. *Human Relations*, 57, 1145–1177.
- CURRIE, G. & BROWN, A.D. (2003). *A narratological approach to processes of organizing a UK hospital*. *Human Relations*, 56, 563–586.
- FLOYD, S. & LANE, P. (2000). *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of Management Review*, 25, 154–177.
- POLKINGHORNE, D.E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- POLKINGHORNE, D.E. (2007). *Validity issues in narrative research*. *Qualitative Inquiry*, 13, 471–486.
- SIMS, D. (2003). *Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers storying*. *Human Relations*, 56, 1195–1211.
- SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. (2003). *Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. *Human Relations*, 56, 1163–1193.
- VAARA, E. & TIENARI, J. (2008). *A Discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations*. *Academy of Management Review*, 33, 985–993.
- VAARA, E., TIENARI, J. & LAURILA, J. (2006). *Pulp and paper fiction. On the discursive legitimation of global industrial restructuring*. *Organizational Studies*, 27, 789–810.
- WATSON, T.J. (2003). *Strategists and strategy-making: Strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures*. *Journal of Management Studies*, 40, 1305–1323.