

KAKSI TAVOITETTA, HYBRIDI-IDENTITEETTI?

Tulkintoja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen
organisaatioidentiteetistä

Ella Julia Saranpää

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Viestintä

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2017



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä/Författare – Author Ella Saranpää			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Kaksi tavoitetta, hybridi-identiteetti? Tulkintoja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetistä			
Oppiaine /Läroämne – Subject Viestintä			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika/Datum – Month and year 4/2017	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 92 + Liitteet	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>Pro gradu -tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä ja selittää hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen eli hybridin organisaatioidentiteettiä. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia tulkintoja hybridin jäsenet tuottavat organisaation identiteetistä sekä millaisia merkityksiä liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet saavat identiteetin tulkinnoissa. Perustavana lähtökohtana oli, että hybridin jäsenet voivat tulkita organisaatioidentiteettiä useilla tavoilla ja jopa ristiriitaisesti.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui yhteiskunnallisten yritysten, organisaatioidentiteetin ja hybridien tutkimuksesta, ja tutkielmassa tarkennettiin myös hybridin käsitettä. Tutkielma oli teorialähtöinen laadullinen tapaustutkimus, jossa teoreettista kohdetta lähestyttiin Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin jäsenten tulkitseman identiteetin kautta. Aineisto koostui 11 haastattelusta, jotka toteutettiin Helsingin Diakonissalaitoksen säätiössä ja tytäryhtiö Hoiva Oy:ssä. Haastateltavana oli sekä esimiehiä että työntekijöitä. Keruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, ja aineistoa analysoitiin temaattisen analyysin keinoin. Analyysin tuloksena muodostui kolme teemaa, joiden kautta jäsenet tulkitsivat konsernin identiteettiä. Nämä olivat organisatorinen, arvojen ja hybridi-identiteetti.</p> <p>Organisatorista identiteettiä tulkittiin rakenteiden, juridisten ominaisuuksien ja toimintaympäristön kautta. Keskeisiä merkityksiä saivat yleishyödyllisen säätiön ensisijaisuus suhteessa osakeyhtiöihin, konsernin monipuolisuus, palveluiden kannattavuus ja kilpailukyky sekä tytäryhtiön rooli rahoittajana. Arvojen identiteettiä tulkittiin konsernia yhdistävien arvojen, mission ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta. Näitä merkityksellistettiin kristillisenä arvopohjana, asiakkaan tai yksilön auttamisena, diakoniana ja hyvän tekemisenä. Hybridi-identiteettiä tulkittiin sektorirajojen ylittämisenä ja arvoketjujen rakentamisena. Jäsenet merkityksellistivät etenkin yhteistyötä, integrointia ja kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että konsernin identiteetti elää murrosvaihetta, joka haastaa jäsenet tulkitsemaan identiteettiä uudelleen etenkin rakenteiden, toimintaympäristön muutosten ja taloudellisten haasteiden myötä. Osa jäsenistä jopa tulkitsi, että konserni palautuisi tulevaisuudessa takaisin säätiöksi. Hybridin identiteettiä näyttäisi leimaavan jatkuva sopeutuminen ja muutos. Toisaalta sen arvojen ja mission tulkittiin yhdistävän hybridiä ja nämä nähtiin melko pysyvinä. Arvot ja missio kohdistuivat ensisijaisesti autettavaan yksilöön tai asiakkaaseen, mikä oli identiteetille olemuksellista. Arvoihin ja missioon myös samaistuttiin ja sitouduttiin vahvasti, ja myös tytäryhtiön jäsenet identifioituivat emoon ja sen tavoitteisiin.</p> <p>Liiketoiminnalliset tavoitteet koettiin osin ristiriitaisina suhteessa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, joihin aineistoni perusteella sitouduttiin ensisijaisesti. Liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sitouduttiin mutta rationaalisesti tai pakonsanelemana. Haasteita loivat myös identiteetin normatiivisten ja utilitarististen perusteiden yhteentörmäys, mikä näkyi etenkin arvojen identiteetin ja kahden muun kattoteeman välillä. Hybridin identiteetin toivottiin kehittyvän entistä yhtenäisemmäksi, mikä tarkoittaisi liiketoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan integroimista ja yhteistyötä. Myös verkostojen merkityksen toivottiin kasvavan. Hybridi-identiteetti oli kuitenkin aineiston perusteella yhä kehitysvaiheessa ja sen edistäminen riippui siitä, miten tärkeäksi integroiminen tulkitaan liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Hybridiorganisaatio, yhteiskunnallinen yritys, organisaatioidentiteetti			

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	3
2 Tutkimuksen teoreettinen tausta	4
2.1 Yhteiskunnallinen yritys – ilmiö, konteksti ja käsite.....	4
2.1.1 <i>Kolmannen sektorin talous- ja identiteetikriisi</i>	7
2.1.2 <i>Yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyä</i>	8
2.2 Organisaatioidentiteetti	12
2.2.1 <i>Organisaatioidentiteetin tutkimus ja käsite</i>	13
2.2.2 <i>Lähikäsitteet: organisaatiokulttuuri ja imago</i>	16
2.3 Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys ja organisaatioidentiteetti	17
2.3.1 <i>Yksi, kaksi tai useita identiteettejä</i>	21
2.3.2 <i>Hybridin hybridi-identiteetti</i>	23
3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	27
3.1 Tapauksena hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys	28
3.1.1 <i>Tapausorganisaatio</i>	30
3.2 Tutkimuskysymykset	33
3.3 Aineiston kerääminen ja rajaus	34
3.4 Analyysimenetelmä	38
4 Organisaatioidentiteetin tulkinnat	44
4.1 Organisatorinen identiteetti.....	44
4.1.1 <i>Suuri ja monipuolinen sote-palveluiden tuottaja</i>	47
4.1.2 <i>Konserni taloudellisessa ja yhteiskunnallisessa tuiverruksessa</i>	49
4.2 Arvojen identiteetti	53
4.2.1 <i>Kristillisen lähimmäisenrakkauden ihme</i>	58
4.2.2 <i>Välillinen auttaja vai vahva vaikuttaja?</i>	62

4.3 Hybridi-identiteetti.....	65
5 Johtopäätökset.....	72
5.1 Identiteetin tulkintojen piirteitä	73
5.1.1 Identiteetin oleukselliset, erottavat ja pysyvät ominaisuudet	74
5.1.2 Identiteettiin sitoutuminen ja samaistuminen.....	76
5.2 Identiteetin merkitykset	78
5.2.1 Keitä me olemme ja olimme?	78
5.2.2 Minne me olemme menossa, millaisella alalla toimimme?	81
5.2.3 Keitä meidän pitäisi olla?	82
5.3 Tutkimukseni arviointi ja jatkotutkimusaiheita	84
Lähdeluettelo	87

Liitteet

Kuviot

Kuva 1 Identiteetin muotojen suhde.....	13
Kuva 2 Hybridiorganisaation asemoituminen sektoreiden kentällä.....	19
Kuva 3 Hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteetin kategoriat ja sisällöt.....	26
Kuva 4 Helsingin Diakonissalaitoksen organisaatiokaavio.....	33
Kuva 5 Teemoittelun vaiheet.....	39
Kuva 6 Kattoteeman muodostuminen merkityskokonaisuudesta.....	41
Kuva 7 Teemat, sisällöt ja merkitykset.....	43

Taulukot

Taulukko 1 Yhteiskunnallisten yritysten erilaisia kriteerejä.....	11
Taulukko 2. Perinteisen ja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelliset erot.....	20
Taulukko 3 Haastateltavat henkilöt, toimiala ja asema.....	37-38

- Keitä noi uudet on?
- Ne on hybridihirviötä.
- Siis niin ku kaks eri hirviötä yhdessä?
- Just niin, niillä on kaksi eri perimää.
- Siis kaks eri hirviötä – miksi ne ei vaan valitse toista?

Dialogi lastenohjelmasta Monster High - Kaksin aina kauheampi. Hybrideillä on haasteensa – oli kyseessä organisaatio tai hirviö.

1 Johdanto

Voiko yritys tavoitella samanaikaisesti voittoa ja tehdä yhteiskunnallista hyvää? Kun kysymystä peilaa 2000-luvun yritysmaailman skandaaleihin, voi näiden olettaa olevan hankala yhtälö. Vuoden 2008 finanssikriisi, aggressiivinen verosuunnittelu ja työntekijöiden hyvinvoinnin laiminlyönnit ovat esimerkkejä tapauksista, joissa liiketoiminnalliset tavoitteet näyttävät ajaneet yli yhteiskuntavastuun ja etiikan. Skandaalit saavat tilaa myös mediassa, syystäkin. Samalla ne kuitenkin sivuuttavat valokeilasta yritykset, jotka pyrkivät voitontavoittelun rinnalla tekemään myös hyvää.

Sekä suomalaisella että kansainvälisellä kentällä toimii monia yrityksiä, jotka määrittelevät liiketoiminnan rinnalle yhteiskunnalliset tavoitteet. Nämä voivat liittyä esimerkiksi ympäristö- tai sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen. Osa sitoutuu tavoitteisiin jopa taloudellisesti ja käyttää suurimman osan voitostaan niiden edistämiseen. Tällaisia kutsutaan yhteiskunnallisiksi yrityksiksi (*eng. social enterprise*).

Useat tunnustetuista yhteiskunnallisista yrityksistä toimivat sosiaali- ja terveystalouden kentällä. Niin myös tutkimukseni tapausorganisaatio, Helsingin Diakonissalaitoksen (HDL) yhteiskunnallinen konserni. Konserni on suhteellisen suuri sosiaali-, terveys- ja koulutusalan toimija. Sen muodostavat Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö ja tytäryhtiöt, joista suurimmat ovat sosiaali- ja terveystaloudellista tuottava Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy ja yksityisiä terveystaloudellista tarjoava Diacor terveystaloudelliset Oy.

Helsingin Diakonissalaitoksen konserni ei valikoitunut kohteeksi sattumalta.

Tutkijajositioni lisäksi työskentelyn säätiössä ja olin arjessa huomannut, että konsernin monimuotoisuus tuotti välillä päänvaivaa jäsenille – myös itselleni. Etenkin johtamisen ja viestinnän näkökulmasta vaikutti olennaiselta, että liiketoiminnan ja yhteiskunnallisten tavoitteiden suhde olisi mahdollisimman selkeä. Konsernin rakenteita oli viimeisten vuosien aikana järjestelty reippaalla kädellä uudelleen, ja pohdin muutosten vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Myös sote-uudistus herätti kysymyksiä organisaatiossa, joka näytti etsivän suuntaansa muuttuvassa yhteiskunnassa. Kaiken tämän keskellä lähestyi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön 150-vuotisjuhlavuosi ja näin, miten ylpeiksi pitkä

historia teki organisaation jäsenet.

Kokemusteni tiimoilta ryhdyin ensimmäisen kerran pohtimaan, keitä me Helsingin Diakonissalaitoksen konsernilaiset organisaationa oikeastaan olemme, minne olemme menossa, millaisella alalla toimimme ja keitä meidän tulisi organisaationa olla? Olin löytänyt tien identiteettikysymysten äärelle.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Kun aloin perehtyä yhteiskunnallisen yrityksen käsitteeseen, totesin, ettei se kuvannut Helsingin Diakonissalaitoksen konsernia eksaktisti. Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmässä korostui kilpailuilla markkinoilla toimiminen, kun taas Helsingin Diakonissalaitoksen konserni toimii myös kansalaisyhteiskunnassa. Siksi tarkensin tutkimukseni pääkäsitettä ja erotin perinteisestä yhteiskunnallisesta yrityksestä konseptin nimeltä *hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys*. Olen käyttänyt tästä myös lyhennelmää hybridi. Koska aiempi tutkimus on tunnistanut erilaisia hybridiorganisaatioita, on syytä huomioida, että tutkimuksessani hybridillä tarkoitetaan juuri yhteiskunnallisen yrityksen hybridimuotoa. Tässä kontekstissa käsite on vielä melko tuore ja hajanainen. Siksi olen tarkentanut myös määrittelyä, mitä esittelen tarkemmin luvussa 2.

Kun perinteinen yhteiskunnallinen yritys toimii pääosin kilpailuilla markkinoilla, hybridit rikkovat rajoja toiminnallisesti, rakenteellisesti ja lainsäädännöllisesti. Ne ovat organisaatioita, jotka toimivat sekä kansalaisyhteiskunnassa että kilpailuilla markkinoilla, eli yhdistävät voittoa tavoittelevaa ja tavoittelematonta toimintaa. Niillä on sekä liiketoiminnallisia että yhteiskunnallisia tavoitteita. Hybridit myyvät palveluita tai tuotteita, aktivoivat vapaaehtoistoimijoita ja tekevät varainhankintaa. Siten niissä yhdistyvät institutionaalisesti kaupallinen ja perinteisen kolmannen sektorin toiminta. Hybridit ovat kaksi eri hirviötä samassa paketissa eivätkä asetu perinteisiin ajatusmalleihin tai sektorirajoihin. (Ks. Jäger & Schröer 2014.)

Muuttuvalla sote-kentällä hybridit ovat erityisessä asemassa, sillä ne eivät solahda sujuvasti sellaisiin kategorioihin kuin kilpailutettuja julkisia palveluita tuottava yritys tai järjestö.

Niiden haasteet ovat myös temaattisia, sillä esimerkiksi sidosryhmien voi olla vaikeaa ymmärtää hybridien rahoitus- ja toimintalogiikkaa. Jotta hybridien tavoitteita ja toimintaa voitaisiin ymmärtää syvemmin, tarvitaan lisää empiiristä tietoa siitä, millaisia ne ovat *per se* sekä suhteessa toimintaympäristöönsä. Siksi olen lähtenyt liikkeelle olemassaoloa seuraavasta kysymyksestä.

Tämän tutkimuksen aiheena on hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti. Olen tarkastellut tulkintoja, joita hybridin johto ja työntekijät tuottavat organisaation identiteetistä. Lisäksi olen pyrkinyt syventämään käsitystä merkityksistä, joita liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen tavoite saavat identiteetin tulkinnoissa. Samalla luon pohjaa jatkokeskustelulle hybridien toimintaedellytyksistä ja mahdollisuuksista sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen keskellä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni on jaettu viiteen lukuun. Teoreettista taustaa käsittelen luvussa 2. Esittelen aiempaa tutkimusta ja tutkimukseni keskeiset käsitteet eli yhteiskunnallisen yrityksen, organisaatioidentiteetin sekä hybridin. Kuvaan myös yhteiskunnallista kontekstia, jossa yhteiskunnalliset yritykset ja hybridit ovat kehittyneet.

Luvussa 3 käyn läpi tutkimukseni metodologisia perusteita. Käsittelen tapaustutkimuksen periaatteita, kohdeorganisaatiota, aineistonkeruuta sekä temaattista analyysia, jota olen hyödyntänyt aineiston analyysissa. Luvussa 4 esittelen analyysini tuloksia eli tulkintoja tapausorganisaation identiteetistä. Viimeisessä luvussa 5 suhteutan analyysin tutkimuskysymyksiini ja teoreettiseen viitekehykseen sekä pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeiset käsitteet sekä aiempaa tutkimusta. Olen jakanut luvun kolmeen alalukuun. Luvussa 2.1 käsittelen yhteiskunnallista yritystä ilmiönä, sen suomalaista kontekstia ja käsitteen määrittelyä. Tämän jälkeen luvussa 2.2 esittelen organisaatioidentiteetin käsitettä ja aiempaa tutkimusta. Viimeisessä alaluvussa 2.3 määrittelen hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen ja sen erityispiirteitä suhteessa organisaatioidentiteettiin.

2.1 Yhteiskunnallinen yritys – ilmiö, konteksti ja käsite

Suomessa yhteiskunnalliset yritykset ovat yleistyneet vasta 2010-luvulla, mikä on pitkälti seurausta poliittisesta kiinnostuksesta, Suomalaisen työnliiton Yhteiskunnallinen yritys -merkin käyttöönotosta ja etujärjestö Arvoliiton perustamisesta. Ilmiö on yhä suhteellisen tuntematon, vaikka ajatus yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta liiketoiminnan avulla ei sinänsä ole uusi (ks. Melkas, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä, Konsti-Laakso, Koskela, Oikarinen, & Tykkyläinen 2015). Niitä onkin kutsuttu uusvanhaksi ilmiöksi, mikä kuvaa etenkin tunnistamisen ja käsitteellistämisen problematiikkaa (Stenman 2013; Kotiranta & Widgrén, 2015).

Yritysten itse haettavissa oleva Suomalaisen työnliiton Yhteiskunnallinen yritys -merkki on myönnetty 115 yritykselle, ja yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö Arvoliiton jäsenenä on joitakin kymmeniä yrityksiä (ks. Suomalaisen työnliitto 2016; Arvoliitto 2016). Näistä iso osa toimii sosiaali- ja terveyspalveluiden kentällä. Yrityksiä on kuitenkin arvioitu olevan huomattavasti enemmän, kuin mitä edelliset luvut antavat ymmärtää. Kotirannan ja Widgrénin (2015, 3) mukaan Suomessa on jopa 19 000 yhteiskunnalliseksi yritykseksi luokiteltavaa organisaatiota, jotka ”asettavat yhteiskunnallisen hyvän edistämisen voitontavoittelun edelle”. Jos Kotirannan ja Widgrénin (2015) arvio yhteiskunnallisten yritysten määrästä on validi, ne työllistävät noin 126 000 henkilöä. Määrä on merkittävä: enemmän kuin maa- ja metsätalous, kalatalous ja kaivostoiminta yhteensä (emt., 3).

Yhteiskunnallisten yritysten tunnistaminen ei ole tapahtunut sattumalta, vaan se linkittyy moniin rakenteellisiin, taloudellisiin, kulttuurisiin ja poliittisiin muutoksiin. Suomessa on tapahtumassa isoja rakennemuutoksia, joista keskeisimpiä ovat väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen heikentyminen (Stenman 2013, 24). Samaan aikaan, kun syntyvyys on vähentynyt, suomalaisten eliniänodote on noussut (Tilastokeskus 2015). Väestö siis vanhenee, eikä työikäisten määrä riitä huoltosuhteen ylläpitämiseen. Pitkään elävä väestö tarvitsee myös enemmän sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita, mikä kasvattaa palveluiden kustannuksia, mikäli säästöjä ei saada aikaan muuten – esimerkiksi toimintoja tehostamalla. (Stenman 2013.) Yhtenä ratkaisuna ovat entistä kevyemmät palvelut ja kotihoidon lisääminen. Tämä trendi näkyy jo ikäihmisten tapauksessa, sillä vuonna 2013 voimaan tullut vanhuspalvelulaki velvoittaa kunnat huolehtimaan iäkkäistä ensisijaisesti kotiin vietävillä palveluilla ja sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluilla. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudellista 2012, 14 §.)

Myös kaupungistuminen vaikuttaa hyvinvointivaltion palveluihin. Kun työpaikat ja työikäiset keskittyvät kaupunkeihin ja maaseutu ikääntyy, palveluiden saavutettavuudessa voi tapahtua eriarvoistumista. Globalisaatio ja maahanmuutto muokkaavat väestöpohjaa entistä monimuotoisemmaksi ja luovat uudenlaisia tarpeita julkisille palveluille. Valtiolla ja kunnilla ei yksin ole resursseja ratkaista työttömyyden, päihde- ja mielenterveysongelmien, syrjäytymisen ja yksinäisyyden haasteita. Digitalisaatio voi luoda uusia mahdollisuuksia ongelmien taklaamiseen, mutta myös hyvinvointivaltion palveluiden ulkoistaminen yrityksille, kansalaisille ja kolmannelle sektorille on keskeinen osa kokonaisratkaisua (Selander & Ruuskanen 2016, 83).

Julkisia palveluita on kritisoitu byrokraattisuudesta ja jäykkyydestä, mikä hidastaa niiden kehittämistoimintaa (Stenman 2013, 24). Yksityistämisen ja kilpailuttamisen avulla markkinoiden tehokkuutta on pyritty tuomaan hyvinvointivaltion palveluihin, ja samalla ulkoistukset ovat luoneet uusia markkinoita yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille (Mäkelä 2013, 27). Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen Suomen talouskasvu ei ole noussut kriisiä edeltäneelle tasolle, mikä on aktivoinut keskustelua sosiaali- ja terveystaloudellisten palveluiden

rahoituksesta ja kustannustehokkuudesta. Poliittiset voimat ovat kyseenalaistaneet hyvinvointivaltion rahoituspohjan kestävyuden ja edistäneet sote-uudistusta, jossa aiemmin kuntien tuottamat sosiaali- ja terveyspalvelut siirretään suurempiin yksiköihin, maakuntien tuotettavaksi. Sekä sote-uudistus että yksityistämistrendi pyrkivät säästöihin ja kustannustehokkuuteen.

Globalisaation myötä kansainväliset yhtiöt ovat rantautuneet suomalaisille markkinoille ja ottaneet jalansijan myös sosiaali- ja terveysbisneksestä (ks. Kotiranta & Widgrén 2015). Samalla sote-yritysten eettisyys ja vastuullisuus ovat nousseet kysymykseksi, kun yksityisen terveydenhuollon kentällä toimivia yrityksiä on kritisoitu esimerkiksi aggressiivisesta verosuunnittelusta ja veroparatiisikykyistä (Ylönen & Purje 2013). Toisaalta julkisten palveluiden kilpailutukset ovat usein edullisia kansainvälisille yhtiöille, joiden suuret volyymit mahdollistavat edulliset palvelut. Kun julkisen sektorin kilpailutuksissa korostuvat suorat kustannuskriteerit, jäävät esimerkiksi vastuullisuuden vaatimukset toissijaisiksi. Tämä voi vahvistaa kansainvälisten yhtiöiden asemaa kilpailutuksissa ja vastaavasti heikentää yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä. (Ks. Kotiranta & Widgrén, 2015, 4.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (Laiho, Grönberg, Hämäläinen, Stenman. & Tykkyläinen 2011) selvityksessä esitettiin, että yhteiskunnalliset yritykset voivat olla potentiaalinen ratkaisu julkisten palveluiden uudistamista ja kilpailukykyistä taloutta koskeviin haasteisiin. Käytäntö voi kuitenkin jäädä kauas teoriasta. Yhteiskunnallisten yritysten potentiaali voidaan saada käyttöön vain siinä tapauksessa, jos kilpailutusten käytännöt ja yhteiskunnallista yrittämistä tukeva lainsäädäntö uudistuvat (ks. Stenman 2013). Institutionaalisesti tarvitaan joustavuutta, jotta myös hybridimalliset, sektorirajat ylittävät yhteiskunnalliset yritykset voivat hyödyntää osaamistaan palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Seuraavaksi käsittelemme kolmannen sektorin trendejä, jotka ovat olennaisesti sidoksissa myös yhteiskunnallisten yritysten kehitykseen.

2.1.1 Kolmannen sektorin talous- ja identiteettikriisi

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan ensisijaisesti voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, mutta sillä voidaan viitata myös kansalaisyhteiskuntaan, -järjestöihin ja kansalaistoimintaan. Pohjoismaissa kolmas sektori ei ole perinteisesti tarjonnut hyvinvointivaltiolle kuuluvaa palvelutuotantoa, vaan sen roolina on ollut vaikuttaminen ja erinäisten poliittisten, yhteiskunnallisten ja virikkeellisten intressien palveleminen. (Selander & Ruuskanen 2016, 82.)

1990-luvulta saakka hyvinvointivaltion roolista on käyty debattia, minkä seurauksena on tapahtunut käsitteellinen siirtymä hyvinvointivaltiopuheesta hyvinvointiyhteiskuntadiskurssiin (Selander & Ruuskanen 2016, 82). Tätä kehitystä on kuvattu kansainvälisessä tutkimuksessa myös ”welfare mix” -käsitteellä, jossa vastuu kansalaisten hyvinvoinnin turvaamisesta on jaettu valtion, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden kesken. Kolmannen sektorin ohessa on vahvistunut myös kansalaisiin nojaava auttamisen eetos. (Defourny 2001, 2; Selander & Ruuskanen 2016, 82.)

Julkisten palveluiden yksityistäminen on avannut kolmannelle sektorille uusia markkinamahdollisuuksia, ja organisaatiot ovatkin ryhtyneet myös palveluiden tuottajiksi (Mäkelä 2013, 27). Kolmannen sektorin organisaatiot on nähty joustavina ja sopeutumiskykyisinä julkisen sektorin kumppaneina, jotka voivat yhdistää palkkatyövoimaa ja vapaaehtoistoimintaa. Näin ne pystyvät tuottamaan palvelut kustannustehokkaammin kuin julkinen sektori. (Selander & Ruuskanen 2016, 82-83.)

Samanaikaisesti kiristynyt kilpailu, taloudellisten resurssien niukkuus ja globaalit kriisit ovat vaikuttaneet kolmannen sektorin toimijoihin. Nämä joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota myös taloudellisen kestäväyytensä. (Hailey & Salway 2016.) Uusien markkinamahdollisuuksien rinnalla julkinen rahoitus on yhä epävarmempaa, ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia yksityisistä lahjoituksista. Tämä tekee niiden rahoituspohjasta riskialttiin ja ailahtelevan. (Stenman 2013, 24; Froelich

1999; ref. Dey & Teasdale 2013, 250; Hailey & Salway 2016.) Siksi ne ovat ryhtyneet omaksumaan markkinaperusteisia rahoitusmalleja yksityiseltä sektorilta (Froelich 1999; ref. Dey & Teasdale 2013, 250). Kolmannelle sektorille on syntynyt uusia rahoitusmalleja ja -lähteitä, kuten vaikuttavuusinvestointi (eng. *Social Investment Bond*), yrityslahjoitukset sekä yhteiskunnallinen yritystoiminta (Hailey & Salway 2016). Vaikka kolmannen sektorin muuttuminen markkinaorientoituneemmaksi on herättänyt kritiikkiä akateemisella kentällä (Sepulveda 2009), se voi olla elintärkeä mahdollisuus sopeutua muuttuneeseen toimintaympäristöön ja varmistaa organisaatioiden olemassaolo myös tulevaisuudessa.

Yhteiskunnallinen yrittäminen on herättänyt laajaa kiinnostusta kolmannella sektorilla, jossa yritykset nähdään potentiaalisena rahoituslähteenä. Vaikka niiden hyödyntäminen rahoittajana on yhä pientä, merkitys on kasvamassa. Kansainvälisesti monia kansalaisjärjestöjä on muutettu markkinaorientoituneiksi yhteiskunnallisiksi yrityksiksi, joiden tavoitteena on lahjoittajien ja valtion tukien sijaan rahoittaa toimintansa tulevaisuudessa palveluiden tai tuotteiden myynnillä. (Hailey & Salway 2016.) Suomessa taas perinteisen kolmannen sektorin toimijat ovat tyypillisesti yhtiöittäneet toimintaansa, perustaneet tai hankkineet tytäryhtiöitä. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi Sininauhasäätiö, Invalidisäätiö, Rinnekotisäätiö ja Helsingin Diakonissalaitos. Osittain kategoriaan menevät myös Folkhälsan ja Y-säätiö, joiden omistamat yhtiöt eivät tosin tavoittele voittoa.

2.1.2 Yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyä

Vaikka Iso-Britanniaa pidetään usein yhteiskunnallisen yrittämisen mallimaana (esim. TEM 2010), käsitteen syntyhistoria kulkee Italian kautta. Se esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1990 nimellä *Impresa sociale*, ja vuotta myöhemmin Italian hallitus loi ”yhteiskunnalliselle osuuskunnalle” lainsäädännöllisen aseman. (Defourny & Nyssens 2008, 5.)

Yli 25 vuotta myöhemmin yhteiskunnallinen yritys on edelleen kiistanalainen käsite. Haasteita tuottaa etenkin se, että yhteiskunnalliset yritykset on yleensä perustettu

vastaamaan tietyn yhteiskunnan tarpeisiin (Defourny & Kim 2011). Siten ne ovat usein uniikkeja ja käsitteellinen yleistäminen on hankalaa. Yrityksiä on kuitenkin pyritty määrittelemään useilla tavoilla, aina vapaaehtoisesta aktivismista yritysten yhteiskuntavastuullisuuteen (Defourny & Nyssens 2008, 4-5). Joidenkin lähteiden mukaan käsitteen kriteerit ovat niin väljät, että lähes jokainen yritys voi kutsua itseään yhteiskunnalliseksi (Mäkelä 2013). Siksi käsitteen tarkentaminen on tutkimuksessa tärkeää ja voi parantaa myös yhteiskunnallisten yritysten tunnistamista kentällä.

Suurin osa määritelmistä sisältää ajatuksen siitä, että yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa jonkin yhteiskunnallisen päämäärän eteen (Defourny & Kim 2011; Kerlin 2009; Sepulveda 2015, 843). Yhteiskunnallinen yritys käyttää markkinaperusteisia strategioita, mutta sen tavoitteena ei ole maksimoida voittoa omistajille vaan yhteiskunnallisen mission toteuttamiseen (Kerlin 2009; Dey & Teasdale 2013). Myös ajatus yhteiskunnallisten yritysten tuottamista (sosiaalisista) innovaatioista sisältyy useisiin määritelmiin (Defourny & Nyssens 2008, 4-5).

Yhteiskunnallisten yritysten tehtäviksi on esitetty esimerkiksi yhteisöjen uudistamista, julkisten palveluiden tuottamista ja toimimista yhteiskuntavastuullisen talouden airuina (Kerlin 2009). Yritykset assosioidaan usein voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin tai kolmanteen sektoriin, mutta ajatusmalli on osin harhaan johtava. Vaikka yhteiskunnallisia yrityksiä ei perusteta maksimoimaan omistajien tuottoja, ne tavoittelevat silti toiminnassaan taloudellista tehokkuutta ja ottavat liiketoiminnallista riskiä (Kotiranta & Widgren 2015, 5). Liiketoiminta erottaa yhteiskunnallisen yrityksen perinteisestä hyväntekeväisyydestä, mutta toisaalta niiden tavoitteet nähdään usein ensisijaisesti yhteiskunnallisina (Dey & Tesdale 2013, 251). Amerikkalainen tutkimus painottaa käsitteen määrittelyssä institutionaalisten ja laillisten rajojen hämärtymistä, kun taas eurooppalainen tutkimus sijoittaa yhteiskunnalliset yritykset usein kolmannen sektorin tienoille (Defourny & Nyssens 2008, 4-5).

Yhteiskunnallisia yrityksiä on siten haastavaa sijoittaa perinteisten sektoreiden sisälle, mutta toisaalta esimerkiksi juridiset seikat vaikeuttavat myös sektorirajojen ylittämistä. Eri maiden lainsäädäntö vaikuttaa siihen, millaisina organisaatioina yhteiskunnallisia yrityksiä kohdellaan. Esimerkiksi Pohjoismaissa ne on tyypillisesti kategorisoitu osuuskunniksi. (Borzaga & Defourny 2001; ref. Nyssens 2006.)

Yhteiskunnallisissa yrityksissä perinteiseen yritystoimintaan yhdistetyt määreet kuten tehokkuus, resurssit ja innovaatiot yhdistyvät voittoa tavoittelemattoman organisaation arvoihin, missioon ja intohimoon (Battilana, Lee, Walker & Dorsey 2012). Tutkijoiden mukaan yrityksiä luonnehtii yhteiskunnallisen orientoitumisen eetos, joka ohjaa liiketoiminnan kehittämistä ja lisää potentiaalisten rahoittajien ja työntekijöiden kiinnostusta (Bull, Ridley-Duff, Foster & Seanor, 2010; ref. Román-Calderón, Vandenberghe, Odoardi, & Battistelli 2016, 276). Tästä näkökulmasta yhteiskunnallinen yritys sijoittuisi käytännössä yksityiselle sektorille, mutta hipoo arvojen, mission ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta kolmatta sektoria.

Yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen ei automaattisesti ole yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tehtävä, ja jotkut määritelmät painottavat myös liiketoiminnan ensisijaisuutta. Toisaalta liiketoimintaan kuuluva kaupankäynti tähtää näissäkin määritelmissä yhteiskunnallisen tarkoituksen tukemiseen. (DTI 2002, 13; ref. Defourny & Nyssens 2008, 12.) Tiivistetysti voidaan sanoa, että yhteiskunnalliset yritykset ovat olemuksellisesti arvolähtöisiä ja markkinaorientoituneita organisaatioita, joilla on yhteiskunnallinen tavoite tai tehtävä (Westall, 2001; ref. Román-Calderón ym. 2016, 40). Aiemmassa tutkimuksessa on oletettu, että yhteiskunnallinen tehtävä määrittää myös yrityksen rakenteita, hallintoa ja johtamista. Tästä on kuitenkin vähän empiirisiä kokemuksia. (Román-Calderón ym. 2016.)

Tunnetuin yhteiskunnallisen yrityksen länsimaisista määritelmistä lienee kansainvälisen EMES-tutkijaverkoston. Sen mukaan yhteiskunnallisten yritysten ensisijaisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa vaan edistää yhteisön etua. Yrityksen voiton tavoittelu on rajoitettua, ja sen hallinto perustuu monien sidosryhmien väliseen yhteistyöhön ja autonomiaan. Taloudellinen riskinotto erottaa yhteiskunnallisen yrityksen julkisen sektorin toimijoista. Palveluiden ja tavaroiden myynnistä saatavat tuotot yritys käyttää yhteiskunnallisen mission toteuttamiseen. (Pöyhönen, Hänninen, Merenmies, Lilja, Kostilainen & Mankki 2010; Defourny & Nyssens 2008, 5.) Vastoin eurooppalaista valtavirtatutkimusta EMES asemoi yhteiskunnalliset yritykset markkinoiden, julkishallinnon ja kansalaisyhteiskunnan väliin. Siten määritelmä lähestyy hybridioorganisaatiota, joka yhdistää palveluiden tai tuotteiden myynnistä ja maksuista saatavia tuloja yhteiskunnalliseen missioon

toteuttamiseen, yksityisiin lahjoituksiin ja/tai vapaaehtoistoimintaan. (Defourny & Nyssens 2008, 5.)

Useat toimijat ovat luoneet omat kriteerinsä yhteiskunnallisille yrityksille, joita Kotiranta ja Widgren (2015, 6) ovat koonneet alla esitettävään taulukkoon.

Taulukko 1 Yhteiskunnallisen yrityksen erilaisia kriteereitä

KRITEERI	ORGANISAATIO				
	EMES	TEM	Arvo- liitto	Suomalaisen työn liitto	EU
Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen	X	X	X	X	X
Valtaosa voitoista käytetään yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen	X	X	X	X	X
Yritys toimii markkinoilla; sillä on tuotteiden ja/tai palveluiden tuotantoa	X		X	X	X
Päätöksenteko on julkisesta hallinnosta riippumatonta	X		X		X
Yrityksellä on toiminnassaan taloudellinen riski	X		X		X
Osallistava toimintatapa: työntekijät ja sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon	X			/	X
Liiketoiminta on avointa ja läpinäkyvää			X	X	
Toiminta perustuu pääasiallisesti palkkatyöhön	X		/		/
Yritys pohjautuu kansalaisten aloitteeseen	X				
Päätöksenteko ei perustu pääomasijoitukseen	X				
Yhteiskunnallista vaikuttavuutta mitataan				/	
Työllistetään heikossa markkina-asemassa olevia				/	

X = ensisijainen kriteeri.

/ = toissijainen kriteeri ja/tai seuraa implisiittisesti ensisijaisista kriteereistä.

(Kotiranta & Widgrén 2015, 6).

Kuten taulukosta voidaan huomata, eri toimijoiden kriteerit poikkeavat toisistaan.

Määritelmät ovat väljät, ja siksi tutkimuksessani nojaan enimmäkseen EMESin kriteereihin.

Toisaalta kaksi tekijää yhdistävät kaikkia määritelmiä: voiton käyttäminen

yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen ja tämän tavoitteen ensisijaisuus. Perinteiset määritelmät eivät kuitenkaan kerro, miten yhteiskunnallinen yritys toteuttaa yhteiskunnallista tavoitettaan muuten kuin käyttämällä siihen voittojaan. Yhteiskunnallisen yrityksen statuksen voisi periaatteessa saada yritys, joka lahjoittaa suurimman osan voitostaan hyväntekeväisyyteen. Siksi olen erottanut yhteiskunnallisten yritysten kirjavasta joukosta hybridimallin, jossa voittoa tavoitteleva ja tavoittelematon toiminta yhdistyvät toiminnallisesti ja rakenteellisesti samaan organisaatioon. Hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen tarkempaan määrittelyyn palaan kappaleessa 2.3. Sitä ennen käsittelen toista tutkimukseni keskeistä käsitettä, organisaatioidentiteettiä.

2.2 Organisaatioidentiteetti

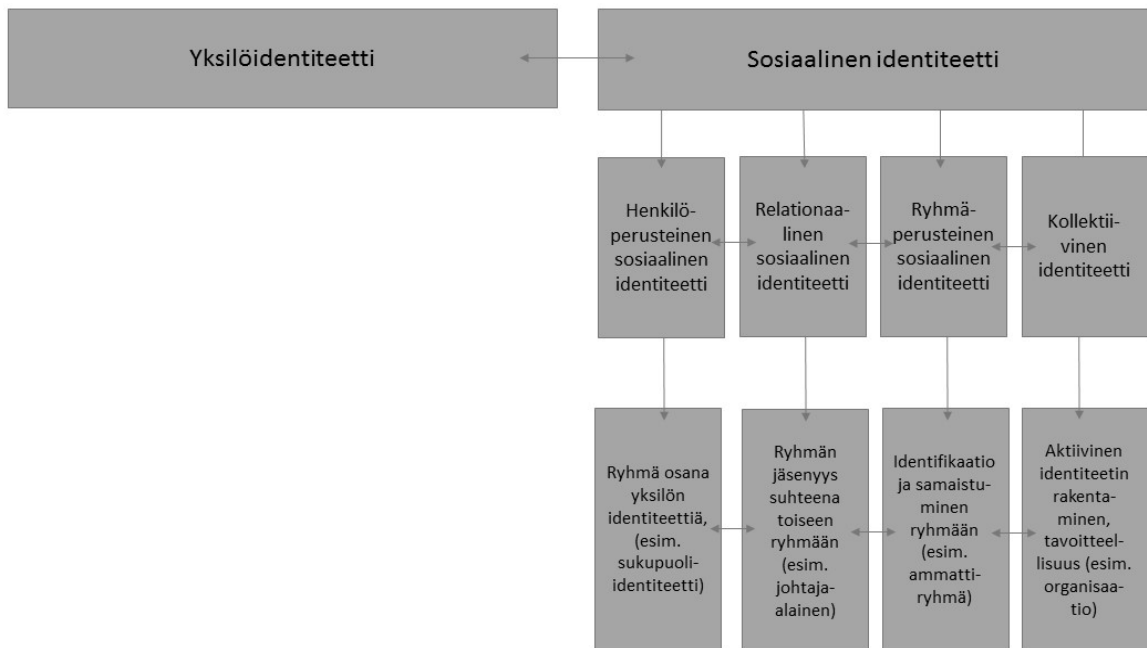
Perinteisesti organisaatiotutkimus on jakautunut kolmeen ulottuvuuteen. Tutkimuksen kohteena ovat olleet joko yksilöt, ihmisryhmät tai organisaatio. (Smith, Haines & Stewart 2012, 95.) Myös identiteettiä voidaan siten lähestyä kaikista edellisistä näkökulmista. Näistä organisaatioidentiteetin tutkimus on noussut akateemisen kiinnostuksen kohteeksi viimeisenä ja nojaa pitkälti yksilön ja sosiaalisen identiteetin tutkimukseen.

Yksilön identiteetti tiivistyy olennaisesti kysymykseen, kuka minä olen (Pratt & Foremann 2000, 18). Se voidaan yksinkertaistetusti määrittellä kielelliseksi kyvyksi erottaa subjekti muista (Jenkins 2008, 5). Identiteetti ei kuitenkaan koske vain yksilöä, vaan yhtä tärkeä identiteettikysymys on, keitä me olemme (Pratt & Foremann 2000, 18). Kysymys viittaa sosiaaliseen identiteettiin (emt.), mutta myös yksilön identiteetti on ilmiönä sosiaalinen eli vuorovaikutuksessa rakentuva (esim. Brewer 2001; Wearing 2011). Identiteetin kautta ihminen rakentaa siis ymmärrystä itsestään suhteessa muihin.

Sosiaalinen identiteetti linkittää yksilön identiteetin sellaisten ryhmien rakenteisiin ja prosesseihin, joihin tämä kuuluu tai kokee kuuluvansa (Brewer 2001, 115). Käsitteen perustana on Tajfelin (1978, 61-76; ref. Salin 2010, 25) luotsaamaan sosiaalisen identiteetin teoria, jonka mukaan yksilön identiteetti muodostuu keskeisiltä osin ryhmäjäsenyyden ja ryhmiin samaistumisen kautta. Sosiaalinen identiteetti kuvaa siten prosessia, jossa yksilö

identifioituu joihinkin ryhmiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kansallisuus, ammattiryhmä tai organisaatio. (Salin 2010, 25; Jenkins 2008, 10.) Sosiaalisen identiteetin muotoja ja niiden yhteyttä yksilön ja organisaation identiteettiin olen esitellyt kuvassa 1. Kuva nojaa Brewerin (2001, 117-119) sosiaalisen identiteetin kategorioihin, joiden suomennokset ovat Anttilan (2007, 14-15) kansallisen identiteetin tutkimuksesta.

Kuva 1 Identiteettien suhde



(Brewer 2001, 117-119; Anttila 2007, 14-15)

2.2.1 Organisaatioidentiteetin tutkimus ja käsite

Organisaatioidentiteetin tutkimus syntyi kontekstissa, joka osin muistuttaa tämän päivän yhteiskunnallisten yritysten toimikenttää. Vuonna 1979 identiteetin tutkimuksen uranuurtajat Stuart Albert ja David Whetten työskentelivät Illinoisin yliopistossa, kun yliopisto ajautui valtion budjettileikkausten myötä taloudellisiin haasteisiin (Whetten 1998, 7). Tutkijat havaitsivat pian, että yliopiston identiteettiin liittyvät huolet kulkivat käsikädessä talousmurheiden kanssa. Muutokset haastoivat yliopiston perinteisiä arvoja ja

saivat jäsenet pohtimaan, miten ne vaikuttaisivat yliopiston olemukseen. Vaikka yliopiston olemassaolo ei ollut uhattuna per se, leikkaukset uhkasivat sen identiteettiä. Edes työntekijöiden työsuhteet eivät automaattisesti olleet katkeamispisteessä; sen sijaan uhattuna oli tieteilijöiden identifioituminen yliopistoon. Lopulta yliopisto oli identiteettikriisin keskellä. (Whetten 1998, 8.) Edellisten havaintojen myötävaikutuksesta syntyi myös Stuart Albertin ja David Whettenin (1985) artikkeli *Organisaatio-identiteetti*, johon käsitteen määritelmät yhä laajalti nojaavat (esim. Hatch & Schultz 2004, 3; Puusa 2007, 15).

Käsitteenä organisaatioidentiteetti vastaa kysymyksiin, keitä me organisaationa olemme, keitä meidän tulisi olla, millaisella alalla toimimme ja minne olemme menossa. Se viittaa kollektiiviseen ja ainakin jossain määrin jaettuun käsitykseen meistä organisaationa. Yksinkertaisimmillaan identiteetti syntyy prosessissa, jossa organisaatio määrittelee itseään rakentamalla luokittelujärjestelmiä tai sijoittamalla itsensä jo olemassa oleviin luokkiin. (Albert & Whetten 1985, 90.)

Identiteettiä on määritelty sellaisten ominaisuuksien kautta, jotka ovat organisaatiolle keskeisiä, erottavia ja pysyviä. Näitä kutsutaan identiteetin kriteereiksi. (Albert & Whetten 1985, 90.) Tutkimuksessani kriteerit ovat analyysin apuväline, jonka avulla eri tulkinnoista voidaan erottaa identiteettiä kuvaavia ominaisuuksia.

Keskeisillä tai jopa olemuksellisilla ominaisuuksilla on organisaatiossa syvät juuret. Niitä voidaan kuvata organisaation sieluna. (Whetten & Godfrey 1998; ref. Smith, Knapp, Barr, Stevens & Cannatelli 2010; Albert & Whetten 1985, 90.) Tällaisia voivat olla esimerkiksi arvot ja missio, jotka tarjoavat pohjan jäsenten samaistumiselle ja sitoutumiselle (ks. Fiol 2001, 692). Olemukselliset ominaisuudet luovat kollektiivisuutta ja voivat toimia mainetekijänä (Puusa 2007, 51-52). Ominaisuudet voivat kuitenkin vaihdella organisaatiosta toiseen, ja myös saman organisaation jäsenet voivat tulkita niitä eri tavoin (Albert & Whetten 1985, 91-92.) Toisin sanoen ne ovat kontekstisidonnaisia ja voivat saada erilaisia merkityksiä tulkitsijasta ja organisaatiosta riippuen.

Erottavat ominaisuudet tekevät organisaatiosta ainutlaatuisen. Niiden avulla organisaatio erotetaan ja toisaalta samaistetaan muihin organisaatioihin. (Albert & Whetten 1985, 90;

Smith ym. 2010.) Erottavien ominaisuuksien avulla jäsenet ja muut sidosryhmät asemoivat organisaatiota sosiaalisessa todellisuudessa. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa, tulkinnan ja merkitysten antamisen kautta. (Corley, Harquail, Glynn, Fiol & Hatch 2006; ref. Smith ym. 2010.) Yksinkertaistetusti erottavia ominaisuuksia voivat olla ulkoiset merkitsijät, kuten organisaation nimi tai logo (ks. Puusa 2007, 51-52). Myös esimerkiksi arvojen, toimialan tai tavoitteiden kautta voidaan tulkita organisaation ainutlaatuisuutta tai identifioida sitä muihin organisaatioihin.

Organisaatioidentiteetin kolmas kriteeri viittaa ominaisuuksiin, jotka ovat organisaatiossa jokseenkin pysyviä ja jatkuvia ja tekevät identiteetistä stabiilin (Alber & Whetten 1985, 90). Viimeaikainen tutkimus on kuitenkin kyseenalaistanut pysyvät ominaisuudet, ja nähnyt identiteetin totuttua dynaamisempaa ja monimuotoisempaa (Hämäläinen 2007, 1-13). Käytännössä identiteettiä tulkitaan usein organisaation tavoitteiden, mission ja arvojen kautta (Albert & Whetten 1985, 94). Käsitys meistä organisaationa on myös aina suhteessa kulttuurisiin merkityksiin ja yhteiskuntaan (Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998; ref. Fiol 2001). Identiteetti on sosiaalinen ja kontekstisidonnainen, ja sitä rakennetaan aktiivisessa ja jatkuvassa vuorovaikutusprosessissa eri sidosryhmien välillä. Kun jäsenet ja muut sidosryhmät määrittelevät organisaation identiteettiä, nämä ottavat kantaa sen olemukseen ja merkityksellistävät omaa toimintaansa suhteessa organisaatioon ja laajemmin yhteiskuntaan (Fiol 1991; ref. Ravasi & Schultz 2006, 435; Fiol 2001, 692). Siten organisaatioidentiteetin kautta myös yksilön ja ryhmän toiminta saavat merkityksen (Ravasi & Schultz 2006, 435).

Viimeisten vuosikymmenten aikana tutkijat ovat olleet entistä kiinnostuneempia organisaatioidentiteetistä. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristö ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi, kilpailu on kiristynyt ja yhteiskunnissa on tapahtunut monia kulttuurisia ja taloudellisia muutoksia, jotka ovat herättäneet tutkijat ja organisaatiot itsensä reflektoidaan identiteettiään. (Alvesson 1990; Hämäläinen 2007; Gioia, Schultz & Corley 2000, 350.) Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan organisaatioidentiteetin piirteitä, ominaisuuksia ja merkityksiä, joita siihen liitetään (Puusa 2007, 22-26). Tämä osaltaan kertoo käsitteen tuoreudesta. Tutkimuksen keskiössä on ollut myös organisaatio- ja yksilöidentiteetin suhde sekä yksilön samaistuminen organisaatioon. (Puusa 2007, 22-26).

Identifioitumista organisaatioon on pidetty tärkeänä, sillä sen on nähty vaikuttavan jäsenten emotionaalisen ja kognitiivisen sitoutumiseen (Fiol 2001, 694). Etenkin johdon näkökulmasta samaistuminen on olennaista, sillä se voi vaikuttaa positiivisesti jäsenten käyttäytymiseen ja uskollisuuteen. Tämä taas voi olla merkittävää organisaation kilpailukyvyn kannalta. (Castanias & Helfat 1991; Pfeffer 1994; ref. Fiol 2001, 694.) Identiteetti onkin yhdistetty maineeseen, kestävän kilpailuedun luomiseen ja organisaation menestymiseen pitkällä aikavälillä (Puusa 2007, 23; Albert & Whetten 1985). Organisaatioidentiteetillä on myös kaksi lähikäsitettä, jotka kulkevat identiteetin kanssa usein rinnakkain tai lomittain. Seuraavaksi esittelen lyhyesti organisaatiokulttuurin ja imagon.

2.2.2 Lähikäsitteet: organisaatiokulttuuri ja imago

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä jaettuina uskomuksina ja käsityksinä, jotka luovat ihmisten käyttäytymiselle ja tulkinnalle normit. Kulttuuria toteutetaan erilaisissa symbolisissa tuotoksissa kuten ihmisten käyttäytymisessä, kielessä, rituaaleissa ja traditioissa. Nämä ohjaavat ihmisten työskentelyä organisaatiossa ja organisaationa. (Hatch, Schultz & Skov 2015.)

Sekä organisaatioidentiteettiä että -kulttuuria rakennetaan arvoissa, uskomuksissa ja oletuksissa, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan ja asenteisiin (Smith ym. 2012). Kumpikin käsite tarjoaa näkökulman siihen, miten ja miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla. Kulttuuri reflektoi kuitenkin enemmän toimintatapoja, kun identiteetti koskee käsityksiä organisaation olemuksesta. Identiteetin tulkinnoissa otetaan siten kulttuuria vahvemmin kantaa organisaation ja sen olemassa olon tarkoitukseen ja merkitykseen (emt.). Yksinkertaistetusti kulttuuria koskeva kysymys on, miten me toimimme, kun taas identiteetti koskee kysymystä, keitä me olemme. Sen sijaan, miksi me toimimme näin, sivuaa sekä kulttuuria että identiteettiä.

Organisaatiokulttuurin normit ohjaavat jäsenten toimintaa ja käyttäytymistä, ja käsitteen avulla voidaan merkityksellistää organisaation jäsenten arkea. Kulttuuri auttaa

organisaation jäseniä ymmärtämään työyhteisönsä toimintatapoja, kun taas identiteetissä reflektoidaan myös ulkoisten sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta. (Smith ym. 2012.) Siten identiteetti on sidoksissa myös toiseen käsitteeseen, imagoon.

Teoreettisesta viitekehuksesta riippuen imagolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi mielikuvia, joita subjektilla on objektista, kuten organisaatiosta, tai objektin viestittyjä ominaisuuksia. Näistä ensimmäinen määritelmä kuvaa imagoa psykologisena ilmiönä, kun taas jälkimmäisessä painottuu johtamisen tai viestinnän näkökulma. (Alvesson 1990). Imagoa on pidetty subjektiivisena tunnekokemuksena, joka ei ole suoraan sidoksissa aktuaaliseen kokemukseen vaan on ennemminkin sen projektio (Langer 1957; ref. emt., 163).

Organisaation näkökulmasta imago kuvaa jäsenten käsitystä siitä, millaisena muut heidät organisaationa näkevät. (Dutton & Dukerich 1991; Gioia ym. 2000, 349.) Olennaista siinä on, että imagoa ei kulttuurin tavoin tulkita ennen kaikkea organisaation sisäisenä ilmiönä. Myöskään identiteetti ei ole vain organisaation sisäinen käsite, vaan sitä rakennetaan ja tulkitaan vuorovaikutuksessa ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä (ks. Fiol 2001).

Aiempi tutkimus on esittänyt, että identiteetin muuttuminen tapahtuu dynaamisessa suhteessa imagoon. Kun organisaation jäsenet tulkitsevat meitä organisaationa, he rakentavat myös imagoa viestiessään tulkinnoistaan sidosryhmille. Kun sidosryhmät puolestaan tulkitsevat organisaation viestejä, nämä antavat imagon kautta palautetta myös identiteetistä ja voivat pakottaa organisaation uudelleenkonstruoimaan identiteettiään. Näin organisaatio voi sopeutua paremmin sisä- ja ulkopuolelta nouseviin muutoksiin sekä täyttää itseensä kohdistuvia odotuksia. (Gioia ym. 2000 349-360.) Myös hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen kannalta imago on keskeinen, sillä hybridin identiteettiä rakennetaan dynaamisessa suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.

2.3 Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys ja organisaatioidentiteetti

Liiketoiminnallisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita toteuttavat yhteiskunnalliset yritykset eivät ole täysin sijoitettavissa yksityiselle, julkiselle tai kolmannelle sektorille (Defourny &

Nyssens 2008, 12; Doherty, Haugh & Lyon 2014). Aiempi tutkimus onkin esittänyt, että yhteiskunnallinen yritys hämärtää institutionaalisia ja lainsäädännöllisiä rajoja ja on esimerkiksi hybridioorganisaatiosta (Defourny & Nyssens 2008, 4-5; Doherty ym. 2014; Battilana & Lee 2014). Hybridioorganisaation käsite on kuitenkin väljä, ja joidenkin näkemysten mukaan lähes kaikki organisaatiot ovat hybridejä. Hybridillä on voitu tarkoittaa esimerkiksi yritystä, joka liiketoiminnan ohella tekee lahjoituksia hyväntekeväisyyteen tai kirkkoa, joka on omaksunut toimintamalleja yrityssectorilta (esim. Albert & Whetten 1985). Siksi olen tarkentanut, mitä tutkimuksessani tarkoitetaan hybridillä yhteiskunnallisen yrityksen kontekstissa.

Hybridioorganisaatiot toimivat markkinoiden, julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan rajapinnoilla (Defourny and Nyssens 2008). Tutkimuksessani sillä tarkoitetaan organisaatiota, joka yhdistää rakenteissaan, toiminnassaan, rahoituksessaan ja lainsäädännöllisesti erilaisia organisaatiotyyppisiä. Yhteiskunnallisen yrityksen käsite poikkeaa osin hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen määritelmästä, sillä perinteisessä määritelmässä yritys toimii pääsääntöisesti markkinoilla ja toiminnan tuotot tulevat palveluiden tai tuotteiden myynnistä. Se tavoittelee voittoa, vaikkakin maltillisesti, eikä toimi välttämättä laisinkaan kansalaisyhteiskunnassa. Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys taas yhdistää rakenteellisesti voittoa tavoittelematonta ja tavoittelevaa toimintaa. Ne toimivat sekä kansalaisyhteiskunnassa että markkinoilla, ja niiden rahoitus pohja voi olla hyvin monimutkainen kokoelma yksityis-, yritys- ja institutionaalisen varainhankinnan sekä palveluiden ja tuotteiden myynnin tuottoja. Lisäksi hybridit voivat toimia julkisilla markkinoilla eli tuottaa hyvinvointivaltion palveluita, jolloin ne lomittuvat myös julkisen sektorin kanssa. (Ks. Battilana ym. 2012; Hailey & Salway 2016.) Kuvassa 2 olen esitellyt hybridin asemoitumista eri sektoreille.

Kuva 2 Hybridiorganisaation aseointuminen sektoreiden kentällä



Hybridiorganisaatiot ovat lainsäädännöllisesti ja verotuksellisesti erityisessä asemassa, sillä niihin ei voida soveltaa suoraan joko osakeyhtiö-, yhdistys- tai yleishyödyllistä yhteisöä koskevaa lainsäädäntöä. Toisaalta niitä ei välttämättä kohdella osuuskuntina. Sidosryhmäsuhteissa perinteiset asiakkuus- tai edunsaajamallit eivät ole yhtä selkeitä kuin tyypillisillä yrityksillä. (Battilana ym. 2012.) Hybridit sumentavat myös kansalaisyhteiskunnan rajoja, sillä ne voivat hyödyntää vapaaehtoisia osana palveluidensa tuotantoa (Evers 2012; ref. Jäger & Schöer 2014, 1284). Jotta perinteisen ja hybridimallisen yhteiskunnallisen käsitteelliset erot olisivat selkeämmät, olen koontanut niitä taulukkoon 2.

Taulukko 2. Perinteisen ja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen käsitteelliset erot

Perinteinen yhteiskunnallinen yritys	Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys
Yhteiskunnallista missiota voidaan toteuttaa itse tai välillisesti esimerkiksi investoimalla suurin osa voitosta kolmannen sektorin toimintaan tai yrityksen ja/tai muun organisaation kehittämiseen.	Yhteiskunnallista missiota toteutetaan välittömästi organisaation omissa toiminnoissa.
Yritys toimii kilpailluilla markkinoilla ja tavoittelee rajoitetusti voittoa. Voi liiketoiminnassaan tuottaa julkisen sektorin ostopalveluja. Ei tyypillisesti toimintaa kansalaisyhteiskunnassa.	Hybridi toimii sekä kilpailluilla markkinoilla että kansalaisyhteiskunnassa. Voi tuottaa julkisen sektorin ostopalveluja sekä liiketoiminnassa että ei-voittoa tavoittelevassa palvelutuotannossa.
Rikkoo sektorirajoja esimerkiksi temaattisesti tai rahoittamalla missionsa mukaista toimintaa.	Rikkoo sektorirajoja rakenteellisesti integroimalla kaupallisen ja kolmannen toimintoja.
Rahoitus myytävistä palveluista tai tuotteista.	Rahoitus useista lähteistä kuten myytävistä palveluista ja tuotteista, hankerahoituksista, valtionavustuksista, yritys- ja yksityislahjoituksista.
Juridisesti kohdellaan pääosin yhtenä organisaatiotyyppinä.	Juridisesti kohdellaan useina organisaatiotyyppinä.

(Ks. Defourny & Nyssens 2008, Jäger & Schröer 2014; Arvolitto.fi).

Empiirisesti hybridejä on tutkittu Suomessa vähän, sillä niitä ei ole juuri käsitteellisesti tunnistettu tai erotettu perinteisestä yhteiskunnallisesta yrityksestä. Käytännössä hybridimalli on mahdollinen esimerkiksi konsernissa, jossa kolmannella sektorilla toimiva organisaatio on yhtiöittänyt liiketoimintaansa tytäryhtiöihin (esim. Mäkelä 2013). Tällöin emon ja tytäryhtiöiden johto voi olla yhteinen, ja myös liiketoiminnassa voidaan hyödyntää vapaaehtoistoimintaa emo-organisaation kautta.

Vaikka osa akateemisesta tutkimuksesta on huomannut hybridien merkityksen, niiden tutkimuksessa on puutteita (Jäger & Schöer 2014, 1284). Erityisiä haasteita aiheuttaa hybridien monimuotoisuus, mikä vaikeuttaa yleistysten tekemistä (Koppell 2003; ref. emt.) Lisäksi organisaatioiden monimutkaisuus voi vaikeuttaa tutkijoiden työtä, sillä nämä joutuvat käyttämään paljon aikaa ja energiaa hybridien prosessien oppimiseen (Anheier 2005; ref. emt.) Tässä mielessä olen erityisasemassa hybridin tutkijana ja työntekijänä. Tutkimuskohteen ollessa tunnustetusti haastava, sen toiminnan ja rakenteiden aiemmasta tunteuksesta on hyötyä.

Identiteetti on hybridille keskeinen käsite, sillä sen kautta jäsenet ja sidosryhmät asemoivat hybridiä sosiaalisessa todellisuudessa. Organisaatioidentiteetin reflektointi voi auttaa organisaatiota ymmärtämään syvemmin itseään ja toimintaansa. Se voi olla myös johtamisen ja viestinnän kannalta merkittävä tekijä, sillä identiteetin nähty vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja samaistumiseen ja jopa organisaation maineeseen (Fiol 2001; Puusa 2007). Hybridien monimutkaisuus ja liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden yhdistyminen voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että hybridiä tulkitaan hyvin erilaisilla tavoilla.

2.3.1 Yksi, kaksi tai useita identiteettejä

Vahvaa ja yhtenäistä käsitystä identiteetistä on pidetty ideaalitulana, joka lisää organisaation koheesiota ja parantaa yhteisten tavoitteiden toteuttamista (Fiol 2001). Vahva identiteetti voi kuitenkin heijastaa enemmän johdon ja muiden keskeisten toimijoiden tulkintaa identiteetistä, ja se on pikemminkin hallinnan kuin avoimen vuorovaikutuksen tuotos.

Tällöin identiteetin ominaisuudet määritellään johdon ja puhemiesten toimesta, ja nämä myös tuottavat identiteettiväittämien kautta virallista narratiivia identiteetistä (Ravasi & Schultz 2006, 435).

Yhtenäisen identiteetin näkökulmalle onkin löytynyt haastajia 1980-luvulta saakka. Organisaatioidentiteettiä on pidetty suhteellisen dynaamisena käsitteenä (Gioia ym. 2000), ja on esitetty, että vahva identiteetti voi jopa rajoittaa organisaation tulkintaa, toimintaa ja kykyä sopeutua muutoksiin (Fiol 2001, 693). Yhden, hallitsevan identiteetin sijasta organisaatioissa voikin elää rinnakkain useita identiteettejä tai tulkintoja siitä (esim. Hämäläinen 2007; Albert & Whetten 1980; Smith ym. 2010). Tätä näkemystä on vahvistanut erityisesti identiteetin tutkimus muutosten ja kriisien aikana, jolloin organisaation voi olla jopa järkevää arvioida identiteettiä uudelleen (Gioia & Thomas 1996; Smith ym. 2010). Jotta organisaatio ei ajautuisi kaaokseen identiteetin muuttuessa, koherenssia voivat tuoda suhteellisen stabiilit arvot ja käsitys siitä, miksi työtä tehdään. Sitoutuminen olemuksellisiin ominaisuuksiin näyttäisikin olevan tärkeämpää kuin yksi, vahva identiteetti. (Fiol 2001.)

Yksinkertaisimmillaan organisaatioidentiteetin jakautuminen ilmenee ulkoisen ja sisäisen identiteetin tasoilla. Ulkoisella tasolla identiteetti voi olla vahva ja melko yhtenäinen, ja sitä rakennetaan virallisten identiteettiväittämien kautta muun muassa organisaation dokumenteissa ja tiedotteissa (Albert & Whetten 1985, 94; Ravasi & Schultz 2006, 435). Identiteettiä tulkitaan luokittelemalla organisaatiota esimerkiksi iän, koon tai toimialan mukaan, ja identiteetin rakentaminen on usein suunnitelmallisempi kuin sisäisellä tasolla. Ulkoisella tasolla tulkintaan osallistuvat myös sidosryhmät, jolloin käsitykset organisaation keskeisistä tavoitteista, missiosta ja arvoista voivat olla hyvinkin erilaisia kuin sisäisellä tasolla. Sisäisellä tasolla identiteettiä tulkitsevat organisaation jäsenet, ja se viittaa usein spesifeihin ja sensitiivisiin kuvauksiin organisaation ominaisuuksista. (Albert & Whetten 1985, 92-94.) Sisäisellä tasolla organisaatiokulttuuria pidetään identiteetin lähikäsitteenä, kun taas ulkoisella tasolla identiteetti on selvemmin suhteessa imagoon (esim. Puusa 2007). Selvää rajaa tasojen välille ei kuitenkaan voi tehdä, sillä kuten aiemmin tutkimuksessani olen todennut, identiteettiä tulkitaan aina suhteessa esimerkiksi yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen kontekstiin.

Sisäinen ja ulkoinen taso eivät ole ainoa identiteettiä jakava tekijä. Jakautuneen identiteetin taustalla voi olla monia syitä kuten toimintaympäristön muutokset, organisaation kasvu tai menestys (Albert & Whetten 1985). Esimerkiksi organisaation laajentuessa myös työntekijöiden määrä voi kasvaa, jolloin uudet ja vanhat jäsenet voivat tulkita identiteettiä erilaisista lähtökohdista.

Jakautunut identiteetti voi olla organisaatiossa myös lähtökohtaista. Tällöin identiteetissä yhdistetään ominaisuuksia kahdesta tai useammasta tavallisesti erillään pidetystä organisaatiotyypistä. Hybridin identiteetti voidaan lähtökohtaisesti olettaa jakautuneeksi, jolloin tulkinnat elävät erillään tai integroituvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Mikäli tulkinnat identiteetistä rajautuvat esimerkiksi ammattiryhmiin eivätkä löydä yhtymäkohtia kokonaisuuteen, kutsutaan organisaatioidentiteettiä ideografiseksi. Jos useat identiteetit puolestaan sulautuvat yhteen ja muodostavat yhtenäisen tulkintakehikon, kutsutaan organisaatioidentiteettiä holografiseksi. (Albert & Whetten 1985, 95-97.)

2.3.2 Hybridin hybridi-identiteetti

Hybridimalli luo yhteiskunnalliselle yritykselle erityisen tulkintakehyksen, jossa identiteettiin voidaan yhdistää sekä yritykseen että voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon liitettyjä ominaisuuksia. Identiteettiä voidaan konstruoida myös liiketoiminnallisten tai yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta. Tulkinnat voivat sulautua yhdeksi hybridi-identiteetiksi tai elää organisaatiossa ideografisina. Hybridin työntekijöistä osa työskentelee ilman liiketoiminnallisia tulostavoitteita, kun taas toisten työssä nämä ovat olennaisesti läsnä. Voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon tottuneilla työntekijöillä voi olla vaikeuksia sitoutua liiketoiminnallisen tavoitteisiin, ja toisaalta yrityskentältä tulevilla työntekijöillä voi olla haasteita samaistua yhteiskunnalliseen missioon (Pharoah, Scott & Fisher 2004; ref. Tracy & Philips 2007, 267). Samaistuminen ja sitoutuminen ovat kuitenkin olennaisia organisaatioidentiteetin kannalta. Erilaiset ja osin jopa ristiriitaiset tavoitteet ja toimintalogiikat ovat erityinen kasvualusta erilaisille tulkinnoille identiteetistä. Tähän ovat päätyneet myös aiemmat tutkijat (esim. Smith ym. 2010).

Yksinkertaistetusti yritysten identiteettiä tulkitaan usein liiketoiminnan tavoitteista, jotka ohjaavat arvojen saamia merkityksiä. Voittoa tavoittelemattoman organisaation identiteettiä ohjaavat puolestaan arvot ja niistä johdetut yhteiskunnalliset tavoitteet, joiden kautta myös identiteettiä tulkitaan. (Jäger & Schröer 2014; Albert & Whetten 1985). Nämä aiemmassa tutkimuksessa esiin nostetut tulkintakehykset ovat olennaisia myös hybridin kannalta. Sen identiteettiä voidaan tulkita jommastakummasta näkökulmasta tai niiden yhdistelmänä.

Jäger ja Schröer (2014) ovat tutkimuksessaan nostaneet esiin hybridi-identiteetin, joka integroi liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. Käytännössä tilanne voi olla kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi, ja hybridin identiteettiä voidaan tulkita enemmän yrityksen tai voittoa tavoittelemattoman organisaation näkökulmasta. Voittoa tavoittelemattoman ja liiketoiminnan suhde voi tuottaa erimielisyyttä eivätkä työntekijät sitoudu organisaation erilaisiin tavoitteisiin. Identiteettikriisi voi vaikuttaa organisaatioon, sen johtoon ja työntekijöihin sekä muihin sidosryhmiin. Siksi liiketoiminnallisista ja yhteiskunnallisista tavoitteista viestiminen on erityisen tärkeää. (Tracy & Philips 2007.) Myös avoin dialogi, jossa on tilaa erilaisille tulkinnoille identiteetistä, voi edistää yhteisen hybridi-identiteetin muodostamista.

Jäger ja Schröer (2014, 1284) kuvaavat voittoa tavoittelevan ja tavoittelemattoman organisaation identiteettejä termeillä *market identity* ja *civil society identity*. Lisäksi he käyttävät käsitettä *hybrid identity*. Olen suomentanut nämä liiketoiminnalliseksi, yhteiskunnalliseksi ja hybridi-identiteetiksi. Esittelen lyhyesti, miten Jäger ja Schröer määrittelevät näitä yhteiskunnallisen yrityksen kontekstissa. Kategoriat auttavat hahmottamaan analyysini tuloksia, joita esittelen luvuissa 4 ja 5.

Yhteiskunnallinen identiteetti. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat ensisijaisesti solidaarisuuteen orientoituneita yhteisöjä, joiden jäsenet sitoutuvat yhteiskunnalliseen missioon. Yksilöt eivät niinkään identifioitu organisaatioon vaan yhteisöön, jonka tavoitteet kohdistuvat yhteiskuntaan. Myös organisaation johtoa ajaa yhteisen hyvän palveleminen. Rakenteellisesti organisaatio on sulautunut sosiaalisiksi verkostoiksi, jotka vaikuttavat vahvasti myös sen toimintaan. (Jäger & Schröer 2014, 1293.) Yhteiskunnallista identiteettiä kuvaavia merkityksiä ovat siten yhteisöllisyys, yhteisen hyvän edistäminen ja verkostomaisuus. Mikäli yhteiskunnallinen identiteetti ei ole integroitunut osaksi hybridi-

identiteettiä, se on luonteeltaan ideografinen (ks. Albert & Whetten 1985).

Yhteiskunnallinen identiteetti on olemukseltaan normatiivinen eli se perustuu vahvoihin arvoihin ja yhteiskunnalliselle tavoitteelle (ks. emt.).

Liiketoiminnallinen identiteetti. Perinteiset voittoa tavoittelevat yritykset ovat markkinalogiikkaan nojaten ensisijaisesti toimintaorientoituneita ja rationaalisia verkostoja. Ne toimivat markkinoilla ja pyrkivät edistämään organisaation liiketoiminnan tavoitteita. Jäsenten identifioitumista organisaatioon määrittää se, miten he voivat toteuttaa henkilökohtaisia intressejään organisaation kautta. Johtamisessa korostuu organisaation edun ajaminen, mitä edistääkseen toimijat mobilisoivat resursseja. (Jäger & Schröer 2014, 1293.) Liiketoiminnallista identiteettiä kuvaavia merkityksiä ovat siten hyötyyn perustuvat verkostot, henkilökohtaisten intressien ja organisaation tavoitteiden edistäminen. Hybridimallisessa yhteiskunnallisessa yrityksessä liiketoiminnallinen identiteetti voi rakentua ideografisena tai sulautua hybridi-identiteetiksi (ks. Albert & Whetten 1985). Liiketoiminnallinen identiteetti painottaa utilitaristisia perusteita eli liiketoiminta ohjaa ja määrittää organisaation arvoja ja tavoitteita (ks. emt.).

Hybridi-identiteetti. Hybridi-identiteetti integroi liiketoiminnallisen ja yhteiskunnallisen identiteetin kokonaisuudeksi, ja sen keskiössä on funktionaalinen solidaarisuus (eng. *functional solidary*). Solidaarisuuden arvo määritellään vapailla markkinoilla, joilla organisaatio vaihtaa solidaarisuutta taloudellisiin ja ei-taloudellisiin resursseihin. Solidaarisuuden arvottaminen määrittää myös organisaation johtamiskäytäntöjä. Yksilöt puolestaan identifioituvat organisaatioon ennen kaikkea sen kautta, miten merkitykselliseksi organisaation ja oma työ koetaan. (Jäger & Schröer 2014, 1293.) Hybridi-identiteetille keskeisiä merkityksiä ovat siis kokemus työn merkityksellisyydestä, solidaarisuuden arvottaminen markkinoilla ja vaihtaminen resursseihin. Hybridi-identiteettiä voidaan kuitenkin tulkita vahvemmin joko normatiivisista tai utilitaristisista perusteista (ks. Albert & Whetten 1985, 102-103). Aiempi tutkimus on tunnistanut esimerkiksi tilanteita, joissa liiketoiminta alkaa määritellä normatiivisen organisaation arvoja tai utilitaristinen organisaatio muodostaa normatiivisen identiteetin esimerkiksi ryhtymällä määrittelemään arvojaan yhteiskunnallisen tehtävän kautta (emt.). Kuvassa 3 olen tehnyt yhteenvedon identiteetin kategorioista Jäger & Shcröerin ja Albert & Whettenin

tutkimuksen perusteella. Nämä voivat määrittää myös hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteettiä.

Kuva 3 Hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteetin kategoriat ja sisällöt



(Jäger & Schröer 2014, 1293; Albert & Whetten 1985, 100.)

Jägerin ja Schröerin tutkimus on suuntaa antava kuvaus hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteetin tulkinnasta. Koska tutkimusta hybridien identiteetistä on yhä vähän, empiirinen tutkimus on välttämätöntä myös tulkintakategorioiden kehittämisen kannalta. Ennen tutkimukseni analyysia ja tuloksia esittelen metodologisia perusteita.

3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimukseni on teorialähtöinen laadullinen tapaustutkimus, jossa analysoin hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteetin tulkintoja sen jäsenten näkökulmasta. Aineistoni koostuu 11 haastattelusta, joiden avulla vastaan tutkimuskysymyksiini.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää sosiaalista todellisuutta keskittymällä merkityksiin, tulkintaprosesseihin ja niiden konteksteihin (Blumer 1969; ref. Jaffe & Miller 1994, 52). Yleiset laadullisen tutkimuksen tavoitteet kuvaavat hyvin tutkimukseni tavoitteita eli identiteetin tulkintojen ja merkitysten ymmärtämistä ja selittämistä. Laadullisen otteen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä aineistoa, ja se pyrkii kuvaamaan rikkaasti yrityksen organisatorista elämää (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16-17). Tutkimukseni ei siten häivytä organisaatioidentiteetin tulkinnoista mahdollisia ristiriitaisuuksia. Laadullinen analyysi vaatii myös teoriataustan tukemaan tutkimustuloksia (Alasuutari 2011), mikä on tutkimuksessani olennaista. Jotta voin tunnistaa aineistosta organisaatioidentiteetin tulkintoja ja vastata tutkimuskysymyksiini syvällisesti, ovat teoriatausta ja käsitteet tiiviisti analyysini tukena.

Tutkijapositioni rinnalla olen myös työsuhteessa tutkimukseni kohdeorganisaatioon. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimukseni eettisiin, teoreettisiin ja käytännöllisiin lähtökohtiin.

Tutkimukseni tieteenfilosofisena perusajatuksena on, että organisaatioidentiteettiä rakennetaan ja se rakentuu sosiaalisessa todellisuudessa. Tämä tarkoittaa, että identiteetti ei ole olemassa objektiivisena ilmiönä vaan se on sosiaalisesti konstruoitu. Siten en ole tutkijana tai organisaation jäsenenä irrallinen ilmiöstä vaan jopa luomassa tutkimuskohdetta (ks. Koskinen ym. 2005, 34; Hirsjärvi & Hurme 2015, 23). Laadullinen ote on relevantti myös työsuhteeni kannalta, sillä se ei oletta tutkijan olevan riippumaton kohteestaan (ks. emt.).

Tutkijana olen osallistuvassa roolissa, mikä on sekä haaste että vahvuus. Se voi häiritä kriittisyyttä, mutta toisaalta tapausta ja sosiaalisten tilanteiden jännitteitä voi ymmärtää syvemmin kuin ulkopuolisena (Häikiö & Niemenmaa 2007, 54-55). Hybridin monimutkaisuus on usein tutkijoille haaste, mutta osallistuvan roolin ansiosta minulla ei ole kulunut liikaa voimavaroja organisaation toimintalogiikkaan perehtymiseen. Tämä on ylipäänsä mahdollistanut tutkimuksen toteuttamisen.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudatan tutkijana rehellisyyttä ja raportoin erityisellä huolellisuudella sidonnaisuuteni tutkittavaan organisaatioon. Tutkimukseni tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä esittelen tässä luvussa. Olen dokumentoinut käyttämäni aineiston asianmukaisesti, ja kunnioitan muiden tutkijoiden työtä selkeällä ja tieteellisesti hyväksytyllä viittaustavalla. Olen selvittänyt roolini haastateltaville, kuten myös tutkimuksen tavoitteet, aineistoon liittyvät tietosuojakysymykset sekä haastateltavien oikeudet.

Ennen haastattelujen tekemistä tutkimukseni tarkastettiin Helsingin Diakonissalaitoksen asettaman eettisen toimikunnan toimesta, ja olen saanut toimikunnalta tutkimusluvan. Eettiselle toimikunnalle toimittamani lomakkeet ovat tutkimuksen liitteenä. Haastattelurungot ja tiedote osallistujille tarkentuivat vielä matkan varrella, kuten myös tutkimukseni otsikko (liitteet 4, 5 ja 6).

3.1 Tapauksena hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys

Luvussa 2 rajasin tutkimukseni käsitteellisesti koskemaan hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteettiä. Tämä on määrittänyt myös tapaustutkimuskohteen valintaa.

Organisaatioiden tutkimuksessa tapaustutkimus on laajasti käytetty strategia (Hartley 1994). Tällöin tutkimukseen on valittu yksi tai muutama tapaus kuten yritys tai osasto, sen prosessi tai historia, ja tavoitteena on sanoa kohteesta jotakin konkreettista tai teoreettista (Koskinen ym. 2005, 154; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11). Tapausta voidaan sen

luonteesta ja tutkimuksen teoriasta riippuen tulkita esimerkiksi yhteisönä tai yrityksenä, vallan kulttuurisena areenana tai identiteettinä (ks. Laine ym. 2007, 11).

Tutkimus voi lähteä liikkeelle joko kiinnostavasta tapauksesta tai tutkimuksen kohteesta, jolloin tapaus etsitään myöhemmin (Laine ym. 2007, 11). Kun aloitin tutkimustani, olin jo alustavasti valinnut sekä teoreettisen kohteen (yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti) että tapauksen (Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin jäsenten tulkitsema organisaatioidentiteetti). Tarkensin kuitenkin jo teoriavaiheessa tutkimukseni kohdetta hybridin identiteettiin, joka kuvasi tapaustani eksaktimmin.

Tapaustutkimusta ei pidetä puhtaana menetelmänä, vaan se on ennemminkin tutkimusote tai -strategia, joka sisältää monia tutkimusmenetelmiä (Koskinen ym. 2005; Hartley 1994; Laine ym. 2007, 9). Tapaustutkimuksessa analyysia voidaan vertailla teoriaan ja käsitteisiin ja siten testata ja kyseenalaista aiempaa teoriaa (emt., 155.) Tutkimuksessani olen hyödyntänyt näkökulmaa vertailemalla analyysissa esiin nousseita tulkintoja muun muassa Jägerin ja Schröerin (2014) identiteetin kategorioihin. Analyysini kehys on joustava, koska haluan ymmärtää tiettyä tapausta mutta myös kehittää teoriaa (ks. Laine ym. 2007, 20). En ole siten lähtenyt liikkeelle oletuksesta, että tapaukseni olisi suoraan verrannollinen esimerkiksi Jägerin ja Schröerin tutkimukseen.

Olen valinnut strategiaksi tapaustutkimuksen, sillä tutkimukseni aihe on kompleksinen ja hybridimallin takia melko vähän tutkittu. Tapaustutkimuksen kautta on mahdollista verrata tapausta aiempaan teoriaan ja syventää ymmärrystä esimerkkitapauksen ja aiemman teorian suhteesta (Laine ym. 2007). Tulkintojen ja merkitysten analysointi edellyttää kuitenkin myös kuvailua ja selittämistä, mikä on vaikuttanut tutkimusstrategiani valintaan.

Vaikka tapaustutkimuksen päämääränä on ymmärtää tapausta, siitä voidaan tehdä myös analyttisiä tai naturalistisia yleistyksiä (Laine ym. 2007, 12). Tutkimuksessani tapauksen yleistettävyyden on ensisijaisesti analyttistä, mikä tarkoittaa teorian täydentämistä ja kehittämistä. Siten tavoitteena ei ole yleistettävyyden tilastollisessa mielessä.

Tapaustutkimusta tehdessä tutkijan on tarjottava lukijalle helposti hahmottuva ja perusteltu kokonaisuus, ja työ onkin olennaisesti valintojen tekemistä ja perustelua (Raento 2007, 258; Häikiö & Niemenmaa 2007, 41). Olen pyrkinyt tähän kuvaamalla tutkimukseni eri

prosessit ja rajausten takana olevat valinnat tässä luvussa. Lisäksi olen kiinnittänyt huomiota valintojeni heikkouksiin ja vahvuuksiin sekä raportoinut avoimesti myös sidonnaisuuteni.

3.1.1 Tapausorganisaatio

Toteutin tapaustutkimukseni Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallisessa konsernissa, jonka muodostavat Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö ja sen tytäryhtiöt. Aineiston keruun aikana suurimmat tytäryhtiöt olivat Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy sekä Diacor terveyspalvelut Oy. Näistä säätiö omistaa Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:n sataprosenttisesti, ja Diacor terveyspalvelut Oy:stä sillä on osake-enemmistö. Lisäksi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiöllä on osaomistusyhtiöitä ja kiinteistöyhtiöitä. Yhteensä säätiössä ja tytäryhtiöissä työskenteli aineiston keruuaikana aikana noin 2300 työntekijää.

Sekä säätiö että sen tytäryhtiöt ovat tunnustautuneet yhteiskunnallisiksi yrityksiksi ja toimivat sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluiden kentällä. Näistä jokaisella on Suomalaisen työn liiton myöntämä Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Lisäksi säätiö ja Hoiva Oy kuuluvat yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö Arvoliittoon. (Arvoliitto 2017; Suomalaisen työnliitto 2017.)

Kiinnosta ulottuvuus tutkimukseeni syntyi, kun joulukuussa 2016 yksityisiä terveyspalveluita tuottavat Diacor ja Terveystalo ilmoittivat yhdistymisestään. Tuolloin päädyin rajaamaan Diacorin aineistonkeruun ulkopuolelle, sillä oli epäselvää, kuinka kauan se vielä kuuluisi konserniin. Aineistonkeruun aikana yhdistyminen ei kuitenkaan ehtinyt saada Kilpailu- ja kuluttajaviraston hyväksyntää, ja siten Diacor oli haastattelujen päättyessä edelleen osa Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallista konsernia. Yhdistyminen käynnistyi varsinaisesti maaliskuussa 2017. Vaikka aineistonkeruuta ei toteutettu Diacorissa, yksityiset terveyspalvelut olivat esillä lähes jokaisessa haastattelussa.

Yhteiskunnallisena yrityksenä konserni edustaa hybridimallia, jossa voittoa tavoittelemattoman toiminnan rinnalla toteutetaan yhteiskunnallista yrittämistä eli

liiketoimintaa (Mäkelä 2013). Säätiö toteuttaa yleishyödyllistä toimintaa diakonia ja sosiaalinen vastuu -toimialalla, joka on pääosin voittoa tavoittelematonta.

Yleishyödylliseen toimintaan kuuluvat muun muassa Vamos-palvelut, kidutettujen kuntoutus, päiväkeskukset ja hätämajoitus, kansalaistoiminta sekä kehitysyhteistyöhankkeet. Lisäksi säätiöllä on diakoniaperusteista liiketoimintaa eli julkisilla markkinoilla kilpailevaa toimintaa. Näitä ovat kansainvälinen suojelu ja integraatio -toimiala sekä lapsi- ja perhepalvelut. Lisäksi säätiön alaisuudessa toimii Diakonissalaitoksen peruskoulu.

Säätiötä kohdellaan verotuksellisesti yleishyödyllisenä yhteisönä ja se noudattaa säätiölakia. Tytäryhtiötä puolestaan kohdellaan osakeyhtiönä ja elinkeino- ja liiketoimintana. Konsernilla on yhteinen johtoryhmä, johon kuuluu henkilöitä sekä yleishyödylliseltä että liiketoiminnalliselta puolelta. Säätiön voittoa tavoittelematon toimiala koostuu pitkälti hankkeista, joita rahoitetaan muun muassa hankerahoituksen, lahjoitusten ja tytäryhtiöiden toiminnasta ja omistuksista syntyvien tuottojen avulla. Sen sijaan tytäryhtiöiden ja säätiön palvelutuotannon liikevaihto koostuu pääosin palveluiden myynnistä.

Tytäryhtiöt edustavat perinteistä yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää, eli ne toimivat kilpailuilla markkinoilla ja yhtiöiden toiminnasta syntyvää tuottoa käytetään säätiön diakonian ja sosiaalisen vastuun toteuttamiseen (Helsingin Diakonissalaitos 2015, 55, viitattu 26.1.) Itsenäisinä organisaatioina ne eivät ole luokiteltavissa tutkimuksessani määritellyiksi hybrideiksi, mutta konsernina kokonaisuus asettuu määritelmän puitteisiin.

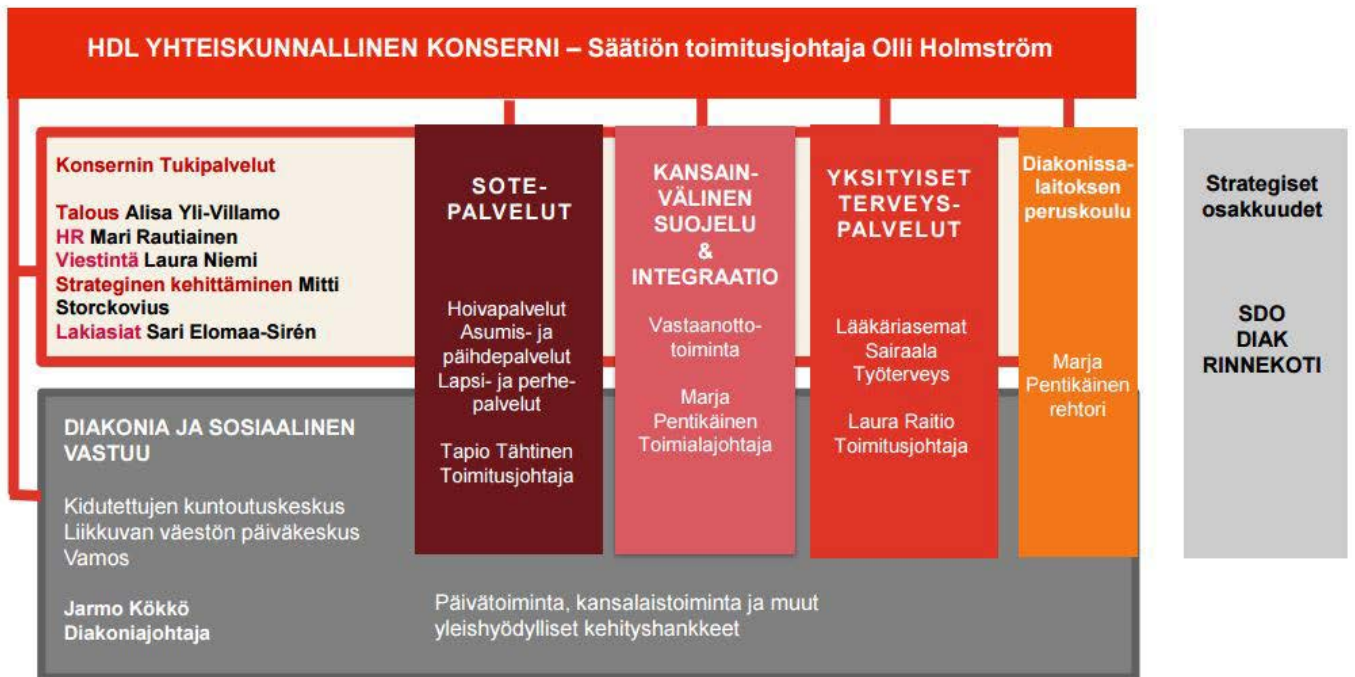
Osa säätiön elinkeino- ja liiketoiminnasta asettuu organisatorisesti tytäryhtiö Hoiva Oy:n sosiaali- ja terveystalouden toimialaan (Helsingin Diakonissalaitos 2015, 12-21).

Tutkimuksen tekohetkellä lastensuojelupalvelut ovat juridisesti säätiön alaista toimintaa. Kuntien kilpailutuksiin osallistuva palvelukokonaisuus on kuitenkin organisoitu sosiaali- ja terveystalouden toimialalle, jota johtaa Hoiva Oy:n liiketoimintajohtaja. Sosiaali- ja terveystalouden toimiala harjoittaa liike- ja elinkeinotoimintaa ja yhdistää säätiön ja tytäryhtiön palvelutuotantoa (emt.).

Valitsin Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallinen konsernin tapaustutkimukseeni useista syistä. Kuten tutkimukseni johdannossa kerroin, olen konsernin työntekijänä ryhtynyt ensimmäisen kerran pohtimaan organisaation identiteettiä. Konserni edustaa myös Suomessa melko harvinaista hybridimallista yhteiskunnallista yritystä ja on kooltaan suhteellisen suuri yksityisten sosiaali- ja terveystalouden tuottaja. Se on ajankohtainen myös sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen kannalta, sillä Diacorin ja Terveystalon yhdistymistä on julkisessa keskustelussa pidetty esimerkiksi ennakkotapauksena sote-uudistuksen tuomista kehityskuluista. (HS 2016; Maaseudun tulevaisuus 2016, viitattu 12.2.2017.)

Diacorin yhdistyminen Terveystaloon ei ole ainoa muutos, sillä viimeisinä vuosina konsernin organisaatorakennetta on uudistettu siirtämällä säätiön palveluita Hoivaan, organisoimalla säätiön palveluita sote-toimialalle sekä uudistamalla johtamisjärjestelyjä. Esimerkiksi aiemmin säätiön diakoniapalveluihin kuuluneet päihde- ja mielenterveyspalvelut siirrettiin Hoivaan syksyllä 2016. Säätiössä ja Hoivassa on käyty myös useita yt-neuvotteluja vuodesta 2014 alkaen. Lisäksi säätiön koulutuspalveluita aiemmin tuottanut Helsingin Diakoniaopisto yhdistyi kolmen muun oppilaitoksen kanssa valtakunnalliseksi Suomen Diakoniaopisto Oy:ksi 1.1.2017. Muutokset konsernin rakenteissa ovat olleet viimeisten vuosien aikana melko huomattavia. Kuva 4 esittää konsernin organisaatorakenteen 10.2.2017. Tämän jälkeen rakenteet ovat kokeneet jo uusia muutoksia. Tässä kontekstissa organisaatioidentiteetin kysyminen on erityisen kiinnostavaa, sillä muutokset voivat vaikuttaa rajustikin identiteetin tulkintoihin.

Kuva 4 Helsingin Diakonissalaitoksen organisaatiokaavio



(Helsingin Diakonissalaitoksen intranet. Viitattu 10.2.2017.)

3.2 Tutkimuskysymykset

Hybridin organisaatioidentiteetti on konseptina erityisen kiinnostava, sillä se konstruoi organisaation olemuksellisia ja erottavia ominaisuuksia ja voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja samaistumiseen. Siten se voi toimia jopa mainetekijänä. Lisäksi hybridit ovat yhteiskunnallisesti kiinnostavia, sillä tunnistetuista suurin osa toimii sosiaali- ja terveysalan kentällä. Ne voivat tuottaa kilpailutettuja julkisia palveluita ja yhdistää markkinoiden vaatimukset tehokkuudesta, tuottavuudesta ja laadusta kansalaisyhteiskunnan mahdollisuuksiin, kuten vapaaehtoistoimintaan. Koska hybridit yhdistävät kahta toimintalogiikkaa ja perinteisesti erilaisia tavoitteita, niiden identiteettiä on mahdollista tulkita hyvin eri tavoin ja jopa ristiriitaisesti.

Näistä lähtökohdista muodostin kaksi tutkimuskysymystä, joihin tutkimukseni vastaa:

1. Millaisia tulkintoja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen jäsenet tuottavat organisaatioidentiteetistä?
2. Millaisia merkityksiä yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet saavat organisaatioidentiteetin tulkinnoissa?

3.3 Aineiston kerääminen ja rajaus

Aloitin aineiston keräämisen Helsingin Diakonissalaitoksen säätiössä ja Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:ssä joulukuussa 2016, kun eettinen toimikunta oli hyväksynyt tutkimukseni. Aineiston keruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Puolistrukturoidulla haastattelulla ei ole tarkkaa määritelmällistä rajausta, mutta sille on ominaista, että jokin aspekti haastattelussa on lyöty lukkoon ja jokin toinen taas ei. Haastattelua voivat esimerkiksi ohjata keskeiset teemat, jotka käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Tällöin puhutaan puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.) Teemahaastattelu voi olla tehokas menetelmä, sillä tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman täyttä kontrollia (Koskinen ym. 2005, 105). Siinä kysymykset ja niiden muoto tyypillisesti vaihtelevat, kun taas muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja jopa niiden muoto voivat olla kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Haastattelurungossani laajempina teema-alueina olivat esimerkiksi organisaation arvojen ja motivaation sekä yleishyödyllisen ja yhteiskunnallisen yrityksen teemat. Olin omaa työtäni helpottaakseni rakentanut kuitenkin suuntaa-antavan kysymysrunгон teemojen alle, ja hyödynsin sitä tarpeen mukaan. Haastattelurungon takia tutkimukseni ei ole täysin puhdas teemahaastattelu, jossa haastatteliija hyödyntää vain tukilistaa käsiteltävistä aiheista eikä valmiita kysymyksiä (Eskola & Suoranta 1998). Eri menetelmistä omani on kuitenkin lähimpänä teemahaastattelua, sillä kävin kaikissa haastatteluissa läpi samat teema-alueet,

kun taas kysymykset, niiden järjestys ja sanamuoto vaihtelivat. Tein haastateltaville myös jatkokysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä esiin nousseiden aiheiden mukaan.

Tutkimukseni heikkoutena voidaan pitää aineiston suppeutta, sillä tapaustutkimuksessa aineistot ovat usein monimuotoisia ja laajoja (Häikiö & Niemenmaa 2007, 50). Toisaalta tutkimuskysymyksen ja teorian tulee ohjata myös aineiston hankintaa (emt.; Koskinen ym. 2005, 156), joten haastattelut olivat luonteva valinta keruumenetelmäksi. Esimerkiksi valmiita dokumentteja analysoimalla en voisi kunnolla tutkia etenkin työntekijätason tulkintaa identiteetistä. Haastattelu onkin usein ainoa tapa kerätä ihmisten tulkintoja ja merkityksiä (Koskinen ym. 2005, 106). Haastateltavien määrällisen edustavuuden sijasta tavoittelin mahdollisimman monipuolisesti eri toimialueita edustavia haastateltavia. Aiempänä suunnitelmani oli tehdä yhdeksän haastattelua, mutta määrä kasvoi lopulta yhteentoista. Tämän jälkeen aineisto alkoi kylläntyä, jolloin päätin haastattelut.

Kiinnitin erityistä huomiota rooliini haastattelijana, jotta en vaikuttaisi kysymyksilläni haastateltavan tulkintoihin. Täysin neutraalia haastattelutilanteesta on kuitenkin mahdotonta tehdä. Menetelmän haasteena onkin, että sen avulla voidaan kerätä vain vastaajan rekonstruoimia käsityksiä eikä itse asiaa (Koskinen ym. 2005, 106). Koska organisaatioidentiteetti nähdään tutkimuksessani sosiaalisena konstruktiona, haastattelu ei ole tulkitsemisesta irrallaan vaan myös sen aikana identiteettiä rakennetaan ja ylläpidetään.

Valitsin tutkimukseeni ylemmän johdon edustajia, keskijohtoa ja työntekijöitä. Ylemmällä johdolla tarkoitan henkilöitä, jotka toimivat konsernin johtoryhmässä, kun taas keskijohto viittaa konsernin johdon alaisuudessa toimiviin esimiehiin ja työntekijätason esimiehiin. Eettisen toimikunnan vaatimuksesta olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä voida tunnistaa aineistosta. Tästä johtuen olen käyttänyt ainoastaan termiä *esimies*.

Haastateltavien rekrytoinnissa käytin Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön ja Hoiva Oy:n yhteistä intranetiä, jossa julkaisin ilmoituksen tutkimuksesta ja mahdollisuudesta osallistua siihen (liite 4). Yhteydenottoja intranetin ilmoituksen kautta sain seitsemän. Lisäksi henkilökohtaisten yhteydenoton avulla rekrytoin tutkimukseen neljä henkilöä, jotta saisin aineistoon mahdollisimman laajalti edustusta eri toimialoilta. Haastattelujen rekrytointi-

ilmoituksessa käytin Helsingin yliopiston sähköpostiosoitetta korostaakseni tutkijapositioni, mutta tästä huolimatta osa ilmoittautuneista otti yhteyttä työ sähköpostini kautta.

Toteutin haastattelut joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017. Osa haastateltavista oli minulle tuttuja entuudestaan, osan tapasin ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa. Pohdin etukäteen, kuinka avoimesti haastateltavat kertoisivat kokemuksistaan tai puhuisivat hankalista aiheista tutkija-kollegansa kanssa. Tästä syystä painotin haastateltavien rekrytoinnissa ja prosessin eri vaiheissa haastattelun ehdotonta luottamuksellisuutta ja henkilötietojen suojaa. Haastattelun alussa kävin ensimmäisenä läpi haastateltavien oikeudet, kuten mahdollisuuden keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa sekä oman vaitiolovelvollisuuteni. Vaitiolovelvollisuuden korostaminen oli erityisen tärkeää, jotta tutkijapositioni erillisuus suhteessa työpositioni olisi selvä haastateltaville.

Haastateltavat allekirjoittivat myös suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 1). Haastatteluissa tuotiin esiin myös hankalampia aiheita kuten luottamus pulaa ja liiketoiminnan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan välisiä ristiriitoja, joten kollega-asemani ei oletettavasti vaikuttanut negatiivisesti tutkijapositioni luotettavuuteen.

Johdon ja työntekijöiden teemarungot olivat samanlaiset mutta hahmottelemani alustavat kysymykset erosivat muutamassa kohdassa. Siksi kummatkin ovat nähtävissä tutkimuksen liitteissä (5 & 6). Testasin teema-alueita ja kysymysrunkoa organisaation ulkopuolisilla ihmisillä ennen varsinaisia haastatteluja, jotta saisin tärkeää tietoa teemojen toimivuudesta. Myös varsinaisten haastattelujen aikana vaihdoin teema-alueiden järjestystä. Huomasin haastateltavien usein väsyvän ja niukentavan vastauksia loppua kohden, jolloin yhteiskunnallisen yrityksen ja yleishyödyllisen organisaation teema-alueesta saadut vastaukset jäivät niukoiksi. Siksi nostin sen toiseksi käsiteltäväksi temaksi.

Ensimmäiset kahdeksan haastateltavaa saivat kysymysrunгон etukäteen. Osa haastateltavista oli kirjannut vastauksia ylös haastattelua varten ja etsinyt intranetistä ja verkkosivuilta organisaation virallisia identiteettiväittämiä vastaustensa tueksi. Jotta saisin aineistoon myös vapaamuotoisempia tulkintoja, päädyin tuomaan kysymykset kolmelle viimeiselle haastateltavalle vasta haastattelutilanteessa. Myös eräs haastateltavista totesi, että ilman ratkaisuaani hän olisi kirjoittanut intranetistä valmiit vastaukset. Haastatteluista yksi toteutettiin Skype välityksellä ja muut kasvokkain haastateltavien työpaikalla.

Tallensin haastattelut haastateltavien luvalla, ja suurin osa suhtautui tallentamiseen neutraalisti. Pari haastateltavista kuitenkin epäröi jatkamista nauhoituksen takia, ja siksi keskustelimme tarkasti henkilöllisyyden suojaamisesta ja tallenteiden hävittämisestä heti, kun aineisto olisi litteroitu. Haastateltavat päätyivät jatkamaan osallistumistaan.

Aloitin haastattelut yksinkertaisilla kysymyksillä, miten kauan ja millaisissa tehtävissä henkilö on organisaatiossa työskennellyt. Tämän jälkeen haastattelut etenivät luontevasti siihen, millaisia tulkintoja haastateltavat tekivät konsernista, sen tavoitteista, olemassaolon ystistä ja merkityksistä. Huomasin haastattelujen aikana, että lähes jokaisen haastateltavan tehtävä oli muuttunut organisaatiossa työskentelyn aikana. Lisäksi kuuden toimiala oli muuttunut työsuhteen aikana.

Sosiaali- ja terveystalveluiden toimialalta haastattelin yhteensä neljä henkilöä, joista kolme oli työsuhteessa tytäryhtiö Hoivaan ja yksi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiöön. Voittoa tavoittelematonta toimintaa eli diakonia ja sosiaalinen vastuu -toimialuetta edustavia henkilöitä haastattelin neljä, joista kaikki olivat työsuhteessa säätiöön. Konsernin tukipalveluista haastattelin kolmea henkilöä, joista yksi oli työsuhteessa Hoivaan ja kaksi säätiöön. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 60 minuuttiin. Litteroin jokaisen haastattelun heti, ja yhteensä litteroitua aineistoa kertyi noin sata sivua. Tallenteet hävitin litteroinnin jälkeen.

Taulukko 3 Haastateltavat henkilöt, toimiala ja asema.

Haastateltavat	Toimiala	Asema	Tehtävä vaihtunut organisaatiossa	Toimiala vaihtunut organisaatiossa
Haastateltava 1	Sote-palvelu / Hoiva Oy	Esimies	Kyllä	Kyllä
Haastateltava 2	Sote-palvelut / Hoiva Oy	Esimies	Kyllä	Ei
Haastateltava 3	Diakonia- ja sosiaalinen vastuu / säätiö	Työntekijä	Kyllä	Kyllä
Haastateltava 4	Diakonia- ja sosiaalinen vastuu / säätiö	Esimies	Kyllä	Ei

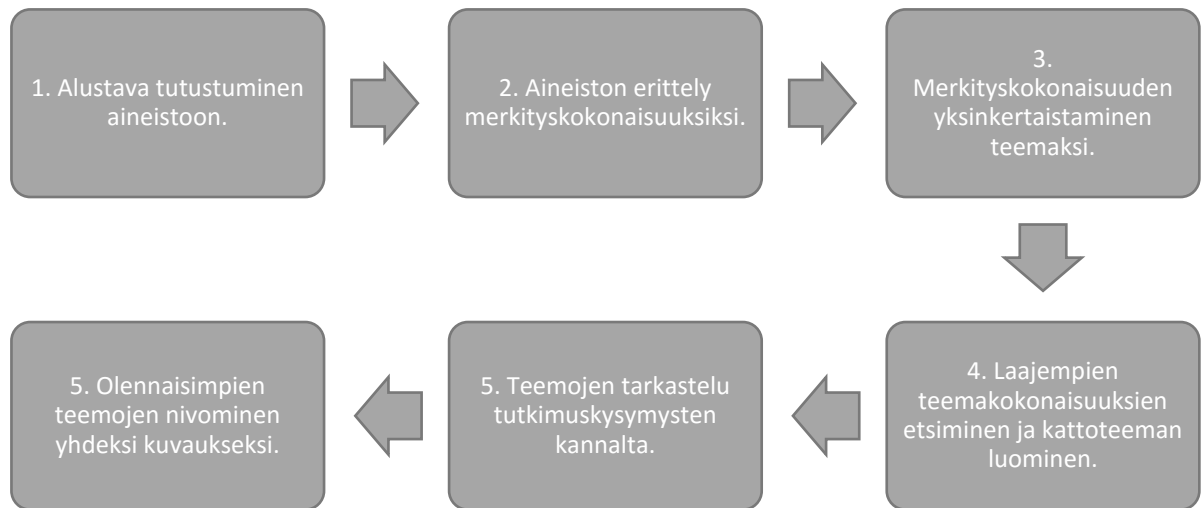
Haastateltava 5	Konsernin tukipalvelut / säätiö	Esimies	Ei	Kyllä
Haastateltava 6	Konsernin tukipalvelut / säätiö	Esimies	Kyllä	Ei
Haastateltava 7	Konsernin tukipalvelut / Hoiva Oy	Työntekijä	Kyllä	Kyllä
Haastateltava 8	Diakonia- ja sosiaalinen vastuu / säätiö	Esimies	Kyllä	Kyllä
Haastateltava 9	Sote-palvelut / Säätiö	Esimies	Kyllä	Ei
Haastateltava 10	Sote-palvelut / Hoiva Oy	Työntekijä	Kyllä	Kyllä
Haastateltava 11	Diakonia- ja sosiaalinen vastuu / säätiö	Työntekijä	Kyllä	Ei

3.4 Analyysimenetelmä

Aineiston analyysissä käytin teorialähtöistä temaattista analyysia. Keruuvaiheessa olin jakanut tutkimusongelmani teemoiksi, joiden tavoitteena oli helpottaa haastattelua ja varmistaa, että aineisto vastaa tutkimuskysymyksiini. Haastattelujen teema-alueet eivät kuitenkaan ole verrannollisia analyysissä esiin nousseisiin teemoihin.

Teemat voivat tarjota näkyvyyden kulttuurisiin uskomuksiin ja arvoihin, jotka puolestaan voivat vaikuttaa ihmisten kokemuksiin, motivaatioihin ja käyttäytymiseen (Luborsky 1994, 190). Temaattisen analyysin avulla voidaan tutkia yksilöiden arvoja ja tulkintoja, jotka rakentavat ja merkityksellistävät organisaation identiteettiä ja yksilöiden suhdetta siihen eli samaistumista ja sitoutumista. Olen kuvannut teemoittelun Kvalen (1996) esittämän vaiheistuksen avulla kuvassa 6.

Kuva 5 Teemoittelun vaiheet



(Kvale 1996, 194-196.)

Temaattinen analyysi etenee induktiivisesti tuottamalla yksittäisistä merkityskokonaisuuksista yhä laajempia kokonaisuuksia, teemoja. Siten temaattinen analyysi jakaa induktion ja laadullisen tutkimuksen edut ja ongelmat. Valitusta aineistosta on haastavaa tehdä yleistyksiä, ja temaattisen analyysin tavoitteena pidetään ennemminkin aineiston sisältämien oletusten eksplikoimista. Tulkinnan pitäisi kuitenkin olla toistettavissa, mikä laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa riittävää raportointia havaintojen tuottamisen tavoista ja siitä, miten ne on muokattu tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005, 244-258.) Siksi tässä osiossa olen systemaattisesti selostanut tutkimukseni etenemisen. En ole pyrkinyt poistamaan ristiriitaisuuksia aineistosta, mikä analyttisessä induktiossa on usein tapana. Tutkimustani on ohjannut ennakko-oletus siitä, että hybridin identiteettiä voidaan tulkita hyvin eri tavoin ja jopa ristiriitaisesti, joten mahdolliset tulkintojen väliset ristiriidat ovat tärkeä osa analyysiani.

Aloitin temaattisen analyysin lukemalla aineistoa useaan otteeseen. Tutustuin litteroituihin haastatteluihin lukemalla niitä yksitellen, jotta saisin käsityksen koko haastatteluaineistosta enkä lähtisi liikkeelle etsimällä ennakko-oletuksiani tukevia tulkintoja. Seuraavaksi lähdin

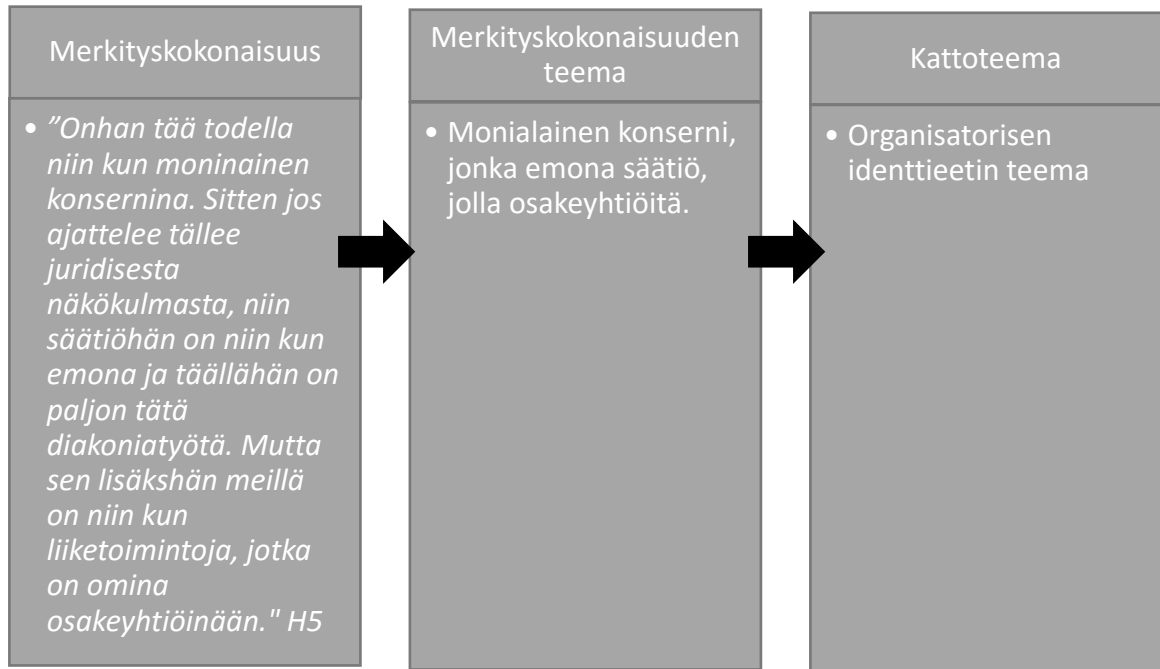
erottelemaan aineistoa etsimällä toistuvia, samaa aihepiiriä koskevia merkityskokonaisuuksia. Tässä vaiheessa en typistänyt haastateltujen lausuntoja, vaan jaottelin niitä aineistolähtöisesti Excel-taulukkoon.

Tämän jälkeen kävin jokaisen merkityskokonaisuuden läpi ja hahmottelin niistä yksinkertaisen teeman siten, että subjektin tulkinta ja näkökulma tulisivat mahdollisimman selvästi esiin. Toistin vaiheen kahteen kertaan reliabiliteetin varmistamiseksi. Kun olin ensimmäisen kerran hahmotellut merkityskokonaisuuksien teemoja, jätin ne lepäämään. Parin päivän lepoajan jälkeen kävin kokonaisuudet uudestaan läpi ilman ennako-odotuksia ja hahmottelin lausumista uudet teemat. Tämän jälkeen vertasin aiempia teemoja toisen kierroksen teemoihin. Jos kahden kierroksen teemat olivat hyvin samanlaiset, hyväksyin teeman. Mikäli teemoissa oli selvä ero, siirsin vastauksen taas lepäämään ja tein kolmannen teemakierroksen. Tämän jälkeen vertailin taas kolmatta teemaa aiempiin ja loin mahdollisimman hyvin merkityskokonaisuutta kuvaavan teeman.

Seuraavaksi vertailin eri haastateltavien merkityskokonaisuuksista luomiani teemoja toisiinsa ja etsin niistä yhdistäviä piirteitä. Yhdistin samoja piirteitä omaavia teemoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja loin näille kattoteeman. Kattoteemoja tunnistin aineistosta kolme, ja näiden muodostumista olen havainnollistanut kuvassa 5.

Tämän jälkeen tarkastelin temaattisia kokonaisuuksia uudelleen tutkimuskysymysteni kannalta ja etsin teemoista ensisijaisia ja toissijaisia merkityksiä. Vaihe oli analyysin kannalta keskeinen, sillä saman teeman alle luokittelemani tulkinnat saattoivat saada erilaisia merkityksiä haastateltavasta riippuen. Tässä vaiheessa hyödynsin myös lähilukua, jossa tarkastelin temaattisten kokonaisuuksien yksittäisiä vastauksia organisaatioidentiteetin käsitteen, kriteerien ja kysymysten kannalta.

Kuva 6 Kattoteeman muodostuminen merkityskokonaisuudesta



Viimeiseksi nivoin olennaisimmat teemat yhdeksi kuvaukseksi, jota esittelen luvussa 4. Analyysini ei kuitenkaan pääty tähän. Onkin sanottu, että tutkijan pahin virhe on kuvata aineisto ilman tulkintaa (Koskinen ym. 2005, 229). Siksi luvussa 5 tulkitseen esiin nousseita teemoja keskeisten käsitteiden ja aiemman tutkimuksen kannalta.

Muodostin teoriataustan pohjalta 11 kysymystä tulkinnan tueksi. Tarkastelin jokaista teemaa sen mukaan, vastaavatko ne kysymyksiin:

1. Tulkitaanko hybridimallista yhteiskunnallista yritystä vai sen tiettyä osaa?
2. Mikä organisaatio on (tulkitsijan näkökulmasta)?
3. Miksi organisaatio on olemassa?
4. Millainen organisaation pitäisi olla?
5. Millaisella alalla organisaatio toimii?
6. Millainen organisaation tulevaisuus on?
7. Millaisessa yhteiskunnallisessa kontekstissa organisaatio toimii?
8. Mikä organisaatiolle on tärkeää?

9. Millaisia tavoitteita organisaatiolla on?
10. Millaiset ominaisuudet erottavat organisaation muista?
11. Millaiset ominaisuudet samaistavat sitä muihin?

Kysymysten kautta syvensin ymmärrystä siitä, mitä teema voi kertoa organisaatioidentiteetin tulkinnasta. Vertailin teemoja toisiinsa ja merkitsin ne kysymysnumerolla. Näin muodostin käsityksen, miten aineistoni suhteutuu aiempaan teoriaan. Samalla pyrin välttämään temaattisen analyysin keskeisen heikkouden, pintatasolle jäämisen.

Erotin tulkinnoista tutkimukseni keskeisten käsitteiden avulla identiteetin tasoja ja ominaisuuksia. Hahmottelin identiteetin kysymysten kautta sekä jäsenten tulkintoja identiteetistä sekä merkityksiä, joita liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet saavat tulkinnoissa. Näin pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Samalla toin analyysini rinnalle yhteiskunnallisen ja kulttuurisen kontekstin eli sen sosiaalisen todellisuuden, jossa hybridi toimii ja jossa sen jäsenet identiteettiä tulkitsevat ja tuottavat.

Analyysini tuloksia esittelevässä luvussa 4 en puhu niinkään teemoista vaan tulkinnoista. Luku vastaa jo osin ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, millaisia tulkintoja jäsenet identiteetistä tuottavat. Olen nostanut aineistostani runsaasti suoria lainauksia, jotta lukija voisi mahdollisimman hyvin arvioida analyysiani ja tulkintaa.

Tunnistin aineistosta kolme kattoteemaa, jotka kuvaavat organisaatioidentiteetin tulkintoja. Nämä ovat organisatorinen identiteetti, arvojen identiteetti ja hybridi-identiteetti.

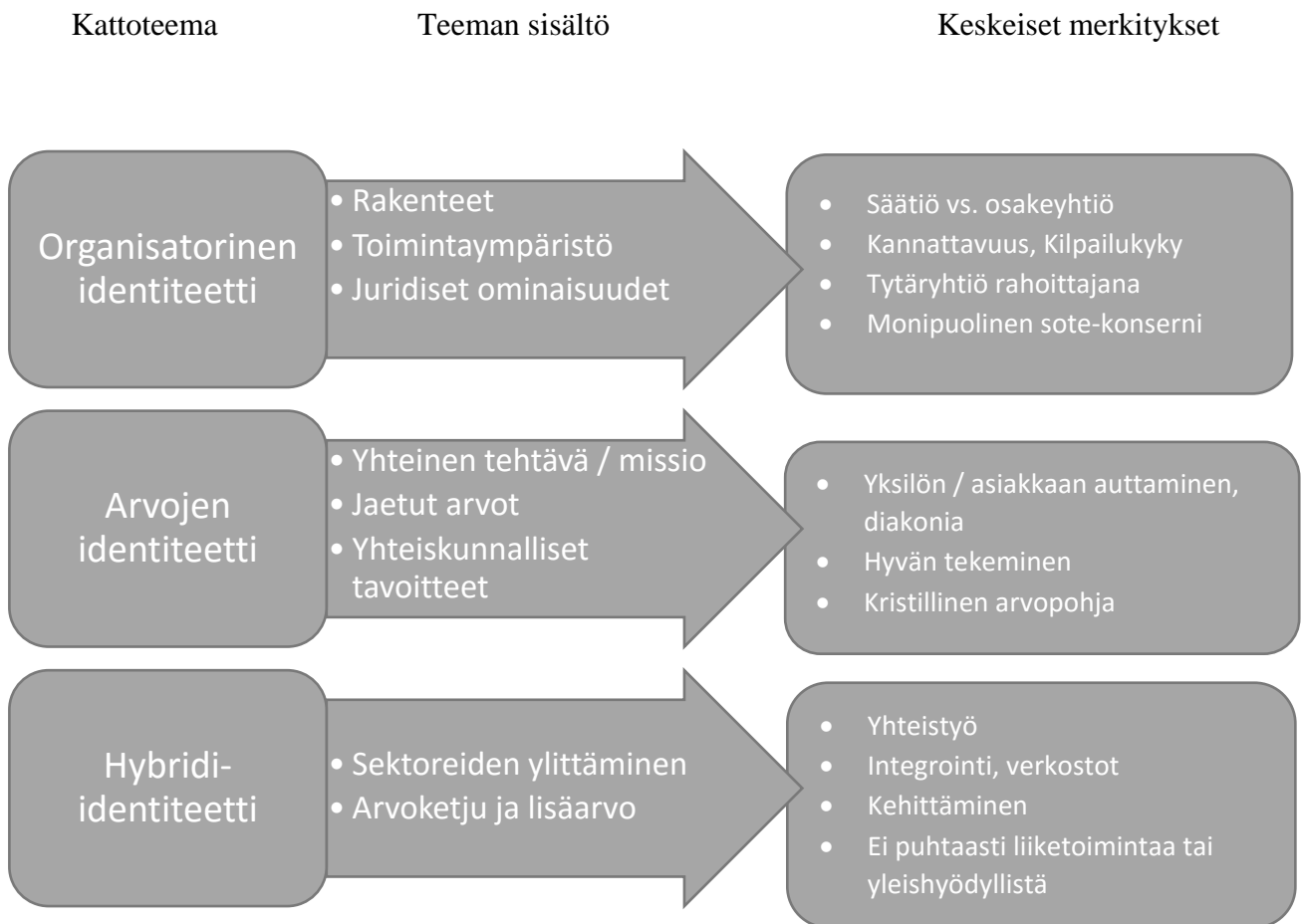
Organisatorista identiteettiä tulkittiin organisaation rakenteiden, toimintaympäristön ja juridisten ominaisuuksien kautta. Tulkinnat olivat melko yleisiä kuvauksia, mikä on tyypillistä identiteetin ulkoisella tasolla. Merkityksissä korostuivat yleishyödyllisen säätiön merkitys suhteessa osakeyhtiöihin, palveluiden kannattavuus ja kilpailukyky, konsernin monipuolisuus ja tytäryhtiön rooli rahoittajana.

Arvojen identiteettiä tulkittiin konsernia yhdistävien arvojen, ydintehtävän eli mission ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta. Identiteetti sai merkityksiä yksilön tai asiakkaan auttamisena, diakoniana ja hyvän tekemisenä. Kristillisen arvopohjan merkitys oli

tulkinnoissa keskeinen. Myös historiallinen konteksti ja jäsenten sitoutuminen ja samaistuminen korostuivat. Merkitykset ovat sensitiivisempiä ja liikkuvat enemmän identiteetin sisäisellä tasolla.

Hybridi-identiteettiä tulkittiin sektorirajojen ylittämisen ja arvoketjuna, jossa liiketoiminnan ja tavoittelemattoman toiminnan tulisi tuottaa lisäarvoa toisilleen ja yhteiskunnalliselle tehtävälle. Merkityksen saivat yhteistyö, integrointi, kehittäminen ja verkostot. Yleishyödyllistä toimintaa ja liiketoimintaa ei tulkittu absoluuttisina kategorioina.

Kuva 7 Teemat, sisällöt ja merkitykset



4 Organisaatioidentiteetin tulkinnat

4.1 Organisatorinen identiteetti

Organisatorisen identiteetin tulkinnoissa haastateltavat kuvailivat yleishyödyllistä säätiötä ytimenä tai kehyksenä, jonka puitteisiin tytäryhtiöt asettuvat. Lisäksi osa haastateltavista kuvaili osaomistettuja yhtiöitä, mutta näitä ei nimetty yhtä selkeästi kuin tytäryhtiöitä. Säätiötä kuvattiin myös esimerkiksi emona tai isäntä, joka ohjaa tytäryhtiöiden toimintaa ja tekee päätökset.

”No, mä kuvailisin sillä tavalla, että se ydin on se säätiö, joka on se yleishyödyllinen, ja säätiöllä on sitten öö liiketoiminnan, elinkeinotoiminnan muodossa tapahtuvaa toimintaa, joka on, on yhtiöitetty, yleensä yhtiöitetty, ja siin on sekä sataprosenttisesti omistettuja ja sitten osaomistettuja yhtiöitä.” H1

Haastateltavat esittivät melko yhteneviä vastauksia kysymykseen, miksi Helsingin Diakonissalaitoksen konsernilla on tytäryhtiöitä. Keskeisenä syynä monen mukaan oli yleishyödyllisyysstatuksen säilyttäminen. Tämä haluttiin varmistaa erottamalla liiketoiminta yleishyödyllisestä toiminnasta, jotta säätiön verotuksellinen asema säilyisi. Muita syitä konsernin muodostumiselle olivat haastateltavista esimerkiksi kilpailutuksiin osallistuminen ja hallinnon selkeyttäminen.

”Taustalla varmaan on ensinnäkin siis se, että toi, toi että yhtiöittäminen on se tapa, jolla on haluttu välttää tää yleishyödyllisen toiminnan ikään kuin saastuminen verottajan näkökulmasta, koska me toimitaan kilpaillulla markkinoilla.” H1

”No ihan verotuksellisista ja kilpailutussyistä. Et muuten tota, muuten me emme olisi tämmönen yleishyödyllinen organisaatio.” H2

Vaikka useimmat haastateltavat tulkitsivat säätiön olevan konsernin keskiössä, toi se joidenkin mielestä myös haasteita. Esimerkiksi liiketoimintojen esimiehet kritisoivat säätiön hallintoa raskaaksi, mikä vaikuttaa tytäryhtiö Hoivan toimintaedellytyksiin.

”Ehkä me enemmän sisäisiä toimintoja, et meidän pitäis mieltä sitä, et meillä on mun mielestä aika raskas hallinto. Et mun mielestä ehkä sitä pitäisi katkoa, että saadaanko me sieltä jotenkin niin kun sitä, mitä nyt varmaan happiprojektit ja muut toisaalta ehkä tuokin sitä, että ööö... sitä taloudellista, niin kun, tiukkuutta et me saatais niitä toiminnan edellytyksiä.” H2

Tytäryhtiöt eivät ole syntyneet säätiöstä irrallaan, vaan usein juuri säätiön omia toimintoja on yhtiöitetty tytäryhtiöksi tai siirretty osaksi tytäryhtiöitä. Haastateltavat katsoivat, että yhtiöittäminen on järkevää myös liiketoimintojen kannattavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Siten talouden merkitys oli organisatorisen identiteetin tulkinnoissa keskeinen.

”Et se on ihan selvä, et onhan se meillä suurimmassa osassa näistä toiminnoista, et kannattavuus on yks keskeinen. Et jos aattelee laatua ja kaikki se on merkittävää, mut se kannattavuus, et sellasta toimintaa, jota voidaan myöskin tehdä nii et se on taloudellisesti kannattavalla pohjalla.” H9

Organisatorisen identiteetin tulkinnoissa haastateltavat kuvailivat säätiön ja tytäryhtiöiden eroja etenkin liiketoiminnan näkökulmasta. Yksi haastateltavista katsoi esimerkiksi Hoivan toimivan yrittäjän tavoin. Tämä muokkasi haastateltavan mukaan myös tytäryhtiön suhtautumista arvoihin. Vaikka lähimmäisenrakkauteen olisi halua, markkinoilla toimiva tytäryhtiö tuottaa vain ne palvelut, joista on maksettu. Siten tulostavoite ohjaa tytäryhtiön toimintaa.

”Me pidetään budjettikuria, et hirveen tiukasti seurataan sitä budjettia. Me pyritään aina jakamaan ne kustannukset oikein ja tota, sit meil on nää sopimukset, joita me syynätään, että asiakas saa sen, mitä maksaa mutta että yhtään ei ylihoideta. Että vaikka olis kuinka lähimmäisenrakkautta ja halua, niin se ei vaan oo näin. Mut et me ei voida lahjottaa. Et meillä tää tulostavoite ohjaa sitä toimintaa.” H2

Toisaalta samainen haastateltava kuvaili tytäryhtiön voitontavoittelua maltilliseksi. Tämä näkyi haastateltavasta etenkin silloin, kun voitontavoittelua vertaa kilpailijoihin:

”Ehkä se, et jos mä ajattelen nyt tällä hetkellä meidän Hoivaa, niin me pyritään minimaaliseen voitontavoitteluun. Et jos me ajatellaan kilpailijoita, niin niil on kaksnumeroiset tavoitteet. Meil on hyvin maltillinen se, siks mä sanoin minimaalinen, meil on hyvin maltillinen, se on ehkä oikea.” H2

Maltillisesta voitontavoittelusta huolimatta haastateltavat antoivat tytäryhtiöille merkityksen säätiön rahoittajina. Haastateltavien mukaan tytäryhtiöiden tulisi pärjätä omillaan eivätkä ne voi olla taloudellisesti autettavia. Säätiön omistusten pitäisi tuottaa tulosta, jonka kautta myös tytäryhtiöt ovat osaltaan tekemässä yhteiskunnallista hyvää.

”Et et meidän pitää olla niin kun osana mahdollistamassa hyvän tekeminen, et tää tulos pitää olla tota positiivinen. Et me emme saa olla taloudellisesti autettavia.” H2

Haastateltavat kuvasivat, miten hankerahoituksen lisäksi säätiön on rahoitettava myös itse voittoa tavoittelematonta toimintaansa. Tämä on mahdollista esimerkiksi tytäryhtiöiden tuottojen avulla. Yhden haastateltavan mielestä tytäryhtiöt ja omistusten tuotot tekevät säätiöstä myös vakavasti otettavamman ja vahvemman.

”Säätiö on arvojensa mukaan voittoa tavoittelematon esim. tää diakoniatyö. Mut me tarvitaan siihen myös rahoittajaa. Me saadaan tietenkin hankerahoituksia, mut silloin tällöin meidän pitäs laittaa myös omia rahoja joihinkin juttuihin. Et on oltava myös varakas, sitä mihin voi nojata. Et on hyvä et on tytäryhtiöt, jotka omasta voitostaan voivat rahoittaa myös säätiön toimintaa jonkun verran. Ne myös niin kun tekee säätiöstä vielä vakavasti otettavamman ja vahvemman, jos on varakas ja on sijoituksia ja on myös tämmöisiä omia tytäryhtiöitä.” H11

Haastateltavat kuvailivat, että säätiön ja tytäryhtiöiden keskeinen ero on toimintalogiikassa ja juridisissa rakenteissa. Osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa tulosta, kun taas säätiö ei yleishyödyllisenä yhteisönä tavoittele voittoa. Tämä muokkaa myös toimintojen lähtökohtia ja odotuksia, joita niihin kohdistuu.

”No liiketoimen ja osakeyhtiön täytyy olla niin kun terve ja tuottaa tulosta. Niin nyt sitten säätiön toimintahan on tuota vähän toisen tyyppistä. Meidänhän ei oo niin kun tarkoituskaan tuottaa tulosta vaan meidän on tarkoitus niillä tuotoilla, joita saadaan kerättyä omaisuuden kautta niin sitten tehdä sitä diakoniatyötä. Eli siinä mielessä niillä on niin kun kaks erilaista lähtökohtaa, osakeyhtiöllä ja liiketoiminnalla ja sit säätiön toiminnalla.” H5

Useat haastateltavista katsoivat, että yhtiöittäminen oli vastaus toimintaympäristön muutoksiin. Haastateltavat kuvailivatkin runsaasti, millainen merkitys toimintaympäristöllä ja myös sidosryhmillä on konsernille ja sen muodostumiselle.

”Konsernihan on sellainen, joka on muotoutunut vuosien varrella. Et mä oon elänyt sitä vaihetta, jollon ei ollut konsernia. Jollon oli tää säätiö ja oli tota diakoniaopisto, oli Diacor, tai tai sairaalatoiminta, joka oli ihan niin kun osa osa tätä säätiön toimintaa. Joka sitten on yhtiötetty. Ja sitten on pitkin matkaa tullut näitä osakeyhtiöitä, että Diacor oli ensimmäinen tämmönen isompi muutos, että se yhtiötettiin ja ja sit Hoiva Oy ja nyt Suomen Diakoniaopisto Oy, niin tämmönen niin kun yhteiskunnan muutoksista johtuva haaste on, on oikeestaan vois sanoa pakottanut meitä tarkastamaan organisaatiokuvioo. Et siitä on tullut konserni.” H8

Keskeisinä sidosryhminä haastateltavat pitivät esimerkiksi palveluita ostavia kuntia ja verottajaa, joka määrittelee yleishyödyllisyyden kriteerit. Osa haastateltavista näki yhtiöittämisen loppupeleissä usein positiivisena ratkaisuna, joka voi parantaa sekä myytävien palveluiden että säätiön taloutta.

”Et kyl se on tää niin kun toimintaympäristö ja pelko siitä, että et se yleishyödyllisyyskin, et se status vaarantuu, on pakottanut yhtiöittämään enkä mä nää sillä vaihtoehtoja... Ja itseasiassa yhtiöittäminen on minusta eduksi, koska se, se pakottaa miettimään myöskin sen toiminnan kannattavuuden. Kun säätiö ei periaatteessa voi tehdä konkurssia, niin se taloudellinen intressi voi olla toimijoilla vähäsempi. Et mä nään, et se on vaan hyvä asia, niin kun toimintaympäristön mutta myöskin säätiön itsensä näkökulmasta.” H1

4.1.1 Suuri ja monipuolinen sote-palveluiden tuottaja

Haastateltavat tulkitsivat Helsingin Diakonissalaitoksen konsernia suurena ja monipuolisena sosiaali- ja terveystalouden tuottajana. Vaikka säätiön koulutustoiminta on yhtiötetty Suomen Diakoniaopisto Oy:lle vasta vuoden 2017 alusta, ei sitä haastatteluissa juurikaan mainittu.

Monipuolisuudella haastateltavat kuvasivat sekä työn tekemisen tapojen että toimintojen kirjoa. Osa haastateltavista tulkitsi, että monipuolisuus erottaa konsernin verrokeistaan, ja se nähtiin myös toiminnan tehostamisen kannalta tärkeänä.

”Mun mielestä ei oo puhtaasti samanlaista, siis niin kun tämmönen niin monipuolinen mikä meillä, niin ei löydy.” H11

”Joka asiaan, mitä me tääl tehdään, me tarvitaan kuitenkin riihikuivaa rahaa ja muuta. Että se, et kun on vaikea pärjätä, kun meiltä edellytetään kuitenkin kustannusten pienentämistä kuitenkin. Ja se toiminnan tehostaminen, eikä se tarkoita sitä, et me heitetään ihmisiä pois täältä töistä. Vaan sitä, että enemmän vaan tehdään nii kun monipuolisemmin sitä työtä.” H2

Useat haastateltavat tulkitsivat, että konsernin monipuolisuuden ansiosta he olivat voineet olla saman työnantajan palveluksessa pitkään. Pitkät työsuhteet olivatkin aineistossani selvästi edustettuina, sillä vain kaksi haastateltavista oli ollut konsernin palveluksessa alle viisi vuotta. Esimerkiksi haastateltava 7 kuvaili, miten konsernista on aina löytynyt uusia mielenkiinnon kohteita, kun omat työt sujuivat vasemmalla kädellä. Työnkierto olikin aineistossani konkreettinen esimerkki monipuolisuudesta, sillä lähes jokainen haastateltavista oli vaihtanut tehtävää konsernin sisällä (ks. taulukko 3). Osalle haastateltavista monipuolinen organisaatio oli myös ylpeydenaihe.

”Et melkeen mä muistan sen päivän, kun silloin mä olin viel täällä Alppikadulle tos pikkutalossa, kun mulla kolahti päähän tää meidän niin kun moninaisuus. Kun tääkin on semmonen et se pitää, sä et ihan uutena työntekijänä tajua tätä hienoutta, mikä täällä on. -- Mulle tuli vaan yhtäkkiä niin kun se, et herranjumala, me hoidetaan täällä vauvasta vaariin ja siin välissä vielä koulutetaan ihmisiä elämään. Et tää oli jotain niin ainutlaatuista. -- Kattelin opiston ihmisiä, niitä koululaisia siinä, opiskelijoita ja mietin että, että täällä ihmisen ei tarvitse lähteä muualle töihin. Et kun hän voi täällä vaihtaa työpaikkaa, niin hän saa hyvin moninaisen kuvan tästä.” H2

Monipuolisuuden lisäksi yksi haastateltavista kuvaili, että Helsingin Diakonissalaitoksen konserni eroaa verrokeistaan volyymien ja kokonsa vuoksi. Haastateltavan mukaan nämä ovat ensisijaisesti seurausta pitkästä historiasta ja sijainnista. Sen sijaan arvot, mission ja niihin sitoutuminen oli haastateltavasta tyypillistä myös verrokkiorganisaatioille.

”Näitähän on, siis tota oikeestihan on siis. Paljonkin näitä säätiöitä ja yhdistyksiä, joilla on yleishyödyllinen status ja missio ja sen lisäksi näillä on yhtiötoimintaa. -- Et

siis. Ei me siis niin kun, ei me sillä tavalla ainutlaatuinen olla kuin me joskus kuvitellaan olevamme. -- Mut et tota, se mikä meistä on tehnyt poikkeuksellisen, on ehkä tää meidän suuri koko ja nää volyymit. Se on tehnyt meistä. Mut siis niin kun tää ydin, tavallaan se et on missio ja on toimintaa ja on vahva arvopohja, johon ihmiset sitoutuu, niin mä väittäisin jopa et meil on joskus ihmisillä väärä kuvitelma siitä, etteikö muuallakin olis arvopohjaan sitoutuneita työntekijöitä, jotka tekee mission mukasta työtä. Et ei me siinä mielessä mitenkään ainutlaatuisia olla.” H1

4.1.2 Konserni taloudellisessa ja yhteiskunnallisessa tuiverruksessa

Taloudelliset haasteet ja yhteiskunnan epävakaus nousivat aineistosta esiin konkreettisina huolenaiheina. Haastateltavat korostivat, että palveluiden kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen on konsernille olennaista. Samanaikaisesti pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti ihmisten ja yhteiskunnan tarpeisiin, kuten perustamaan uusia palveluita.

”Taloudelliset haasteet on isot. Ja tota tää yhteiskunnallinen tilanne on hyvin epävakaa. Ja tota isot nopeat muutokset. Niin kun ajatelleen, et me työskennellään myös maahanmuuttajien kanssa ja pystytään nopeesti reagoimaan asioihin, mitä täs yhteiskunnassa tapahtuu niin on ne haasteita, mutta ne on varmaan osa tätä meidän syklisyyttä.” H10

Konsernin rakenteita on edellisinä vuosina järjestelty runsaasti uudelleen. Viimeisin palveluiden siirto tapahtui syksyllä 2016, kun säätiön aiemmin tuottamat päihde- ja asumispalvelut siirrettiin Hoivaan. Haastateltavat kuitenkin kuvasivat, että muutokset eivät ole juuri vaikuttaneet ihmisten käsityksiin työnantajasta. Joidenkin haastateltavien mielestä emon ja tytäryhtiön erottaminen on hankalaa, ja esimerkiksi haastateltava 3 kuvaili, miten Hoivaan siirtyneet työntekijät identifioituvat yhä Helsingin Diakonissalaitokseen:

”Hoivahan on ollut niin vähän aikaa vasta omana yrityksenään. Must tuntuu ainakin, kun työkavereita tai entisiä on Hoivassa töissä, niin mun mielestä ihmiset ei nää niitä vielä niin erillisinä asioina niitä. Vaan mielletään niin kun säätiö ja Hoiva samaksi asiaksi. Vaikka ne ei niin kun nyt käytännössä nyt enää olekaan. Hankala niin kun erottaa.” H3

Samalla kun haastateltavat korostivat säätiön merkitystä, tytäryhtiö Hoiva jäi toissijaiseen asemaan. Esimerkiksi haastateltava 7 kuvaili, että säätiön suhde tytäryhtiöön on omistajaohjauksellinen. Toinen haastateltava taas katsoi, että säätiön tunnettuus voi olla myös Hoivan vahvuus.

”Diakonissalaitos on se, joka tunnetaan ja Diakonissalaitos on se, joka on meidänkin vahvuus. Et oon kääntänyt sen toisin päin. Et meidän täytyy ottaa irti kaikki hyöty Diakonissalaitoksesta. Diakonissalaitos ajattelee et se ottaa Hoivasta irti kaiken hyödyn, mut mä oon myöskin sanonut, et me otamme kaiken mahdollisen hyödyn Diakonissalaitoksesta eli omistajasta.” H1

Vaikka Hoiva Oy on kasvanut henkilöstömäärältään emonsa kokoiseksi, aineistossa sitä kuvattiin esimerkiksi säätiön pikkusiskona tai tyttärenä. Toisaalta haastateltavat kuvailivat, että Hoiva on lähentynyt säätiötä viimeisten vuosien aikana. Yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi ”*hoivalaisuudesta*” puhuttiin aiemmin enemmän kuin nykyisin. Tytäryhtiötä verrattiin myös lapseen, jonka itsenäistymiskehitys on saavuttanut pisteen, jossa napanuoran katkaiseminen ei enää ole välttämätöntä. Samankaltaista lähentymistä oli haastateltavien mukaan tapahtunut myös Hoivan sisällä. Tätä pidettiin positiivisena kehityksenä, jonka toivottiin myös jatkuvan.

”Mä oon nähnyt tämmöstä kehitystä työurani varrella aikasemminkin, jossa siis organisaatiosta irtaantuu tai muodostetaan joku toinen organisaatio, niin se on vähän niin kun lapsen kehitys et sen pitää itsenäistyä, et se hakee etäisyyttä. Se yrittää katkasta napanuoraa, ja sit se haukkuu, kun toi omistaja ei niin kun ymmärrä mitään. Ja jossain vaiheessa voi olla et semmonen kypsyyssaste on saavutettu, et se nähdään et täs ei tarviikkaan tätä napanuoraa katkaista.” H1

Sisäisen me-käsityksen kannalta problemaattisessa asemassa olivat joidenkin haastateltavien mukaan toimialat, jotka eivät ole puhtaasti yleishyödyllisiä tai voittoa tavoittelevia (ks. Fiol 2001). Näitä ovat sote-toimialueelle organisoitu mutta säätiön alaisuudessa toimiva lapsi- ja perhepalvelut sekä säätiön kansainvälisen suojelun ja integraation toimiala. Esimerkiksi haastateltava 4 kuvaili, miten näiden toimialojen asemoituminen osaksi kokonaisuutta ei ole yhtä selvää kuin muiden palikoiden.

Haastateltavan mukaan taloudelliset intressit määrittävät, miten ne jatkossa sijoittuisivat konsernikokonaisuuteen.

”Ja sitten siinä välillä on siis, siihen oikeaan legiin kuuluu myös se liiketoiminta, joka on julkisessa markkinassa, mutta tuota, joka ei kuitenkaan tähän mennessä meillä Diakonissalaitoksella ole edustanut sen kaltaista tavoitteita, joista syntyisi jaettavaa osinkoa. Tämähän voi kylläkin muuttua. Sitten se sitten tuota, sitten on vielä tämä kansainvälinen suojelu ja integraatio, joka on liiketoiminnallinen perusteistaan, vaikka se nyt hakee paikkaansa vielä tässä, tässä konsernikokonaisuudessa.” H4

Jo tapahtuneiden muutosten lisäksi haastateltavat pohtivat konsernin tulevaisuutta. Jotkut katsoivat, että liiketoimintojen ja yleishyödyllisen toiminnan erottaminen jatkuisi edelleen. Esimerkiksi haastateltava 9 tulkitsi, että säätiöön jäisivät hankerahoituksella toimivat hankkeet. Sen sijaan säätiön liiketoiminnalliset kokonaisuudet, kuten lapsi- ja perhepalvelut, eivät haastateltavasta sovi täysin säätiön toiminnaksi.

”Kyl mä ehkä ajattelen niin, et säätiön toimintoja olis jatkossa niin esimerkiksi just mä aattelen jotain näitä Vamoksen tai näitä Kitun¹ tai näitä, jotka niin kun selkeesti on, mitä Jarmo johtaa. Niin kun selkeesti. Et mikä se lapen² kohta ikinä onkaan niin niin, kun me ollaan nyt siinä välissä. Vaik me ollaan säätiön toimintaa, niin me ei kuitenkaan tavallaan puhtaasti, puhtaasti olla tota, vaan enemmän siinä on sit liiketoiminnallisia elementtejä.” H9

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat paljolti siihen, millaiseksi konserni tulevaisuudessa muotoutuu. Jotkut haastateltavat nostivat esiin myös muutosten vaikutukset työntekijöihin. Esimerkiksi sote-alueen työntekijä kuvaili konsernin menettäneen paljon hyvää työvoimaa.

”Ehkä vähän enemmän pitäisi kiinnittää jotenkin työntekijöiden tilanteeseen myös huomiota. Et me menetetään myös aika paljon hyvää työvoimaa. Et joku ei oo ihan kohdallaan.” H9

¹ Kidutettujen kuntoutuskeskus

² Lapsi- ja perhepalvelut

Vaikka Diacor terveystalot Oy oli rajattu aineistonkeruun ulkopuolelle, nousi se olennaisesti esiin haastatteluaineistosta. Konsernille perinteisen terveydenhuollon siirtyminen sijoitusomaisuudeksi oli monista haastateltavista merkittävä muutos myös identiteetin kannalta.

”No nythän tää on valtavan iso muutos omalla tavallaan tää Diacorin ja Terveystalon kauppa, joka nyt ei oo vielä vahvistettu, mut kokonaisuudessaan tietyllä tavalla tarkoittaa, et tietyllä tavalla perinteinen osa-alue elikkä tää terveydenhuoltotoiminta siirtyy entistä enemmän sijoitusomaisuudeks.” H5

Kaksi haastateltavista kuvaili, että Diacorilla on ollut tärkeä merkitys koko konsernin tunnettuuden ja maineen kannalta (H9 & H10). Haastateltava 11 kuitenkin tulkitsi, että yhdistyminen Terveystaloon on voinut tahrata Diacorin mainetta. Tämä voi haastateltavan mukaan muokata myös mielikuvia säätiöstä.

”Esimerkiksi viime aikaiset kohut, kun Terveystalo osti Diacorin ja on myöskin varmaan tota öö tahrannut myös sen Diacorin mainetta. -- Diakonissalaitoksen on syytä olla myös jatkossakin vähän varovainen, kenen kanssa tekee yhteistyötä.” H11

Haastateltavat myös pohtivat, miten Diacorin ja Terveystalon yhdistyminen vaikuttaisi tytäryhtiö Hoivan asemaan. Esimerkiksi haastateltava 7 esitti kysymyksen, ovatko tytäryhtiöt ja niihin yhtiötetyt palvelut myyntikypsyteltäviä tuotteita. Tämä kyseenalaistaisi konsernin tulevaisuuden ja tarkoittaisi paluuta takaisin säätiömuotoon. Haastateltava piti tytäryhtiön myyntituotteistamista vaarallisena mutta pohti myös oman asenteensa muuttamista.

”Kuukausi sitten olisin sanonut siitä varmaan eri asian mutta nyt tää Diacorin ajankohtainen kysymys niin tota. Siis säätiön tulevaisuus on varmasti hyvä. Mut että, et niin kun kuinka kauan konserni jatkaa konsernina vai onko tää välivaihe, joka palautuu sit säätiöksi jossain vaiheessa, niin nyt se onkin jotenkin tullut uudestaan ajankohtaiseksi kysymykseksi. Et, et onko tavallaan niin, et säätiö on se perustoiminto ja sitten niin kun aika ja viranomaiskäytännöt sanelee, et onko järkevää yhtiöittää jotkin toiminnot vai ei. Mut jos meillä näyttää olevan se linja, että kun yhtiö on myyntikypsä, niin se myydään, niin silloin se kyseenalaistaa kyllä sen konserniuden, niin kun pitemmän tähtäimen tulevaisuuden. Ja silloin ehkä on niin,

että kun jokin toiminto on siirtynyt yhtiöön, mihin tahansa tytäryhtiöön, niin se on samalla vähän niin kuin myyntikypsyteltävä tuote. Ja tää sinänsä saattaa kuulostaa aika vaaralliselta, mutta ehkä pitää ruveta myöskin muuttamaan omaa asennetta ja ajatella että näin se saattaa olla. Mut et säätiön tulevaisuus on varmasti hyvä.” H7

Myös haastateltava 3 vertasi Diacorin ja Terveystalon yhdistymistä Hoivan tulevaisuuteen. Haastateltavan mukaan on mahdollista, että pienet toimijat eivät pärjää sote-uudistuksen jälkeisessä kilpailussa. Siksi myös Hoiva Oy voisi tulevaisuudessa yhdistyä isompaan toimijaan.

”No mä voisin kuvitella niin, että tota yhtiöittämisen kautta sulaudutaan johonkin isompaan. Jos mä mietin et Terveystalo osti Diacorin, tai semmonen mielikuva ainakin mulla on siitä. Ja sit voisin kuvitella et Hoiva Oy liittyy johonkin isompaan tota konserniin vielä. En tiedä, millon se tapahtuu, mut ehkä joku Pihlajalinna tai joku muu ostaa sen. Voisin ajatella näin.” H3

4.2 Arvojen identiteetti

Arvojen identiteetin tulkinnoissa haastateltavat korostivat konsernin yhteistä tehtävää eli missiota, yhteiskunnallisia tavoitteita ja kristillistä arvopohjaa. Missiosta kerrottiin sekä konsernin virallisen sanoituksen mukaisesti että omin sanoin. Konsernin virallinen missio on jokaiselle ihmisarvoinen huominen, mutta osa haastateltavista kuvaili sitä esimerkiksi hädässä olevien tai hyljeksittyjen auttamisena ja diakoniana.

”Missio on siis jokaiselle ihmisarvoinen huominen. Itseasiassa kun mä luin näitä kysymyksiä läpi, niin mä ajattelin sitä, et nythän se on hirveen hyvä missio konsernille sen takia, että se on sen verran väljä, et se antaa mahdollisuuden tulkita sitä hirveen eri tavalla. Eli jos ajatellaan säätiön ydintehtävää, silloin sitä voidaan tulkita vaikka kristillisen lähimmäisenrakkaudesta käsin tai diakoniasta käsin jopa. Mut sit jos ajatellaan vaikka Diacoria nyt, kun se kuitenkin vielä on konsernia, niin tota jokaiselle ihmisarvoinen huominen soveltuu ihan hyvin esimerkiks terveydenhuollon palveluntuottajan missioksi, koska silloin se tuottaa sitä vaikka

terveydenhuollon tai Hippokrateen näkökulmasta. Ja kuitenkin se käy. Et se on aika oivallinen missio siinä mielessä.” H7

Useat haastateltavat kuvailivat missiota syyksi, jonka takia Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on olemassa. Osa haastateltavista tulkitsi missiota historian kautta, mikä tekee siitä myös suhteellisen pysyvän. Vaikka avuntarve on vuosisatojen aikana muuttunut, on tehtävä ollut sama perustamisesta lähtien.

”No konsernin missio varmaan lähtee ihan siitä diakonia-ajatuksesta varmaankin. Et autetaan hädänalaisia.” H9

”Konsernin ydintehtävä on minusta edelleen se sama, mitä se Diakonissalaitoksella aina on sen perustamisesta saakka ollut. Elikkä hädässä olevien ihmisten auttamista. Häätä muuttaa muotoaan, kasvojaan mutta perustehtävä pysyy. Samasta syystä konserni on olemassa.” H8

Osa haastateltavista kuitenkin tulkitsi, että missio voi myös muuttua ajankohdasta riippuen. Uudelleen tulkinnasta huolimatta haastateltavat katsoivat, että mission toteuttaminen mahdollisimman hyvin on konsernin elinehto.

”Siis varmaan monet asiat on tärkeitä, mutta siis, mun mielestä siis konsernille kaikista tärkeintä on aina, että se sen perustehtävä, se missio, niin kun toteutuu mahdollisimman hyvin. Se, se on musta niin kuin olennaista. Eri ajassa ne on sit eri asioita.” H1

Mission ja yhteiskunnallisten tavoitteiden uudelleen tulkinta oli haastateltavista ennen kaikkea sidoksissa kielen ja yhteiskunnan muutoksiin. Esimerkiksi hyvän tekeminen on saanut 150-vuotisen organisaation historian aikana uusia merkityksiä, mikä on muokannut myös tapoja, joilla Helsingin Diakonissalaitoksen identiteettiä tulkitaan. Haastateltava 7:n mukaan uudet tulkinnat ovat vaikuttaneet jopa yhtiöittämiseen ja konsernin muodostumiseen.

”Siis mä ajattelen et se aikanaan perustettiin, niin kun hyväntekeväisyyden organisoimiseksi. Ja niin kun säätiön perustusasiakirjan mukaan niin se on ikään kuin toteuttaa sitä toimintaa ajasta ikuisuuteen, jos kaikki käy hyvin. Mut et se, minkä takia Diakonissalaitos on nykyään konserni, niin se on varmaan heijastusta siitä, että

se hyvän tekemisen muoto ajassa muuttuu. Ja sit jossakin kohtaa on käynyt niin, että on ollut järkevää yhtiöittää osa toiminnasta ja niin kun tavallaan se tavoite on sama, mutta kieli muuttuu ajassa. Ja sen takia säätiöstä on tullut konserni, katotaan kuinka pitkäksi aika.” H7

Osa haastateltavista kuvaili missiota niiden auttamisena, joita muut eivät auta. Tätä merkityksellistettiin rohkeutena ja oman tien kulkemisena (H8 & H2). Yksi haastateltavista tulkitsi, että oman tien kulkeminen tekee konsernista ainutlaatuisen ja on sen jäsenille ylpeyden aihe.

”Ollaanhan me aika ainutlaatuinen. Et kyllä meillä se maine on, et me hoidetaan ne, ketä kukaan muu ei pysty hoitamaan eikä halua hoitaa tai tota kokee liian haasteelliseksi, niin me hoidetaan ja me pärjätään. Et kyl me ollaan semmonen tietyllä tapaa oman tien kulkija, ja se on meille myös ylpeyden aihe. Mun mielestä. Et me voidaan röyhittää rintaa ja sanoa et me ei käännetä selkäämme kenellekään.” H2

Liki kaikki haastateltavat tulkitsivat, että tytäryhtiö Hoiva toteuttaa samaa tehtävää, jota varten Helsingin Diakonissalaitos on aikanaan perustettu. Vaikka rahoitustavat ja toimintalogiikka ovat erilaiset, missio on yhteinen ja sen pitäisi olla ensisijainen myös tytäryhtiössä. Yksi haastateltava katsoi, että henkilöstön sitoutuminen yhteiskunnalliseen missioon voi parantaa palveluiden vaikuttavuutta myös liiketoiminnoissa. Tämä johtui ennen kaikkea sitoutuneesta henkilöstöstä, jonka antama hoito on aitoa ja välittävää. Liiketoiminta puolestaan tulee hyvällä työllä.

”Kyl mä nään sen kuitenkin sen yhteiskunnallisen mission nään siinä, et se on se ensisijainen. Kun sit kun me puhutaan siitä yhteiskunnallisesta missiosta ja siitä mikä se meidän tehtävä on, niin se tekee myös sen, että meidän henkilökunta niin kun ne tekee työtä myös niin, että heillä on se koko ajan myös mielessään. Jonka seurauksena taas se meidän hoito mitä me annetaan ja tehdään, niin se vaikuttavuus nousee lukemiin arvaamattomiin, koska se on sitä välittävää ja aitoa. Ja se et siellä on se jokaiselle ihmisarvoinen huominen. Niin kyl mä siinä nään, et se tulee ensimmäiseksi. Ja liiketoiminta tulee sitten hyvällä toiminnalla.” H2

Diacorin ja Terveystalon yhdistymisen takia jotkut haastateltavista olivat huolissaan siitä, nähdäänkö liiketoimintojen ja säätiön enää toteuttavan yhteistä tehtävää. Esimerkiksi

haastateltava 7 kuvaili, että aiemmin säätiön tuottamat asumis- ja päihdepalvelut ovat samaa ydintehtävää, vaikka ne on siirretty Hoivaan. Toimintalogiikasta ja rahoituslähteistä huolimatta niiden yhteiskunnalliset tavoitteet ovat selvät, ja siksi konsernissa pitäisi löytää myös yhteinen ymmärrys yhteisestä tehtävästä.

”Siis mä nään itse, että näiden pitäis pystyä olemaan voimassa yhtä aikaa ja löytää vaan se tasapaino, jolla me nähdään että et samaa hyväntekeväisyyttä mut tuotettuna eri logiikalla, eri rahoituslähteillä. Mut että nyt... Mä toivon et tällanen tasapaino ja sisäinen ymmärrys vakiintuu.” H7

Arvojen identiteetin tulkinnoissa haastateltavat olivat liki yksimielisiä siitä, että mission ja yhteiskunnallisten tavoitteiden tulisi olla ensisijaisia suhteessa liiketoimintaan. Tämä näkemys koski koko konsernia, ja esimerkiksi haastateltava 8:n mukaan liiketoiminnalliset periaatteet eivät voi olla johtotähti edes tytäryhtiössä. Ihmisten on tultava ensin.

”Mä ajattelen, että pitää olla sillä tavalla valppaana, että liiketoiminnalliset periaatteet ei voi olla se tärkein johtotähti. Se on tärkeä, mutta ihmiset ensin. Se on Hoivan tavaramerkki. Ihmiset ensin.” H8

Toisaalta joitakin haastateltavia huolestutti, ohjaako missio konsernia vai ovatko liiketoiminnalliset tavoitteet ajaneet sen yli. Haastateltava 6 kuvaili, että johdon puheessa korostuu yhä enemmän liiketoiminnallinen kieli. Hän kaipasi johdolta arvo- ja missiopuhetta, mitä aikaisemmin oli haastateltavan mukaan enemmän.

”Huoli missiosta on ehkä isompi kuin se, että onko missio olemassa. Sellanen huoli, että voittaako liiketoiminnallinen ajattelu sen missioajattelun? Säilyykö se missio, missio kirkkaana. Mihin, mihin tää konserni on menossa.” H6

Myös haastateltava 7 kuvasi, että arvojohtajuus oli aiemmin vahvempaa kuin nykyisin. Hän merkityksellisesti arvojohtamista patriarkalisena, kun taas tänä päivänä johtaminen oli haastateltavasta vahvemmin liiketoimintalähtöistä. Haastateltavan mielestä arvojohtaminen ei ollut tehnyt konsernista kovin yhtenäistä mutta toisaalta hän kysyi, onko liiketoimintaideologiakaan oikea tapa johtaa säätiötä. Jos säätiötä johdetaan liiketoiminnan säännöillä, se menettää hyväntekeväisyysorganisaation luonteen, millainen se haastateltavasta pohjimmiltaan on.

”Mun mielestä johtaminen on muuttunut hirveen paljon sinä aikana, kun mä oon ollut talossa. Et se on aikanaan ollut tällasta patriarkaalista johtamista. Arvojohtamista. -- Mut musta se näyttäis, että meidän johtaminen on muuttunut tällaisesta arvojohtamisesta hyvin paljon enemmän liiketoiminnan johtamiseksi. Ja siin on varmaan hyvät ja pahat puolet, mut et sellanen ehkä tulee mieleen että, jos konsernia on ennen johdettu arvojohtamisen näkökulmasta, niin se ei oo varmaan pitänyt konsernia kovin yhtenäisenä niin kuin me tiedetään, ettei se oo ollutkaan ennen maailmassa sitä. Mut jos nyt on menty konsernin johtamisen, liiketalouden johtamisen näkökulmaan, niin onko se sit taas säätiön johtamisessa se oikea tapa, vai onks säätiö jäämässä jotenkin, et onko säätiökin muuttumassa liiketoiminnaksi sen johtamisen ideologiamuutoksen myötä. -- Tavallaan mä pelkään, että jos kaikki redusoituu liiketalouden lainalaisuuksiin, niin me menetetään jotain siitä, mitä pitäis olla sen säätiön päätavoite, et se on kuitenkin hyväntekeväisyysorganisaatio pohjimmiltaan.” H7

Ulkoisten tekijöiden lisäksi haastateltavat kuvailivat konsernin tulevaisuuden riippuvan sisäisistä tekijöistä. Esimerkiksi haastateltava 8 tulkitsi, että ydintehtävän säilyttäminen on olennaista, sillä muuten konsernista tulisi kuin mikä tahansa palveluiden tuottaja. Samoin rikkaan perinteen ja historian vaaliminen on tärkeää, jotta konserni ei menettäisi osaa identiteetistään.

”Minusta se konsernin tulevaisuus on tietysti riippuvainen monista ulkoisista tekijöistä. Ja niitä täytyy aina ottaa huomioon. Mitä yhteiskunnassa tapahtuu, mutta myöskin mitä konsernin sisällä tapahtuu. Että jos me menetämme sen ydinjutun, niin silloin me ollaan aivan samanlainen kuin mikä tahansa palvelujen tuottaja. Et mä näen tärkeänä tulevaisuuden kannalta, että että arvostetaan ja vaalitaan myöskin sitä rikasta perinnettä, mitä tällaisen 150 vuotta täyttävän organisaation, jonka varassa se on levännyt ja lepää. Että jos se menetetään, niin silloin se tulevaisuus ei myöskään ole hyvä. Että tulevaisuutta ei voida rakentaa, ellei tunneta juuria. Jos juuret katkaistaan, niin puu kaatuu.” H8

4.2.1 Kristillisen lähimmäisenrakkauden ihme

Arvot olivat haastatteluaineistossani vahvasti esillä, ja haastateltavat tulkitsivat esimerkiksi mission nousevat arvoista. Virallisesti konsernilla on kaksi arvoa, kristillinen lähimmäisenrakkaus ja ihmisarvo. Haastatteluissa arvomaailmaa tulkittiin kuitenkin pääosin kristillisen arvopohjan kautta.

Yhdeksän haastateltavista reflektoi kristillisen lähimmäisenrakkauden merkitystä, kun taas ihmisarvon käsitteestä puhui vain kaksi haastateltavista. Ihmisarvon kuvailtiin syntyneen kristillisestä lähimmäisenrakkaudesta, joko siitä johdettuna tai sen nykysuomennoksena.

”Konsernin arvot perustuu kristilliseen lähimmäisenrakkauteen ja tota toisen ihmisen hyväksi toimimiseen.” H8

”Ja ja niin kun ehkä se luovuttamaton ihmisarvo on jotenkin niin kun nykysuomennos sille kristilliselle lähimmäisenrakkaudelle tavallaan, että et ei erotella sitä, kenelle sitä tuotetaan vaan kaikki ihmiset on yhtä arvokkaita. Mut tavallaan se, saman asian ilmenemismuotoa se on.” H7

Monet haastateltavat kokivat, että arvomaailma yhdistää säätiötä ja tytäryhtiö Hoivaa. Tytäryhtiön kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä, että se toteuttaa säätiön arvoja omassa toiminnassaan. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, ettei säätiön ole järkevää omistaa liian kauas eriytyneitä yhtiöitä – muuten ne muuttuisivat myytäviksi sijoitusyhtiöiksi.

”No siinäkin mä aattelen, että Hoiva toteuttaa säätiön arvoja omassa toiminnassaan. Et niin kun eihän säätiön oo järkeä omistaa jotakin, joka on niin kun eriytynyt niin kauas ettei sil oo enää mitään. Et sillontan se on niin kun myytävää niin kun, sillontan se on niin kun sijoitusyhtiö jonka tarkoitus on vaan tuottaa voittoa mut että. Et tytäryhtiöt ei mun mielestä oo sellaisia, ainakaan nyt näyttäisi olevan.” H7

Haastateltavat tulkitsivat arvoja erityisesti asiakastyön kautta. Arvot nähtiin esimerkiksi työkaluna, jonka avulla perustellaan haastavien asiakkaiden kanssa tehtävää työtä.

”Ehkä tuota Hoivan ja säätiön työympäristössä vielä vahvemmin sen takia, että siellä tuota ollaan niissä asiakaspinnoissa joissa nämä arvot on työkalu. Siis haastavien

asiakkaiden kanssa, kun ollaan tekemisissä, niin niistä arvoista käsin me johdamme sen, miksi siellä pitää ja kannattaa olla.” H4

Osa haastateltavista piti arvoja erityisen tärkeinä johtamisen kannalta. Esimerkiksi haastateltava 8 kuvaili, että arvojen ja mission ylläpitäminen ja niiden mukainen toiminta ovat johdon tärkein tehtävä. Hän oli kuitenkin huolissaan siitä, että arvojen merkitys ja näkyvyys arjessa oli aiemmin vahvempi ja toivoi enemmän arvojohtajuutta. Haastateltava 4 puolestaan pohti, miten johto voisi parhaiten tukea arvoihin sitoutumista ja henkilöstön arvoista lähtevää motivaatiota.

”Se on sen kaltainen, jossa pääosa, tai sanotaanko, suuri osa meidän henkilökuntaa on täällä töissä arvoperustan vuoksi. Tää on hyvin erityistä. Ja tuota tämä on itseasiassa sen kaltainen elementti, joka on ihan elintärkeä tälle talolle. Siis täällä ollaan mukana sen vuoksi, että on olemassa joku tämmönen liekki. -- Sitten kysymys siitä, millä tavalla meidän johtamisjärjestelmässä me kyetään parhaiten tukemaan tämän liekin säilymistä, niin on musta se haaste.”
H4

Arvoja kuvailtiin organisaatiolle jopa elintärkeinä, ja lähes kaikki haastateltavat pitivät niitä olennaisina työntekijöiden ja johdon sitoutumisen kannalta. Arvot yhdistettiin myös syihin, joiden takia konserniin tullaan töihin. Esimerkiksi haastateltava 1 uskoi, että kristillinen lähimmäisenrakkkaus ja hyvän hoitotyön toteuttaminen ovat Hoivan työntekijöille tärkeitä motiiveja työpaikan valinnassa.

”Hän on todennäköisesti valinnut Hoivan ainakin osittain arvopohjasesti. Ja arvopohjasesti ehkä, osa varmaan esimerkiksi näistä kristillisestä arvopohjasta, mut sanoisin, että valtaosa todennäköisesti sillä tavalla et toi, toi siinä hoitotyössä voisi oikeesti toteuttaa sitä niin kun hyvää hoitotyötä.”H1

Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat arvojen motivoivan myös omassa työssään, ja osa kertoi päätyneensä konserniin töihin juuri arvojen ja mission takia. Yksi haastateltava kuvasi työtä vahvaksi valinnaksi. Muiksi motivaation lähteiksi haastateltavat kuvailivat työn merkityksellisyyttä, auttamista ja vaikuttamista.

”No kyllä tää arvomaailma on on niin kun semmonen suuri suuri asia. Se on mulle itselle tärkeä, mutta myöskin suurimmalle osalle meistä, jotka on töissä täällä. Että kyllä se on sellanen vahva valinta ja halu tulla aamulla töihin tekemään sitte sillä työpanoksellaan hyvää niille, jotka tota sitä apua tarttee.” H5

Ainoastaan yksi haastateltavista kuvaili omia arvojaan jyrkemmiksi kuin työnantajansa. Haastateltava ei kuitenkaan kokenut omien ja työnantajan arvojen välillä ristiriitaa.

Organisaation kristillisestä arvopohjasta oli käyty myös debattia. Haastateltava 4 kuvaili, miten organisaation arvotyöskentelyssä viitisen vuotta aiemmin oli keskusteltu kristillisen arvopohjan merkityksestä. Kristillinen-termi päädyttiin tuolloin säilyttämään henkilöstön toiveesta, vaikka joidenkin mielestä pelkkä lähimmäisenrakkaus olisi riittänyt.

Haastateltava piti termin säilyttämistä hyvänä asiana, sillä se sitoo arvopohjan organisaation juuriin.

”No siis nää perusarvot on kaksi asiaa, siis tämä kristillinen lähimmäisenrakkaus ja siitä johdettu ihmisarvo. Ja ne on sillä tavalla, ja nää on olleet voimassa jo jonkin aikaa itse asiassa. Niin tuota viimeksi tää arvotyöskentely tehtiin muistaakseni tuossa viis, viitisen vuotta, kuusi vuotta, viisi vuotta sitten suunnilleen. Ja silloin öö muuten tuota semmonen yksityiskohta, että tää kristillinen-sana, kun yleisön, meidän henkilökunnan vaatimuksesta haluttiin säilyttää tässä arvossa. Oli esillä et eiks riittäis, et olis vaan lähimmäisenrakkaus. Se on kristillinen lähimmäisenrakkaus ja must, itse myös kyllä kannatan tätä sen takia, että se sitoo tämän arvon siihen juureen, josta koko tämä systeemi historiallisesti nousee.” H4

Toisaalta osa haastateltavista kuvaili, miten kristillisyyden merkitys oli vuosien saatossa muuttunut. Tänäpä se oli haastateltavista suvaitsevaisuutta, rajojen ylittämistä ja välittämistä, mutta haastateltava 9 kertoi, miten hänen työsuhteensa alussa kristillisyyden oli vielä vanhakantaista ja lyömäase.

”No must se kristillisyyden on just sitä, jos me ajatellaan et se on sitä suvaitsevaisuutta tänä päivänä. Silloin se oli lyömäase, kun mä oon tullut taloon. Silloin se oli jotenkin se, että piti kuuluu kirkkoon, ei saanut olla avoliitossa ja ja ja tota. Et mäkin oon mennyt naimisiin ihan Diakonissalaitoksen työsuhteasunnon vuoksi. Ja tää tarina on tosi. Että silloinen johtaja sanoi, että meillä ei ole, avopareille ei ole

työsuhteasuntoja. Mut sitten, kun mä olin kihloissa mun miehen, siis nykyisenkin mieheni kanssa, niin tota ettei ole, mut aviopareille löytyy. Ja sit mä sanoin mun miehelle, et sithän tää on aika selkee juttu. Mentiin naimisiin ja saatiin työsuhteasunto. Et tavallaan se, se oli aika, jos aatellaan sellasta vanhakantasta. Mut ne kristilliset arvot, must ne on just sitä välittämistä. Ja sitä se must on.” H9

Monet haastateltavat kokivat, että arvojen tulee näkyä työssä päivittäin. Esimerkiksi kristillinen lähimmäisenrakkaus ilmeni joidenkin haastateltavien mukaan tavassa, jolla ihminen kohdataan. Siten se ei ole vain sanoja vaan myös tekoja.

”Ja sit se, että tää kristillinen lähimmäisenrakkaus näkyy meidän toiminnassa joka päivä. Ja se ei tarkoita sitä, että ihmisen täytyy kuulua ja olla kristitty ja kuulua seurakuntaan, vaan se että se on se meidän tapa kohdata ihminen.” H2

”Se ei oo vaan niin kun sanoja. Se on myöskin semmonen niin kun todeksi eläminen. Että välitetään työtovereista, et on terve organisaatio, jossa ihmiset voi toimia ja elää. Tehdä sen työn toisten hyväksi. Se on mun mielestä se ydinjuttu.” H8

Haastateltavat reflektoivat kristillisten arvojen suhdetta myös Suomen evankelisluterilaiseen kirkkoon. Jotkut haastateltavista samaistivat konsernin kirkollisiin toimijoihin (esim. H8), mutta toiset puolestaan tekivät siihen pesäeroa. Kristillinen lähimmäisenrakkaus ei haastateltava 2:n mukaan edellytä, että ihminen kuuluisi seurakuntaan tai on kristitty. Haastateltava 3 puolestaan kuvaili, että kristillisyyden avulla ohjaa Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin toimintaa mutta se on sallivampaa kuin kirkolla.

”No ehkä tommonen kristillisyyden tai sellanen ohjaa kuitenkin sitä. Tai ei ehkä, vaan ohjaa. Tai ainakin sellanen mielikuva tulee, kun lukee talon nettisivuja. Ja kyl se tietyllä tapaa näkyy myös tässä arjessakin. -- Mut se ei kuitenkaan oo semmonen... Sanotaan et se ei kuitenkaan oo semmonen ongelma tässä talossa, voisinkin kuvitella. Tai kuvittelen niin, ajattelen niin. Et se on kuitenkin semmonen jotenkin... Niin kuin siellä sanotaan yli rajojen menevää. Et se ei oo semmonen karsinoina niin kuin jossakin, jossain niin kun Suomen kirkossa ylipäänsä. Et tää on jotenkin sallivampaa.” H3

Haastateltava 11 toivoi, että kristillisten arvojen rinnalla organisaatio korostaisi entistä enemmän moniarvoisuutta ja suvaitsevaisuutta. Moniarvoisuus näkyi haastateltavan mukaan käytännössä esimerkiksi siinä, että muslimeille on järjestetty rukoustitiloja. Moniarvoisuudesta pitäisi kuitenkin viestiä vahvemmin. Erilaisten arvojen kunnioittaminen oli haastateltavasta myös Helsingin Diakonissalaitoksen hienous.

”Kun mä kerroin joillekin tutuille, et mä oon Helsingin Diakonissalaitoksella töissä, ne oli vähän sillee, et ai jaa, eiks se oo jotenkin vähän niiin kun kirkon alainen säätiö, kirkon määräämä säätiö, et miten sä niin kun muslimina, sut on palkattu sinne? Siis ihan kantasuomalaisia ystäviä. Sit mä olin vähän että, aa, eihän Suomessa kellekään voi niin kun uskonnon perusteella sanoa, et sä et pääse johonkin tehtävään. Mut kyllä tässä talossa näkyy tämmöset monet arvot ja suvaitsevaisuus. Ja et on monenlaisia arvoja ja kaikkia kunnioitetaan. Must se on tosi mahtavaa.” H11

4.2.2 Välillinen auttaja vai vahva vaikuttaja?

Yksi kolmannen sektorin perinteisistä tehtävistä on ollut vaikuttaminen. Jotkut haastateltavista kuvailivat, että myös Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on tai ainakin pyrkii olemaan vahva vaikuttaja ja tekemään yhteiskunnalliset tavoitteensa näkyviksi.

”Ensimmäisenä mul tuli mieleen vahva vaikuttaja. Et, et se me ainakin pyritään olemaan. Et just kun me aatellaan, miten meil on nää, nää, mä en ikinä muista niiden nimiä, yhteiskunnalline... Tää kun me kierrätetään vaikuttajia meidän eri toimipisteissä. Ja toisaalta myös se, et me rohkeasti ollaan näkyvillä myös siinä, kun me heikompia autetaan. Oli sit kyseessä turvapaikanhakijat, romanit tai sit ihan lapsiperheet. Niin pyritään olemaan vahva vaikuttaja ja hyväntekijä.” H2

Vaikka vaikuttamisen merkitys oli aineistossa esillä, ei sen tulkinta ollut yhtä yhtenäistä kuin esimerkiksi arvojen. Haastateltavien tulkinnoissa oli eroavaisuuksia muun muassa siinä, nähtiinkö vaikuttaminen osana ydintehtävää vai ei. Yksi haastateltavista korosti vaikuttamisen ideologista puolta ja paremman yhteiskunnan tekemistä (H5). Haastateltava 2 taas tulkitsi aihetta käytännönläheisemmin. Tämä toivoi, että konserni pystyisi

tulevaisuudessa vaikuttamaan kilpailutuksiin, jotta palveluiden laatua arvostettaisiin enemmän kuin hintaa.

”Meidän tavoite on mun mielestä se että tota me pystyttäis niin kun luomaan meidän toiminta semmoiseksi, että me pysytään täällä pinnalla täs kovassa kilpailutuksessa ja muussa, ja niin kun tällä omalla tavallaan me tehdä tätä työtä. Ja ehkä jatkossa me pystytään vaikuttamaan kilpailutuksiin ja muihin, et se hinta ei oo se ratkaisevin ihmisen elämässä. Vaan et se laatu, et se on muutakin kun se viis prosenttii.” H2

Vaikuttaminen sai haastatteluissa myös negatiivisia konnotaatioita. Yksi haastateltavista oli huolissaan, että painopisteen siirtyminen vaikuttamistyöhön sivuuttaisi välittömän yksilön auttamisen. Tällöin Helsingin Diakonissalaitoksen konserni hukkaisi haastateltavan mielestä osan ytimestään.

”Siis mun mielestä siis, äh... Siis kyllä Diakonissalaitoksen historia ja voisko sanoa pitkälle nykyisyysskin lähtee siitä, että, kuiteskin siitä yksilön auttamisesta. Ja nyt sitä painopiste on ehkä siirtynyt, tai siirtymässä enemmän niin ku tähän politiikkaan, rakenteisiin, järjestelmiin vaikuttamiseen. Ja tota toi toi... Mut et tota, henkilökohtaisesti mä oon sitä mieltä, että Diakonissalaitos hukkaa jotain ydintään ja olennaista itsestään, jos se unohtaa sen niin kun välittömän yksilön, avuntarvitsijan auttamisen, ihan niin kun tässä ja nyt.” H1

Vaikka lähes kaikki haastateltavat katsoivat ihmisten auttamisen olevan konsernin ydintehtävä, myös vaikuttajaroolin nähtiin vahvistuneen. Tämä kaksoisrooli oli haastateltava 1:n mukaan jakanut mission kahtia: Ensinnäkin konserni toteuttaa missiota tuottamalla palveluita, joita avuntarvitsijat kaipaavat. Toiseksi se pyrkii auttamaan välillisesti eli vaikuttamalla rakenteisiin ja politiikkaan. Kaksoisroolin takia konsernin olisi haastateltavasta myös tärkeää selkeyttää missiotaan ja saada yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja asiakkaiden auttaminen tasapainoiseen asemaan.

”Mun mielestä se, missio, perustuu siis siihen, että jokaiselle olisi ihmisarvoinen huominen. Tavallaan niin ku se perustuu oikeestaan kahteen asiaan. Siis toisaalta se, että konkreettisesti autetaan yksittäistä avuntarvitsijaa ja toisaalta yritetään vaikuttaa yhteiskunnan rakenteisiin, poliittiseen päätöksentekoon, niin että se mahdollistuis. Ja tää on se, tää on se jos mä sanoisin duaalimalli tässä ydinmissiossa. -- Tällä hetkellä

varmaan siis sen asian selkeyttäminen, että toisaalta huolehditaan niistä yksittäisistä asiakkaista eli siitä avusta mitä he tarvitsevat ja saavat. Ja samaan aikaan tehdään hyvin voimakasta yhteiskunnallista vaikuttamista. Ja oikeastaan mun mielestä se konsernin näkökulmasta se kysymys on se, että miten nää on niin kun, voisko sanoa balanssissa.” H1

Haastateltavien kuvauksista oli tulkittavissa, että vaikuttajarooli olisi tällä hetkellä pitkälti säätiöllä, kun taas välitön auttaminen on siirtynyt asiakkaiden mukana tytäryhtiö Hoivaan. Yleisesti vaikuttaminen nähtiin yhteiskunnallisen yrityksen tehtävänä, ja se toteuttaa sitä esimerkiksi toimialansa ja työnsä kautta.

”Yhteiskunnallinen yritys toimii semmoisilla aloilla, joilla tota se haluaa olla vaikuttamassa siihen, että yhteiskunnassa asiat on paremmin.” H5

”Et yhteiskunnallinen yritys, niin mä jotenkin aattelen, et ollaan sellasten asioiden äärellä, jossa tota pyritään vaikuttamaan siihen, että meillä olisi täällä kaikilla vähän parempi olla.” H9

Vaikuttamisen tematiikka liittyi aineistossani myös asiantuntijuuteen. Jotkut haastateltavista kuvailivat, että oman asiantuntijuuden hyödyntäminen on motivaation kannalta tärkeää (H5, H7, H11). Nämä liittivät asiantuntijuuden siihen, että he haluavat vaikuttaa omalla työllään tärkeinä pitämiinsä asioihin. Nämä voivat olla joko rakenteellisia tai asiakkaiden elämään liittyviä.

”Mua motivoi työssä se, että saan osallistua erilaisiin juttuihin, saan tuoda omia mielipiteitä, saan kokea, että multa kysytään jotain ja että nään, että oon vaikuttanut asioihin, ja saanut tuoda sen mun kokemusta ja asiantuntemusta ja mielipiteitä esiin. Ja että se tulee myös käytetyksi, niin on se, mikä mua motivoi. Ja että nään tietenkin, että on edes niin kun jotain muuttanut mun omalla työllä, onko se sit asiakas tai joku rakenne tai... Et on herättänyt keskusteluja, se on tosi tärkeitä.” H11

4.3 Hybridi-identiteetti

Olen nimennyt kolmannen teeman hybridi-identiteetiksi, sillä voittoa tavoittelematon ja tavoitteleva toiminta risteytyvät siinä kaikkein selkeimmin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tulkinnat ovat myös verrannollisia Jägerin ja Schröerin (2014) hybridi-identiteetin kategoriaan.

Kun haastateltavat tulkitsivat hybridi-identiteettiä, he kuvailivat etenkin sitä, millainen organisaation pitäisi olla. Tulkintoja oli aineistossa myös selvästi vähemmän kuin organisatorisen tai arvojen tulkintoja. Tästä huolimatta nostin sen edellisten rinnalle, sillä tulkinnat eivät sijoittuneet täysin organisatorisen tai arvojen identiteetin kokonaisuuksiin. Toisaalta kummassakin edellisessä kokonaisuudessa oli myös toissijaisesti hybridi-identiteetin tulkintoja, jotka näkyivät esimerkiksi yhteiseksi koetuissa missiossa ja arvoissa.

Hybridi-identiteetin tulkinnoissa haastateltavat korostivat, että liiketoimintaa ja voittoa tavoittelematonta toimintaa tulisi käsitellä yhdessä temaattisesti, arvoketjuna ja toiminnallisesti. Yhteiskunnallisen yrityksen konseptia kuvailtiin myös kansainvälisesti ainutlaatuisena, sillä Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa arvoketjuajattelu on viety varsin pitkälle.

”Mä en oo Suomessa enkä kansainvälisesti – ja mulla on kansainvälistä perspektiiviä aika paljon – niin en ole tavannut sen kaltaista organisaatiota, joka on rakentanut tän yhteiskunnallisen konsernin konseptin näin pitkälle kuin me. Ja siis tuota, että siis tällä liiketoiminnalla on siis, että se rakennetaan arvoketjuksi, jonka tavoitteena on mission, siis koko konsernin mission toteutus, joka on sitten siis tämä diakonia tässä tapauksessa.” H4

Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat, että heidän työnkuvansa eivät sijoitu suoraan millekään sektorille vaan niiden välimaastoon. Yhdeksän haastateltavista tulkitsi oman tehtävänsä lomittuvan jollakin tapaa kaikille sektoreille, kun taas kolmannelle sektorille itsensä sijoitti kaksi haastateltavaa. Yksikään haastateltavista ei kokenut työskentelevänsä pelkästään yksityisellä sektorilla, mutta kauimmaiseksi haastateltavat kokivat julkisen sektorin. Osa haastateltavista myös kyseenalaisti perinteisen sektorijaottelun.

”No tietty mä voisin, jos mä nopeesti heitän, niin sehän on toi kolmas sektori. Mut sit toisaalta taas... No julkista sektoriahan se ei ole, koska tää ei oo suoranaisesti tota niin... Vaik tää on välillisesti kuntataloudesta kiinni niin mut tää ei oo, niin suoranaisesti. Mut tietyllä tapaa se kyl kattaa ne kaikki kolme. Et tota... Ei, mun mielestä ei voi enää ajatella sillee perinteisesti, et olis niin kun just kolme sektorii. Et tavallaan yksityinen ja kolmas sektorikin, nehän tavallaan nivoutuu yhteen. Et mun mielestä ei pysty erottamaan.” H3

Yksi haastateltavista kuvaili kokevansa itsensä enemmän koko konsernin kuin Hoivan työntekijänä. Hän katsoi edustavansa aina koko konsernia eikä tehnyt tässä kohtaa eroa liiketoimintojen ja voittoa tavoittelemattomien toimintojen välille.

”Siis mä nään kyllä enemmän sitä, että mä oon konsernin työntekijä, että mä edustan aina meidän konsernia. Et jos mä puhun missä tahansa niin mä aina, jos mikä tilanne tahansa on, niin mun oltava valmis puhumaan koko konsernista.” H2

Hybridi-identiteetin tulkinnoissa osa haastateltavista korosti, että myös yleishyödyllinen toimiala voi hyödyttää liiketoimintaa eikä vain toisin päin. Tämä eroaa arvojen ja organisatorisen identiteetin tulkinnoista, joissa haastateltavat kuvailivat joko liiketoiminnan arvolähtöisyyttä tai sen tuomia rahoitushyötyjä. Esimerkiksi haastateltava 9 kuvaili, miten hankerahoituksella toimiva Perhetalkoot-hanke ei tuota suoraan liiketoiminnallista hyötyä lastensuojelupalveluille, mutta sen tuoma sisällöllinen hyöty voi vaikuttaa myös liiketoimintaan ja tuoda sille lisäarvoa.

”Niin kun aattelee meillä tää Perhetalkoot-hanke tai -toiminta, joka on, on sillä Rahiksen³ rahalla ja se on niin ku selkeesti, ei sillo sellasta liiketoiminnallista hyötyä, mut sillä haetaan sisällöllistä hyötyä, joka vaikuttaa meidän liiketoimintaan, koska se on valtavan hieno lisäarvo siihen meidän työhön. Ja me voidaan ylpeenä sit siitä kertoa.” H9

Yksi haastateltava toivoi, että konsernin eri toimialat olisivat jatkossa innovatiivisia edelläkävijöitä ja yhteistyötä konsernin sisällä olisi enemmän. Liiketoiminnan, voittoa tavoittelemattoman toiminnan ja myös ulkopuolisten verkostojen välinen yhteistyö oli

³ Raha-automaattiyhdistys

haastateltavasta tärkeää sekä asiakkaiden että palveluiden tulevaisuuden kannalta.

”Et me voidaan niin kun antaa meidän ihmisille, kun he tulee ympärivuorokautiseen asumiseen, niin miten me voidaan antaa heille mahdollisimman rikas loppuelämä. Ja se että, et ollaan välillä vähän edelläkin. Et ei niin, et aina luetaan, et toi Matti ja Minna -ryhmäkoti keksi tällasen vaan just se et pannaan itemme likoon, et mitä me saatais ja mikä olis myös sitä yhteistyötä siinä, et meidän konsernin sisällä. Et mä oon meidän Vamok- nuoriso-Vamoksen pyytännyt, et jos sielt vois joku bändi tulla joskus soittelemaan meidän vanhuksille ja just jotain. Mä oon tarhoihin ollut yhteydessä, et voitasko tehdä niin, et tulis kummivanhuksia ja -lapsia. Ja siis sillä tavalla et enemmän sitä, koska myös sillä tavalla me saadaan meidän asiakkaat, tulevaisuuden asiakkaat. Et ei me enää niitä saada vanhoilla metodeilla, koska he ovat tottuneet paljon muuhun.” H2

Kun organisatorisen identiteetin tulkinnoissa konsernin monipuolisuutta kuvailtiin ainutlaatuiseksi ja jopa ylpeyden aiheeksi, hybridi-identiteetin tulkinnoissa haastateltavat kuvailivat myös sen negatiivista puolta. Yhden haastateltavan mukaan Helsingin Diakonissalaitos on pyrkinyt aina tekemään kaiken itse, mikä ei ole nykyisen sote-kentän kehityksen mukaista. Tulevaisuudessa pitäisi pystyä tekemään yhä enemmän yhteistyötä verkostojen ja kumppaneiden kanssa.

”Haluaisin nähdä sen niin, et sidosryhmien merkitystä pitäisi jatkossa pystyä korostamaan enemmän. Et Diakonissalaitos on perinteisesti niin kun, tää on ollut vähän heikkouskin meillä, et kaiken toteuttamaan itse. Et niin kun kyetään kaikki tekemään itse. Ja maailma ei niin kun minusta mee siihen suuntaan, vaan se kulkee verkostojen ja kumppanuuksien suuntaan.” H1

Tulevista kehityskuluista haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyön lisääntyminen esimerkiksi rahoitusmuotojen osalta. Tämän katsottiin muokkaavan tapaa, jolla säätiö jatkossa toteuttaisi perustehtävänsä.

”Ja sitten taas toisaalta tulee ehkä entistä enemmän sellaisia rahoitusmuotoja, joissa tehdäänkin yhteistyötä muiden kanssa vahvemmin. Et mä luulen, että vähän niin kun enemmän muokkaututaan niin kun toisenlaisiin tapoihin tehdä näitä samoja perusasioita. Ja toisaalta sitten tää kansalaistoiminnan ja muun aktivointi siihen

ympärille, että uskon että ne perusasiat siellä säilyy, mutta se tapa tehdä niitä vähän muokkaantuu.” H5

Hybridi-identiteetin tulkinnoissa edes yleishyödyllistä toimintaa ei tulkittu puhtaasti voittoa tavoittelemattomana. Tämän nähtiin lomittuvan liiketoimintoihin ja julkisiin toimijoihin esimerkiksi kumppanuuksien, kansalaistoiminnan ja palveluiden yhteistyön kautta. Lisäksi Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin yleishyödyllisen toiminnan alla on myös kaupallista valmennustoimintaa.

”No yksikään Helsingin Diakonissalaitoksen yleishyödyllisistä toiminnoista, juuri mikään ei ole sen kaltainen, jossa julkinen ei olisi mukana kumppanina tai jopa rahoittajana. Siis erittäin vahvoja kumppanuussuhteita tässä mielessä. Useat meidän palveluista on sen kaltaisia, joissa, jotka ovat yhdeltä tai toiselta osalta niin kun mukana myös hetkinen, rakentavat yhteispeliä yksityiseen, esimerkiksi kansalaistoiminnan ja palveluitten yhteistoiminnan kautta. Ja sitten tuota esimerkiksi valmennustoiminta, joka kuuluu tänne yleishyödylliseen, itseasiassa on kaupallista toimintaa. Siis siitä, ei siitä, siis se on palvelutuotannollista niin kun toimintaa, et ei nää oo ihan puhtaaksi vietyä.” H4

Haastateltava 4 kuvailikin, ettei yleishyödyllisen toiminnan tavoite ole yleishyödyllisyys itsessään. Tämän mukaan säätiön yleishyödyllisellä toiminnalla on kaksi tavoitetta: palvelukonseptien rakentaminen ja kansalaistoiminnan metodisen osaamisen, toteuttamisen ja johtamisen vahvistaminen. Kansalaistoiminnan kehittämisen tarkoituksena on hyödyttää sekä Helsingin Diakonissalaitoksen omaa toimintaa sekä kumppaneita.

”No sillä, sillä mä näen niin kun tuota, siis selkeä juttu on tämä kansalaistoiminnan rakentaminen ja tämmöinen kansanliikkeen rakentaminen, joka tarkoittaa siis sitä että tota luodaan tämmöisestä systeemistä ja systemaattista kansalaistoiminnan metodista ja osaamista ja toteutusta ja johdetaan sitä ja vahvistetaan sen johtamisen osaamista siis Diakonissalaitoksen omana toimintana ja kumppaneiden piirissä.” H4

Haastateltavan mukaan yleishyödyllisessä toiminnassa rakennetaan myös palvelukonsepteja vaikeassa asemassa oleville ihmisryhmille. Näiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ihmisille, yhteiskunnalle ja liiketoiminnoille. Uudet palvelukonseptit eivät ole täysin markkinoiden ulottumattomissa, vaan voivat päätyä sinne tulevaisuudessa. Haastateltavan

tulkinnassa korostui siten yleishyödyllisen ja liiketoiminnan dynaamisuus. Myös tutkimus ja kehittäminen ovat olennainen osa yleishyödyllistä toimintaa, mitä haastateltava kuvaili kehittämislaboratoriona.

”Ja sitten tämä siis ei-markkinoilla oleva toiminta, ei-kaupallinen niin kun pääosin, joka on nyt sitten tämä yleishyödyllisen toiminnan idea. Ja sen pohjahan ei niin kun ole tämä yleishyödyllisyys sinänsä vaan se, että millä tavalla tuotetaan lisäarvoa tuota rakentamalla palvelukonsepteja, jotka suuntautuvat yhteiskunnassa vaikeassa asemassa oleviin ihmisryhmiin. -- Nää mallit kyllä saatta sitten jatkossa päätyä markkinoille. Se ei ole ongelma. Mutta siis mutta tällainen kehittämislaboratorio on osa tätä yleishyödyllistä toimintaa. Siihen liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa.”
H4

Hybridi-identiteettiin liittyvät haasteet nousivat aineistossani melko selkeästi esiin. Lähes kaikkien hybridi-identiteettiä tulkinneiden haastateltavien mukaan konsernin sisäisessä yhteistyössä ja tarinallisessa koheesiossa olisi kehittämisenvaraa. Yhden haastateltavan mielestä liiketoimintaa ja yleishyödyllistä toimintaa ei esitetä tällä hetkellä yhtäaikaisina ja toisissaan olevina. Ideaalitulanteessa niitä kuitenkin käsiteltäisiin sekä arvonmuodostusketjuna että toiminnallisesti yhdessä olevina.

”Siis ehkä niin kun tää tällasen, sellasen vahvan niin ku kerronnallisen koheesion rakentaminen on tuota sen kaltainen, joka tuota sitten saattaa jäädä vähän niin kun vaimeaksi. Eli siis tuota se jää sillä tavalla vaimeaksi, että nämä kaksi aluetta, tämä liiketoiminnallinen ja sitten tämä ei-markkinoilla oleva, niitä käsitellään kuitenkin erillisinä otuksina eikä yhtä aikaisina ja rinnakkaisina ja siis tuota toisissaan. Niin kun myös, sekä arvonmuodostusketjuna mutta toiminnallisestikin yhdessä olevina.”
H4

Samankaltaisia haasteita kuvaili myös haastateltava 1. Yleishyödyllinen toiminta ja liiketoiminta pitäisi saada hyvään yhteistyöhön ja tuottamaan aidosti lisäarvoa toisilleen. Tämä oli haastateltavasta konsernin johtamisen suurin ongelma, johon yritetään esittää liian helppoja ratkaisuja. Haastateltava tulkitsi, että konsernin toimialojen toisilleen tuottama lisäarvo konkretisoituu, kun yleishyödyllisen ja liiketoiminnan integroiminen tuottaa etua myös kilpailutuksissa. Tätä ei vielä juurikaan olen tapahtunut. Yhtenä harvoista

onnistumisista haastateltava esitti Tampereen huumehoidon kilpailutuksen, jonka onnistuminen syntyi sekä palveluissa että yleishyödyllisessä toiminnassa tehdyn kehittämistyön tuloksena.

”Miten me löydetään se, tän yleishyödyllisen toiminnan ja sit liiketoimintojen välinen semmonen niin kun, hyvä yhteistyö. Siis miten ne aidosti tuottaa lisäarvoa toisilleen. Se on musta se johtamisen suurin haaste. Kaikki muu on semmosta, tavallista. -- Jos mä sanon sulle ihan rehellisesti, niin se. Mä oon kokenut ongelmaksi sen, että tuohon kysymykseen annetaan liian helppoja vastauksia. Eli siis se, että et se on se ongelma, et me ei olla oikeesti löydetty niitä aitoja tapoja, jolla se yhteistyö saadaan pelittämään, joiden avulla me oikeesti voitetaan kilpailutuksia. Meil on meil on niitä ituja, Tampereen huumehoitokilpailutus tuli itseasiassa koko sillä kehittämistyöllä, mitä on tehty sekä palvelutoiminnan että yleishyödyllisen puolella.”
H1

Myös haastateltava 11 kuvaili, että yhteistyö säätiön ja tytäryhtiön välillä näkyy pääasiassa vapaaehtoisten välittämisenä. Haastateltava 10 katsoi, että voittoa tavoittelematon ja liiketoiminta pitäisi saada toimimaan yhdessä, mikä toisaalta toteutuu jo melko hyvin päihde-, mielenterveys- ja asumispalveluissa. Tämä hyödytti haastateltavasta etenkin asiakkaita.

”Ne olis jotenkin hyvä sitoo tai saada yhteen toimimaan. Ja minun mielestä ne toimii aika hyvin yhteen, ainakin täällä päihde- ja mielenterveyspuolella, asumisen ja niin.”
H10

”Onks teillä siellä jotain hankkeita tai muita siihen itse liiketoimintaan yhdistettynä?”
Haastattelija

”Kyllä, kyllä ja erityisesti asiakkaat sieltä löytää itselleen.” H10

Yksi konkreettinen esiin nostettu haaste oli palveluiden erilaisuus, mikä vaikeuttaa integroimista. Kaikilla toimialoilla eivät toimi samat menetelmät, ja siksi yllätasolla liikkuminen ei riitä. Yksi haastateltavista toivoi, että organisaatiossa etsittäisiin erilaisia ja konkreettisia keinoja liiketoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan yhdistämiseen. Haastateltavasta olisi myös tärkeää pohtia, miten integroiminen oikeasti hyödynnetään asiakasmyynnissä ja toiminnoissa.

”Et meillä on jo näyttöjä siitä, mut mut tavallaan se, kun näit kysymyksiä tulee ja tilanteet on erilaisia. Kotihoidossa tilanne on erilainen kuin jossain huumehoidossa. Et pelkää se, että integroidaan, niin se ei oo vastaus, se on liian helppo vastaus. Mitä integroidaan, miten integroidaan. Miten hyödynnetään tää sitte oikeesti asiakasmyynnissä ja toiminnoissa ja muuta. Vastaus jää tavallaan joskus ylätasolle ja se ei viel riitä. Meil on niin kun, vastaus on sama kaikkiin kysymyksiin, mut se konkretia on erilaista kuiteskin.”H1

5 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja selittää hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteettiä. Samalla olen pyrkinyt luomaan pohjaa jatkokeskustelulle hybridien toimintaedellytyksistä ja mahdollisuuksista sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutoksen keskellä. Tavoitteeseen päästäkseni olen analysoinut tapaustani eli Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin jäsenten tulkintoja organisaatioidentiteetistä ja vastannut osin tutkimuskysymyksiini jo luvussa 4. Ensimmäinen tutkimuskysymyksistäni oli, millaisia tulkintoja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen jäsenet tuottavat organisaatioidentiteetistä? Toisena kysymyksenä oli, millaisia merkityksiä yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet saavat organisaatioidentiteetin tulkinnoissa?

Analyysissäni muodostin kolme keskeistä teemaa, joiden kautta jäsenet tulkitsivat organisaatioidentiteettiä. On huomioitava, että yhdenkään haastateltavan tulkinnat eivät olleet luokiteltavissa yksiselitteisesti organisatorisen, arvojen tai hybridi-identiteetin kannalta. Konsernin monimuotoisuus voi osin selittää tulkintojen häilyvyyttä, mutta taustalla voi olla myös se, että haastateltavat tulkitsivat identiteettiä sekä sisäisellä että ulkoisella tasolla. Lisäksi haastateltavat peilasivat konsernin identiteettiä vahvasti omaan tehtäväänsä organisaatiossa, jolloin osa tulkinnoista saattoi koskea koko konsernia, osa omaa toimialuetta. Tämä oli selkeä haaste analyysini kannalta. Siksi pyrin erottamaan aineistosta konsernia, säätiötä ja tytäryhtiötä koskevat tulkinnat toisistaan ja osoittamaan selkeästi, milloin haastateltavat tulkitsivat konsernin identiteettiä kokonaisuuden tai sen osan kannalta.

Tässä luvussa tuon yhteen jäsenten tulkinnat organisaatioidentiteetistä ja tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Tarkastelen ensin organisaatioidentiteetin käsitteen ja kriteerien avulla jäsenten tulkitsemaa identiteettiä sekä organisaatioon identifioitumista. Tämä jälkeen tarkastelen merkityksiä, joita identiteetin tulkintoihin liitettiin.

5.1 Identiteetin tulkintojen piirteitä

Analyysini perusteella Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin identiteetti elää murrosvaihetta. Erityisesti toimintaympäristön ja organisaation rakenteiden muutokset sekä taloudelliset haasteet ovat saaneet jäsenet pohtimaan organisaation identiteettiä. Myös liiketoiminnan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan suhde oli noussut joistakin jäsenistä uudelleen kysymykseksi, joka odottaa ratkaisua. Vaikka haastateltavat tulkitsivat organisaatioidentiteettiä melko monimuotoisesti, nousi aineistostani esiin myös suhteellisen pysyvinä pidettyjä identiteetin ominaisuuksia. Osa aiemmasta tutkimuksesta on kritisoinut identiteetin pysyviä ominaisuuksia (ks. Hämäläinen 2007, 1-13), mutta aineistoni perusteella nämä näyttäisivät olevan erityisen tärkeitä jäsenten sitoutumisen ja konsernin yhteisen kokemusmaailman kannalta.

Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin organisaatioidentiteettiä refleктоitiin sekä nykytilan, tulevaisuuden että historian kautta. Haastateltavien tulkinnoista oli erotettavissa vastauksia identiteetin kysymyksiin (ks. Albert & Whetten 1985), ja näiden lisäksi haastateltavat refleктоivat identiteetin aiempia muutoksia eli keitä me olemme olleet. Tätä identiteetin kysymystä tutkimus ei ole juuri nostanut esiin, vaikka sillä voi olla tärkeä merkitys muuttuvan identiteetin ymmärtämisessä.

Vaikka jako identiteetin sisäiseen ja ulkoiseen tasoon on osin keinotekoinen, auttaa se hahmottamaan aineistostani identiteetin erityispiirteitä (ks. esim. Puusa 2007). Esimerkiksi organisatorisen identiteetin tulkinnoissa painottuivat melko kategoriset ja yleiset kuvaukset, jotka koskivat konsernin rakenteita, lainsäädännöllistä asemaa ja toimialaa. Siten ne voivat kuvata ulkoista identiteetin tasoa, joka jää usein melko pinnalliseksi kuvaukseksi identiteetistä (ks. Albert & Whetten 1985). Organisatorisen identiteetin tulkinnat olivat myös melko samankaltaisia, mikä niin ikään voi viitata ulkoisen tasoon.

Arvojen identiteetin tulkinnat olivat spesifimpiä ja sensitiivisempiä, mikä on tyypillistä identiteetin sisäisellä tasolla (ks. Albert & Whetten 1985). Kun jäsenet kuvasivat arvoja ja missiota, nämä ottivat vahvemmin kantaa organisaation olemassaolon syihin ja refleктоivat omaa suhdettaan organisaatioidentiteettiin (ks. esim. Smith ym. 2012). Arvojen identiteettiä

merkityksellistettiin myös suhteessa yksilöidentiteettiin, sillä jäsenet heijastivat siihen omia arvojaan ja motiivejaan. Hybridi-identiteetin tulkinnat olivat vaikeammin määriteltävissä joko identiteetin sisäiselle tai ulkoiselle tasolle, sillä ne jäivät pitkälti kuvauksiksi potentiaalisesta tulevaisuudesta. Ne voivat kuitenkin viitata jokseenkin enemmän sisäiseen tasoon, sillä haastateltavat nostivat esiin muun muassa integroinnin ja yhteistyön pulmia, jotka ovat melko sensitiivisiä tulkintoja organisaatiosta.

5.1.1 Identiteetin olemukselliset, erottavat ja pysyvät ominaisuudet

Aiempi tutkimus on määritellyt organisaatioidentiteettiä keskeisten, erottavien ja pysyvien ominaisuuksien kautta (Albert & Whetten 1985, 90). Kaikki ominaisuudet olivat esillä arvojen identiteetin tulkinnoissa, kun taas organisatorisen ja hybridi-identiteetin tulkinnoista oli mahdollista erottaa keskeisiä ja erottavia piirteitä.

Aineistostani perusteella Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin identiteettiä kuvaa säätiökeskeisyys. Organisatorisen identiteetin tulkinnoissa jäsenet kuvasivat säätiötä ytimenä, kehyksenä, emona tai isäntänä, kun tytäryhtiö Hoivaa kuvailtiin pikkusiskona tai tyttärenä. Yleishyödyllistä säätiötä voidaankin pitää konsernille olemuksellisenä rakenteena (ks. Albert & Whetten 1985).

Arvojen identiteetin tulkinnoissa säätiö korostui siksi, että myös tytäryhtiön kuvailtiin toteuttavan säätiön historiasta nousevaa arvopohjaa ja tehtävää. Jotkut haastateltavista myös tulkitsivat, että Hoivan työntekijät identifioituvat selkeämmin Helsingin Diakonissalaitokseen kuin tytäryhtiöön. Hoivalaisuudesta oli aiemmin puhuttu enemmän ja jäsenet kuvasivat Hoivan lähentyneen säätiötä viimeisten vuosien aikana. Tätä pidettiin pitkälti positiivisena kehityksenä. Hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetille voikin olla olemuksellista, että kokonaisuutta reflektoidaan ensisijaisesti suhteessa emo-organisaatioon ja myös tytäryhtiön jäsenet identifioituvat siihen ja sen tavoitteisiin.

Aineistossani avuntarvitsija tai asiakas oli identiteetin tulkintojen keskiössä. Enemmistö haastateltavista näki, että konserni on olemassa auttaakseen apua tarvitsevaa asiakasta,

hädässä olevia tai hyljeksittyjä. Tätä kuvailtiin etenkin organisaatiolle olemuksellisen mission eli ydintehtävän kautta, joka sai merkityksen myös hyvän tekemisenä ja diakoniana. Mission toteuttaminen nähtiin melko konkreettisella tasolla, sillä aineistossani korostui yksilön välitön auttaminen esimerkiksi palveluita tuottamalla. Tulkinta kuvaa hyvin kolmannen sektorin kehitystä, jossa sen merkitys julkisen sektorin kumppanina ja palveluiden tuottajana on kasvanut (esim. Mäkelä 2013; Selander & Ruuskanen 2016). Aineistoni perusteella hybridin identiteettiä voidaan tulkita kolmannelle sektorille ominaisen vaikuttamisen ja liiketoiminnalle tyypillisen palvelutuotannon kautta, mutta Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa jälkimmäisen merkitys korostui.

Myös kristillinen arvopohja oli identiteetille keskeinen, ja sen tulkittiin liittävän organisaatio juuriinsa. Sekä arvoja että missiota leimasi suhteellinen pysyvyys (ks. Albert & Whetten 1985). Tämä koski myös niiden merkityksiä eli sisällöllisiä piirteitä, joita olivat kristillinen lähimmäisenrakkaus ja hädässä olevien auttaminen. Fiolin (2001) mukaan suhteellisen stabiilit arvot ja käsitys työn tavoitteesta voivat luoda koherenssia, jonka ansiosta muuttuva organisaatioidentiteetti ei ajaudu kaaokseen. Aineistossani arvopohjan ja tehtävän nähtiin yhdistävän konsernia, ja kuten yksi haastateltavista totesi, säätiön ei kannata omistaa tytäryhtiötä, jonka arvomaailma ja toiminta ovat eriytyneet liian kauas. Myös aiempi tutkimus on esittänyt, että vahvat arvot ovat yhteiskunnallisille yrityksille tärkeitä (esim. Battilana ym. 2012; Román-Calderón ym. 2016). Aineistoni perusteella ne voivat olla hybridin identiteetille erityisen keskeisiä kollektiivisuuden ja yhteisen kokemusmaailman kannalta. Ilman yhteisiä arvoja ja missiota hybridin liiketoiminta ja voittoa tavoittelematon toiminta eivät löytäisi yhtymäkohtia toisistaan eikä niitä reflektoitaisi yksikkönä.

Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin erottavina ominaisuuksina tulkittiin monipuolisuutta, kokoa ja volyymeja. Näistä monipuolisuus sai eniten painoarvoa ja se oli kiinteässä yhteydessä konsernirakenteeseen. Yhden haastateltavan mukaan myös pitkälle kehitetty yhteiskunnallisen konsernin malli erottaa tapausorganisaation muista, mutta tämä näkemys ei ollut aineistossani hallitseva. Yleisesti ottaen konsernia ei tulkittu keskeisenä tai pysyvänä rakenteena, vaan sen katsottiin muuttuvan toimintaympäristön ja taloudellisten

intressien niin vaatiessa. Hybridiorganisaation identiteettiä näyttäisi leimaavan jatkuva muutos ja toimintaympäristöön sopeutuminen.

Vaikka jotkut haastateltavista katsoivat säätiön toimivan kolmannella sektorilla, suurin osa sijoitti etenkin oman toimenkuvansa sektoreiden välimaastoon. Kauimpana haastateltavat kokivat konsernin olevan julkisesta sektorista, vaikka se tuottaakin julkisissa markkinoissa kilpailevia palveluita. Hybridin identiteettiä voi siten kuvata sektorirajojen hämärtyminen, mikä on myös aiemmassa tutkimuksessa todettu tyypilliseksi sekä hybrideille että yhteiskunnallisille yrityksille (ks. esim. Defourny & Nyssens 2008, 12; Doherty ym. 2014).

5.1.2 Identiteettiin sitoutuminen ja samaistuminen

Aiempi tutkimus on pitänyt organisaation jäsenten identifioitumista ratkaisevana tekijänä sitoutumisen kannalta (Fiol 2001, 694). Arvojen identiteetti tarjosi aineistossani vahvimman pinnan jäsenten sitoutumiselle ja samaistumiselle. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat arvojen merkityksestä esimerkiksi työpaikan valinnassa ja samaistivat omat arvonsa konsernin arvoihin. Arvoihin ja missioon sitoutuminen ei juurikaan riippunut asemasta tai toimialasta, ja niitä voidaan tulkita jopa holografisen identiteetin kannalta. Tällöin arvot ja missio hallitsevat organisaatioidentiteetin tulkintaa ja määrittävät sitä normatiivisista perusteista (ks. Albert & Whetten 1985).

Aineistoni perusteella yhteiskunnallisiin tavoitteisiin identifioiduttiin vahvemmin kuin liiketoiminnallisiin, ja nämä olivat selvemmin suhteessa haastateltavien omiin arvoihin ja motiiveihin. Samaistuminen yhteiskunnallisiin tavoitteisiin voikin heijastella jäsenten emotionaalista ja kognitiivista sitoutumista organisaatioon (ks. Fiol 2001).

Liiketoiminnallisiin tavoitteisiin kyllä sitouduttiin, mutta tätä perusteltiin rationaalisemmin ja usein ulkoisen pakonsanelemana. Siten tulkintaa ei ohjaa henkilökohtainen motivaatio, mikä voi vaikuttaa myös tavoitteisiin sitoutumiseen.

Liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden ristiriita nousi esiin joissakin tulkinnoissa ja korostui erityisesti suhteessa säätiöön. Aiempi tutkimus on esittänyt, että

voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työskennelleillä voi olla vaikeuksia sitoutua yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (ks. (Pharoah ym. 2004; ref. Tracy & Philips 2007, 267). Aineistossani konserniin soveltuvaa liiketoimintajohtamista ei esimerkiksi nähty tapana, jolla säätiön kaltaista organisaatiota tulisi johtaa. Toisaalta jäsenet tulkitsivat myös, etteivät liiketoiminnalliset tavoitteet voi olla ensisijaisia edes tytäryhtiössä. Näiden yhtäaikainen esittäminen ja toteuttaminen voivatkin vaikeuttaa identiteetin tulkittamista, jolloin esimerkiksi johdon puhetta hallitseva talousdiskurssi saa jäsenet pohtimaan tavoitteiden asemaa konsernissa. Siksi tavoitteiden suhteen selkeyttäminen ja kommunikointi voivat olla hybridin johtamisen ja jäsenten sitoutumisen kannalta olennaisia.

Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että konserni on menettänyt viime aikoina hyvää työvoimaa. Tämä voi kertoa identifioitumisen heikkenemisestä tai konsernin maallistumisesta; historiallisesti säätiöön on tultu tekemään elämänmittainen työura. Normi voi muokata edelleen käsityksiä konsernin identiteetistä, vaikka työsuhteiden kesto on keskimäärin melko samalla tasolla kuin 2000-luvun Suomessa yleisesti (Rokkanen & Uusitalo 2010; Helsingin Diakonissalaitos 2017). Myös työnkierto näkyi aineistossani konkreettisenä esimerkkinä sitoutumisesta ja konsernin monipuolisesta tehtävien kirjosta. Lähes jokainen haastateltavista oli vaihtanut tehtävää konsernin sisällä, ja vain kaksi oli ollut työsuhteessa säätiöön tai Hoivaan alle viisi vuotta.

Hybridi-identiteetin tulkintojen kannalta näyttäisi tärkeältä, että konsernin toimialat sitoutuisivat yhteistyön syventämiseen ja palveluiden kehittämiseen yhdessä. Aineistoni perusteella yhteistyölle olisi tilausta, vaikka syystä tai toisesta tämä on yhä puolitiessään. Koska integrointi ei ole täysin toiminut, epäröivät jotkut haastateltavista sen onnistumismahdollisuuksia. Siksi yhteisen tahtotilan selvittäminen ja tämän jälkeen konkreettisten keinojen etsiminen näyttäisi hybridi-identiteetin kannalta olennaiselta. Osa haastateltavista oli sitoutunut myös verkostojen välisen yhteistyön kehittämiseen, mikä voi tulevaisuudessa muokata konsernin identiteettiä uuteen suuntaan. Aineistoni perusteella näyttääkin siltä, että hybridin jäsenet suhtautuvat identiteettiin melko joustavasti, kunhan arvot ja missio säilyvät kirkkaina.

5.2 Identiteetin merkitykset

5.2.1 Keitä me olemme ja olimme?

Säätiön keskeisyys ei sinänsä ollut analyysin tuloksissa yllättävää, sillä se on perusteltavissa muun muassa iän, historian ja omistussuhteen kautta. Tutkimukseni valmistumisvuonna Diakonissalaitoksen säätiö viettää 150-vuotisjuhlaansa ja on siten ollut olemassa huomattavasti pitempään kuin tytäryhtiöt, joista vanhempi Diacor perustettiin vuonna 1988. Säätiökeskeisyys voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti tytäryhtiön työntekijöiden sitoutumiseen, jos näiden työ arvotetaan toissijaiseksi suhteessa emoon eikä konsernin tavoitteita tulkita yhteisinä.

Toisaalta liiketoimintojen jäsenet voivat kokea työnsä merkityksellisemmäksi omistajan ansiosta, mihin aineistossani viittaavat tulkinnat Helsingin Diakonissalaitokseen samaistumisesta. Aineistoni perusteella yhteiskunnalliset tavoitteet voivat määrittää myös tytäryhtiö Hoivan rakenteita ja johtamista. Näin on olettanut myös aiempi tutkimus, mutta empiriaa tästä on ollut vähän (ks. Román-Calderón ym. 2016). Säätiön ja Hoivan koettiin myös lähentyneen toisiaan, ja erityisesti tytäryhtiön jäsenet kuvasivat tätä positiivisena trendinä. Tämä tulkintatapa ei sinänsä tue tavoitteiden eriytymistä, vaikka riski oli myös aineistossani esillä.

Organisatorisen identiteetin tulkinnoissa tytäryhtiöt saivat merkityksen säätiön rahoittajana. Myös palveluiden kannattavuus ja kilpailukyky korostuivat. Haastateltavat kuvasivat, miten tytäryhtiön on pärjättävä taloudellisesti omillaan, oltava terve ja tuotettava tulosta. Näin se voi toteuttaa yhteiskunnallista päämääräänsä säätiön välityksellä, rahoittamalla sen yleishyödyllistä toimintaa (ks. Sepulveda 2015, 843). EMESin kriteerien mukaisesti Hoivan voitontavoittelu nähtiin maltillisena ja tytäryhtiön tulkittiin olevan vahvasti arvolähtöinen yritys. Hoivan identiteetti palautuikin pitkälti perinteisen yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään. Koulutuksen merkitys sen sijaan ei ollut juurikaan esillä, vaikka se on Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön vanhimpia toimialueita. Tämä saattoi johtua siitä,

että koulutuspalveluiden yhtiöittämistä Suomen Diakoniaopistoon oli ehditty prosessoida pitempään kuin akuuttia terveystalouden siirtymistä pois konsernista.

Tehokkuuden tavoittelu ja liiketoiminnallinen riskinotto näkyivät myös Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin identiteetin merkityksissä (ks. Battilana ym. 2012; Kotiranta & Widgren 2015). Nämä korostuivat etenkin organisatorisen identiteetin tulkinnoissa, ja onkin mahdollista, että hybridin rakenteita ja toimintaympäristöä tulkitaan ensisijaisesti liiketoiminnan ehdoilla. Näistä piirteistä huolimatta konsernin identiteettiä ei voi täysin verrata Jägerin ja Schröerin liiketoiminnallisen identiteetin kategoriaan. Vaikka kilpailluilla markkinoilla toimiminen muokkaa identiteetin tulkintoja, jäsenet katsoivat konsernin tavoitteiden koskevan ensisijaisesti asiakkaan etua. Organisaation oman edun tavoittelu ei siten ollut keskeinen tulkinnoissa. Haastateltavat eivät myöskään identifioituneet organisaatioon henkilökohtaisten intressiensä ajamana vaan arvojen kautta. Toisaalta joistakin haastatteluista piirtyi osin ristiriitainen kuva siitä, mitä jäsenet pitävät organisaatiolle tärkeänä: yhdessä hetkessä korostui talouden ensisijaisuus, seuraavassa hädässä olevien auttaminen. Hybridin identiteetin tulkinnat voivatkin olla jatkuvaa liikettä normatiivisten ja utilitarististen perusteiden välillä eikä näiden suhde ole täysin selvä.

Vaikka hybridi-identiteetin tulkinnat koskivat pääosin potentiaalista identiteettiä, konserni nähtiin jo nykyisellään arvoketjujen rakentajana. Yleishyödyllistä toimintaa ei puolestaan tulkittu puhtaasti voittoa tavoittelemattomana, vaan myös sen nähtiin liukuvan erilaisten toimintalogiikoiden välillä. Siten on mahdollista, että ainakin osa jäsenistä tulkitsee konsernin identiteettiä hybridinä jo tällä hetkellä. Aineistosta päätellen myös sektorirajojen ylittämistä voidaan tulkita nykyisen identiteetin osana, mitä tukevat jäsenten kuvaukset konsernin lähentymisestä. Rajojen hämärtymistä on pidetty hybrideille olemuksellisena aiemmassa tutkimuksessa ja myös tulokseni yhtyvät tähän (ks. Defourny & Nyssens 2008). Hybridin voittoa tavoittelemattoman toiminnan liukuminen kohti liiketoimintaa voi kuitenkin vaikeuttaa ennestään konsernin juridista asetelmaa ja pakottaa sen tekemään valinnan kahden kategorian välillä.

Aineistoni perusteella arvojen identiteetin tulkinnat heijastelivat organisaation virallista narratiivia identiteetistä (ks. Ravasi & Schultz 2006). Tämä voi luoda pohjaa vahvalle ja yhtenäiselle identiteetille, mitä on tyypillisesti pidetty organisaation ideaalitulana (ks. Fiol

2001). Toisaalta arvojen identiteettiä ei tulkittu johdon kertomuksena, vaan jäsenet kokivat sen melko henkilökohtaisena. Kristillistä lähimmäisenrakkautta jäsenet merkityksellistivät suvaitsevaisuutena, rajojen ylittämisenä ja välittämisenä. Tämä oli keskeistä myös identiteetissä tapahtuneiden muutosten kannalta, sillä kristillisyyden tulkittiin muuttuneen vanhakantaisesta liberaalimpaan suuntaan. Myös tulkinnat moniarvoisuudesta kuvaavat kristillisyyden merkityksen muuttumista. Keskeistä analyysissäni on, että arvoja ei tulkittu pelkästään sanoina vaan tekoina ja johdon työkaluna. Tämä yhdistää identiteettiä hallitsevat arvot organisaatiokulttuuriin, jonka kautta niitä toteutetaan myös arjessa (ks. Hatch ym. 2015).

Arvojen identiteettiä voidaan verrata Jägerin ja Schröerin (2014) yhteiskunnallisen identiteetin kategoriaan. Jäsenten tulkinnoissa korostui auttamisen eetos, mikä kuvaa hyvin solidaarisuusorientoitunutta yhteisöä. Sekä yhteiskunnallisen identiteetin kategoriassa että arvojen identiteetin tulkinnoissa haastateltavat katsoivat, että johdon ensisijaisena tehtävänä tulisi olla yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen. Analyysini tulokset erosivat yhteiskunnallisen identiteetin kategoriasta kuitenkin siinä, että arvoja tulkittiin ensisijaisesti suhteessa asiakkaaseen ja vasta toissijaisesti laajemmin yhteiskuntaan. Arvojen identiteettiä tulkittiin pääosin normatiivisista perusteista (ks. Albert & Whetten 1985), sillä yhteiskunnallisia tavoitteita pidettiin ensisijaisina ja niiden katsottiin määrittävän myös liiketoimintaa. Tämä tuo ristiriitaa arvojen sekä organisatorisen ja hybridi-identiteetin välille, sillä jälkimmäisissä identiteettiä tulkittiin myös utilitaristisista perusteista.

Arvojen identiteetin tulkinnoissa erityisen kiinnostavaa oli, että monet haastateltavista katsoivat liiketoimintojen toteuttavat säätiön perustehtävää. Tämän ei kuitenkaan nähty sulkevan pois liiketoiminnallisia tavoitteita, vaikka haastateltavat painottivat niiden toissijaisuutta. Onkin mahdollista, että arvojen identiteetin tulkinnoissa myös tytäryhtiön identiteettiä tulkitaan ainakin osin normatiivisista perusteista. Yhteisen tehtävän ja arvojen perusteella identiteetin voidaan verrata myös Jägerin ja Schröerin (2014) hybridi-identiteetin kategoriaan, jossa yhteiskunnallinen tehtävä ja liiketoiminta yhdistyvät ja nitovat konsernin yhteen.

5.2.2 Minne me olemme menossa, millaisella alalla toimimme?

Aiempi organisaatioidentiteetin tutkimus on nostanut esiin muutos- ja kriisitilanteet, joiden aikana organisaation jäsenet joutuvat miettimään ja jopa arvioimaan identiteettiään uudelleen (esim. Davies ym. 2003; ref. Puusa 2007, 22; Hämäläinen 2007). Myös Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on elänyt viimeisinä vuosina muutosten keskellä, mikä sai haastateltavat pohtimaan myös konsernin tulevaisuutta.

Toimintaympäristön merkitystä tulkittiin selkeimmin organisatorisen identiteetin teemassa. Ympäristössä tapahtuvien muutosten katsottiin vaikuttavan konsernin tulevaisuuteen, joka joistakin haastateltavista näytti epävarmalta. Muutokset olivat pakottaneet jäsenet tulkitsemaan identiteettiä uudelleen, mikä näkyi erityisesti silloin, kun jäsenet käsittelivät Diacorin ja Terveystalon yhdistymistä ja pohtivat paluuta konsernista säätiöksi. Spekulaatiot konsernin tulevaisuudesta voivat heikentää jäsenten sitoutumista ja voivat olla riski jopa organisaation maineelle. (Ks. Fiol 1991; Fiol 2001; Hämäläinen 2007; Puusa 2007.) Toisaalta haastatteluissa jäsenet tulkitsivat omaa suhdettaan identiteettiin melko dynaamisena. Yksi haastateltavista esimerkiksi kuvasi mielestään negatiivista kehityskulkua mutta totesi lopulta, että ehkä hänen täytyy alkaa muuttaa suhtautumistaan.

Erilaiset palvelutuotannon kumppanuudet ja yhteistyöhön perustuvat rahoitusmuodot voivat tulevaisuudessa muokata Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin identiteetin tulkintaa. Tällöin kysymykseksi voi nousta, kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja kenen kanssa ei. Mikäli yhteistyötä suunnitellaan liiketoiminnan ehdoilla, myös arvojen identiteettiä on konstruoitava entistä enemmän utilitaristisista perusteista. Tällöin yhteiskunnalliset tavoitteet riippuvat siitä, mikä on kannattavaa ja lähennellään Jägerin ja Schröerin (2014) liiketoiminnallisen identiteetin kategoriaa.

Liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden suhde huolestuttikin joitakin haastateltavia, sillä nämä tulkitsivat johdon toteuttavan etupäässä liiketoiminnallisia tavoitteita. Tämä voi muodostaa ristiriidan normatiivisten ja utilitarististen perusteiden välille, mikä puolestaan voi heikentää sitoutumista organisaatioon. Useat haastateltavat tulkitsivat, että liiketoiminnan tavoitteista huolimatta mission ja arvojen tulisi säilyä kirkkaina.

Mission merkityksestä käytiin myös toisenlaista keskustelua. Yksi haastateltavista kuvaili mission jakautuneen kahtia, rakenteisiin vaikuttamiseen ja välittömään yksilön auttamiseen, eikä näiden suhde ole konsernissa täysin selvä. Kun säätiön palveluita on siirretty Hoiva Oy:lle, välitön auttaminen on yhä enemmän tytäryhtiön tehtävä. Tällöin identiteetin keskustaksi tulkittu säätiö voi joutua etsimään toisenlaista tapaa toteuttaa missiota. On mahdollista, että säätiö on ryhtynyt omaksuma uudelleen kolmannen sektorin toimintatapoja ja ikään kuin palaamassa juurilleen. Sen identiteetti voi konsernin ja tytäryhtiön tavoin olla murroksessa.

5.2.3 Keitä meidän pitäisi olla?

Aineistossani hybridi-identiteettiä tulkitsivat pääosin esimiehet, mikä tekee siitä ideografisen. Hybridi-identiteetti voi siten olla rajautunut vain tiettyjen ryhmien tulkinnaksi (ks. Albert & Whetten 1985), vaikka arvoketjun rakentaminen ja sektoreiden ylittäminen olivat myös osa konsernin nykyistä identiteettiä.

Pääsääntöisesti hybridi-identiteettiä tulkittiin potentiaalisena tulevaisuuden kuvana, jonka keskiössä olivat liiketoiminnan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan yhteistyö ja integrointi. Haastateltavista osa kuivaili, että perusteiltaan erilaiset toiminnot pitäisi nähdä sekä toiminnallisesti että temaattisesti yhdessä olevina. Tämä oli aineistostani päätellen ratkaisematon työsarka, jonka edistäminen riippuu siitä, miten tärkeäksi integroiminen koetaan liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Esimiesten sitoutuminen yhteistyön kehittämiseen näyttäisikin olevan hybridi-identiteetin kannalta ensisijaista, mutta integroimiseen tarvitaan myös käytännön työkaluja, vaihtoehtoisia konsepteja sekä positiivisia kokemuksia. Yhteisestä kehittämistoiminnasta oli jo saatu kilpailuetua, mutta sen merkitys nähtiin isossa mittakaavassa yhä hyvin pieneksi.

Vaikka hybridi-identiteetin tulkinnat olivat selkeimmin verrattavissa Jägerin ja Schröerin hybridi-identiteetin kategoriaan, aineistoni perusteella on haasteellista sanoa, ohjasivatko niitä utilitaristiset vai normatiiviset perusteet. Arvoketjujen rakentamisessa ja lisäarvoajattelussa korostui hyötynäkökulma, mutta toisaalta edunsaajiksi kuvailtiin

autettavia ihmisiä. Sekä aineistoni että aiemman tutkimuksen keskiössä oli funktionaalinen solidaarisuus, jossa työn arvo määritellään pääosin markkinoilla ja sitä kautta organisaatio saa vastineeksi esimerkiksi rahaa ja verkostoja (ks. Jäger & Schröer 2014). Aineistossani tämä oli esillä sekä yleishyödyllisen että liiketoiminnan kuvauksissa, sillä myös yleishyödyllistä toimintaa arvoitettiin sen liiketoiminnalle tuoman sisällöllisen hyödyn kautta eikä sitä nähty puhtaasti voittoa tavoittelemattomana. Samalla sisällöllinen hyöty kytkeytyi aineistossa entistä laadukkaampien palveluiden rakentamiseen, jolloin taas loppupeleissä edunsaajana ovat asiakas ja yhteiskunta.

Osa haastateltavista tulkitsi, että tulevaisuudessa Helsingin Diakonissalaitoksen tulisi olla vahva vaikuttaja. Kuvausten perusteella ei kuitenkaan ole selvää, tulkitsivatko haastateltavat vaikuttajan identiteettiä säätiön vai koko konsernin kannalta. Osa jäsenistä myös kaipasi enemmän arvojohtajuutta sekä johdolta että koko konsernilta, mitä voidaan merkityksellistää osana vaikuttajaroolia. Rakenteisiin vaikuttamisen ja välittömän auttamisen suhde näyttäytyi joistakin haastateltavista epäselvänä, mikä voi kuvata sekä säätiön että tytäryhtiön identiteetin muutosta ja paikan hakemista konsernikokonaisuudessa. Osaomistetut yhtiöt olivat identiteetin keskukselta kaukana, mutta verkostojen roolin vahvistuessa myös näiden merkitys voi tulevaisuudessa kasvaa. Diacorin ja Terveystalon yhdistymisen vaikutuksia on vielä mahdotonta arvioida, ja Suomen Diakoniaopisto näyttäisi olevan napanuoran katkaisemisvaiheessa, jolloin omistajaan haetaan etäisyyttä. Siksi identiteetin tulkinnoissa myös koulutuksen merkitys voi tulevaisuudessa kehittyä uudelleen.

Vaikka yhteiskunnan ja konsernin muutokset aiheuttivat haastateltaville huolta, nämä tulkitsivat myös uudistumisen olevan tärkeää. Identiteetin dynaamisuus voikin olla kilpailuetu tulevassa sote-uudistuksessa, joka haastaa sekä kolmannen että yksityisen sektorin toimijat tarkastelemaan omia mahdollisuuksiaan. Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on viimeisten vuosikymmenten aikana pystynyt muuttamaan identiteettiään radikaalistikin, vaikka uudistukset eivät ole olleet aina yksinkertaisia. Selviytymisen kannalta elintärkeää on arvojen, ydintehtävän ja yhteiskunnallisten tavoitteiden ensisijaisuus, sillä ne yhdistävät yksilöt konserniin ja tekevät konsernista yksikön.

5.3 Tutkimukseni arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimukseni on luonut kuvan siitä, miten Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin jäsenet tulkitsevat organisaatioidentiteettiä ja tavoitteiden merkitystä. Samalla se on avannut tietä hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen tunnistamiselle ja teorian kehittämiseksi. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteetistä, mihin olen pyrkinyt kuvaamalla melko rikkaasti Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin organisatorista elämää (ks. Koskinen ym. 2005, 16-17).

Tutkimukseni toi myös uusia näkökulmia aiempaan tutkimukseen. Aineistoni perusteella hybridi-identiteetin kehittyminen voi kestää kymmeniä vuosia ja jäädä silti ideografiseksi. Erityisiä haasteita tuovat liiketoiminnan ja voittoa tavoittelemattoman toiminnan integroiminen ja käsitykset integraation merkityksestä kahdelle erilaiselle tavoitteelle. Siten tytäryhtiön perustaminen ei takaa identiteetin kategorioiden yhdistymistä etenkin, jos tätä ei johdeta tavoitteellisesti. Integroimisen on oltava sekä liiketoiminnan että voittoa tavoittelemattoman toiminnan ensisijainen tavoite, mikäli näiden toivotaan tuottavan lisäarvoa toisilleen tai toimivan kilpailuetuna. Aiempi tutkimus ei myöskään ole käsitellyt osaomistettujen yhtiöiden merkitystä hybridin identiteetille, ja vaikka aineistoni ei antanut tästä kattavaa kuvaa, se loi viitteitä näiden suhteellisen pienestä roolista. Tästä tarvitaan kuitenkin lisää empiiristä kokemusta ja aihe onkin kiinnostava jatkotutkimuksen kannalta.

Kun aiempi tutkimus on korostanut identiteetin kategorioissa joko yhteiskunnan, organisaation tai työntekijöiden hyötyjä, aineistoni perusteella edun ajaminen koskee tapausorganisaatiossani ensisijaisesti asiakasta tai autettavaa yksilöä. Kolmannen sektorin perinteinen vaikuttajarooli ei ollut hybridin identiteetin kannalta niin merkittävä kuin esimerkiksi Jägerin ja Schröerin (2014) yhteiskunnallisen identiteetin kategoriassa.

Tutkimukseni toi myös uutta perspektiiviä johdon viralliseen narratiiviin identiteetistä, joka tapaushybridissä koettiin melko henkilökohtaisena. Siten johdon tulkinnat identiteetistä eivät automaattisesti ole vallan tuotosta. Identiteetin pysyvillä ominaisuuksilla näyttäisi olevan hybridin identiteetin muutoksissa erityisen tärkeä merkitys. Esimerkiksi arvojen kanssa ristiriidassa olevat tavoitteet voivat heikentää nopeastikin jäsenten sitoutumista, sillä hybridin koko olemassaolo näyttäisi perustuvan arvoihin ja niiden toteuttamiseen arjessa.

Lisää ymmärrystä aiempaan tutkimukseen tuo myös analyysini tulos siitä, että organisatorisen identiteetin piirteitä voidaan tulkita pääosin utilitaristisista perusteista, kun taas arvojen identiteetti on normatiivinen perusteiltaan myös tytäryhtiön identiteetin tulkinnoissa. Syvempi käsitys mahdollisten ristiriitojen vaikutuksista vaatii kuitenkin tutkimuksen laajentamista muihin hybrideihin ja kattavamman aineiston. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavaa tutkimuksessani olivat myös kumppanuuksien ja yhteistyöhön perustuvien rahoitusmuotojen esiin nouseminen ja näiden merkitys muuttuvalle identiteetille.

Yleistämisen problematiikka on tutkimuksessani heikkous. Aineistoani ei voida yleistää koko Helsingin Diakonissalaitoksen konserniin tai muihin hybrideihin. Tutkimukseni on kuitenkin antanut vihjeitä niistä teemoista, joiden kautta identiteettiä voidaan hybrideissä tulkita. Aineistostani nousi esiin myös ristiriitoja, joita en ole analyysissä pyrkinyt häivyttämään. Nämä on syytä nähdä kuvauksina niistä kuohuista, joita paitsi hybridi, myös sen jäsenet käyvät läpi.

Olen pyrkinyt tarjoamaan lukijalle helposti hahmottuvan ja perustellun kokonaisuuden esimerkiksi tuomalla analyysiini runsaasti suoria lainauksia aineistostani (ks. Raento 2007, 258). Hybridin organisaatioidentiteetti on konseptina melko monimutkainen, ja siksi olen tarkastellut kriittisesti myös tutkimukseni kieltä, jotta se olisi mahdollisimman ymmärrettävää. Haasteelliseksi organisaatioidentiteetin tutkimuksen tekee se, että tapauksen ja kontekstin raja on melko hämärä (ks. Laine ym. 2007), mikä näkyi aineistossani esimerkiksi konsernin, säätiön ja Hoivan identiteettien tulkintojen sekoittumisena. Olen myös joutunut puntaroimaan analyysini luotettavuutta useaan otteeseen ja kyseenalaistamaan ennakko-oletukseni. Sidonnaisuuksistani huolimatta olen pyrkinyt tarkastelemaan tapausorganisaatiota kriittisesti ja tuomaan sen haasteita esiin analyysissäni. (Ks. Häikiö & Niemenmaa 2007, 54-55).

Tulevaisuudessa hybridimallisten yhteiskunnallisten yritysten käsite vaatii yhä tarkentamista, sillä määrittelyni ei ole miltään puolin täydellinen. Myös empiirisen tutkimuksen tarve on selvä. Hybridimallisten yhteiskunnallisten yritysten identiteetin tutkimusta voisi laajentaa tulevaisuudessa verrokkeihin, jotta erityispiirteistä saataisiin syvempi ymmärrys. Myös hybridien tilanteen kartoittaminen sote-uudistuksen jälkeen on

ensiarvoisen tärkeää. Mikäli Diacorin ja Terveystalon yhdistyminen on ennakkoesimerkki sote-uudistuksen seurauksista, hybridien tulevaisuus näyttäytyy epävarmana ja niiden mahdollisuudet pärjätä kilpailussa voivat olla kriittiset. Myös hybridimallisten yhteiskunnallisten yritysten imago on varteenotettava jatkotutkimusaihe, sillä rajoja rikkova organisaatio voi olla sidosryhmille vaikea pala purtavaksi. Sillä kuten lainaus tutkimukseni alussa esitti, hybridi on kaksi hirviötä yhdessä paketissa. Pitäisikö sen valita vain toinen?

Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. (2011): *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985): Organizational Identity. Teoksessa Hatch M. & Schultz, M. (Toim.) (2004): *Organizational Identity. A Reader*. New York: Oxford University Press, 89-118.
- Alvesson, M. (1990): Organization: From Substance to Image? *Organization Studies* 11, 373-394. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/017084069001100303>
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anttila, J. (2007): Kansallinen identiteetti ja suomalaiseksi samaistuminen. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos. Sosiaalipsykologisia tutkimuksia 14. Helsinki: Yliopistopaino.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23476/kansalli.pdf?sequence=2>.
- Arvoliitto 2016: Jäseneksi. Viitattu 12.12.2016. www.arvoliitto.fi/jaseneksi/
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012): In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*. Viitattu 10.10.2016.
https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals* 8, 397–441.
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Blumer, H. (1969): *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brewer, M. B. (2001), The Many Faces of Social identity: Implications for Political Psychology. *Political Psychology* 22, 115–125.
https://www.researchgate.net/publication/279554961_The_Many_Faces_of_Social_Identity_Implications_for_Political_Psychology
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001): Conclusions: Social enterprises in Europe. A diversity of initiatives and prospects. Teoksessa Borzaga, C. & Defourny, J (Toim.): *The emergence of social enterprise*. New York: Routledge, 350-370.
- Bull, M., Ridley-Duff, R., Foster, D. & Seanor, P. (2010): Conceptualising Ethical Capital In Social Enterprise. *Social Enterprise Journal*: 6, 250-264. [Http://Dx.Doi.Org/10.1108/17508611011088832](http://Dx.Doi.Org/10.1108/17508611011088832)
- Castanias, R. & Helfat, C. (1991): Managerial resources and rents. *Journal of Management* 17, 155–171.
- Corley, K., Harquail, C., Glynn, M., Fiol, C. & Hatch, M. (2006): Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry* 15, 85–99.

Davies, G., Chun, R. Vinhas da Silva, R. & Roper, S. (2003): Corporate Reputation and competitiveness. Lontoo, New York: Routledge.

Defourny J. (2001): From Third Sector to Social Enterprise. Teoksessa Borzaga C., Defourny J., (Toim.): *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, 1-28.

Defourny J. & Kim, S-Y. (2011): Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal* 7, 86-111.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal* 4, 202-28. http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/WP_08_01_SE_WEB.pdf.

Dey, P., & Teasdale, S. (2013): Social Enterprise and Dis/identification. *Administrative Theory & Praxis* (M.E. Sharpe): 35, 248-270.

Diacor terveyspalvelut Oy (2016): Etusivu. Viitattu 20.1.2017. Diacor.fi.

Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 16, 417–436. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12028/abstract>

DTI (2002): Social enterprise. A strategy for success. London: Department of Trade and Industry.

Dutton, J. & Dukerich, J. (1991): Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academic Of Managment Journal* 34, 517-554.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Evers, A. (2012): Hybridisation in German public services—A contested field of innovation. Teoksessa Zimmer, A. (Toim.): *Civil Societies Compared: Germany and The Netherlands*. Baden-Baden: Nomos.

Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17, 191–211.

Fiol, C. (2001): Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 27, 691-700.

Fiol, C., Hatch, M., & Golden-Biddle, K. (1998): Organizational culture and identity: What's the difference anyway? Teoksessa: Whetten D. & Godfrey, P. (Toim.): *Identity in organizations: Building theory through conversations*. California: Sage. 56–59.

Froelich, K. (1999): Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28, 246-268.

Gioia, D. & Thomas, J. (1996): Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41, 370–403. https://www.jstor.org/stable/2393936?seq=1#page_scan_tab_contents

- Gioia D., Schultz, M. & Corley, K. (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) (2004): *Organizational Identity. A Reader*. New York: Oxford University Press, 349-376.
- Hailey, J. & Salway, M. (2016): New routes to CSO sustainability: The strategic shift to social enterprise and social investment. *Development in Practice* 26, 580-591.
<http://dx.doi.org/10.1080/09614524.2016.1188886>
- Hartley, J. (1994): Case Studies in Organizational Research. Teoksessa Cassel, C. & Symon, G. (toim.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. Lontoo: SAGE Publications, 208-229.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2004): Introduction. Teoksessa Hatch, M. J. & Schultz, M. (toim.) (2004): *Organizational Identity. A Reader*. New York: Oxford University Press, 1-6.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A-M. (2015): Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries* 1, 58-90.
<http://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMD/HatchandSchultz%20final%20proof.pdf>
- Haugh, H. (2006): Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. Teoksessa Mair, J., Robinson, J. & Hockerts K. (Toim.): *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan, 180-207.
- Helsingin Diakonissalaitos (2015): Helsingin Diakonissalaitos 2015. Rohkein mielin kohti tulevaa. Toimintakertomus. Viitattu 2.2.2017
https://www.hdl.fi/images/stories/vuosikertomus_2015/#/article/4/page/1-1
- Helsingin Diakonissalaitos (2016): Vuosikertomus. Viitattu 14.4.2017.
<http://vuosikertomus2016.hdl.fi/>
- Helsingin Sanomat. Sutinen, T. & Teittinen, P. (2016): Mitä terveystalalla tapahtuu? Lääkärikeskukset kahmivat kilvan asiakkaita ennen soten tuloa. *Uutinen* 23.11.2016. Viitattu 12.2.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000004878937.html>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007): Valinnan paikat. Teoksessa Laine M., Bamberg, J. & Jokinen, P.: *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 41-56.
- Hämäläinen, V. (2007): Struggle over "who we are" – a discursive perspective on organizational identity change. Väitöskirja. Helsinki teknillinen korkeakoulu, Työpsykologin ja johtamisen laito. Doctoral Dissertation Series 2007/4. Helsinki: Yliopistopaino.
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106027Loppuraportti.pdf>.

- Jaffe, D. & Miller, E. (1994): Problematizing Meaning. Teoksessa Gubrium, J. & Sankar, A. (toim.): *Qualitative Methods in Aging Research*. California: SAGE Publications, Inc, 1-64.
- Jenkins, R (2008). Social identity. 3. painos. Lontoo: Routledge.
- Jäger, U., & Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas: International Journal Of Voluntary & Nonprofit Organizations* 25, 1281-1306.
- Kerlin, J-A. (2009): Social Enterprise: A Global Comparison. Medford, Mass: Tufts
- Koppell, J. G. S. (2003): The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005): Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotiranta, A. & Widgrén, J. (2015): Esiselvitys yhteiskunnallisesta yrittämisestä – Katsaus yhteiskunnallisiin yrityksiin ja vaikuttavuusinvestoimiseen Suomessa. ETLA Raportit No 46. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-46.pdf>
- Kvale, S. (1996): *InterViews - An introduction to qualitative research interviewing*. California: Sage.
- Laiho, U-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J. & Tykkyläinen, S. (2011): Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yriytyksen+toimintamallin+k+ehitt%C3%A4minen+17022011.pdf>
- Laine M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007): Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine M., Bamberg, J. & Jokinen, P.: *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 980/2012. Annettu: 28.12.2012. Muutettu 1351/2014.
- Langer, S. (1957): *Philosophy in a new key*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Luborsky, M. (1994): Identification and Analysis of Themes and Patterns. Teoksessa Gubrium, J. & Sankar, A.: *Qualitative Methods in Aging Research*. California: SAGE Publications Inc, 189-210.
- Maaseudun tulevaisuus. Schäfer, H. (2016): Diacorin omistajalla ei vielä ole selvää kantaa verosuunnitteluun – "Palaan tähän kilpailuviraston päätöksen jälkeen". Uutinen 24.11.2016. Viitattu 12.2.2017. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/diacorin-omistajalla-ei-viel%C3%A4-ole-selv%C3%A4-kantaa-verosuunnitteluun-palaan-t%C3%A4h%C3%A4n-kilpailuviraston-p%C3%A4%C3%B6ksen-j%C3%A4lkeen-1.169832>

- Melkas, H., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., Konsti-Laakso, S., Koskela, V., Oikarinen, T. & Tykkyläinen, S. (2015): Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvонуonnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportit No. 39. <https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LUT+%E2%80%93%20Yhteiskunnallinen+yrit+ta%CC%88jyys+innovatiivisessa+arvонуonnissa.pdf/72bedabc-2910-4375-8b48-1d9c9d0038e1>
- Mäkelä, T. (2013): Yhteiskunnallinen yrittäjyys: toimintaa talouden, politiikan ja etiikan välimaastossa. Teoksessa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (toim.): *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. Riika: Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry FinSERN. 27-38.
- Nyssens, M. (2006): Western Europe. Teoksessa Kerlin J. (2009): *Social Enterprise: A Global Comparison*. Medford, Mass: Tufts, 12-34.
- Pfeffer J. (1994): *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pharoah C, Scott D and Fisher A (2004): *Social Enterprise in the Balance*. West Malling: Charities Aid Foundation.
- Pratt, M & Foreman, P. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review* 25, 18-42.
- Puusa, A. (2007): Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaatioina olemme?”. Väitöskirja. Joensuun yliopiston kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H. ja Mankki, J. (2010): Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset – Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys-hanke, raportti. http://www.valkky.fi/tiedostot/YY-raportti_110210_0.pdf
- Raento, P. (2007): Kelpo raportoinnin strategia. Teoksessa Laine M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007): *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 254-272.
- Rokkanen, M. & Uusitalo, R. (2010): Katosivatko elinikäiset työpaikat? Talous ja yhteiskunta 1/2010. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty12010/pdf/ty12010RokkanenUusitalo.pdf>
- Román-Calderón, J., Vandenberghe, C., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2016): An exploration of the ideological dimension of the psychological contract among social enterprises: A comparison across Colombian and Italian contexts. *BPA - Applied Psychology Bulletin* 64, 39-50.
- Salin, O. (2010): Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Selander, K. & Ruuskanen, P. (2016): Why do third sector employees intend to remain or leave their workplace? *Nordic journal of working life studies* 6, 81-100.

- Sepulveda, L. (2009): Outsider, missing link or panacea? The place of social enterprise (with)in and in relation to the Third Sector. TSRC Working Paper 15. Birmingham: Third Sector Research Centre.
- Sepulveda, L. (2015): Social Enterprise – A New Phenomenon In The Field Of Economic And Social Welfare? *Social Policy & Administration* 49, 842–861.
- Smith, B., Knapp, J., Barr, T., Stevens, C. & Cannatelli, B. (2010): Social Enterprises and the Timing of Conception: Organizational Identity Tension, Management, and Marketing. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing* 22, 108-134.
- Smith, A., Haines, G., & Stewart, B. (2012): *Organizational culture and identity: Sport, symbols and success*. New York: Nova Science Publishers.
- Stenman, J. (2013): Yhteiskunnalliset yritykset julkisen sektorin palvelutuotannon uudistajana. Teoksessa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (Toim.): *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. Riika: Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry FinSERN, 23-25.
- Suomalaisen työnliitto (2017): Jäsenyritykset. Viitattu 12.12.2016.
<http://suomalaintyoyo.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/#merkki/yhteiskunnallinen-yritys>
- Suomen virallinen tilasto (2015): Syntyneet. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 3.11.2016.
http://www.stat.fi/til/synt/2015/synt_2015_2016-04-14_tie_001_fi.html
- Tajfel, H. (1978): Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. Teoksessa Tajfel, H. (Toim.): *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. Lontoo: Academic Press, 61–76.
- Ylönen, M. & Purje, H. (2013): Ei tietoja, ei tuloja? Outotec, Attendo ja vastuullinen veronmaksu. Finnwatch raportti 3/2013.
https://finnwatch.org/images/ei_tietoja_finnwatch.pdf
- Wearing, M. (2011): *Social identity*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Westall, A. (2001): *Value led, market driven: Social enterprise solutions to public policy goals*. London: IPPR.
- Whetten, D. (1998): Preface: Why Identity and Why Conversations? Teoksessa Whetten, D. and Godfrey, P. (toim.): *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage, 7-11.
- Whetten, D. and Godfrey, P. (1998): *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage.

LIITE 1. KIRJALLINEN LUPALOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostun osallistumaan Helsingin yliopistolle tehtävään Pro gradu -tutkielmaan, jonka aiheena on hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetin tulkinnoista sekä kahden mission, yhteiskunnallisen ja liiketoiminnallisen, merkityksestä tulkinnoissa. Tarkoituksena on analysoida, millaisia tulkintoja yhteiskunnallisen yrityksen henkilöstö ja johto tuottavat organisaation identiteetistä sekä kahden mission merkitystä identiteetin tulkinnoissa. Organisaatio saa myös mahdollisuuden itsereflektioon ja kehittämiseen.

Tutkimus julkaistaan Helsingin yliopiston Helda – Helsingin yliopiston digitaalisessa arkistossa ja Helsingin Diakonissalaitoksen verkkosivuilla vuoden 2017 aikana. Tutkimuksen tekijänä on vtk Ella Saranpää ja ohjaajana toimii professori Esa Väliverronen. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös organisaation kehittämisessä ja se luovutetaan myös HDL:n konsernin johtoryhmälle.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja siinä käytettävät tutkimusmenetelmät. Minulle on kerrottu, missä tutkimus julkaistaan ja miten sitä voidaan organisaatiossa hyödyntää. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja haastattelussa antamiani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Suostun myös haastattelun nauhoittamiseen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumiseni milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni tai että se vaikuttaa työsuhteeseeni.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 2. TUTKIMUKSESTA/OPINNÄYTTEESTÄ VASTAAVAN OHJAAJAN LUPAPUOLTO

Olen tutkimuksesta/opinnäytteestä vastaavana ohjaajana hyväksynyt Ella Saranpään tutkimussuunnitelman.

Tutkimuksen nimenä on *Kaksi missiota, useita identiteettejä – yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteettiä tulkitsemassa*.

Olen tutustunut eettisen toimikunnan ohjeeseen.

Puollan tutkimuslupa-anomusta ja otan huomioon ohjaustyössäni eettisen toimikunnan lausunnon.

Päiväys

Ohjaajan allekirjoitus, nimenselvennys, virka-asema ja yhteystiedot

LIITE 3. TUTKIMUKSEN TEKIJÄN SUOSTUMUS TIETOJEN NÄKYMISEEN

Tutkimuksen tekijän suostumus tietojen näkymiseen Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla ja suostumus valmiin tutkimuksen luovuttamisesta tutkittavaan yksikköön.

Suostun siihen, että tutkimustani koskeva eettisen toimikunnan puolto sekä nimeni ja sähköpostiosoitteeni näkyvät Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla, niin että minuun voivat ottaa yhteyttä tutkimuksestani kiinnostuneet.

Lupaan toimittaa valmiin tutkimuksen hanke- ja tutkimustoiminnan koordinaattorille pdf-muodossa ja suostun siihen, että valmis työ julkaistaan Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla.

Lupaan toimittaa valmiin työn myös ko. yksikölle ja lupaan ilmoittaa eettisen toimikunnan sihteerille, mikäli tutkimus keskeytyy.

Ella Saranpää

Helsingissä 24.11.2016

LIITE 4. TIEDOTE OSALLISTUJILLE

Osallistu organisaation identiteettiä koskevaan tutkimukseen

150-vuotisjuhlan kynnyksellä on organisaation ja sen jäsenten kannalta kiinnostava pysähtyä tärkeän kysymyksen äärelle: Keitä me organisaationa olemme? Minne olemme menossa? Millaisella alalla toimimme? Nämä ovat esimerkkejä organisaation identiteettiä koskevista kysymyksistä.

Teen Helsingin yliopistossa viestinnän pro gradu -tutkimusta. Tutkimuksen aiheena on hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti ja casetapauksena Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallinen konserni.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaisia tulkintoja yhteiskunnallisen yrityksen johto ja työntekijät tuottavat organisaation identiteetistä. Lisäksi selvitän, millaisen merkityksen liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen missio saavat organisaatioidentiteetin tulkinnoissa.

Tähän tarvitsen sinun apuasi.

Oikeita tai vääriä vastauksia ei tässä tutkimuksessa ole. Siitä, kuka ja mikä Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on, voi ja saa puhua juuri sellaisena kuin asiaa itse tulkitsee. Siis:

Ilmoittaudu nyt – haastattelut toteutetaan tammi-helmikuussa

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla konsernin esimiehiä ja henkilöstöä. Haastateltavat poimitaan siten, että edustettuna ovat Diakonia ja sosiaalinen vastuu -toimiala sekä yhteiskunnallinen yritystoiminta. Tutkimukselle on myönnetty lupa säätiön ja Hoivan johdolta sekä eettiseltä toimikunnalta.

Yhteensä haussa on noin 9-12 haastateltavaa. Haastattelut toteutetaan sinulle parhaiten sopivana aikana tammi-helmikuussa 2017. Haastattelu tehdään kahden kesken ja se kestää maksimissaan tunnin. Haastattelu voidaan myös toteuttaa Skypen avulla.

Työskentelen itse Helsingin Diakonissalaitoksen viestinnässä. Siksi painotan, että **haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia eikä haastateltavien henkilöllisyys käy ilmi tutkimuksessa.**

Mikäli haluat mukaan tutkimukseen, ole suoraan yhteydessä minuun

Ella Saranpää

ella.saranpaa@helsinki.fi

050 577 2196.

Hakemukseen tarvittavia tietoja ovat:

-nimi

-sähköpostiosoite

-tehtävä organisaatiossa

-työskenteletkö säätiössä vai Hoivassa

-kauanko olet ollut konsernin palveluksessa

Lämmin kiitos osallistujille jo nyt!

Ystävällisin terveisin, Ella

LIITE 5. JOHDON TEEMAHAASTATTELU

Tutkimuksen aiheena on hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti ja casetapauksena Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallinen konserni. Tutkimusaineiston keräys toteutetaan haastatteleamalla konsernin johtoa ja työntekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tulkintoja yhteiskunnallisen yrityksen johto ja työntekijät tuottavat organisaation identiteetistä. Lisäksi analysoidaan, millaisen merkityksen liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen missio saavat organisaatioidentiteetin tulkinnoissa.

Oikeita tai vääriä vastauksia ei tässä tutkimuksessa ole. Siitä, kuka ja mikä Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on, voi ja saa puhua juuri sellaisena kuin asiaa itse tulkitsee.

Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi tutkimuksessa puhutaan vain johdosta, jolla tarkoitetaan kaikkia esimiesasemassa organisaatiossa olevia aina lähiesimiehistä ylimpään johtoon.

Haastattelu esimiehille

YLEISET

- Kauanko olet työskennellyt Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa?
- Millainen on toimenkuvasi?

KONSERNI OLEMUS

- Miten kuvailisit Helsingin Diakonissalaitoksen konsernia?
- Miten kuvailisit konsernin ydintehtävää eli missiota?
- Miksi mielestäsi Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on olemassa?
- Millaiset asiat ovat konsernille tärkeitä?
- Millaiset arvot konsernilla on?
- Millainen on konsernin tulevaisuus?
- Millaisia haasteita sillä on?
- Millainen Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin pitäisi olla?

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS JA YLEISHYÖDYLLINEN ORGANISAATIO

- Miksi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiöllä on tytäryhtiö?
- Miten kuvailisit säätiön ja Hoivan tärkeimpiä eroja?
- Onko säätiöllä toimintaa, jota Hoivassa ei voisi olla? Entä toisin päin?
- Miten kuvailisit yhteiskunnallisen yrityksen tehtävää?
- Miten kuvailisit yleishyödyllisen yhteisön tehtävää?
- Miten kuvailit HDL:n säätiön ja tytäryhtiön suhdetta?
- Millainen suhde säätiön arvoilla on Hoivan arvoihin?
- Miten mielestäsi Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa näkyvät liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet?
- Kun ajatellaan perinteistä jaottelua julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin, millaiselle alueelle sijoittaisit oman toimenkuvasi?

RAKENTEET JA JOHTAMINEN

- Millaisella alalla konserni toimii?
- Millaisena näet konsernin tulevaisuuden?
- Mitkä sidosryhmät ovat teille tärkeimpiä?
- Mihin toiseen organisaatioon vertaisit työpaikkaasi?
- Miten mielestäsi työpaikkasi eroaa muista organisaatioista?
- Miten kuvailisit Helsingin Diakonissalaitosta mielestäsi johtamista?
- Millaisiin periaatteisiin konsernin johtaminen perustuu?
- Miten kuvailisit konsernin johdon tärkeintä tavoitetta?
- Millaisia haasteita Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin johtamisessa on?

ORGANISAATIOKULTTUURI

- Miten kuvailisit konsernin organisaatiokulttuuria?
- Millainen työyhteisö HDL:n konserni on?
- Millainen on teillä tyypillinen työntekijä?
- Millaiset asiat konsernin tyypilliselle työntekijälle ovat tärkeitä?

- Miten työnantajasi tavoitteet näkyvät arjessasi?

ARVOT JA MOTIVAATIO?

- Millaisia asioita arvostat työssä?
- Millaisia asioita arvostat työnantajassa?
- Kertoisitko esimerkin, jossa organisaation arvot ovat näkyneet arjessasi?
- Miten omat arvosi suhteutuvat työnantajasi arvoihin?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Missä uskot olevasi viiden vuoden päästä?

Kommentteja / kysymyksiä?

KIITOS!

Tutkimuksen keskeiset käsitteet:

Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys: Perinteisiä sektorirajoja ylittävä organisaatio, joka yhdistää toiminnassaan voittoa tavoittelematonta toimintaa ja liiketoimintaa. Hybridi toimii sekä markkinoilla että kolmannella sektorilla, ja sillä voi olla myös julkiseen palvelutuotantoon liitettävää toimintaa. Hybridin rahoitus muodostuu useista lähteistä, ei pelkästään markkinoilla myytävistä palveluista tai tuotteista (kuten monessa perinteisessä y-yrityksessä). Hybridimallisessa y-yrityksessä yhdistyvät siten *toiminnallisesti* liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen tehtävä.

Organisaatioidentiteetti: Organisaatioidentiteetti koostuu organisaatiolle keskeisistä, erottavista ja (melko) pysyvistä piirteistä. Organisaation identiteettiä rakennetaan vastauksena kysymyksiin, keitä me organisaationa olemme, keitä meidän tulisi olla, minne olemme menossa ja millaisella alalla toimimme. Organisaatioidentiteetti on luonteeltaan kollektiivinen eli sitä rakennetaan vuorovaikutuksessa - organisaation johdon, jäsenten ja muiden keskeisten sidosryhmien tulkitsemisen ja merkityksenannon kautta.

LIITE 6. TYÖNTEKIJÖIDEN TEEMAHAASTATTELU

Tutkimuksen aiheena on hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetti ja casetapauksena Helsingin Diakonissalaitoksen yhteiskunnallinen konserni. Tutkimusaineiston keräys toteutetaan haastattelemalla konsernin johtoa ja työntekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tulkintoja yhteiskunnallisen yrityksen johto ja työntekijät tuottavat organisaation identiteetistä. Lisäksi analysoidaan, millaisen merkityksen liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen missio saavat organisaatioidentiteetin tulkinnoissa.

Oikeita tai vääriä vastauksia ei tässä tutkimuksessa ole. Siitä, kuka ja mikä Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on, voi ja saa puhua juuri sellaisena kuin asiaa itse tulkitsee. Haastattelussa ei välttämättä käydä läpi kaikkia alla olevia kysymyksiä / kysymykset voivat vaihdella.

Kiitos osallistumisestasi!

HAASTATTELUKSET TYÖNTEKIJÖILLE

- Kauanko työskennellyt Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa?
- Mikä on tehtäväsi organisaatiossa?
- Onko tehtäväsi organisaatiossa muuttunut?

KONSERNI

- Miten kuvailisit Helsingin Diakonissalaitoksen konsernia?
- Miten kuvailisit konsernin ydintehtävää eli missiota?
- Miksi mielestäsi Helsingin Diakonissalaitoksen konserni on olemassa?
- Millaiset asiat ovat konsernille tärkeitä?
- Millaiset arvot konsernilla on?
- Millainen on konsernin tulevaisuus?
- Millaisia haasteita sillä on?
- Millainen Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin pitäisi olla?

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS JA YLEISHYÖDYLLINEN ORGANISAATIO

- Miksi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiöllä on tytäryhtiö?
- Miten kuvailisit säätiön ja Hoivan tärkeimpiä eroja?
- Onko säätiöllä toimintaa, jota Hoivassa ei voisi olla? Entä toisin päin?
- Miten kuvailisit yhteiskunnallisen yrityksen tärkeintä tehtävää?
- Miten kuvailisit yleishyödyllisen yhteisön tärkeintä tehtävää?
- Miten kuvailit HDL:n säätiön ja tytäryhtiön suhdetta?
- Millainen suhde säätiön arvoilla on Hoivan arvoihin?
- Miten mielestäsi Helsingin Diakonissalaitoksen konsernissa näkyvät liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet?
- Kun ajatellaan perinteistä jaottelua julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin, millaiselle alueelle sijoittaisit oman toimenkuvasi?

RAKENTEET JA JOHTAMINEN

- Millaisella alalla konserni toimii?
- Millaisena näet konsernin tulevaisuuden?
- Mihin toiseen organisaatioon vertaisit työpaikkaasi?
- Miten mielestäsi työpaikkasi eroaa muista organisaatioista?
- Miten kuvailisit Helsingin Diakonissalaitosta johtamista?
- Miten kuvailisit konsernin johdon tärkeintä tavoitetta?

ORGANISAATIOKULTTUURI

- Miten kuvailisit konsernin organisaatiokulttuuria?
- Millainen työyhteisö HDL:n konserni on?
- Millaisia asioita työpaikallasi arvostetaan?
- Miten työnantajasi tavoitteet näkyvät arjessasi?

ARVOT JA MOTIVAATIO?

- Millaisia asioita arvostat työssä?
- Millaisia asioita arvostat työnantajassa?
- Kertoisitko esimerkin avulla, miten organisaation arvot ovat näkyneet arjessasi?

- Miten omat arvosi suhteutuvat työnantajasi arvoihin?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Missä uskot olevasi viiden vuoden päästä?

Kommentteja / kysymyksiä?

KIITOS!

Tutkimuksen keskeiset käsitteet:

Hybridimallinen yhteiskunnallinen yritys: Perinteisiä sektorirajoja ylittävä organisaatio, joka yhdistää toiminnassaan voittoa tavoittelematonta toimintaa ja liiketoimintaa. Hybridi toimii sekä markkinoilla että kolmannella sektorilla, ja sillä voi olla myös julkiseen palvelutuotantoon liitettävää toimintaa. Hybridin rahoitus muodostuu useista lähteistä, ei pelkästään markkinoilla myytävistä palveluista tai tuotteista (kuten monessa perinteisessä y-yrityksessä). Hybridimallisessa y-yrityksessä yhdistyvät siten *toiminnallisesti* liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen tehtävä.

Organisaatioidentiteetti: Organisaatioidentiteetti koostuu organisaatiolle keskeisistä, erottavista ja (melko) pysyvistä piirteistä. Organisaation identiteettiä rakennetaan vastauksena kysymyksiin, keitä me organisaationa olemme, keitä meidän tulisi olla, minne olemme menossa ja millaisella alalla toimimme. Organisaatioidentiteetti on luonteeltaan kollektiivinen eli sitä rakennetaan vuorovaikutuksessa - organisaation johdon, jäsenten ja muiden keskeisten sidosryhmien tulkitsemisen ja merkityksenannon kautta.