

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Sara Kuokkanen

Hehkuva nuotio vai tulosalue?

Julkisen organisaation identiteetti organisaatiomuutoksen jälkeen

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2019

SISÄLLYS

KUVIOT	2
TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	11
1.2.1 Teemakysely aineistonkeruumenetelmänä	13
1.2.2 Teemakyselyn toteutus	14
1.3 Menetelmä	15
2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOON JA IDENTITEETTIIN	19
2.1 Organisaation määrittelyä	19
2.1.1 Tapausorganisaatio: taiteen perusopetusta ja sivistystyötä	21
2.1.2 Organisaatiokulttuuri organisaatioidentiteetin kontekstina	25
2.1.3 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti muutoksessa	27
2.2 Identiteetti ja identifioituminen	29
2.2.1 Organisaatioidentiteetin moninaisuus	30
2.2.2 Organisaatioidentiteetin ja imagon suhteesta	31
3 NARRATIIVEISTA RAKENTEELLISIIN JÄNNITTEISIIN	34
3.1 Narratiivi ja narratiivisuus	34
3.1.1 Narratiivit organisaatioissa	36
3.1.2 Näkökulma narratiiviseen identiteettiin	38
3.2 Narratiivien tutkimisesta	40
3.3 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria	43
3.3.1 Rakenteellinen jännite käsitteenä	47
3.3.2 Tapausorganisaatio rakenteellisten jännitteiden kenttänä	49
4 VAASAN KAUPUNGIN OPISTOT -ORGANISAATION IDENTITEETIT	51

4.1 Johtajien ilmaisemat organisaatioarvot	52
4.2. Johtajien ilmaisemat identiteetit	55
4.2.1 Yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut	56
4.2.2 Ehdollista yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut	60
4.2.3 Erillistä identiteettiä koskevat ilmaisut	62
4.3 Henkilöstön ilmaisemat organisaatioarvot	64
4.4 Henkilöstön ilmaisemat identiteetit	70
4.4.1 Yhteiseen identiteettiin liittyvät ilmaisut	71
4.4.2 Ehdolliseen yhteiseen identiteettiin liittyvät ilmaisut	78
4.4.3 Erilliseen identiteettiin liittyvät ilmaisut	81
4.5 Yhteenveto johtajien ja henkilöstön ilmaisemista identiteeteistä	85
4.6 Yhteenveto identiteettien rakenteellisista jännitteistä	89
4.6.1 Primaariset ja sekundaariset jännitteet johtajien ilmaisuisissa	90
4.6.2 Primaariset ja sekundaariset jännitteet henkilöstön ilmaisuisissa	93
 5 PÄÄTÄNTÖ	 98
 LÄHTEET	 104
 LIITTEET	
Liite 1. Kysymykset johtajille/ Frågor till ledningen	111
Liite 2. Kysymykset opetushenkilöstölle/ Frågor till undervisningspersonalen	112
Liite 3. Informaatio tutkimukseen osallistuville	113
Liite 4. Information till de som deltar i undersökningen	114
Liite 5. Narratiivirakenteiden ja teemakysymysten suhde	115
 KUVIOT	
Kuvio 1. Organisaation jäsenten, identiteetin, kulttuurin sekä ympäröivän yhteiskunnan sisäkkäin rakentuvat kontekstit	26
Kuvio 2. Organisaatioidentiteetin dynaaminen malli	32
Kuvio 3. Tapausorganisaation identiteetin ymmärtäminen	45
Kuvio 4. Kolmivaiheinen mimesis toiminnan mallin kontekstissa	46

Kuvio 5. Johtajien ilmaisemat organisaatioarvot	53
Kuvio 6. Johtajien ilmaisemat identiteetit	55
Kuvio 7. Johtajien identiteettipainotukset	56
Kuvio 8. Kuula-opiston henkilöstön ilmaisemat arvot	66
Kuvio 9. TaiKonin henkilöstön ilmaisemat arvot	67
Kuvio 10. Vaasa-opiston henkilöstön ilmaisemat arvot	68
Kuvio 11. Vasa arbiksen henkilöstön ilmaisemat arvot	69
Kuvio 12. Henkilöstön ilmaisemat identiteetit	70
Kuvio 13. Henkilöstön identiteettipainotukset	71

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineisto johtajien ja opetushenkilöstön tuottamana	12
Taulukko 2. Menetelmän vaiheet	16
Taulukko 3. Narratiivirakenteet analyysityökaluna	17
Taulukko 4. Palveluyksiköiden opetushenkilöstöt, oppilasmäärät ja rahoitus	24
Taulukko 5. Tapausorganisaation toimintaa sääteleviä rakenteellisia tekijöitä	90

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Tekijä:	Sara Kuokkanen
Pro gradu -tutkielma:	Hehkuva nuotio vai tulosalue? Julkisen organisaation identiteetti organisaatiomuutoksen jälkeen
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2019
Työn ohjaaja:	Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johtajat ja henkilöstö ymmärtävät organisaatiomuutoksen kautta syntyneen organisaation identiteetin. Tarkastelun kohteena ovat Vaasan kaupungin opistot -organisaation palveluyksiköiden johtajien ja opetushenkilöstön käsitykset. Tutkimusaineisto muodostuu 27 dokumentista, joita ovat teemakyselyn kautta tuottaneet viisi johtajaa ja 73 pää- tai sivutoimista opettajaa helmimaaliskuussa 2018. Tutkimus rakentuu käsitykselle identiteetistä organisaation arvojen ja ydinpiirteiden ilmaisuna sekä prosessina, jota organisaation jäsenet konstruoivat. Analyysivälineinä tutkimuksessa sovelletaan narratiivien tilallisuuden, ajallisuuden, mentaalisuuden ja pragmaattisuuden rakenteita sekä kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian rakenteellisen jännitteen käsitettä.

Tapausorganisaation identiteetti näyttäytyy pluralistisena ja sisäisesti jännitteisenä. Identiteettejä tunnistetaan kolme: toive- tai uhkakuviin painottuva yhteinen identiteetti, yhteistyötä eri tavoin preferoiva ehdollisesti yhteinen identiteetti ja omaa itsenäisyyttä korostava erillinen identiteetti. Substanssiin, sidosryhmiin ja toimintatapaan liitetyt arvot mukailevat yksiköiden tarpeita ja kulttuureja. Rakenteellisia jännitteitä esiintyy hallinnon ja substanssin välisenä, valta-asetelmiin ja valta-asenteisiin liittyen, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön lakeihin ja traditioihin liittyvinä sekä omaa alaa tai kulttuuria koskevien ihanteiden ja ympäröivän todellisuuden jännitteisinä kohtaamisina.

Löydöksissä kuvastuu organisaation yhteisen arvotyön vähäisyys sekä yksiköiden välisen yhteistyön organisoimattomuus. Julkisorganisaation muutoksesta välittyy kuva tietoista suuntaa vailla olevana prosessina, mitä osaltaan selittää muutostyön resurssien puute. Hallinnollisista lähtökohdista toteutuva organisaatiomuutos ei automaattisesti tue organisaation toiminnallista näkökulmaa. Yhteistoiminnan edistäminen edellyttää johtajien jaettua näkemystä organisaatiosta sekä ajan ja resurssien panostamista koko organisaatiota koskevaan arvotyöhön. Yhteisten arvojen perustalta on mahdollista aloittaa uuden, yhteisen identiteetin määrätietoinen rakentaminen.

AVAINSANAT: organisaatioidentiteetti, organisaatiomuutos, taiteen perusopetus, vapaa sivistystyö, narratiivi, rakenteellinen jännite

1 JOHDANTO

Toimintaympäristöjen muuttuessa muuttuvat sekä ihmiset että ihmisistä rakentuvat organisaatiot. Yrity maailmaa pitkään määrittänyt muutosvauhti ja -vaatimus fuusioineen on koskettanut organisaatioita laajemminkin, esimerkkinä tästä 2000-luvulla yleistynyt kuntien yhdistämiskäytäntö.¹ Rakenteellisten uudistusten, näkökulmasta riippuen tarve tai trendi näkyy suomalaisen yhteiskunnan kunta- ja yleishyödyllisellä sektorilla muutenkin. Tavoiteltu yhteistyö niin kuntien kesken, julkis- ja yksityissektorin välillä, kuin kuntakonsernien sisälläkin määrittää useiden eri organisaatioiden todellisuutta tänä päivänä (Kuntarahoitus 2016).

Organisaatioyhdistymisillä haetaan usein etua organisaation näkyvyyteen ja vaikuttavuuteen (ks. Brown 2006: 731, 745). Toiminnan edellytysten turvaaminen tai edistäminen on myös yksi keskeisiä yhdistymisen syitä (Haveri & Maijonen 2000:19). Voittojen tai huomattavien säästöjen kautta saavutettava taloudellinen etu jää, tai jätetään, fuusion perusteena sitä vastoin usein keskustelussa taka-alalle. Ainakin näin on tapahtunut kulttuuri- ja sivistystoimen alalla.

Muutosvauhdissa taka-alalle on usein jäänyt myös yhdistymisen kautta syntyneen uuden organisaation 'omakuvan', toisin sanoen sen sisäisen identiteetin rakentuminen ja rakentaminen. Jos organisaatiolle on selvää 'kuka' se on, tai millainen se haluaisi olla, on sen kuitenkin helpompi määritellä tavoitteitaan ja ilmaista niitä koherentin uskottavasti. Nykyisessä, mediakeskeisessä maailmassa haluamallaan tavalla nähdä ja kuulla on tulleisella on merkitystä: Organisaation menestymistä säätelee osaltaan omien sidosryhmien suhteen vakuuttava ja laajempiin yleisöihin vaikuttava viestintä.

Tämän tutkimuksen kohde, Vaasan kaupungin opistot -organisaatio, syntyi organisaatiomuutoksen seurauksena kesäkuussa 2017. Kolme erillistä opistoa, taiteen perusopetusta antava Kuula-opisto, työväenopistot Vaasa-opisto ja Vasa arbis sekä

¹ Vuosien 2007-2016 aikana Suomessa toteutettiin 75 kuntaliitosta, mikä vähensi kuntien lukumäärää noin neljänneksellä (Kuntaliitto 2018).

työväenopistojen alaisuudessa toiminut taiteen perusopetuksen yksikkö TaiKon, yhdistettiin neljänä palveluyksikkönä yhdeksi tulosalueeksi. (Vaasan kaupunki 2017a) Paitsi taiteen perusopetusta ja vapaata sivistystyötä organisaatiomuutos yhdisti myös suomen-, ruotsin- ja kaksikielisiä toimintakulttuureja yhden katto-organisaation alle. Yhdistämisen taustalla vaikuttivat sekä kaupungin hallintosäännön uudistus että lautakuntien rakennemuutoksen mahdollistanut uusi kuntalaki. Yhdistäminen säilytti yksiköiden nimet ja muutti johtajien asemaa vain Vaasa-opiston rehtorin kohdalla, josta tuli myös tulosalueen johtaja (Vaasan kaupunki 2017b).

Omaa mielenkiintoani taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön organisaatioiden yhdistämisprosessiin selittää pitkäaikainen työni taiteen perusopetuksen palveluksessa eri musiikkiopistoissa, viimeimmäksi Kuula-opiston palveluksessa. Tutkimuskohteena olevaa yhdistämisprosessia olen tutkijan positiotani ajatellen tosin tarkastellut välimatkan päässä Vaasan kaupungin opistot -tulosalueesta, opintovapaalta käsin.

1.1 Tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten johtajat ja henkilöstö ymmärtävät organisaatiomuutoksen kautta syntyneen organisaation identiteetin. Tarkastelun kohteena ovat Vaasan kaupungin opistot -organisaation johtajien ja opetushenkilöstön käsitykset. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia identiteettejä johtajien ja henkilöstön ilmaisuista on tunnistettavissa?
2. Millaisia rakenteellisia jännitteitä identiteettien sisällöistä on löydettävissä?
3. Mihin laajempiin organisaation toimintaa sääteleviin rakenteisiin löydetty jännitteet kytkeytyvät?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla saadaan tietoa identiteettikäsitteistä yleisesti tapausorganisaatiossa. Toinen tutkimuskysymys tarkastelee identiteettien muodostumisen perusteita ja niissä mahdollisesti ilmeneviä rakenteellisia jännitteitä. Tässä tutkimuksessa rakenteellisilla jännitteillä tarkoitetaan sekä aineistosta nousevia,

keskenään ristiriitaisia identiteettipyrkimyksiä, dualiteetteja, että niihin vaikuttavia laajempia organisaation toimintaa sääteleviä rakenteellisia tekijöitä. Rakenteellinen jännite on siten sekä mikro- että makrotason ilmiö. Mikrotasolla erilaiset identiteettipyrkimykset muodostavat keskenään jännitteisiä vastapareja, makrotasolla jännitteet ilmenevät laajempien rakenteiden, kuten lakien ja valta-asetelmien vaikutuksen kautta (ks. Humphreys & Brown 2002; Engeström & Sannino 2011). Kolmas tutkimuskysymys tarkastelee identiteettejä suhteessa näihin laajempiin, organisaation taustalla vaikuttaviin ja toimintaa sääteleviin tekijöihin. Rakenteellisia jännitteitä tarkastelen lähemmin alaluvussa 3.3.1.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan organisaatio rakentuu viestintänsä kautta, organisaatiossa tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Organisaation todellisuus muokkautuu organisaation jäsenten keskinäisissä suhteissa jäsenten valitessa ilmauksia, joilla kuvata niin itseään kuin organisaatiotakin sekä itselleen että toisille. (Aiheesta mm. Juuti & Virtanen 2009: 50–51; Cooren 2015: 12–13) Siten myös organisaation ydin, sen identiteetti, voidaan nähdä sosiaalisesti konstruoituina, kognitiivisina, emotionaalisisina ja esteettisinä valintoina, joita organisaation luomiseen, ylläpitämiseen ja muutokseen osallistuvat jatkuvasti tekevät (Hatch & Schultz 2004: 4). Organisaatioidentiteetin varhaisempaa tutkimusta ovat sävyttäneet muun muassa markkinoinnin ja strategisen suunnittelun kysymykset, myöhempää tutkimusta organisaatioidentiteetin ymmärtäminen monimuotoisena, muun muassa narratiivisena ja kontekstisena viestinnällisenä ilmiönä (emt. 4; Cheney, Christensen & Dailey 2014).

Tässä tutkimuksessa olen rajannut tarkastelun kohteeksi organisaation identiteetin *sisäisen tason* (ks. Puusa 2005: 94–98, 107), millä tarkoitan identiteettiä organisaation jäsenten mieltämänä. En siis tarkastele ulkoisten sidosryhmien käsitystä organisaatiosta tai sen ulkoisia merkkejä, kuten logoja. Organisaatioidentiteetti käsitetään tutkimuksessa, ei niinkään stabiilina ominaisuutena kuin prosessina. Identiteetti on siten jotain, joka on jatkuvan tulemisen tilassa olevaa, *in a state of becoming* (Brown 2006: 732; Puusa, Mönkkönen & Hytti 2014: 5). Samalla organisaatioidentiteetti nähdään organisaation ydinpiirteiden ja arvojen ilmaisuna (Albert & Whetten 2004: 90), jota rakennetaan ja

tuotetaan muun muassa narratiivin keinoin (Puusa ym. 2014: 5–6). Arvoilla tarkoitetaan yleisesti sitä, mikä on arvostettua, haluttua tai tavoiteltavaa (Salminen 2010: 15). Organisaatiossa arvot määrittävät niitä tapoja, joiden mukaan reagoidaan ja toimitaan esimerkiksi sidosryhmien suhteen (Viinamäki 2008: 24). Ne ohjaavat myös tavoitteiden tärkeysjärjestystä (emt. 25; myös Schein 2004: 28). Julkisorganisaatiossa arvot muodostuvat suhteessa yhteiskunnan arvoihin (Viinamäki 2008: 27). Tässä tutkimuksessa arvoja tarkastellaan organisaation sisältä käsin, sen jäsenten mieltäminä. Tapausorganisaation neljästä yksiköstä vain kahdessa arvoja on julkaistu eriteltyinä (ks. Kuula-opisto 2019b; TaiKon 2019b), mikä osaltaan luo perusteen tarkastelutavan valintaan.

Narratiivin käsitän tässä tutkielmassa ensisijaisesti tarkastelun kohteeksi otettavina kuvauksina, selontekoina (ks. Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 233; De Fina & Georgakopoulou 2012: 113–114). Selonteot muodostuvat sekä analyysin kohteeksi otettavasta teksti- ja kuva-aineistosta (ks. Polkinghorne 1995: 6) että tutkijan aineistoanalyysistä. Ricoeurin (1984) kolmivaiheista mimesistä, toiminnan ja todellisuuden narratiivista esittämistä mukaellen, narratiivin käsite laajenee edellä mainittujen lisäksi koskemaan myös lukijoiden tutkimuksesta tekemiä uudelleentulkintoja. Analysoitavaan teksti- ja kuva-aineistoon sisältyvää tarinallista ainesta, olivatpa kyseessä ehyet tarinat, niin sanotut pienet tarinat tai tarina-fragmentit (ks. esim. Weick 1995: 127–130; Brown: 2006: 735; Georgakopoulou 2007), ei tutkimuksessa eritellä. Narratiivia tarkastelen lähemmin luvussa 3.

Organisaatioiden identiteettiä on tutkittu runsaasti psykologian, sosiologian, markkinoinnin sekä viestinnän näkökulmista. Organisaatioidentiteetti monisyisenä ilmiönä on kutsunut esiin monitieteistä ja tieteiden välistä lähestymistapaa. Julkisrahoitteisten kulttuuri- ja sivistystoimen alojen organisaatioiden identiteettejä on sitä vastoin Suomessa tutkittu vähän. Väitöskirjatasolla harvaa poikkeusta edustaa tutkimus kansallisoopperan identiteetistä (Vilén 2010). Sivistystoimen alalta löytyy puolestaan tutkimus Kuopion ja Joensuun yliopistojen identiteetistä niiden yhdistyttyä Itä-Suomen yliopistoksi (Puusa & Kekäle 2015).

Kulttuurialan organisaatiomuutosten identiteettiprosesseja ei tietääkseni ole aiemmin Suomessa tutkittu. Merkittävimmistä kulttuuri- ja sivistystoimen alojen rakenteellisesta muutoksesta, Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulun yhdistämisestä Taideyliopistoksi vuonna 2013, on toistaiseksi tarjolla julkaisematon projektiraportti, ei tutkimusta (Taideyliopisto 2018). Tämän tutkimuksen kautta saatavalla tiedolla on siten merkitystä kolmella tapaa: tapauskohtaisesti, alakohtaisesti sekä yleisenä tietona todennäköisesti edelleen lisääntyviä julkisorganisaatioiden rakennemuutoksia ajatellen.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostuu Vaasan kaupungin opistot -tulosalueen neljän palveluyksikön (Kuula-opisto, Taikon, Vaasa-opisto ja Vasa arbis) sekä johtajien että opetushenkilöstön tuottamista dokumenteista, jotka ovat syntyneet teemakyselyyn vastaamalla. Teemakyselyä tarkastelen luvuissa 1.2.1 ja 1.2.2. Johtajien, eli kolmen rehtorin, yhden johtavan opettajan ja yhden apulaisrehtorin tuottamia dokumentteja on yhteensä viisi, ja ne ovat kaikki tekstimuotoisia. Opetushenkilöstön tekstimuotoisia dokumentteja on yhteensä 22. Niistä yhteen sisältyy kuvallinen osuus. Dokumentit on tuotettu kunkin palveluyksikön itse määrittelemissä pienryhmätapaamisissa, joihin on osallistunut yhteensä 43 päätoimista ja 30 sivutoimista opettajaa. Yksittäisen dokumentin pituus vaihtelee yhden ja neljän A4 -tekstiarkin välillä kunkin johtajan tai ryhmän käyttämän fontin, fonttikoon, rivivälin ja ilmaisutavan mukaan. Dokumentit muodostuvat tekstimuotoisista narratiiveista ja yhdestä kuvallisesta narratiivista.

Valittu laaja, sekä johto- että henkilöstötason sisältänyt näkökulma mahdollistaa identiteettien moniäänistä tarkastelua mutta myös haastaa sitä (ks. Humphreys & Brown 2002). Tapausorganisaatiossa pienryhmätyöskentelyn osallistumisprosentti vaihteli palveluyksiköittäin päätoimisten opettajien osalta 40%–100 % ja sivutoimisten opettajien osalta 1% – 33 % suhteessa opettajien kokonaismääriin. Sivutoimisten opettajien matalaa osallistumisastetta selittävät, ainakin osittain, omaan päätyöhön liittyvät esteet sekä

täysimääräisen kokousvelvoitteen puuttuminen. Tapausorganisaation yksiköissä sivutoimiset opettajat eivät välttämättä saa korvausta velvoitettujen kokousten ulkopuolelle jäävistä aine- tai pienryhmätapaamisista. Koska aineistonkeruutapa edellytti velvoitukseen kuulumatonta pienryhmätyötä, tulos sivutoimisten osalta oli odotettu.

Taulukossa 1 on eritelty teemakyselyn kautta tuotetut dokumentit johtajien ja opetushenkilöstön osalta. Koska kaikki johtajat osallistuivat teemakyselyyn, tuotettujen dokumenttien ja osallistujien lukumäärä on sama. Pää- ja sivutoimisten opettajien osallistumista verrataan yksiköiden koko opetushenkilöstön määrään. Kuula-opiston osalta vertailu vääristyy hieman, sillä yksikössä päätoimisuuteen sisältyy virkaopettajien lisäksi myös yhteispäätoimisia ja muita päätoimisia opettajia. Näistä vain virkaopettajilla (N=25) on täysimääräinen kokousvelvoite. Palveluyksiköiden opetushenkilöstön lukumäärät ovat nähtävissä sivulla 24, taulukossa 4.

Taulukko 1. Aineisto johtajien ja opetushenkilöstön tuottamana

Teemakyselyyn vastaaminen	Johtajat	Opetushenkilöstö		Opetushenkilöstön osallistuminen yksiköittäin %
	Dokumentit = Osallistujat	Dokumentit	Osallistujat (pää-/sivutoimiset)	Pää-/sivutoimiset
Kuula-opisto	2	9	24/1	67/9
TaiKon	1	2	3/6	100/33
Vaasa-opisto	1	8	14/22	100/12
Vasa arbis	1	3	2/1	40/1
Yhteensä	5	22	43/ 30	74/9,6

Aineiston keräämiseen, keräämistapaan sekä sen käyttämiseen tutkimuksessa on saatu lupa Vaasan kaupungin opistot -tulosalueen johtajalta, jolla on oikeus päättää tulosaluettaan koskevista tutkimuksista. Tutkimukselle on saatu hyväksyntä myös tulosalueen palveluyksiköiden johtajilta sekä muulta johtoryhmältä 5.11.2018 johtoryhmän kokouksessa. Tutkittavien anonymiteetin tutkimus ottaa huomioon siten, ettei se yksilöi tai arvota yksittäisten henkilöiden tai pienryhmien toimintaa tai näkemyksiä. Tutkimus tarkastelee palveluyksiköiden opetushenkilöstön ja johtotason

näkemyksiä kokonaisuuksina ja pyrkii aineistosta jäsenyvän tiedon avulla tutkittavana olevan ilmiön kuvaamiseen. Tutkimuksen aineisto on siten yleisen tutkimusetiikan mukaista (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011: 126).

1.2.1 Teemakysely aineistonkeruumenetelmänä

Aineisto on kerätty puolistrukturoidun, suomen- ja vaihtoehtoisesti ruotsinkielisen teemakyselyn avulla. Suomi ja ruotsi ovat tulosalueen viralliset hallinto- ja opetuskielet ja siten kyselyn luonnolliset vastaamiskielet. Kirjallinen teemakysely on kasvokkain toteutetun teemahaastattelun kaltainen ja siten menetelmänä laadullinen. Tässä tutkimuksessa se mahdollistaa yksilöhaastatteluja laajemman tutkimukseen osallistuvien joukon. Puolistrukturoitu teemakysely tukee valituissa aihealueissa pysymistä tuoden samalla kuitenkin väljyyttä vastaamiseen (Bold 2012: 95–96). Laadullisen haastattelun tapaan myös teemakysely voi rakentua ja se voidaan suunnitella siten, että se rohkaisee narratiivin syntymistä. Narratiiveja voi tosin syntyä spontaanistikin pyydetyin datan sisällä. (Wells 2011: 24) Vaikka kysymykset ohjaavat vastaamista, on jokaisella vastaajalla mahdollisuus poiketa ohjauksesta ja halutessa rakentaa vastauksensa toisin. Kysymyksiä voidaan myös tulkita eri tavoin, mikä heijastuu saatuihin vastauksiin. Tämä puolestaan tarjoaa tutkijalle yhden keinon vastausten perusteiden tarkasteluun.

Teemakyselyn kysymykset on rakennettu perustuen käsitykseen, jossa organisaation identiteetti nähdään organisaation arvojen ja ydinpiirteiden, sen muista organisaatioista erottavien piirteiden ja ajallista jatkuvuutta ja asemaa osoittavien piirteiden kokonaisuutena (ks. Albert & Whetten 2004: 90). Kysymysten taustalla on toisaalta myös näkemys organisaatioidentiteetistä prosessina (Brown 2006: 732; Puusa ym. 2014: 5). Samaa teemakyselyä on käytetty sekä johtajille että opetushenkilöstölle, tosin osaa johtajien kysymyksistä (kysymys 1d sekä kysymysalueet 2 ja 3) on sanavalintojen suhteen modifioitu henkilöstön kysymyksiin verrattuna (Liitteet 1 ja 2).

Kysymysten kautta on pyritty ilmaisuihin siitä, miten johto ja henkilöstö mieltävät organisaatiota parhaillaan (kysymykset 1a, 1b, 2a), ja millaisen he sen haluaisivat olevan (kysymykset 2b, 5). Organisaatiossa ilmeneviä erottavia piirteitä on tarkasteltu lähinnä palveluyksiköiden välisinä, ei suhteessa muihin organisaatioihin (kysymykset 1b, 1c, 1d, 4a, 4b). Identiteettien toisaalta ajallista jatkuvuutta, toisaalta prosessiluonnetta on tarkasteltu aikajännekysymysten (mm. kysymys 5) kautta. Kuvausta organisaation asemasta on haettu kysymyksillä organisaation merkityksestä ja sen mahdollisista muutoksista (Kysymykset 2a, 3a, 3b). (ks. Liitteet 1 ja 2)

Kun tutkija itse toimii tekstiaineiston yhtenä tuottajana laatimiensa kysymysten kautta, voi aineisto mahdollisesti muotoutua ilmaisuvoimaltaan kapeammaksi kuin suoraan luonnollisista tilanteista kerätty aineisto. Toisaalta, kysely konseptina ei ole vieras organisaatioissa. (Jokinen ym. 2016: 449) Tämän tutkimuksen kontekstissa kyselyyn vastaaminen on tapahtunut johtajien osalta yksilötyönä ja opetushenkilöstön osalta palveluyksiköiden itse määrittelemissä pienryhmissä. Kaikki vastaamistilanteet ovat tapahtuneet ilman tutkijan läsnäoloa, minkä voi katsoa luonnollistaneen tilanteita. Henkilöstölle tuttujen, toimialoiltaan varsin homogeenisten ryhmien voi nähdä lisäksi tarjonneen keskusteluasetelmia, jotka mahdollistavat sekä kriittistä että moniäänistä ilmaisua (ks. Humphreys & Brown 2002: 427).

1.2.2 Teemakyselyn toteutus

Esitetasin teemakyselyn 5.2.2019 yhdellä opetushenkilöstöön kuuluvalla ryhmällä. Testissä kysymykset osoittautuivat ymmärrettäviksi ja mielekkäiksi. Kysymysten asetteluun sitä vastoin toivottiin selkeyttä, minkä toteutin varsinaiseen kyselyyn. Samoin täsmensin vastaamisen ohjeistusta siten, että mahdollisuus kyselytiedoston käyttämisestä vastaamisen tiedostopohjana tuli esiin selvemmin. Valmiiksi muotoiltu teemakysely (Liitteet 1 ja 2) ja sen toteuttamiseen liittyvä ohjeistus (Liitteet 3 ja 4) lähetettiin suomen- ja ruotsinkielisinä .docx-tiedostoina johtajille 11.2.2019 käyttäen palveluyksiköiden

yhteistä sähköpostikanavaa. Johtajien sovittuna tehtävänä oli jakaa kysely saman päivän aikana edelleen opetushenkilöstöilleen.

Yksiköiden johtajat vastasivat teemakyselyyn henkilökohtaisesti aikavälillä 11.2.–22.2.2019. Johtajista yksi vastasi 5.3. mennessä. Teemakyselyn vastaukset tuotettiin palveluyksiköittäin aikavälillä 11.2.–15.3.2019. Yksiköistä yksi sai vastaamiseen lisäaikaa 31.3.2019 asti henkilöstön vähäisen osallistumisen vuoksi. Vastaustiedostot palautuivat sähköpostiini tekstidokumentteina, myös ainoa kuvallinen vastaus, joka oli toteutettu Word- ohjelman SmartArt -toiminnon avulla.

Aineistonkeruuta edelsivät johtajille ja opetushenkilöstön pienryhmien puheenjohtajille suunnatut informaatiotilaisuudet palveluyksiköittäin 1.2.–8.2.2019. Tilaisuuksissa kerroin PowerPoint-esityksen avulla tutkimuksesta, sen tavoitteista ja teemakyselyyn vastaamisen käytännöistä. Tarkoitukseni oli hälventää epätietoisuutta tutkimuksen ja sen käytäntöjen suhteen sekä motivoida tutkimukseen osallistumista.

Informaatiotilaisuudet olivat siten otteellaan osallistavaa menetelmää ja aineistonkeruu työpajatyypeistä menetelmää muistuttavia. Näin ollen niistä muodostui mahdollisesti eräänlaisia organisaation identiteetin ymmärtämistä rakentavia (*sensemaking*) tai sitä tuottavia (*sensegiving*) tapahtumia itsessään (ks. esim. Weick 1995: xi, 8, 20, 76; Gioia & Chittipeddi 1991: 442). Olin tästä tietoinen pyrkien sekä informaatiotilaisuuksia että koko tutkimusta ajatellen sulkemaan pois mahdollisia ennakoasenteita tai -oletuksia johtuen ammatistani taiteen perusopetuksen palveluksessa ja asemastani Kuula-opiston työntekijänä.

1.3 Menetelmä

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineisto itse vaikuttaa analyysin kulkuun, tutustun ensin huolella koko aineistoon ja tarkastelen dokumenttien teksti- ja kuvapohjaisia narratiiveja. Tämän jälkeen poimin johtajittain lausumat, eli

lauseet ja lausetta laajemmat ilmaisut, ja sijoitan ne sellaisenaan tilallisuutta, ajallisuutta, mentaalisuutta ja pragmaattisuutta ilmentäviin kategorioihin havaintomatriisiin. Toimin vastaavasti kunkin palveluyksikön pienryhmien lausumien suhteen. Tarkastelen lausumien kokonaisuutta johtaja ja palveluyksikkö kerrallaan. Tunnistan ilmaistuja arvoja ja ryhmittelen ne luokkiin. Tämän jälkeen tunnistan identiteettejä ja ryhmittelen myös ne luokkiin. Identiteetti- luokkia tarkastelemalla ja vertailemalla määrittelen identiteettien välisiä jännitteitä, dualiteetteja. Teen myös päätelmiä identiteetteihin ja niiden välisiin jännitteisiin vaikuttavista laajemmista rakenteellisista tekijöistä.

Aineistosta poimittavien esimerkkien valinta limittyy menetelmän eri vaiheisiin. Pitkin analyysia palaan aineistoon valitakseni esimerkeistä edustavimmat sekä tarkistaakseni ja mahdollisesti tarkentaakseni muodostamaani kokonaiskäsitystä. Taulukossa 2 on esitetty kooste menetelmän etenemisestä.

Taulukko 2. Menetelmän vaiheet

1	Poimin aineistosta johtajien lausumat johtajittain havaintomatriisin kategorioihin: tilallisuus, ajallisuus, mentaalisuus ja pragmaattisuus
2	Poimin aineistosta opetushenkilöstön lausumat palveluyksiköittäin havaintomatriisin kategorioihin: tilallisuus, ajallisuus, mentaalisuus ja pragmaattisuus
3	Tarkastelen ilmaistuja johtajittain ja palveluyksiköittäin
4	Tunnistan ilmaistuja arvoja ja luon niille luokat
5	Tunnistan identiteettejä ja luon niille luokat
6	Tarkastelen identiteetti- luokkia tunnistuen niiden välisiä dualiteetteja
7	Teen päätelmiä identiteetti- dualiteetteihin vaikuttavista laajemmista rakenteellisista tekijöistä
8	Palaan alkuperäisiin narratiiveihin tarkistaakseni ja tarkentaakseni muodostamaani käsitystä

Analyysityökaluna tämä tutkimus soveltaa narratiivin tilallisuuden, ajallisuuden, mentaalisuuden ja pragmaattisuuden rakenteita (Ryan 2007). Narratiivin tilallisuus ilmaisee fyysiseen, sosiaaliseen samoin kuin psykologiseen ympäristöön sijoittumista. Tutkimuksen tarpeita varten käsittelen tilallisuutta psykososiaalisen ympäristön näkökulmasta, läheisyyden ja vierauden aspekteista käsin. Sovellan rakennetta

palveluyksiköiden keskinäisen asemoinnin tarkasteluun. Narratiivin ajallisuus näkyy muutostilanteiden prosesseina tai niiden syy-seuraussuhteina esimerkiksi aikajänteellä mennyt–nykyhetki–tuleva. Tutkimuksessa sovellan ajallisuuden kategoriaa organisaation lähtötilan ja tulevaisuusnäkyvien vertailuun. Narratiivin mentaalisuudella tarkoitetaan narratiivin kertojan ja vastaanottajan motiiveita, tunteita ja reaktioita. Ne voivat jakautua esimerkiksi positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin. Tarkastelen palveluyksiköiden johtajien ja opetushenkilöstön tuottamia ilmaisuja etenkin suhteessa opistokokonaisuuteen. Narratiivin pragmaattisuus kuvaa narratiivin viestejä ja merkityksiä, sitä miksi tarinaa kerrotaan ja mitä se merkitsee, tai mitä sen halutaan merkitsevän kullekin yleisölle. Tässä tutkimuksessa sovellan merkitystarkastelua toisaalta opistokokonaisuudelle, toisaalta omille palveluyksiköille annettujen merkitysten ja niiden mahdollisen muuntumisen näkökulmasta.

Koska teemakyselyn kysymykset lähtökohtaisesti ohjaavat narratiivien tuottamista, on niiden välinen oletettu suhde esitetty liitteessä 5. Taulukossa 3 on puolestaan yhteenveto narratiivin tilallisuuden, ajallisuuden, mentaalisuuden ja pragmaattisuuden rakenteista (Ryan 2007) ja niiden soveltamisesta analyysityökaluna tässä tutkimuksessa.

Taulukko 3. Narratiivirakenteet analyysityökaluna

Narratiivirakenne	Tilallisuus	Ajallisuus	Mentaalisuus	Pragmaattisuus
Ilmenemismuoto	Psykososiaalinen ympäristö	Muutosprosessi, syy-seuraus	Reaktiot, tunteet	Merkitykset
Ilmenemistapa	Läheisyys – vieraus	Mennyt – nykyhetki – tulevaisuus	Positiivinen – neutraali – negatiivinen	Mm. säilytettävä–muuttuva
Sovellus	Palveluyksiköiden väliset suhteet	Lähtötila/ tulevaisuus-näkyvät	Tunne opisto-kokonaisuudesta	Oman yksikön/ opistokokonaisuuden merkitys

Aineistoa analysoidaan temaattisesti fokusoimalla kerrottuun ja kieleen kerronnan resurssina. Huomiota ei siten keskitetä kieleen, muotoon tai interaktioon sinänsä. Dialogis-esittävä (dialogic-performance) analyysia hyödynnetään kokonaisuutta

hahmotettaessa, jolloin sisällön lisäksi tarkasteltaviksi nousevat muun muassa osallistujien roolit sekä institutionaaliset kontekstit. (ks. Riessman 2008) Temaattisen lähestymistavan voi nähdä narratiivien analyysia, dialogis-esittävän narratiivista analyysia muistuttavana (ks. Polkinghorne 1988). Narratiivien tutkimista käsitellen tarkemmin alaluvussa 3.2.

Toisena analyysityökaluna, samoin kuin teoreettisena viitekehyksenä, käytetään kultuurihistoriallisen toiminnan teorian (Engeström 2005) rakenteellisten jännitteiden käsitettä. Tässä tutkimuksessa rakenteellisilla jännitteillä tarkoitetaan sekä aineistosta nousevia identiteettien vastapareja, eli dualiteetteja, että niihin vaikuttavia laajempia organisaation toimintaa sääteleviä rakenteellisia tekijöitä. Kultuurihistoriallista toiminnan teoriaa ja rakenteellisia jännitteitä käsitellen tarkemmin alaluvussa 3.3.

2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOON JA IDENTITEETTIIN

Organisaatio on monimuotoinen kokonaisuus. Sen osat eivät aina tunnu olevan selkeästi eroteltavissa vaan kietoutuvat yhteen toisiinsa vaikuttaen ja toisaan läpäisten. Tässä luvussa lähestyn tämän tutkimuksen aihetta, organisaatioidentiteetin rakentumista, ensin organisaation tyypittelyn kautta, minkä jälkeen esittelen tapausorganisaation. Alaluvut organisaatiokulttuurista sekä identiteetin rakentumisen että muutoksen kontekstina johdattavat kohti identiteetti-käsitteen tarkempaa tarkastelua.

2.1 Organisaation määrittelyä

Organisaatiota voidaan määritellä monella tapaa. Schein (1969: 111–112) kuvaa organisaatiota yksilöistä ja yksilöiden muodostamista ryhmittymistä koostuvana toimintajärjestelmänä. Organisaatio on vastuullisen hierarkian koordinoimaa, yhteisistä päämääristä tietoista toimintaa, jonka tehtävänä on sovittujen tavoitteiden saavuttaminen (Schein 1969: 20). Toimintaan painottuvaa näkökulmaa voi viitekehykseltään kutsua realistiseksi. Tulkinnallisesta näkökulmasta organisaatio määrittyy kulttuurina muun muassa arvojen, tapojen ja tarinoidensa kautta, postmodernista näkökulmasta tarkastelun keskiöön nousee organisaatio diskurssien kautta tuotettuina identiteetteinä. (Juuti 2006: 204–206)

Toimintaympäristönsä suhteen organisaatiot tyypittyvät karkeasti joko mekanistisiksi tai orgaanisiksi. Mekanistisessa, hierarkisessa organisaatiossa työt ovat erikoistuneita ja valta johdolle keskittynyttä. Orgaanista organisaatiota kuvaa puolestaan matala hierarkiatarso sekä joustava ja itsenäinen omaa työtä koskeva päätöksenteko (Juuti 2006: 74). Uudempaa organisaatiotyypittelyä edustavat niin asiantuntijavaltaiset verkosto- kuin virtuaalisetkin organisaatiot, joissa omakohtainen luova innovatiivisuus sekä sitoutuneisuus korostuvat (emt. 76). Oppivat, itsemuotoutuvat ja klusteriorganisaatiot kuuluvat myös uudempaan tyypiluokitukseen (Eccles & Nohria 1992: 118).

Organisaatioita voi tyypitellä myös niiden tavoitteiden ja rahoituksen suhteen. Yritykset, julkiset virastot ja kolmannen sektorin järjestöt kuuluvat kukin varsin erilaisten tavoitekenttien ja rahoitusmallien piiriin (ks. Juuti & Virtanen 2009: 22). Kyseinen kolmijako sisältää samalla yhteiskuntasektoreiden rajat ensimmäisen määrittäessä yrityselämää, toisen valtiota ja julkissektoria ja kolmannen kansalaisjärjestöjä ja vapaaehtoistoimintaa koskevana. (ks. Jyväskylän yliopisto 2019)

Hyötynäkökulmasta organisaatiot voidaan jakaa neljään luokkaan. Yhteiseen hyötyyn perustuvat organisaatiot ovat kerhojen ja poliittisten puolueiden kaltaisia ryhmittymiä, joista hyötyvät lähinnä niiden omat jäsenet. Liikeyritykset taas tuottavat etua ensisijaisesti omistajilleen. Palveluorganisaatioista, kuten kouluista ja sairaaloista, hyötyvät niiden asiakkaat, kun taas suuri yleisö saa apua yleishyödyllisten organisaatioiden, kuten poliisin ja palokunnan toiminnan kautta. (Blau & Scott 1963: 42–57) Asioiden arvostamista ja arvottamista niiden kautta saatavan taloudellisen tai muun edun johdosta nimitetään yleisesti utilitarismiksi. Normatiivisuudella puolestaan tarkoitetaan asioiden tai ilmiöiden arvostamista muun muassa niiden itseisarvon tai tradition perusteella (Albert & Whetten 2004: 111, 113). Esimerkiksi kotiseutumuseo voisi näin määrittyä normatiivisena perinnetiedon itseisarvoon perustuen. Utilitaristisena, suoraa taloudellista voittoa tai jatkokoulutushyötyä tuottavana museota olisi vaikea nähdä.

Organisaatiot eivät elä tyhjiössä vaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Niiden toiminta myös edellyttää erilaisten vuorovaikutussuhteiden luomista itsen ja ympäristön välille (Schein 1969: 155). Suhdetta ympäristöön voi hahmotella muun muassa organisaation visuaalisen rakenteen kautta. Monoliittista organisaatiota määrittää yhteinen nimi samoin kuin yhtenäinen visuaalinen ulkoasu tunnuksineen. *Siirretty visuaalinen identiteetti* organisaatiolle voi syntyä fuusio- tai muussa muutostilanteessa. Organisaatio muodostuu tällöin yhdistelmästä eri organisaatioita tai yksiköitä, jotka kukin säilyttävät omat, entiset nimensä. Samalla organisaatioissa kuitenkin hyödynnetään yhteistä yleisnimeä tai muuta yhteisyydestä kertovaa tunnusta. Toisistaan irrallisiksi jäävien yksiköiden ainoa yhteinen tekijä saattaa olla yhteinen omistaja. Organisaatiot voivat käyttää eri visuaalisia rakenteita myös rinnakkain. (Markkanen 1999: 125–126)

Tapausorganisaation, Vaasan kaupungin opistot, voi edellä kuvatun perusteella asemoida orgaaniseksi, sekä toisen sektorin palvelu- ja/tai asiantuntijaorganisaatioksi, sillä sen opetustoiminta on institutionaalista, lakisääteistä ja pääosin valtio- ja kuntarahoitteista. Koska organisaation toiminta on voittoa tavoittelematonta ja yleistä hyvinvointia tuottavaa, voi sen jollain tapaa nähdä kuuluvan myös toisen ja kolmannen sektorin välimaastoon. Yleistä hyvinvointia vapaa sivistystyö tarjoaa esimerkiksi yhteisöllisen osallistumisen mahdollisuuksien, taiteen perusopetus julkisten ja maksuttomien konsertti- ja taidetapahtumien kautta. Organisaatio määrittyy välillisesti utilitaarisena antamansa koulutus- ja jatko-opintohyödyn kautta. Normatiivisena se näyttäytyy taiteen ja sivistyksen itseisarvoon perustuen. Vuonna 2017 muodostettu Vaasan kaupungin opistot -organisaatio edustaa siirrettyä visuaalista identiteettiä (Vaasan kaupunki 2017a; 2017b). Sillä on yksiköiden omien nimien ohella yhteisesti kokoava nimi sekä Vaasan kaupungin määrittelemät, yhteistä väri- ja muotolinjaa noudattavat julkiset visuaaliset tunnukset.

Organisaatioluokituksella, tai mielikuvalla tiettyyn luokkaan asemoitumisesta on merkitystä. Se, mieltääkö organisaatio itse itsensä esimerkiksi asiantuntija- vai palveluorganisaatioksi, vaikuttaa osaltaan organisaation identiteetin ja organisaation viestinnän valintoihin. Mielikuvat organisaation tuottaman arvon laadusta ja sen herättämästä luottamuksesta ovat identiteetin kannalta olennaisia tekijöitä (Markkanen 1999: 79). Merkitystä on myös virallisen organisaatiohierarkian ja *epävirallisen organisaation*, eli organisaation sosiaalisen järjestelmän, välisellä suhteella. Organisaatio voi näyttäytyä varsin erilaisena organisaation sosiaalisen todellisuuden kuin sen muodollisen rakenteen kautta katsottuna (Juuti 2006: 21).

2.1.1 Tapausorganisaatio: taiteen perusopetusta ja sivistystyötä

Vaasan kaupungin opistot -organisaatio koostuu kahdesta taiteen perusopetusta antavasta ja kahdesta vapaata sivistystyötä tekevästä yksiköstä. Taiteen perusopetus Suomessa on ensisijaisesti lapsille ja nuorille tarkoitettua, tavoitteellista ja tasolta toiselle etenevää

opetusta, jota järjestetään esimerkiksi musiikki- ja tanssioppilaitoksissa, kuvataide- ja käsityökouluissa sekä teatteri- ja sirkus- ja sanataidekouluissa. Taiteen perusopetuksen tavoitteena on taiteen keinojen kautta itseilmaisun valmiuksien sekä taiteenalojen ammatilliseen ja korkea-asteen koulutukseen hakeutumisen edistäminen. Taiteen perusopetusta järjestävät luvanvaraisesti kunnat, kuntayhtymät, rekisteröidyt yhteisöt, säätiöt tai valtion oppilaitokset. Toiminta on voittoa tavoittelematonta, tosin koulutuksen tarjoajat voivat periä kohtuullisia oppilasmaksuja järjestämästään koulutuksesta. (Finlex 1998a)

Opetushallitus (2017) määrittelee taiteen perusopetuksen tavoitteet ja keskeiset sisällöt opetussuunnitelmien perusteissaan. Koulutuksen järjestäjä laatii perusteisiin nojautuvan opetussuunnitelman kullekin taiteenlajille. Se myös säätelee opetukseen pääsyä joko valintakokein tai vapaan sisäänpääsyn kautta yhdenvertaiset valintaperusteet huomioiden. Oppilaitosten toiminnasta vastaavat rehtori, virka- ja/tai työsopimussuhteiset opettajat sekä tuntiopettajat. Taiteen perusopetus rahoitetaan myöntämällä oppilaitokselle valtionosuutta laskennallisten opetustuntien määrän mukaan. (Finlex 1998a)

Vaasassa taiteen perusopetusta tarjoavat Vaasan kaupungin ylläpitämät Kuula-opisto ja TaiKon. Näistä säveltäjä Toivo Kuulan mukaan nimetty Kuula-opisto on kaksikielinen (suomi ja ruotsi), vuonna 1952 perustettu musiikin ja tanssin sekä niihin liittyvien taidemuotojen opetusta antava taideoppilaitos. Opetusvalikoimaan kuuluvat klassinen ja rytmimusiikki, tanssiosastolla klassinen baletti ja nykytanssi. Musiikkileikkikoulu ja lastentanssi sisältyvät varhaisiän musiikki- ja tanssikasvatuksen toimintaan. Opiston toiminta-alueita ovat Vaasa, Laihia ja Isokyrö. (Vaasan kaupunki 2019a) Vuonna 2018 Kuula-opistossa opiskeli yli 1200 musiikin ja tanssin harrastajaa. Sen valtionosuus oli hieman yli miljoona euroa, ja sen nettomenot olivat noin puoli miljoonaa euroa. (Östregård 2019) Opetushenkilöstö koostui 47 musiikki- ja tanssipedagogista (Kuula-opisto 2019a).

TaiKon on kaksikielinen (suomi ja ruotsi), Vaasa-opiston ja Vasa arbiksen yhteinen, vuonna 2018 eriytetty toimintayksikkö. TaiKon tarjoaa taiteen perusopetuksen laajan

oppimäärän mukaista opetusta tanssissa ja kuvataiteessa sekä yleisen oppimäärän mukaista opetusta käsityössä, teatteritaiteessa, sirkustaiteessa ja mediataiteessa. Taiteen perusopetus aloitettiin Vaasassa, kun laki taiteen perusopetuksesta astui voimaan 1992. (TaiKon 2019) Vuonna 2018 TaiKonin opetushenkilöstöön kuului kolme päätoimista ja 18 sivutoimista opettajaa. Opiskelijoita oli noin 2000, joista kaksi kolmasosaa Vaasa-opiston ja kolmasosa Vasa arbiksen puolella. TaiKonin valtionosuustunnit (3112) sisältyivät edellä mainittujen työväenopistojen osuuksiin. Erillistä taiteen perusopetuksen valtionosuutta TaiKonille ei myönnetä. (emt.)

Vapaa sivistystyö rakentuu ajatukselle elinikäisen oppimisen periaatteeseen perustuvasta koulutuksesta. Tavoitteena on edistää monipuolisesti ihmisen hyvinvointia itsensä kehittämisen, yhteisöllisyyden ja osallisuuden kautta. Vapaata sivistystyötä tekevät Suomessa kansalais- ja työväenopistot, kansanopistot, kesäyliopistot ja erilaiset koulutuskeskukset. Näistä kansalaisopistojen tarjonnan muotoutumista ohjaavat paikalliset ja alueelliset sivistystarpeet. Kansanopistojen opetus on lähinnä kokopäivätoimista, kesäyliopistojen puolestaan avointa korkeakouluopetusta. Vapaan sivistystyön oppilaitokset voivat halutessaan järjestää myös koulutusta tukevaa kehittämis- tai palvelutoimintaa, taiteen perusopetusta sekä muuta perusopetusta. Oppilaitoksia veloitetaan yhteistyöhön alueellisesti muiden vastaavien oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Ne eivät voi tavoitella taloudellista voittoa, mutta voivat periä kohtuullista maksua järjestämästään opetuksesta. (Finlex 1998b)

Vapaata sivistystyötä valvoo opetus- ja kulttuuriministeriö. Oppilaitosten toiminnasta vastaavat toimintasuunnitelman mukaan rehtori, virka- tai työsopimussuhteiset opettajat sekä tuntiopettajat. Oppilaitosten valtionosuus on 57 %. Kotoutumiskoulutuksen valtionosuus kattaa kokonaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee valtionosuuden laskemisperusteena olevat opetustuntien määrän vuosittain. (Finlex 1998b)

Vaasassa vapaan sivistystyön oppilaitoksia ovat Vaasan kaupungin ylläpitämät Vaasa-opisto ja Vasa arbis. Näistä Vaasa-opisto on 1907 perustettu suomenkielinen

työväenopisto.² Vaasa-opiston toimialuetta ovat Vaasa, Laihia, Isokyrö ja Vähäkyrö. Sen opetusvalikoimaan kuuluvat eri kielet, taito-, taide- ja tietoaineet. Opisto järjestää myös yleisöluentoja, opintoretkeä ja erilaisia tapahtumia. (Vaasan kaupunki 2019b) Vaasa-opiston tavoitteena on tarjota mahdollisuuksia vapaa-ajan harrastamiseen, omaehtoiseen opiskeluun sekä kansalaisvalmiuksien kehittämiseen (Vaasa-opisto 2019). Vuonna 2018 Vaasa-opistossa opiskeli lähes 6400 henkilöä. Kurssilaisten kokonaismäärä oli noin 12 000. Päätoimisia opettajia opistossa oli 14, sivutoimisia 184. Valtionosuutta Vaasa-opisto sai lähes 850 000 €, ja sen nettomenot olivat noin miljoona euroa. Aikuisten perusopetus, jossa opiskeli 152 opiskelijaa, rahoitettiin kokonaan valtionosuuksin. (Östergård 2019)

Vasa arbis on vuonna 1907 perustettu ruotsinkielinen työväenopisto. Opiston toiminta koostuu kurssien ja luentojen järjestämisestä. Suurimpia sektoreita ovat kielet, musiikki, käden taidot ja liikunta. Opisto painottaa toiminnassaan yhteisön sosiaalista merkitystä. (Vasa arbis 2019) Vuonna 2018 Vasa arbiksella oli viisi päätoimista opettajaa, joista yhden toimi oli jaettu 70/30 prosenttisuhteessa Vaasa-opiston kanssa. Sivutoimisia opettajia oli noin 100 ja nettoasiakkaita noin 5000. (emt.) Valtionosuutta Vasa arbis sai hieman yli 360 000 € ja sen nettomenot olivat noin 230 000 €. (Östergård 2019) Taulukossa 4 on esillä kooste Vaasan kaupungin opistot -organisaation palveluyksiköiden opetushenkilöstörakenteesta, oppilasmäärästä ja toiminnan rahoituksesta. Rahasummien sentit on pyöristetty lähimpään euroon.

Taulukko 4. Palveluyksiköiden opetushenkilöstöt, oppilasmäärät ja rahoitus

2018	Opetushenkilöstö (Pää/sivutoimiset)	Oppilasmäärä	Valtionosuus €	Nettomenot €	Nettomenot/ oppilas €
Kuula-opisto	36/ 11	1 291	1 071 009	548 913	425
TaiKon	3/ 18	2 121	Ei erillistä	Ei eriytetty	Ei eriytetty
Vaasa-opisto	14/ 184	11 986 (6 397)	848 003	997 615	83
Vasa arbis	5/ 100	5000	362 606	234 048	55
Yhteensä	58/ 313	20 398	2 281 618	1780 577	564

² Kansalais- ja työväenopistot ovat saman Vapaasta sivistystyöstä annetun lain 632/1998 yksi oppilaitosmuoto. Opisto määrittyy kansalais- tai työväenopistoksi oppilaitoksen ylläpitämislupien mukaan. OKM:n ylläpitämislupien päivitys 1103/ 2010 määrittäi luvat *kansalaisopistojen* ylläpitämiseen.

Taulukosta 4 voi havaita eroja opetushenkilöstörakenteessa yksiköiden välillä, sillä pää- ja sivutoimisten opettajien määrällinen suhde vaihtelee yksiköittäin. Oppilasmäärien eroa selittävät sekä yksiköiden kokoerot että laskentaperusteet. Vaasa-opiston tilastoinnista käy ilmi sekä kurssilaisten kokonaismäärä että henkilömäärä. Vasa arbiksen kohdalla tällaista erittelyä ei ollut saatavissa. TaiKonin kurssilais- ja henkilömäärät ovat osin päällekkäisiä, Kuula-opistossa kyse on henkilömäärästä. Kuula-opiston oppilaskohtaisten nettomenojen suuruus selittyy yksilöopetukseen painottumisella. Muiden yksiköiden opetusmuotona on ryhmäopetus. Rahoituksen osalta kiinnostavinta on TaiKonin valtionosuuden sisältyminen Vaasa-opiston ja Vasa arbiksen valtionosuuksiin, mikä asettaa yksikön taloudellisesti toisenlaiseen asemaan muihin yksiköihin verrattuna.

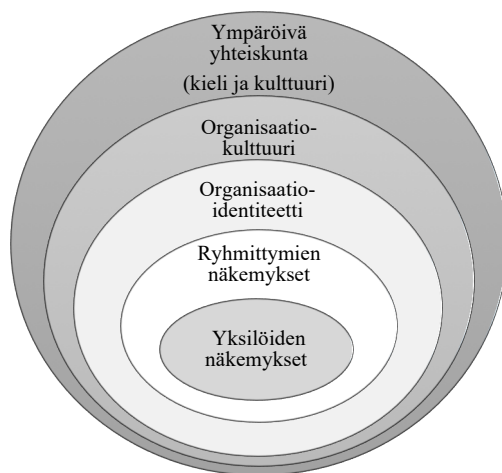
2.1.2 Organisaatiokulttuuri organisaatioidentiteetin kontekstina

Kulttuuri ilmiönä on laaja ja sen määrittely siten moninaista. Alun perin *cultura* liittyi kasvun ajatuksena maanviljelyyn, myöhemmin lasten kasvatukseen. Kulttuuri määrittyi 1700-luvulla keskinäisen kultivoituneisuuden vertailuna, 1800-luvulla sosiaalisen ryhmän sopeutumisen tai muutoksen keinona. (Cole 1999: 92) Organisaation viitekehyksessä kulttuuri voidaan nähdä ajattelutapojen, tunteiden ja tulkintojen yhdistelmänä, jonka kautta organisaatiota koskevia ilmiöitä tarkastellaan (ks. Juuti 2006: 237) Organisaatiokulttuuri, jota luodaan ja toteutetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, muovautuu johtajien, henkilöstön ja käyttäytymistä säätelevien rakenteiden ja normien vaikutuksesta (Schein 2004:1). Arvojen, uskomusten ja oletusten kerrostumista muotoutuu konteksti, jossa kaikki merkitystä rakentavat toiminnot tapahtuvat (Hatch & Schultz 2004: 383).

Organisaatiokulttuuria tarkastellaan usein kolmitasoisena ilmiönä. Näkyvimmän tason muodostavat artefaktit, helposti havaittavat mutta ei niin helposti tulkittavat organisaation rakenteet ja prosessit. Organisaation fyysinen ympäristö tuotteineen sekä organisaatiossa käytetty kieli ja kerrotut tarinat ovat esimerkkejä artefakteista. Toinen taso muodostuu arvoista ja uskomuksista esimerkiksi organisaation strategiaan ja päämääriin liittyen.

Kolmas, syvin taso rakentuu puolestaan tiedostamattomista, toistuvan toteutumisen kautta itsestäänselvyyksiksi muodostuvista perusolettamuksista. (Schein 2004: 26–31)

Makrotasolla organisaation kulttuuriin vaikuttavat sekä organisaation toimiala että kansallisuuteen ja kieleen liittyvät tekijät (Valpola 2004: 149). Siinä missä organisaation perustehtävä muovaa organisaatiokulttuuria omanlaisekseen, toimintaympäristö ja rakenne luovat tai rajoittavat esimerkiksi toimialoja ylittävää yhteistyötä (Kuusela 2015: 30–31). Organisaation mikrotasolla, yksilötasolla, sosealistutaan organisaation arvoihin, ajatuksiin ja tapoihin, mutta sosealistumista tapahtuu myös tosinpäin, ryhmästä yksilöön (emt. 49). Organisaatiossa käytetty kieli ja sanaton viestintä, sekä nykyiset että menneet kokemukset omaavat merkitystä prosessissa (emt. 25). Kuvio 1 esittää mallin organisaation jäsenten, organisaatioidentiteetin, organisaatiokulttuurin sekä ympäröivän yhteiskunnan sisäkkäin rakentuvista ja toisensa läpäisevistä konteksteista.



Kuvio 1. Organisaation jäsenten, identiteetin, kulttuurin sekä ympäröivän yhteiskunnan sisäkkäin rakentuvat kontekstit

Organisaatiokulttuuria voi tarkastella myös organisaatioiden piirteiden kautta. Menestystä arvostavan *aikaansaamisen kulttuurin* vastaparina voi nähdä sosiaalisia taitoja korostavan *viihtymisen kulttuurin*. *Välistä vetävää kulttuuria* määrittävät suosikkijärjestelmät, *kokeilemista sallivaa kulttuuria* uudistushenkinen innovointi.

Asioiden siirtämistä sietävässä kulttuurissa keuhonosti muutoksia tai asioihin puuttumista, kun taas *osaamisen jakamista edellyttävä kulttuuri* korostaa oppimista, kehittymistä ja tiedon vapaata kulkua. (Kuusela 2015: 34–35)

Organisaatiot edustavat harvemmin vain yhtä ainoaa yhtenäiskulttuuria vaan ovat usean eri alakulttuurin saturoimia (Kuusela 2015: 18). Janan voisi vetää esimerkiksi yksilöiden suorituksia ja saavutuksia korostavista yksilöllisistä kulttuureista yhteisöllisiin, yhteisöä itseä ja sen jäsenyyttä painottaviin kulttuureihin (Juuti 2006: 247). Tapausorganisaatiossa tämä voisi lähtökohtaisesti näkyä tavoite- ja suorituspainottuneen taiteen perusopetuksen sekä vapaan sivistystyön yhteisöllisen, asiakastarpeista nousevan toiminnan eroina. Se, minkä viitekehyksen mukaan kulttuuri lopulta rakentuu, on rakenteiden lisäksi myös valtakysymys (emt. 90, 91). Organisaatioiden alakulttuurien välisissä mahdollisissa valta- ja kilpailuasetelmissa esimiehen ja vaikutusvaltaa omaavien jäsenten asema kulttuurin johtamisessa korostuu (ks. Schein 2004: 125). Samalla korostuu heidän valtansa kulttuurin muotoutumiseen.

Kulttuurin tehtävänä on yhdistää organisaatio kohtaamaan toimintaympäristönsä haasteet (Kuusela 2015: 14; Schein 2004: 14). Sen kehittäminen on myös tapa erottaa oma organisaatio muista ja näin luoda itselleen identiteetti (Schein 2004: 320; Kuusela 2015: 18). Kulttuurityö ja identiteettityö rinnastuvatkin niin sosiaalisen sopeutumisen kuin yksilöllisen erottumisen tarpeiden kautta (Kuusela 2015: 75).

2.1.3 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti muutoksessa

Nykyisellä aikakaudella organisaatioiden ketterä reagoiminen ja valmius muutoksiin, joita myös fuusiot ja yhdistämiset ovat, korostuvat. Organisaatioiden ja niiden kulttuurien yhdistämiseen vaikuttavat organisaation rakenteelliset tekijät, johdon muutosta toteuttavat toimet sekä yhteiseen tutustumiseen ja arvo- ja tavoitteidenasetteluun käytetty aika (Kuusela 2015: 181–184). Myös organisaatioidentiteetti nousee erityisen tarkastelun

kohteeksi juuri organisaatioita koskevien muutosten yhteydessä (Albert & Whetten 2004: 98–99).

Kulttuurin luonne on duaalinen: Vahva kulttuuri luo organisaatioon vakautta mutta toisaalta tekee sen toimista jähmeitä (Schein 2004: 84, 393). Organisaatiot tämä jakaa helposti perinteitä vaaliviin menneisyyspainotteisiin ja kehittymistä tai muutosta painottaviin tulevaisuussuuntautuneisiin (ks. Juuti 2006: 247). Pitkään muotoutuneet kulttuurit usein myös asemoituvat itsessään vahvoina (Schein 2004: 326), jolloin yhdistämisiin voi liittyä laajoja kulttuurisia jännitteitä.

Kulttuurin muuttaminen ilman konkreetteja ja yhteisesti hyväksytyjä päämääriä on haasteellista (Schein 2004: 334; Juuti 2006: 236; Kuusela 2015: 174). Tuttuja ja turvallisia ajatus- ja toimintamalleja on yleisesti ottaen vaikea vaihtaa uusiin ja ennen kokemattomiin. Erityisesti tämä korostuu erilaisia ammatillisia kulttuureja yhdistettäessä silloin, kun yhteistä toimintakulttuuria ei ole tarjolla. Jos uutta, yhdistämisen jälkeistä identiteettiä ei rakenneta tietoisesti, tai uutta identiteettiä ei ole vielä ehtinyt muototutua, toimintamalleja haetaan entisistä kulttuureista. (Valpola 2004: 21, 179)

Postmodernin näkemyksen mukaan yhdistämisen ja yhteisen ymmäryksen esteet ovat ennemminkin diskursiivisia kuin asenteista johtuvia. Muutosvastustus kiteytyy siten kieleen ja sitä kautta *toisen* positioimiseen. Organisaatioiden välisen dialogin onnistuminen määrittää näin myös muutoksen onnistumista. (Juuti 2006: 36; 2009: 50–51, 57) Muutosta mahdollistavat kuunteleva, moniäänisyyden huomioon ottava ja yhdessä oppiva kommunikointikulttuuri (Kuusela 2015: 175–176). Keskiöön nousee organisaation jäsenten kyky samaistua toisen todellisuuteen (Schein 2004: 148), samoin kuin kyky hahmottaa kulttuurin rakenteita uudella tavalla (Juuti & Virtanen 2009: 44).

Kulttuurit voivat muutostilanteessa säilyä myös toisistaan erillisinä. Yhdistymisen aste on tällöin muodollinen ja organisaatiot toteuttavat identiteettiään ja jatkavat toimintaansa entiseen tapaan. Organisaatioiden välisestä suhteesta muodostuu lähinnä kumppanillinen, ja niiden yhdistämisestä saama hyöty keskittyy taloudellisiin, ei niinkään kehityksellisiin

tekijöihin. Yhdistäminen voi toteutua myös vahvemman ylivaltaana, jolloin altavastajalle jää mukautujan ja sopeutujan rooli. Kolmatta tapaa edustaa kulttuurien sekoittuminen, jossa lähtöorganisaatioihin pohjautuvista piirteistä lopulta muotoutuu kokonaan uudenlainen yhdistelmä. Yhdistyminen ei tosin tällöinkään välttämättä ole ongelmaton, sillä yhteistyön sijaan lähtöorganisaatiot saattavat keskittyä kulttuurisesta vallasta taistelemiseen. (Kuusela 2015: 179–180; myös Schein 2004: 115)

2.2 Identiteetti ja identifiointuminen

Tässä aluvuossa tarkastelen tämän tutkimuksen keskeistä käsitettä, identiteettiä. Lähestyn käsitettä valottamalla sitä yksilöllisen ja kollektiivisen identiteetin sekä identifiointuminen käsitteiden kautta. Tämän jälkeen tarkastelen omista aluvuissaan organisaatioidentiteetin moninaisuutta ja organisaatioidentiteetin ja imagon suhdetta.

Identiteettiä voi määritellä kolmella tapaa: olemuksen ydinpiirteinä, minä-subjektin ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tuotoksena tai prosessina, joka jatkuvasti muuttaa muotoaan ja jonka yhtenäisyys ja eheys on lähinnä kuvitteellista (Hall 2005: 21–23, 39). Yleisesti identiteetti määrityy eronteon kautta. Yksilön identiteetti muotoutuu itsen erosta *toiseen*, sosiaalinen identiteetti suhteessa *tiettyyn toiseen* ja kollektiivinen identiteetti suhteena merkityksellisiin sosiaalisiin ryhmittymiin (Brewer & Gardner 2004: 14). Sekä sosiaaliset että kollektiiviset identiteetit voi siten nähdä yksilön sosiaalisina jatkeina, joita säätelee sekä suhteiden henkilökohtaisuuden aste että ryhmään identifiointuminen (emt. 67).

Identifiointumisella tarkoitetaan ryhmän arvoihin ja toimintaan samaistumista. Organisaatioon kytkeytyvä ammatti-identiteetti voi esimerkiksi syvimmillään läpäistä yksilön koko identiteetin. (Kuusela 2015: 75–76, 78) Diskursiivisesti rajat ovat liukuvia. Yksilön persoonallinen identiteetti voi siten rakentua sosiaaliseen identiteettiin perustuen, kollektiivinen identiteetti puolestaan tulla ilmaistuksi personoidun identiteetin kautta. (De Fina 2011: 268)

Myönteinen identifioituminen luo organisaatioon sitoutumista ja pysyvyyttä, ristiriitainen puolestaan jännitteitä ja kuormittuneisuutta (Puusa 2005: 72; Kuusela 2015: 79–80). Myös identifioitumisen asteella on merkitystä. Vahvemmin identifioituneet näkevät organisaation myönteisemmässä valossa kuin heikommin identifioituneet. Tosin, jos kokemus organisaatiosta jatkuvasti todentaa negatiivista käsitystä, voi se muotoutua kielteiseksi myös vahvasti samaistuneilla. Käsitykseen organisaation ydinidentiteetistä ryhmien väliset käsityserot eivät kuitenkaan vaikuta, vaan se jaetaan yli ryhmärajojen. (Hsu & Elsbach 2013)

2.2.1 Organisaatioidentiteetin moninaisuus

Organisaatioidentiteettiä voidaan lähestyä organisaation itsetuntemuksesta käsin, eli tietoisuutena organisaation keskeisistä piirteistä ja päämääristä. Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, mikä organisaatio on ja mitä varten se on olemassa (Schein 1969: 159). Funktionalistisen viitekehyksen mukaan organisaatioidentiteetti on jotain, jota voidaan johtaa ja kontrolloida. Identiteetistä tulee tällöin väline, jonka avulla lähinnä organisaation johto tavoittelee hyötyä organisaatiolle. Tulkinnallisen näkökulman mukaan organisaatioidentiteetti rakentuu organisaation jäsenten muodostaessa merkitystä kollektiivisesti, mikä nostaa keskiöön identiteettien muodostumisen ja kehittymisen prosessit. (Puusa 2005: 62–63) Postmoderni viitekehys näkee identiteetin moniarvoisena, pirstaleisena ja ristiriitaisena. Yksilön tai organisaation sisältä ei löydy enää vain yhtä, yhtenäistä identiteettiä vaan identiteettejä, jotka ovat liikkeessä ja muuntuvat jatkuvasti. (Hall 2005: 21–23, 250)

Koska organisaatioidentiteetti määrittyy organisaation keskeisinä, muista organisaatioista erottavina, suhteellisen pysyvinä ja jatkuvina piirteinä (Albert ja Whetten 2004: 90), on hyödyllistä erottaa piirteiden pysyvyys (*enduring*) ja jatkuvuus (*continuity*) toisistaan. Kun pysyvä identiteetti säilyy muuttumattomana, jatkuva puolestaan muuntuu ajan kuluessa arvojen uusien tulkintojen kautta (Gioia, Schultz, & Corley 2004: 351–352). Esimerkiksi palveleva yritys ei välttämättä tänään merkitse samaa kuin 50 vuotta sitten.

Kontekstien myötä identiteetti vaihtelee. Eri tilanteisiin ja tarpeisiin hyödynnetään identiteetin eri puolia, mikä ei kuitenkaan Albertin ja Whettenin (2004: 92) mukaan kumoa organisaation ydinidentiteetin olemassaoloa. Organisaatioidentiteetti voi siten olla hybridinen, joko kahdesta tai useammasta identiteetistä koostuva. Kahdesta identiteetistä muodostuva, duaalinen organisaatio rakentuu puolestaan sisäisesti joko ideografisena tai holografisena. Ideografisessa organisaatiossa sen yksiköt ilmaisevat kukin vain yhtä, omanlaistaan identiteettiä. Organisaatiokokonaisuus profiloituu monipuolisena mutta on samalla vaikeasti hahmottava. Sen voi olla haastavaa sitouttaa jäseniään tai reagoida yhtenäisesti ympäristönsä viesteihin. Holografisessa organisaatiossa eri identiteetit levittäytyvät organisaation jokaiseen yksikköön. (Albert & Whetten 2004: 95–96) Tämä puolestaan kasvattaa riskiä roolikonflikteille, jotka taasen voivat horjuttaa organisaation sisäistä tasapainoa (Golden-Biddle & Rao 2004: 341).

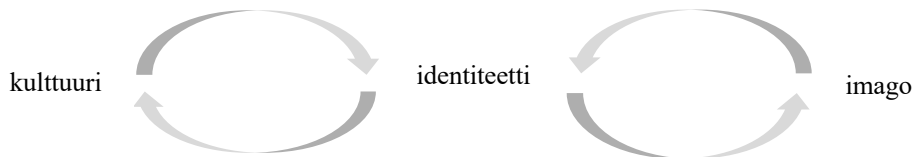
Hybridiset identiteetit voivat koostua toisiinsa nähden myös ristiriitaisista elementeistä, jotka joko ideografisina ilmenevät erillisinä eri yksiköissä tai holografisina ulottuvat läpi organisaation tai (emt. 2004: 315). Tapausorganisaatioon sovellettuna tämä voisi näkyä yleissivistyksen ideaalina vapaan sivistystyön yksiköissä, kun taas spesifi taito korostuisi taiteen perusopetuksen yksiköissä. Ammatillinen orientoituminen korostuisi esimerkiksi taiteen perusopetusta antavassa musiikkiopistossa, kun taas harrastamisen ihanne levittäytyisi läpi kaikkien yksiköiden.

2.2.2 Organisaatioidentiteetin ja imagon suhteesta

Organisaatioidentiteettiä voi kuvata käsitykseksi siitä, millainen organisaatio on tai haluaisi olla. Organisaation imago puolestaan määrittyy organisaation sisällä luoduksi ja sieltä ulospäin viestityksi kuvaksi organisaatiosta. Konstruoitu imago puolestaan muodostuu organisaation jäsenten käsityksestä siitä, miten organisaation ulkopuolella organisaatio nähdään. Jos ulospäin välitetyn ja ulkoapäin tulevaksi tulkitun näkemyksen välillä on ristiriitaa, pyritään mahdollisesti joko identiteettiä tai imagoa muuttamaan. Muutosyrityksessä organisaatio viestii ulospäin projisoitua imagoa, organisaation

todellisuuteen perustuvaa tai siitä luodun ihanteen representaatiota. (Gioia, Schultz, & Corley 2004: 355–357)

Hatchin ja Schultzin (2004: 382) mukaan organisaatioidentiteettiä tulisi määritellä sekä identiteetin rakentumisen sisäisten että ulkoisten elementtien ja niiden välisen vuorovaikutuksen, tosin sanoen organisaation kulttuuriin ja imagon suhteen. Organisaatioidentiteetin dynaamisessa mallissa identiteetti rakentuu syklisenä prosessina, jossa kulttuurinen ymmärrys identiteetistä tulee ilmaistuksi ja vastaanotetuksi imagona. Imagopalautteen reflektio puolestaan asettaa identiteetin takaisin kulttuurisen viitekehyksen arvioitavaksi. Organisaation identiteetti ilmauksineen kantaa näin väistämättä mukanaan organisaation kulttuuria: sen arvoja, uskomuksia ja olettamuksia. Syklin myötä identiteetti joko jatkuvasti legitimoituu tai kohtaa vaatimuksen muutoksesta. Organisaatiokulttuuri tulee siten määritellyksi identiteetin, kuten muunkin organisaatiossa tapahtuvan merkityksenmuodostumisen kontekstina. (emt. 379, 386–387) Alla organisaatioidentiteetin rakentumisen dynaaminen malli Hatchin ja Schulzin (emt. 379) mallia mukaellen (Kuvio 2).



Kuvio 2. Organisaatioidentiteetin dynaaminen malli (Hatchin ja Schulzin 2004: 379 mallin mukaan)

Identiteettiprosessissa organisaatiota voi uhata tietynlainen itsetyytyväisyys, jopa narsismi. Sen sijaan että organisaatio reflektoisi itseään esimerkiksi sidosryhmiensä käsitysten kautta, se voi tyytyä arvioimaan itseään yksinomaan omien kulttuuristen premissiensä perusteella. Tämä voi johtaa organisaation sulkeutumiseen omaan itseensä. Toisaalta, jos sidosryhmien näkemyksille annetaan liian suuri painoarvo, voi kulttuurisen tradition hylkääminen johtaa organisaation kuluttajahakuisuuteen, asiakkaan huomion perässä juoksemiseen. (Hatch & Schultz 2004: 396)

Vapaa sivistystyö, jonka toiminta lähtökohtaisesti nojaa sidosryhmien palautteeseen, joutuneen ottamaan kantaa juuri oman kulttuurisen traditionsa asemoinnin kysymyksiin. Taiteen perusopetus, joka viestinnässään perinteisesti on nojautunut valtakunnallisesti varsin yhtenevästi taiteen traditioiden ylläpitäjän asemaan, on 1. 8. 2018 voimaan astuneiden uusien opetussuunnitelmien myötä vasta siirtynyt opetussisältöjen paikallisen sopimisen ja siten asiakasnäkökulman piiriin (Opetushallitus 2019).

Nykyisessä media- ja muutoskeskeisessä ympäristössä organisaatioidentiteetin ja imagon välinen suhde korostuu. Jatkuvasti liikkeessä olevassa ympäristössä myös organisaatio liikkuu ja liukuu eri identiteettimahdollisuuksien välillä, jolloin sen identiteetti voi määrittyä epävakaaaksi. Toisaalta ankkuroimaton identiteetti voi organisaatiossa mahdollistaa ympäristöstä nousevan muutosvaatimuksen ketterämpää kohtaamista. (Gioia ym. 2004: 349–350) Tämä koskettaa taiteen perusopetusta mutta osin myös vapaata sivistystyötä aloihin liittyvien traditioiden säilyttämisen vaateen, alan omien uudistumispyrkimysten ja -halukkuuden asteen sekä ympäröivästä yhteiskunnasta nousevan muutosvaatimuksen kautta. Traditioihin vahvasti ankkuroituneilla organisaatioilla jo muutostottumattomuus voi vaikuttaa siihen, millaisin valmiuksin identiteettiin ja imagoon sekä niiden väliseen suhteeseen muutostilanteessa reagoidaan.

3 NARRATIIVEISTA RAKENTEELLISIIN JÄNNITTEISIIN

Tässä luvussa määrittelen narratiivin käsitettä ja tarkastelen narratiivia identiteetin ja ymmärtämisen rakentamisen välineenä. Alaluvussa 3.2 käsittelen narratiivien tutkimista. Tämän jälkeen esittelen kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian pääpiirteet ja määrittelen rakenteellisen jännitteen käsitettä yleisesti. Lopuksi tarkastelen rakenteellisen jännitteen käsitettä tapausorganisaation kontekstissa.

3.1 Narratiivi ja narratiivisuus

Narratiivia ja narratiivisuutta määritellään monella tapaa. Tarkimmin rajattuna narratiivi määrittyy kolmiosaisena klassisena tarinana, jolla on alku, keskikohta ja loppu (Ochs 2010: 71–73), laajimmillaan se voidaan käsittää minä tahansa puhuttuna tai kirjoitettuna presentaationa (Polkinghorne 1988: 13). Narratiivin voi nähdä myös mielen skeemana, joka on saanut tarinan muodon jonka tehtävänä on käsitellä tapahtunutta muutosta, ristiriitaa tai syy-seuraussuhdetta (emt. 13; Ryan 2007: 23–26). Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä narratiivi määrittyy ymmärtämisen rakentamisen välineenä, jossa subjektiiviset näkemykset konkretisoituvat tarinan muodossa objektiivisina totuuksina (Boje 2001:16).

Laadullisessa tutkimuksessa narratiiveja ovat myös analyysin kohteeksi otettavat aineistot (Polkinghorne 1995: 6). Narratiiviksi voidaan siten kutsua mitä tahansa proosatekstiä, juonennettua kertomusta eli konfiguraatiota tai tarinaa, jolla jo on juoni (emt.5; ks. myös Ricoeur 1984: 65–66). Tarinat taasen voivat olla kokonaisia ja ehyitä tai pieniä tarinoita, tarinallista ainesta sisältäviä tarinafragmenteja (ks. esim. Weick 1995: 127–130; Brown: 2006: 735; Georgakopoulou 2007). Pienten tarinoiden merkitys perustuu niiden kykyyn kutsua esiin muita, merkityksellisiä tarinoita, jotka puolestaan voivat toimia niin ideologioiden, paradigmojen kuin traditioidenkin välittäjinä (Weick 1995: 130–131).

Narratiiveja tuotetaan puheen, tekstien, kuvien, musiikin ja liikkeen sekä näiden eri yhdistelmien kautta (Ochs 2011: 65). Visuaaliset representaatiot käsitetään siten yhtäläillä teksteinä, joita voidaan tulkita, ja jotka voivat auttaa samaistumaan osallistujien näkemyksiin ja tunteisiin (Riessman 2008: 42). Puhuttujen, kirjoitettujen ja visuaalisten tekstien lisäksi narratiivisia voivat olla myös tekstit teksteistä, kuten tutkijan laatimat konstruktiot haastattelujen narratiiveista (emt. 4).

Narratiivisuus eli tekstin tarinankaltaisuus määrittyy narratiivin stereotyyppisyyteen tai siitä poikkeamiseen kohdistuvien odotusten mukaan (De Fina & Georgakopoulou 2012: 9). Narratiivisuutta voidaan myös tarkastella sille keskeiseksi määriteltyjen, joskin eri narratiiveissa eri tavoin toteutuvien rakenteiden kautta. Näistä spatiaalisuus eli tilallisuus ilmaisee fyysiseen, sosiaaliseen samoin kuin psykologiseen ympäristöön sijoittumista, temporaalisuus puolestaan tapahtumien ajallista ulottuvuutta sekä ajassa tapahtuvaa muutosta. Mentaalisuudella tarkoitetaan tekijän, kokijan, tai yleisön tunnereaktioita sekä kykyä reagoida ympäristöönsä ja pragmaattisuudella tapahtumien kausaalisuutta ja kehitystä kohti merkitystä muodostavaa loppuratkaisua. (Ryan 2007: 28-29) Rakenteiden ei tarvitse toteutua narratiivissa yhtäaikaan tai samanasteisesti. Tapahtumien eteneminen seurauksineen, toisin sanoen se, mikä narratiivia motivoi ja mitä merkitystä sillä on narratiivista osallisille, on rakenteiden yhtäaikaista läsnäoloa oleellisempaa. (emt. 33)

Narratiivi voidaan nähdä myös yhtenä diskurssin muodoista. Diskurssi määrittyy tässä lausetta laajempana ilmaisun yksikkönä, joka välittää ja tuottaa merkityksiä. (Polkinghorne 1988: 31, 57) Narratiivilla voidaan tarkoittaa mitä tahansa lauseiltaan koherenttia diskurssia, tai sillä voidaan tarkoittaa diskurssia, jolla on spesifi, tapahtumat juonen avulla kokonaisuudeksi liittävä tarinan rakenne (Polkinghorne 1995: 6–7). Diskurssin näkökulmasta narratiivi on tulosta sen koodien, kertojien, kuulijoiden ja kontekstien kokonaisuudesta (Polkinghorne 1988: 164). Narratiivi on siten tietylle yleisölle tietynä ajankohtana tuotettu, kulttuurisiin diskursseihin ja arvoihin perustuva tuotos (Riessman 2008: 3). Yksittäinen narratiivi voi sisältää eri diskursiivisia genrejä tai olla osa laajempaa diskurssia, kuten osa yhteiskunnallista keskustelua (Ochs 2011: 67).

Tässä tutkimuksessa narratiivi määrittyy ensisijaisesti tarkastelun kohteeksi otettavina kuvauksina, selontekoina (ks. Jokinen ym. 2016: 233; De Fina & Georgakopoulou 2012: 113–114). Selonteosta ensimmäinen muodostuu analyysin kohteeksi otettavana teksti- ja kuva-aineistona (ks. Polkinghorne 1995: 6) ja toinen tutkijan konstruoimana analyysina tästä aineistosta. Teksti- ja kuva-aineistoon sisältyvää tarinallista ainesta, olipa kyseessä sitten ehyet tarinat, pienet tarinat tai tarina-fragmentit (ks. esim. Weick 1995: 127–130; Brown: 2006: 735; Georgakopoulou 2007), ei tutkimuksessa eritellä.

Narratiivista kokonaisuutta tarkastellaan Ricoeurin (1984) kolmivaiheista mimesistä, toiminnan ja todellisuuden kertomuksellista esittämistä eli representoimista mukaellen. Kolmivaiheinen mimesis yleisesti rakentuu ensivaiheessa toiminnan ja kertomuksen esiymmärryksenä, prefiguraationa. Toinen vaihe, konfiguraatio, jäsentää alkuperäistä toimintaa ja kertomusta muun muassa juonentamisen kautta. Kolmas vaihe, refiguraatio perustuu jäsenytyneen toiminnan ja kertomuksen uudelleen tulkitsemiseen ja siten uuden narratiivin muodostamiseen. (ks. emt. 33, 52–87) Tämän tutkimuksen kontekstissa prefiguraationa ymmärretään analyysin kohteeksi otettava aineisto, konfiguraationa tutkijan aineistosta tekemä analyysi ja refiguraationa lukijoiden uudelleentulkinnat tutkimuksesta. Kolmivaiheista mimesistä tämän tutkimuksen kontekstissa tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 3.3, kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian yhteydessä.

3.1.1 Narratiivit organisaatioissa

Me emme kerro narratiiveja vain itsellemme vaan myös toisillemme. Organisaatioissa narratiiveja esitetään teksteinä, puheena ja kuvina muun muassa tekstidokumenttien, suullisten keskustelujen, sähköpostien ja verkkosivusisältöjen muodossa (Brown 2006: 735). Koska kielellä on voima sekä rakentaa että merkityksellistää sosiaalista todellisuutta (Clifton 2018: 4), narratiivit ovat keino, ja niillä on valtaa, sosiaalista ihmisiä myös organisaation kontekstissa. Narratiivit välittävät tietoa organisaation normeista ja arvoista, rakentavat siltaa menneen ja nykyhetken välille, purkavat organisaatiossa ilmeneviä jännitteitä ja joko peittävät tai paljastavat valtapelejä.

Narratiivien avulla organisaation jäsenet voivat tulkita organisaation tarkoitusta ja omaa merkitystään kokonaisuudessa. Kokonaisuutena narratiivit voivat muodostaa organisaation identiteetin perustan. (Polkinghorne 1988:122)

Organisaatiossa narratiivit ovat ymmärtämisen rakentamisen ja tuottamisen keskeisiä resursseja (Puusa, Mönkkönen & Hytti 2014: 2–3; myös Boje 2001: 16). Ymmärtämisen rakentaminen on sosiaalista, retrospektiivistä ja jatkuvaa toimintaa, jossa niin yksilöt kuin yhteisöt luovat, löytävät ja tulkitsevat erilaisia selitysmalleja asiantilan tai tapahtuneen suhteen (Weick 1995: xi, 6, 8, 17). Narratiivit toimivat ymmärtämisen työkaluna myös muutostilanteissa (Höllerer, Jancsary & Grafström 2018: 620). Ne voivat tarjota koherentin selityksen sille, miten ja miksi jotain on tapahtunut, ja mitä se asianosaisille merkitsee (Polkinghorne 1988:1, 112). Yhteistä ymmärtämistä ne edistävät yhdistämällä tilanteesta tiedetyn ja sen, mikä vielä on arvailujen varassa. Tilanteen ollessa epävarma vaihtoehtoja tosin jätetään usein artikuloimatta, jotta mielikuva yhteisymmärryksestä säilyisi. Todellisesta yhteisymmärryksestä ei ole kysymys, sillä mielikuva toiminnan yhteisistä premisseistä säilyy vain siihen asti, kun yksilöt lopulta artikuloivat tai heitä kehoitetaan artikuloimaan käsityksiään. (Weick 1995: 120, 130)

Koska narratiivit voivat tarkastella sekä reaalisia että hypoteettisia tapahtumia (Ochs 2011: 70), on niillä kyky käsitellä sekä entisen säilyttämiseen että muutokseen liittyviä toimenpiteitä (Weick 1995: 130). Menneitä, nykyisiä ja tulevia tapahtumia selventämällä voidaan rakentaa jatkumoa entisestä kohti uutta (Polkinghorne 1988: 11; Ochs 2011: 64, 70). Narratiivien kautta on myös mahdollista havaita ja ilmaista tapahtumien syy- ja seuraussuhteita uudella tavalla. Organisaatiossa aiemmin huomaamatta jääneitä piirteitä voidaan näin nostaa mukaan yhteiseen merkityksen rakentamiseen. (Weick 1995: 120)

Ymmärtämisen rakentaminen on keskeistä myös silloin, kun identiteettiä muodostetaan tai sitä ylläpidetään (Weick 1995: 20, 76). Koska organisaatiossa turvallisuus syntyy tutuista rooleista ja tehtävistä (Kuusipalo 2008: 55), narratiivien kyky rakentaa identiteettiä korostuu juuri muutostilanteissa. Narratiivit paitsi rakentavat myös rajaavat identiteettiä (Brown 2006: 738, 744). Niiden kyky kutsua yleisö tuottaja–kertojan eli

narraattorin perspektiiviin (Riessman 2008: 9) antaa narraattorille valtaa päättää mitä ja kenen kertomaa kerrotaan, mitä kerrotusta muistetaan ja miten kerrottua tulkitaan (Ochs 2011: 78–79; Clifton 2018: 3). Narratiiveja identiteettien rakentamisen resurssina on siten tarkasteltava myös niiden omistus- ja kanssakerronta-oikeudesta käsin (Ochs 2011: 78–79).

Yleisesti ottaen kertomisen oikeus on narratiivin perustana olevaan tilanteeseen osallistuneilla tai siitä ensikäden tietoa omaavilla. Oikeutta ei tosin välttämättä jaeta kaikkien asemansa puolesta siihen oikeutettujen kesken, sillä se voi siirtyä myös valtaa eniten omaaville. (De Fina & Georgakopoulou 2012: 107) Tämän tutkimuksen kontekstissa valtakysymyksiä voi pohtia esimerkiksi tapausorganisaation johtajien narratiivisten valintojen, henkilöstön ryhmätyöskentelyyn liittyvän dynamiikan sekä tutkijan aineistosta tekemien tulkintojen suhteen.

3.1.2 Näkökulma narratiiviseen identiteettiin

Tarinankerronta on luonnollinen osa ihmisenä olemista, tarinat keino ihmisen hahmottaa sekä itseään että ympäristöään (mm. Mönkkönen 2014: 232). Identiteettiä ihminen rakentaa siten oman tarinan erosta toisten tarinoihin sekä kielellisten että historiaan ja kulttuuriin liittyvien resurssien kautta. (Hall 2005: 11, 12, 16, 251) Organisaatiossa, ihmisistä sosiaalisesti konstruoituna kokonaisuutena, identiteetti rakentuu vastaavana prosessina, jota sekä narraattorit että narratiivien vastaanottajat jatkuvasti muodostavat ja muokkaavat (Czarniawska-Joerges 2004: 412). Narratiivinen identiteetti määrittyy siten ymmärtämisen rakentamiseen käytettävänä narratiivina, joka muuntuu ihmisten kokemusten ja elämäntapahtumien myötä (Kuusipalo 2008: 53).

Yksilön ja organisaation narratiivisen identiteetin, tai identiteettinarratiivin, rakentumisen välillä on myös eroja. Organisaatiossa narratiivinen identiteetti rakentuu leimallisesti moniäänisenä, jäsentensä ja sidosryhmiensä useiden samanaikaisestikin esittämien erilaisten narratiivien kautta. Siihen heijastuvat myös valtaa pitävien preferenssit samoin

kuin valta-asetelmat yleensäkin. (Chreim 2005: 570) Valtaa sekä tuotetaan että sitä kyseenalaistetaan asioiden ja ilmiöiden esittämisen ja merkityksellistämisen tapojen eli diskurssien kautta (Hall 2005: 105). Merkityksellistämisen tavat ovat puolestaan suhteessa kulttuuriin merkityksiin, toisin sanen kunkin ajan diskursiiviseen ilmastoon (Jokinen ym. 2016: 269). Käytyä diskurssia rajaavat ja mahdollistavat siten sekä mikrotason tilanne- että makrotason sosiokulttuuriset kontekstit (Pietikäinen & Mäntynen 2016: 28–37). Käyty diskurssi ei näin ollen ilmaise vain kussakin tilanteessa neuvoteltua tai siihen räätälöityä identiteettiä vaan myös yleistä identiteettien 'valikoimaa' yhteiskunnassa (De Fina 2011: 274, 279). Organisaatioidentiteettiä muodostetaan siten olosuhteissa, joissa vallitsevat diskurssit pyrkivät säätelemään merkityksiä, joita organisaation jäsenten odotetaan omaksuvan (Juuti 2006: 36). Näin ollen identiteetidiskurssista tulee myös vallankäytön väline (ks. Puusa 2005: 63-64).

Organisaatio kohtaa yhteiskunnan poliittisia ja taloudellisia rakenteita muun muassa arvokeskustelun kautta. Jos organisaation näkemykset poikkeavat jyrkästi ympäristön, eli lähinnä asiakkaiden ja toiminnan rahoittajien näkemyksistä, on organisaatio haasteiden edessä (Albert & Whetten 2004: 94). Tämä koskettaa myös tapausorganisaatiota. Taiteen perusopetus ja vapaa sivistystyö ovat lakien sitomana yritystoiminnan tapaisen ansainnan ulkopuolella samalla, kun ne toimintaansa turvatakseen ovat riippuvaisia yhteiskunnan arvomaisemasta, toisin sanoen asiakkaittensa ja rahoittajiensa myötämielisistä diskursseista.

Kun postmodernissa ajassa identiteetin pysyvyys ja kulttuuristen traditioiden legitimitetti tulee haastetuksi 'jatkuvan uuden' taholta, joudutaan myös julkissektorilla pohtimaan, tulisiko identiteettiä rakentaa uudenlaisen narratiivin kautta. Asiantuntijaretoriikan 'objektiivinen totuus' ja auktoriteetti eivät postmodernina aikana löydä yleisöissä samanlaista vastakaikua kuin aiemmin, autorisoitua asemaa narratiiviin kun ei välttämättä halua luovuttaa millekään taholle. (Czarniawska-Joerges 2004: 424-425) Julkissektorin identiteetiltä odotetaan silti koherenttiutta ja jatkuvuutta, tosin nyt sen oletetaan toteutuvan ennemmin yksityissektorin narratiivisen sanaston kautta. (emt. 414,

416–417) Muun muassa metaforat, mielikuvia luovan kykynsä kautta, saavat siten aiempaa suuremman roolin julkissektorin identiteetin sanoittamiseen (ks. emt. 420).

Tämä tutkimus kohtaa identiteettien narratiivisuuden neljällä tapaa. Ensimmäinen tutkimus kohtaa tapausorganisaation identiteettiä ilmaisevat narratiivit teemakyselyssä muodostuvana aineistona. Toinen kohtaaminen tapahtuu aineiston analyysissä sen muodostaessa identiteettinarratiivia tutkimuksen selonteon kontekstissa (ks. Jokinen ym. 2016: 233–247). Kolmas kohtaaminen muodostuu lukijoiden uudelleentulkintoista identiteettianalyysin suhteen (ks. Ricoeur 1984). Neljännessä kohtaamisessa on kyse tutkijan omasta tutkijaidentiteetistä suhteessa edellä mainittuihin prosesseihin (ks. Jokinen ym. 2016: 411–412). Se, positioituuko tutkija analysoitavan aineiston suhteen siitä objektiivisen etäällä pysyvänä analyytikkona, sen monet tulkintamahdollisuudet tunnistavana tulkitsijana vai jotain näkökulmaa edistävänä asianajajana (emt. 412–433), omaa merkitystä. Positionsa lisäksi tutkija joutuu pohtimaan oikeutustaan tuottaa 'oma narratiivi' toisten narratiivien perustalta. Tutkimus prosessina, jossa organisaation moniääninen arki väistämättä jossain määrin, vaikei suinkaan tarkoituksellisesti tai tahallisesti, kaventuu tutkimuksen tekijän tekstuaaliseksi konstruktioksi (ks. Juuti 2006: 15–16), on myös osaltaan narratiivista vallankäyttöä.

3.2 Narratiivien tutkimisesta

Narratiiveja on tutkittu kauan, 1960-luvulta voidaan puhua jopa narratiivisesta käännteestä, *narrative turn*, johon myös identiteettitutkimus emansipatorisine suuntauksineen oli vaikuttamassa (Riessman 2008: 14). Narratiivisen metodin ja analyysin käyttö laajeni ja sai painoarvoa 1980-luvulta eteenpäin (De Fina & Georgakopoulou 2012: 18). Nyt tutkimus on usein tieteidenvälistä hybridiä (Riessman 2008: 14).

Narratiivitutkimus fokusoi todellisuuteen siten kuin se näyttäytyy yksilöiden kokemana ja tulkitsemana (Polkinghorne 1988: 125). Sen perustana on ajatus ihmisten

pyrkimyksestä järjestää kokemansa merkitykselliseksi kokonaisuudeksi tai teemoiksi narratiivin keinoin (emt. 163). Narratiivianalyysi ei ole yhtenäinen tai yhteisesti määritelty menetelmä vaan pikemminkin kokoelma tekstintulkinnan metodeja, joiden avulla voi tutkia niin puhuttuja, kirjoitettuja kuin visuaalisia tekstejä (Riessman 2008: 11). Raja diskurssianalyysiin on häilyvä (Wells 2011: 8) ja tutkimus luonteeltaan usein eklektistä metodologisten valintojen yhdistäessä näkemyksiä ja käsitteitä eri tieteenaloista (De Fina & Georgakopoulou 2012: 23). Variaatiota esiintyy myös tutkimuksen objektien suhteen, joita ovat yhtä hyvin narratiivien ilmaisemat genret, identiteetit kuin itse kerronnan prosessitkin. (emt. 24–25)

Narratiivien tutkimus voi olla deskriptiivista eli kuvailevaa tai tapahtuneen syitä selittävää retrospektiivista tutkimusta (Polkinghorne 1988: 161, 170). Deskriptiivinen tutkimus kuvaa niitä tietoisesti tai tiedostamatta ilmaistuja narratiiveja, joita käytetään merkityksen muodostamiseen menneistä ja tulevista tapahtumista. Kuvailevaa tutkimusta käytetään myös tutkittaessa tarinoita, joihin organisaation arvojen ja uskomusten oletetaan perustuvan. (emt. 162) Kuvausta koostetaan myös tarinafragmenteista ja peitellyistä aihioista ja analyysin tarkoituksena on saada esiin tarinadatan ilmaisemat tai siihen kätkeytyt teemat tai juonet (emt. 163). Luonteeltaan tutkimus on tulkitsevaa (emt. 169, 177).

On hyvä huomioida ero narratiivien ja narratiivisen analyysin välillä. Narratiivien analyysi pohjautuu paradigmaattiseen päättelyyn ja fokusoi tarina-aineiston teemojen luokitteluun ja kategorisointiin. Narratiivisessa analyysissä tutkija kerää tapahtumakuvauksia, yhdistää ne kertomukseksi, kuten historiikiksi tai tapaustutkimukseksi ja tähtää siten uuden narratiivin rakentamiseen materiaalista, joka ei välttämättä itse ole tarinamuotoista. Molempien analyysimenetelmien avulla rakennetaan ymmärrystä itseä, toisia ja ympäröivää maailmaa kohtaavista tapahtumista. (Polkinghorne 1995: 10, 12)

Polkinghornen (1995) narratiivien ja narratiivisen analyysin erottelua vastaavaa voi nähdä myös Riessmanin temaattisessa ja dialogis-esittävässä (*dialogic/performance*)

lähestymistavassa analyysiin (ks. Riessman 2008).³ Riessman ei näe lähestymistapojen välisiä eroja jyrkkinä, joten tutkimus voi asettua myös niiden väliselle jatkumolle. Lähinnä kyse on narratiivien sisältöjen ja niiden välittämien merkitysten analyysista rakenneanalyysin sijaan. (emt. 73) Temaattisen analyysin keskiössä on sisältö. Narratiivin rakenteeseen, tuottamisen kontekstiin yleisöineen tai esimerkiksi tutkijan rooliin ei temaattinen analyysi juuri kiinnitä huomiota (emt. 53, 58). Narraattoreista tietoa tarjotaan lähinnä sosiaalisten valtasuhteiden osalta (emt. 62). Analyysia käytetään yksilöitä ja ryhmiä koskeviin tapaus tutkimuksiin. Tapauskohtaisuus ei kuitenkaan estä yleiskäsitteiden ja kategorioiden muodostamista. (emt. 13, 74)

Dialogis-esittävä analyysi on laaja, jopa narratiivianalyysin rajoja rikkova tulkinnallinen näkökulma narratiivien tutkimiseen. Sen mukaan narratiivi, kuten sosiaalinen todellisuuskin, rakentuu vuorovaikutuksessa. Tarkasteltaviksi nousevat myös osallistujien roolit sekä historialliset, insitutionaaliset ja dikursiiviset kontekstit. Huomiota kiinnitetään muun muassa siihen, miten tutkija, sosiaaliset olosuhteet ja itse asetelma vaikuttavat narratiivien tuottamiseen ja vastaanottamiseen. (Riessman 2008: 105–106, 136) Tutkijan raportti nähdään narratiivina ja sen lukijat yleisönä, joka muovaa merkitystä tulkinnallaan (emt. 137; ks. myös Ricoeur 1984). Dialogis-esittävä analyysi lähestyy identiteettiä näkökulmasta, jossa *itse* ei toteudu itsekseen: ”One can’t be a self by oneself”. Toisin sanoen identiteetti rakentuu ja rakennetaan esitettäväksi, eri yleisöjä varten. (Riessman 2008: 106) Tutkimus voi yhdistää mikrotason kokemuksia makrotasoon historiallisen ja yhteiskunnallisen tiedon valossa (Wells 2011:10).

Tämä tutkimus asettuu narratiivianalyysin kenttään ensisijaisesti temaattisena ja siten narratiivien analyysia muistuttavana mutta myös dialogis-esittävää analyysia hyödyntävänä ja siten narratiivista analyysia sivuavana (ks. Polkinghorne 1988; Riessman 2008). Tutkimus on kuvailevaa ja tulkitsevaa. Tutkimus on myös mikro- ja makrotasoa samoin kuin eri tieteenalojen näkemyksiä ja käsitteitä yhdistävää (ks. Wells

³ Riessmanin (2008: 77–78, 81) kolmas lähestymistatapa, strukturaalinen analyysi, tarkastelee sitä, miten narratiivi on rakennettu niin genren kuin tarinankulun temporaalisten elementtienkin suhteen.

2011:10; De Fina & Georgakopoulou 2012: 23). 'Uuden narratiivin' tämä tutkimus näkee ensisijaisesti lukijoiden uudelleentulkintojen tapahtumana (ks. Ricoeur 1984). Tosin tutkija tunnistaa myös tutkimuksen osuuden uutta identiteettinarratiivia mahdollisesti tuottavana.

3.3 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teoria on muotoutunut niin filosofian, psykologian kuin sosiologiankin perustalta (Davydov 1999: 41). Teoria, joka alun perin pohjautui Kantin, Hegelin, Marxin ja Engelsin filosofiseen kirjallisuuteen sekä Vygotskin, Leont'evin ja Lurian psykologian tutkimustyöhön, on tänä päivänä kansainvälistä ja monitieteistä. Päämäärätietoinen toiminta nähdään siinä sosiaalisena, kulttuurisena ja artefaktein välittyvänä ja viestintä sisään kirjoitettuna osana toimintaa. (Engeström 1999a: 19–24)

Tähän tutkimukseen kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria tarjoaa reflektiivisen työvälineen niin organisaation sisäisten identiteetti-jännitteiden kuin identiteetteihin vaikuttavien rakenteiden tarkasteluun. Tämä mahdollistaa tutkimuksen kontekstissa analyysia, jossa huomioiduksi tulevat sekä yksilöiden ja ryhmien näkökulmat että laajemmat, yhteiskunnalliset identiteetteihin vaikuttavat rakenteet. (ks. Engeström 1999a: 32–33) Organisaation toimintaa voidaan siten tarkastella yleisestä käsin mutta myös toiminnan subjektien tulkintojen kautta, mikä tuo tutkijan dialogiseen suhteeseen paikallisen toiminnan kanssa (ks. Engeström & Miettinen 1999: 10). Dialogin kautta lähestytään ajatusta oppivasta organisaatiosta, jossa yhteistoiminnallisen oppimisen kautta voidaan paitsi saada tietoa tai ymmärrystä organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta niin myös etsiä siihen uusia ratkaisuja (ks. Engeström 1999b: 377). Tämän tutkimuksen kontekstissa dialogia edustavat ja yhteistoiminnallista oppimista mahdollistavat tutkijan järjestämät informaatiotilaisuudet organisaation johtajille ja henkilöstön pienryhmien puheenjohtajille, teemakyselyyn liittyvät pienryhmyöskentelyt sekä organisaation järjestämät tilaisuudet, joissa tutkija voi kertoa tutkimuksen tuloksista ja keskustella niihin liittyvistä näkökulmista sekä johtajien, johtoryhmän että henkilöstön kanssa.

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian mukaan toimintaan, toisin kuin yleiseen aktiivisuuteen, tulee sisältyä muutoksen realisoitumisen mahdollisuus. Muutos voi olla objektin sisäistä eli transformaatiota tai pelkästään ulkoista. Transformaatioon tähdätään joko vallitsevaa toiminnan järjestelmää muuttamalla tai tarkastelemalla järjestelmän sisäisiä jännitteitä. Organisaatioiden kohdalla transformaatiosta on usein kiinnostuttu vasta, kun ulkoiset muutokset ovat osoittautuneet riittämättömiksi tai hyödyttömiksi. (Davydov 1999: 42–43, 46)

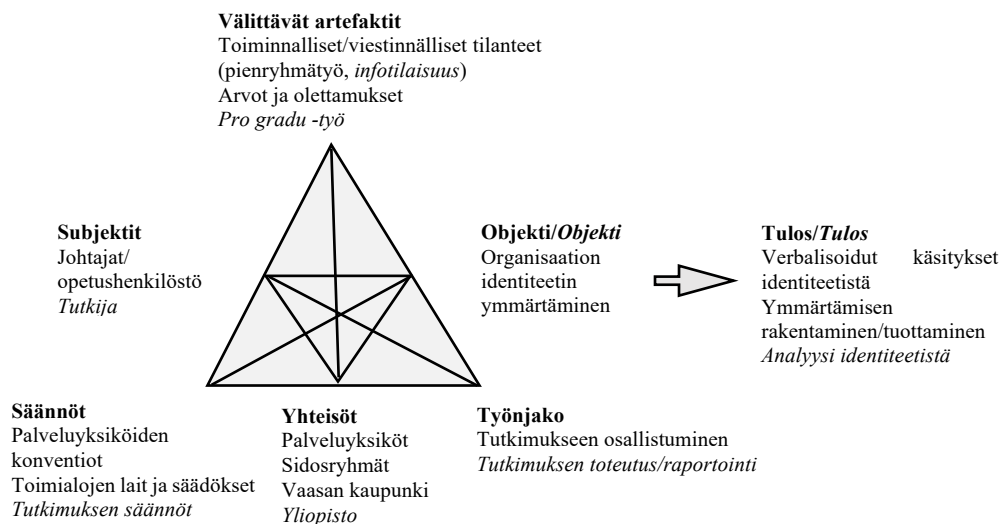
Toiminta järjestelmänä ei ole staattinen vaan syklinen ja uusiutuva. Uudistumisen edellytyksenä on olemassaolevan toiminnan rakenteen mentaalinen ja diskursiivinen analysointi. Toiminnan menneisyydestä, nykyisyydestä ja sen tulevasta kehityksestä muodostetaan moniääninen käsitys sekä yleisiä että toiminnan subjektien näkökulmia analysoimalla. (Engeström 1999a: 33–36) Historiallis-geneettisessä analyysissä vastauksia etsitään ilmiön alkuperästä ja evoluutiosta, toiminnallis-empiirisessä selitystä rakennetaan järjestelmän sisäisiä suhteita tarkastelemalla (Engeström 1999b: 383).

Toiminnan malli, jossa toimijat eli subjektit, toiminnan kohteet eli objektit, toimintaa välittävät artefaktit, säännöt, yhteisöt sekä työnjaon elementit on määritelty, tarjoaa työvälineen toiminnan sisäisten suhteiden ja muuotostarpeiden identifioimiseen ja analysoimiseen. (Engeström & Miettinen 1999: 9) Koska toiminta järjestelmänä kehittyy ilman selvärajaista alkua ja loppua, objektit eivät ole päämääriä, joita saavutettaisiin tietyssä ajassa, tietyn teon kautta. Objektit suuntaavat ja rajaavat toimintaa ja luovat tekoja, joiden kautta toimintaa toteutetaan tiettyinä muotoina ja sisältöinä. Objekteina niitä ei silti täysin saavuteta. (Engeström 1999b: 381) Organisaatioidentiteettien prosesseissa tämä on nähtävillä mitä ilmeisemmin.

Objektien artefaktiivallisuus on dialoginen prosessi, jossa toiminnan sisäiset, yhteisöihin ja käytänteisiin perustuvat näkökulmat ja äänet kohtaavat. Artefaktit itse ovat työvälineitä, merkkejä sekä sisäisiä representaatioita, joita ulkoistetaan puheen, eleen, kirjoituksen ja materiaalsen ympäristön manipulaation kautta. Artefaktityyppinä on neljä. Ne voivat identifioida ja kuvata objektia, osallistua prosessien ohjaamiseen,

diagnosoida ja selittää objektin ominaisuuksia sekä visioida kehityksen suuntaviivoja. (Engeström 1999b: 381–382, 399)

Artefaktit välineinä jaetaan kolmeen tasoon. Primaaritason artefakti, kuten tietokone, tuottaa objektia suoraan, toisen tason artefakteilla on rooli toiminnan välittämisessä. Kolmas taso, nykykäytäntöjen muuttamisen väline, muodostuu niistä kuvitelluista ja mahdollisista maailmoista, jotka muokkaavat sitä, miten näemme todellisuuden. (Cole 1999: 90–91) Kuviossa 3 esitetään toiminnan malli tämän tutkimuksen kontekstiin sovellettuna. Kuvion jokainen mahdollinen jana ilmaisee toisistaan riippuvaa tai toisiinsa vaikuttavaa tekijää. Tutkijaan liittyvät tekijät on kuviossa esitetty kursivoituina.

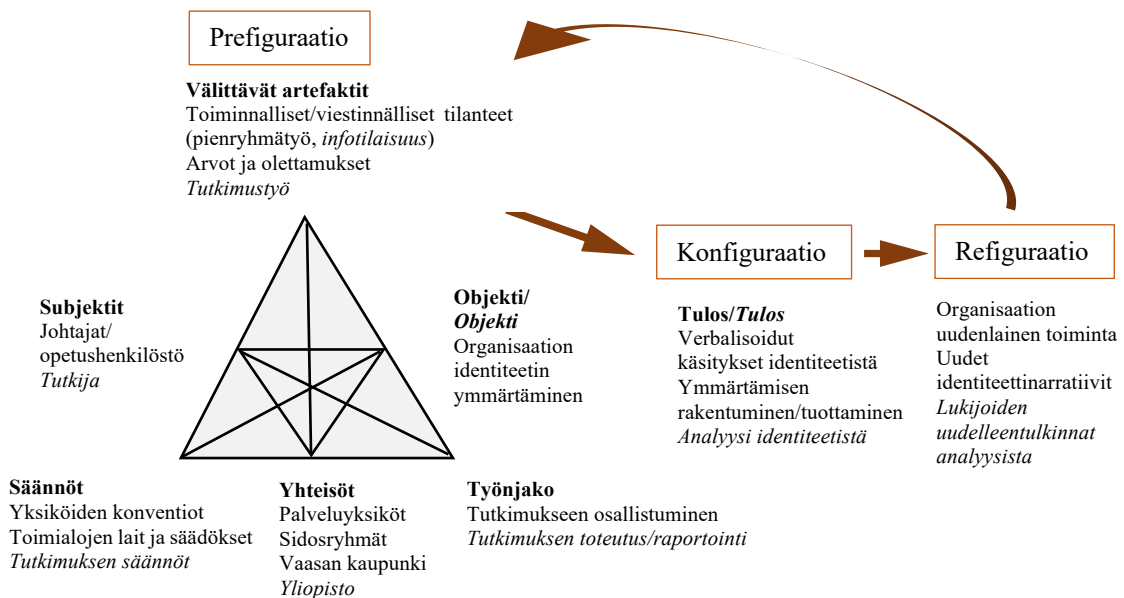


Kuvio 3. Tapausorganisaation identiteetin ymmärtäminen. Toiminnan malli Engeströmin (1999a: 30–31) mallia mukaellen

Toimijoita edellä esitettyssä mallissa ovat niin tutkimukseen osallistuvat kuin tutkija itse. Objekti muodostuu tapausorganisaation tämänhetkisen identiteetin ymmärtämisestä. Artefakteja edustavat tutkimuksen infortilaisuudet ja pienryhmätyöskentelyt samoin kuin tutkijan pro gradu- työ. Artefakteihin kuuluvat myös kulttuuriset artefaktit, ne arvot ja olettamukset, joiden kautta identiteettiä työstetään. Toiminnan tuloksena saadaan tutkittavien verbalisoimia käsityksiä ja tutkijan analyysi organisaation identiteettiin liittyen. Ymmärtämisen rakentamista tapahtuu niin johtajien, henkilöstön kuin tutkijankin

osalta. Tutkijan toimintaa voidaan mahdollisesti nähdä myös ymmärtämistä tuottavana. Palveluyksiköiden omat yhteisöt ja yliopistoyhteisö liittyvät toimintaan, jota sääntelevät yksiköiden kulttuuriset konventiot ja tutkimusta koskevat säännöt. Työnjakoon kuuluvat tutkimuksen toteutuksen, osallistumisen ja raportoimisen vaiheet.

Toiminnan teorian kytkös diskurssiin merkityksellistämisen välineenä on selkeä, joskin sen integrointi teoriaan on ollut kehityksen kohteena (Engeström & Miettinen 1999: 7–8). Tässä tutkimuksessa toiminnan mallin ja diskurssin kohtaamista lähestytään Ricoeurin (ks. 1984: 33, 53–54, 76–77) kolmivaiheisen mimesiksen, toiminnan ja todellisuuden narratiivisen esittämisen (representoimisen) näkökulmasta. Koska ihmisten toimintaa ilmaistaan merkkien, sääntöjen ja normien kautta, on se narratoitavissa myös organisaatioissa. Toiminta, narratiivin tavoin, on symbolisesti välitettyä. (ks. Ricoeur 1984: 57) Kuviossa 4 esitetään näkemys toiminnan mallin ja kolmivaiheisen, kehämäisen mimesiksen suhteesta tämän tutkimuksen kontekstissa. Kuvio on viitteellinen eikä siten erittele suhteen kaikkia ulottuvuuksia.



Kuvio 4. Kolmivaiheinen mimesis toiminnan mallin kontekstissa (ks. Ricoeur 1984; Engeström 1999a)

Kuviossa 4 toiminnan ja kertomuksen esiymmärryksenä, prefiguraationa, nähdään muun muassa aineistoa muodostava pienryhmätyöskentely sekä tutkijan tutkimustyö. Narratiivinen esiymmärrys organisaation identiteetistä esitetään siten tutkijan näkökulmasta tutkimusaineistona. Organisaation jäsenten näkökulmasta tämä verbalisoitujen käsitysten kokonaisuus voi tosin osittain näyttäytyä jo jäsentyneenä kertomuksena, mimesiksen toisen vaiheen toimintana.

Varsinainen konfiguraatio, jäsentynyt kertomus identiteetistä, muotoutuu tutkijan tulkintana ja analyysina aineistosta. Kuusipalon (2008: 54–55) mukaan teksti, joka asettuu alkuperäisen toiminnan ja lukijoiden väliin, omaa roolin todellisuuden ja merkitysten välittäjänä mutta myös ymmärryksen rakentajana. Sanoitettu näkemys sekä heijastaa, organisoii että tuottaa yhteistä, myös narratiivista todellisuutta (emt. 50). Siten tutkijan kertomuksen voi halutessa nähdä myös 'uutena narratiivina'. Varsinainen refiguraatio, uusi ymmärrys, syntyy lukijoiden tulkitsessa uudelleen tutkimusanalyysissa kerrottua (ks. Ricoeur 1984: 76–77). Organisaatiossa refiguraatio näkyy tulevana, mahdollisesti uudenaikaisena toimintana, samoin kuin toiminnan kautta syntyvinä uusina identiteettinarratiiveina. Näiden kautta mimesiksen liike voi jatkua kohti uutta pre-, kon- ja refiguraatiokehää.

3.3.1 Rakenteellinen jännite käsitteenä

Toiminnan teoriassa ristiriidoilla (*contradictions*), toisin sanoen toiminnan järjestelmän sisäisillä tai niiden välisillä rakenteellisilla jännitteillä, on keskeinen rooli muutoksen ja kehityksen tarkastelussa (Engeström 2005: 95). Rakenteellinen jännite kapeasti käsitettynä on kilpailevien prioriteettien presentaatiota, kamppailua, jota ratkaistaan prioriteetteja tasapainottamalla tai yhdistämällä. Käsite kuvautuu tällöin historiallista perspektiiviä tai kontekstia vailla olevina organisaation piirteinä, ilman yhteyttä sosioekonomiseen (kapitalistiseen) järjestelmään. Rakenteelliset jännitteet voidaan nähdä myös yhteiskuntajärjestelmän tendensseihin ja vastavoimiin perustuvina ja siten dialektisina. Perinteisesti käsitettä on tarkasteltu marxilaisen dialektiikan näkökulmasta.

(Engeström & Sannino 2011: 369, 370) Taustalla on ajatus kapitalismin perusrivistä, jossa kapitalistinen tuotantotapa edellyttää yhteiskunnallistuvaa tuotantojärjestelmää, joka puolestaan kieltää kyseisen prosessin (Giddens 1979: 222–223).

Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä rakenteelliset jännitteet määrittyvät diskursiivisiksi, organisaation sisäisiksi ja ulkoisiksi jännitteiksi (Fairhurst, Cooren & Cahill 2002: 504). Niillä tarkoitetaan organisaation jäsenten vastakkaisia päämääriä, arvoja ja odotuksia, jotka voivat johtaa myös vastakkaisiin toimenpiteisiin. Koska organisaatiosta muodostettuja käsityksiä ilmaistaan ja välitetään kielen kautta, myös jännitteet ovat diskursiivisesti ilmaistuja ja diskursseissa havaittavissa. (emt. 505–506) Rakenteelliset jännitteet ovat siten identifioitavissa ilmaisumuotojensa, sanojen tai diskursiivisten tekojen kautta (Engeström & Sannino 2011: 369, 371).

Rakenteelliset jännitteet voidaan jakaa primaarisiin ja sekundaarisiin. Primaariset jännitteet ovat sidoksissa yhteiskunnan systeemiseen tuottamiseen. (Engeström & Sannino 2011: 371) Ne voidaan käsittää sosiaalisina rakenteina, jotka perusteiltaan toimivat sekä toistensa ehdoilla että toisiaan vastaan (Giddens 1979: 221). Primaarinen jännite, jonka perustana on käyttö- ja vaihtoarvon välinen dualisuus, on löydettävissä jokaisesta toiminnan järjestelmän elementistä (Engeström 2005: 95). Esimerkiksi sopii tapausorganisaation pienryhmätyöskentely. Se toimii välittävänä artefaktina identiteetin ymmärtämisen rakentamisessa mutta on samalla osa yhteiskunnan määrittelemää työsuhteista, kokouskuluina hinnoiteltua osallistumista organisaatiossa.

Sekundaariset jännitteet ovat mitä tahansa ideoita, periaatteita tai toimia, jotka ovat vastakohtaisia toisiinsa nähden. Ne syntyvät primaarijännitteiden tuloksena tai ovat niistä riippuvaisia. (Fairhurst, Cooren, Cahill 2002: 508; Engeström & Sannino 2011: 371; myös Giddens 1979: 222–224) Sekundaarisia jännitteitä esiintyy usein toimintaa uudistettaessa vanhojen elementtien törmätessä yhteen uusien kanssa. Jännitteet voivat aiheuttaa häiriötä ja jopa konflikteja, mutta ne mahdollistavat myös innovaatioita ja muutosta. (Engeström 2005: 95)

Organisaation sekundaaristen jännitteiden tutkiminen selittää tapahtumia ja reaktioita tapauskohtaisesti. Niiden universaali hyödyntäminen on ongelmallisempaa. (Engeström & Sannino 2011: 372) Sisäisten jännitteiden ohella tulisi siksi analysoida myös sitä historiallista järjestelmää, minkä sisällä sisäiset jännitteet muodostuvat (emt. 371; Joo 2014: 228). Historia nähdään tässä sekä paikallisena että yleisesti toimintaa muovaavana. Analyysin perustana on siten sekä tapauskohtainen että globaali tietämys organisaation toiminnasta. (Engeström 2005: 96)

3.3.2 Tapausorganisaatio rakenteellisten jännitteiden kenttänä

Jännitteiden löytäminen ja analysointi ovat organisaation oppimisprosessin edellytys (Engeström 1999b: 383–384). Uusia ratkaisuja tai muutosta haetaan oppivan organisaation ajatuksen mukaan yhteistoiminnallisen oppimisen kautta (emt. 377). Tapausorganisaation tutkimisen kontekstissa yhteistoiminnallisuus näkyy esimerkiksi teemakyselyyn vastaamisessa pienryhmätyöskentelyineen, toiminnallis-empiirinen osuus puolestaan tutkijan analyysityössä. Tutkimus tutkijoineen, kuten tämäkin tutkimuksen kontekstissa, käy dialogia paikallisen toiminnan kanssa (Engeström & Miettinen 1999: 10).

Toiminnan perusteiden ja sen eri toimijoille rakentaman merkityksen lisäksi huomioidaan toimintaa määrittävät lait ja säännöt. Rakenteita, lakeja ja sääntöjä kuvataan niin kuin ne tulevat ilmi toimijoiden tietoisten tai alitajuisen ilmaisujen kautta. (Eskola 1999: 111) Tämän tutkimuksen kontekstissa rakenteisiin, lakeihin ja sääntöihin viitataan joko ekplisiittisesti tai implisiittisesti tutkimuksen teemakyselyn vastauksissa.

Primaariset rakenteelliset jännitteet, eli primaarijännitteet, ymmärretään tässä tutkielmassa sellaisina yhteiskunnallisina rakenteina, jotka muodostamiensa olosuhteiden kautta voivat olla vaikuttamassa identiteetteihin tapausorganisaatioissa. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi taiteen perusopetusta ja vapaata sivistystyötä koskevat lait. Vaikka tapausorganisaatiotakin koskevat primaarijännitteet palautuvat yhteiskunnan

systemiseen tuottamiseen (ks. Giddens 1979: 221; Engeström 2005: 95; Engeström & Sannino 2011: 371), keskitytään tässä tutkielmassa rakenteellisiin jännitteisiin ennemminkin diskursiivisesti identifioitavina (ks. Fairhurst, Cooren & Cahill 2002: 504–506; Engeström & Sannino 2011: 369, 371). Sekundaarisen rakenteellisen jännitteen käsitettä sovelletaan tapausorganisaation johtajien ja henkilöstöjen keskuudessa ilmenevien identiteettivastakohtien tunnistamiseen ja ymmärtämiseen.

4 VAASAN KAUPUNGIN OPISTOT -ORGANISAATION IDENTITEETIT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten johtajat ja henkilöstö ymmärtävät organisaatiomuutoksen kautta syntyneen organisaation identiteetin. Tarkastelun kohteena ovat Vaasan kaupungin opistot -organisaation johtajien ja opetushenkilöstön käsitykset. Tutkimuksen keskiössä on organisaation identiteetin *sisäinen taso* (ks. Puusa 2005: 94–98, 107), millä tarkoitetaan identiteettiä organisaation jäsenten mieltämänä. Ulkoisten sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta tai sen ulkoisia merkkejä, kuten logoja, tutkimus ei tarkastele. Organisaation sisäisen identiteettikäsityksen lisäksi tarkasteltavina ovat identiteeteissä ilmenevät rakenteelliset jännitteet, millä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sekä keskenään ristiriitaisia identiteettipyrkimyksiä että niihin vaikuttavia, organisaation toimintaa sääteleviä laajempia rakenteellisia tekijöitä (ks. Humphreys & Brown 2002; Engeström & Sannino 2011).

Tutkimus pohjautuu käsitykseen, jossa organisaation nähdään rakentuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotoksena (ks. mm. Juuti & Virtanen 2009: 50–51; Cooren 2015: 12–13). Organisaation identiteetti on siten organisaation luomiseen, ylläpitämiseen ja muutokseen osallistuvien sosiaalisesti konstruoimaa (ks. Hatch & Schultz 2004: 4), ja se käsitetään enemmän prosessina kuin stabiilina ominaisuutena (Brown 2006: 732; Puusa, Mönkkönen & Hytti 2014: 5). Organisaatioidentiteetti rakentuu ja sitä tuotetaan muun muassa narratiivin keinoin (Puusa ym. 2014: 5–6). Koska organisaatioidentiteetti käsitetään organisaation ydinpiirteiden ja arvojen ilmaisuna (Albert & Whetten 2004: 90), on arvojen tarkastelu identiteettikäsitystä muodostettaessa perusteltua. Tässä tutkimuksessa arvoja tarkastellaan palveluyksikköjen sekä johtajien että henkilöstön mieltäminä.

Aineistona tutkimuksessa ovat johtajien, eli kolmen rehtorin, yhden johtavan opettajan ja yhden apulaisrehtorin tuottamat viisi tekstimuotoista sekä opetushenkilöstön tuottamat 22 tekstimuotoisia dokumenttia, joista yhteen sisältyy kuvallinen osuus. Johtajat ovat tuottaneet dokumenttinsa teemakyselyn kautta henkilökohtaisesti, henkilöstö kunkin

palveluyksikön määrittelemissä pienryhmätapaamisissa, joihin on osallistunut yhteensä 43 päätoimista ja 30 sivutoimista opettajaa.

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Analyysityövälineenä käytetään narratiivien tilallisuutta, ajallisuutta, mentaalisuutta ja pragmaattisuutta ilmentäviä rakenteita, joista muodostetun havaintomatriisin avulla johtajien ja palveluyksikön pienryhmien lausumia tarkastellaan johtaja ja palveluyksikkö kerrallaan. Aineistosta esiin nousevat organisaatioarvot ja identiteetit ryhmitellään luokkiin. Identiteettien jännitteet sekä luokkien sisällä että niiden välillä tunnistetaan. Lopuksi määritellään identiteetteihin vaikuttavat laajemmat rakenteelliset tekijät.

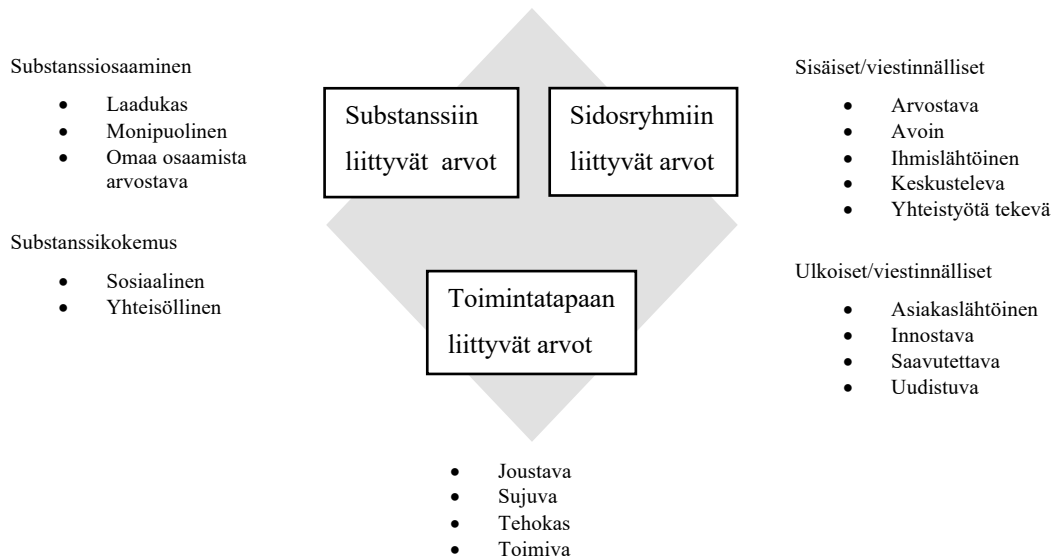
Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen ensin johtajien ilmaisemia organisaatioarvoja ja johtajien ilmaisemia identiteettejä. Tämän jälkeen, alaluvussa 4.3, tarkastelen henkilöstön ilmaisemia organisaatioarvoja ja alaluvussa 4.4. henkilöstön ilmaisemia identiteettejä. Alaluvussa 4.5 teen vertailevaa yhteenvetoa johtajien ja henkilöstön ilmaisemien identiteettien välillä, ja alaluvussa 4.6 esitän koosteen rakenteellisista jännitteistä. Koska aineistosta poimitut esimerkit valottavat identiteettien lisäksi myös rakenteellisista jännitteistä muodostamaani tulkintaa, nostan jännitteitä esiin esimerkkien yhteydessä pitkin analyysia. Esimerkkien suomen- tai ruotsinkielisyys ei välttämättä indikoi tiettyyn palveluyksikköön sijoittumista. Vaasan kielellisessä kulttuurissa kahden kielen välillä operoiminen, samoin kuin kaksikielisyys, tuottaa monenlaisia kielellisiä ilmauksia organisaatioissa.

4.1 Johtajien ilmaisemat organisaatioarvot

Aineiston narratiiveissa johtajien organisaatiolle määrittelemät ihannearvot jakaantuvat kolmeen pääryhmään. Olen nimittänyt ryhmät *substanssiin*, *sidosryhmiin* ja *toimintatapaan liittyviksi*. Substanssiin liittyvät arvot jakaantuvat lisäksi kahteen alaryhmään, *substanssiosaamiseen* ja *substanssikokemukseen*. Substanssiosaaminen, eli organisaation tehtävien suoritustaso, arvottuu laadukkuuteen, monipuolisuuteen ja oman

osaamisen arvostamiseen liittyvien piirteiden kautta. Substanssikokemusta, eli organisaation asiakkaalleen palvelujensa kautta tavoittelemaa kokemusta, määrittävät puolestaan sosiaalisuuden, yhteisyyden lisäämisen ja yhteisöllisyyden arvot.

Sidosryhmiin liittyvät arvot jakaantuvat sisäisiin ja ulkoisiin, myös viestinnällisestä näkökulmasta katsottuna. Sisäisiä arvoja ilmaistaan arvostavuuden, avoimuuden, hyväksyvyyden, ihmislähtöisyyden, keskusteleavuuden sekä yleisen ja kielirajoja ylittävän yhteistyön tekemisen kautta. Ulkoiset sidosryhmäarvot määrittyvät asiakaslähtöisyytenä, innostavuutena, saavutettavuutena ja uudistuvuutena. Organisaation toimintatapa puolestaan arvottuu joustavuuden, sujuvuuden, tehokkuuden ja toimivuuden kautta. Kuviossa 5 eritellään johtajien organisaatiolle ilmaiset arvot. Ruotsinkieliset ilmaisut olen tässä kieliasun yhtenäisyyden vuoksi kääntänyt suomen kielelle.



Kuvio 5. Johtajien ilmaiset organisaatioarvot

Johtajien organisaatiota koskevat arvoilmaisut painottuvat taiteen perusopetuksen yksiköissä hieman enemmän substanssiosaamiseen ja sisäisiin sidosryhmiin, vapaan sivistystyön yksiköissä puolestaan substanssin asiakaskokemukseen ja ulkoisiin sidosryhmiin. Selkein ero löytyy substanssiosaamisen painotuksista. Yhteisöllisyys ja

sosiaalisuus painottuvat yleissivistävää toimintaa harjoittavan vapaan sivistystyön johtajien narratiiveissa, kun taas taito- ja tavoitepainotteisen taiteen perusopetuksen johtajat fokusoivat enemmän opetuksen laatukriteereihin.

Markkasen (1999: 175) mukaan arvojen aitous näkyy siinä, miten ne liittyvät ydinosaamisalueisiin, niiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Narratiivien arvoilmaisuja voi siten tulkita nimenomaan ihanteina, joita peilata organisaation kehityskohteita vasten. Määrällisesti johtajien narratiiveissa korostuvat sidosryhmiin ja siten myös organisaation viestintään liittyvät arvoilmaisut. Vastaavasti viestinnän ja markkinoinnin kehittämisen tarpeet näkyvät kolmessa narratiivissa viidestä, yhteistyön kehittämisen eri muodot kaikissa johtajien vastauksissa. Kehityskohteet tuntuvat siten todentavan arvoihanteiden aitoutta johtajien narratiiveissa.

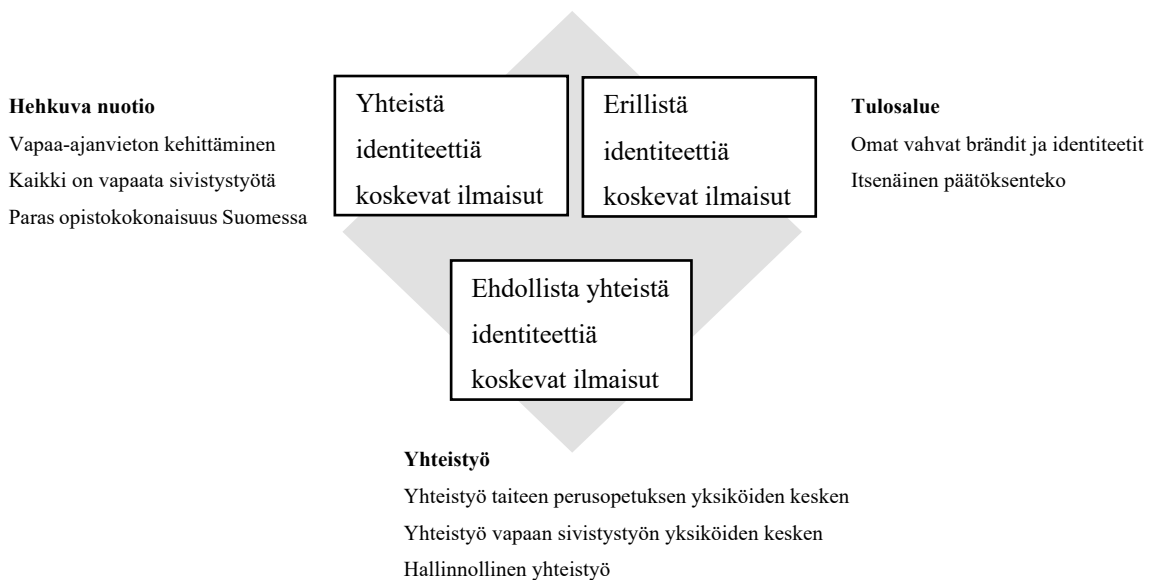
Johdon viestintäasenne identiteetin muotoutumisessa näkyy muun muassa sen kautta, miten organisaatio luo yhteyksiä oman osaamisensa ja tuottamansa arvon välille (Markkanen 1999: 59, 79). Taiteen perusopetuksen yksiköissä viestinnän kehittäminen painottuu johtotasolla enemmän organisaation sisäisenä prosessina, vapaan sivistystyön yksiköissä painotus kohdistuu ulospäin suuntautuviin mielikuviin, joskaan erot eivät tule jyrkkinä esiin kaikissa narratiiveissa. Erilaiset painotukset sidosryhmien reflektoinnin suhteen näyttävät kuitenkin toteutuvan organisaatiossa (ks. Hatch & Schultz 2004: 396).

Toimintatapaan liittyviä arvoja ilmaistaan narratiiveissa muita arvoryhmiä vähemmän. Yleisesti toiminnalta odotetaan sujuvuutta. Erityisiä kehitystarpeita ei toimimista kohtaan narratiiveissa ilmene. Tätä voi selittää se, että organisaatiot erillisinä yksikköinä ovat harjoittaneet tehtäviään pitkään ja siten jo vakiinnuttaneet tapansa toimia. Toisaalta myös tutkimus itse on voinut vaikuttaa ilmaisujen painotuksiin. Identiteettiä tutkittaessa fokus on tahattomasti voinut ohjautua muihin kuin toiminnallisiin organisaation piirteisiin. Kolmannen selityksen tarjoaa organisaation luonne. Koulutusorganisaationa sen keskiöön asettuvat substanssi ja sidosryhmät, ei niinkään tuotannon tehokkuus.

Edellä tarkasteltuja arvoja voi yhteisesti nimittää myös työyhteisön toiminnalliseen hyvinvointiin liityviksi. *Hyvä työyhteisö* määrittyy kannustavana ja arvostavana yhteisöllisyytenä sekä paikkana, joka sallii niin innovatiivisuutta kuin virheiden tekemistä. Hyvä työyhteisö on merkityksellisen ja vastuuntuntoisen työnteon paikka, jota johdetaan hyvin. (Juuti & Virtanen 2009: 65) Opistokokonaisuutena organisaatio näyttää siten johtotasolla kiinnittyvän hyvän työyhteisön arvoihin ja niiden kehittämiseen, tosin yksikköinä eri arvoja ja kehitystarpeita painottaen.

4.2. Johtajien ilmaisemat identiteetit

Tapausorganisaation johtajien ilmaisemat identiteetit asettuvat aineiston perusteella kolmeen, keskenään jännitteiseen luokkaan. Luokat muodostuvat yhteistä identiteettiä, ehdollista yhteistä identiteettiä sekä erillistä identiteettiä koskevista ilmaisuista. Kuviossa 6 on kooste identiteettiluokista ja niiden aineistosta poimituista keskeisistä ilmaisuista, ”hehkuva nuotio”, ”yhteistyö” ja ”tulosalue” ja niihin liittyvistä temaattisista ilmaisuista.

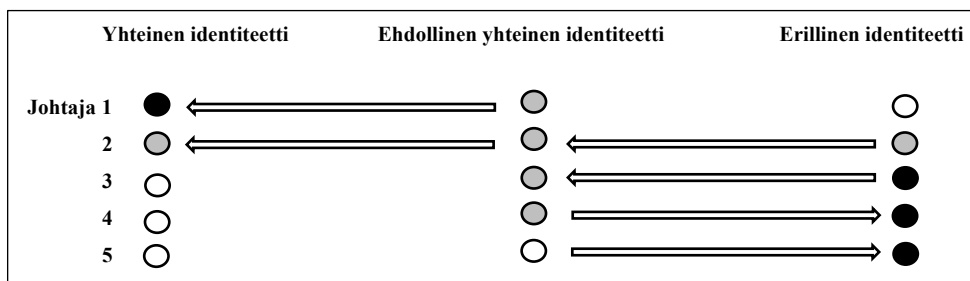


Kuvio 6. Johtajien ilmaisemat identiteetit

Jokainen viidestä johtajista painottaa identiteettejä eri tavoin. Yhteistä identiteettiä painottavia johtajia on kaksi, joista ensimmäinen painottaa lisäksi hallinnollista

yhteistyötä huomioiden ohessa myös yksikkönsä oman identiteetin. Johtajista toisen painotus jakaantuu tasaisesti sekä yhteisen identiteetin, hallinnollisen yhteistyön että oman identiteetin kesken.

Erillistä identiteettiä painottaa kolme johtajaa. Heistä yksi painottaa tasavahvasti myös hallinnollista yhteistyötä sekä taiteen perusopetuksen tai vapaan sivistystyön yksiköiden keskinäistä yhteistyötä. Johtajista toinen huomioi hallinnollisen ja yhteisen identiteetin mahdollisuudet. Kolmas johtajista painottaa vahvasti erillistä identiteettiä mutta huomioi hallinnollisen yhteistyön mahdollisuuden. Kuviossa 7 eritellään identiteettipainotukset johtajien välisine eroineen. Kuviossa musta väri osoittaa painotuksen ensisijaista, harmaa toissijaista ja valkoinen ohessa ilmaistua merkitystä. Nuoli kuvaa ilmaisujen intensiteetin suuntaa. Kuviossa 7, samoin kuin tulevissa esimerkeissä, johtajien numerointi on arbitraarinen. Se ei, anonymiteetin säilyttämisen vuoksi, määritä johtajien palveluyksikköjä. Johtajien numerointi säilyy kuitenkin koherenttina läpi esimerkkien.



Kuvio 7. Johtajien identiteettipainotukset

Seuraavissa alaluvuissa tarkennan kuhunkin identiteettiluokkaan liittyviä teemoja, asemointeja ja rakenteellisia tekijöitä aineistoesimerkkien avulla.

4.2.1 Yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut

Yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut jakaantuvat kolmeen teemaan. Nämä ovat näkemys opistokokonaisuudesta vapaa-ajanvieron kehittäjänä, näkemys vapaan

sivistystyön ja taiteen perusopetuksen yhteisestä roolista sivistystyön toteuttajana sekä visio organisaatiosta parhaana opistokokonaisuutena Suomessa. Teemoista ensimmäinen, näkemys opistokokonaisuuden tehtävästä kansalaisten vapaa-ajanvieton moninaisena kehittäjänä, kuvautuu esimerkissä (1) metaforana ”hehkuva nuotio”, jonka toteutuminen tosin näyttäytyy ehdollisena. Aineistoesimerkkien kirjoitusvirheitä ei tekstissä ole korjattu.

- (1) Vaasan kaupungin opistot merkitsevät taidetta, kulttuuria, viihtyisää ja kehittäväää vapaa-ajanviettoa. Hehkuva nuotio, joka luo ympärilleen valoa ja lämpöä, houkuttelee ruokkimaan itseään uusilla sytykkeillä, kasvaa tarvittaessa, kun sitä oikein hallitaan, hiipuu ja sammuu, jos sytykkeitä ja kipinämiikkoja ei [u]ole. (Johtaja 1)

Osallistavan ja sitoutuvan innovatiivisuuden kautta organisaatio menestyy, kun taas edellä mainittujen piirteiden puuttuessa organisaation toimintaa uhkaa vähittäinen alasajo. Prosessin hallinta, toisin sanoen johtamisen taito, näyttäytyy esimerkissä merkittävänä tekijänä. Metaforan sisältö todentaa Juutin ja Virtasen (2009: 53, 60) näkemystä organisaation johdosta toimijoina, ”jotka pyrkivät parantamaan tai säilyttämään organisaation asemaa ideamarkkinoilla siten pyrkien vahvistamaan mielikuvaa organisaatiosta uudenaikaisena ja kilpailukykyisenä.” Etenkin muutoksessa tarve niin johdon toimille kuin yhteisölliselle osallistamiselle korostuvat. ’Valoa ja lämpöä levittävä nuotio’ vertautuu metaforana osittain myös julkisuustyöhön, jolla on merkitystä sidosryhmien myötämielisen näkemyksen syntymiseen organisaatiosta (ks. esim. Luoma-aho 2006: 39).

Toinen teemoista näkyy esimerkissä (2), jossa koko opistokokonaisuus, siis myös taiteen perusopetus, nähdään vapaan sivistystyön toteuttajana. Organisaatiomalliin on esimerkin mukaan vaikuttanut niin kaupungin hallintorakenne kuin kielikysymyksenkin. Organisaation identiteettiä määrittää siten organisaatiota ympäröivä kielellinen ja hallinnollinen kulttuuri, joka näin ohittaa, ainakin käsitteellisellä tasolla, taiteen perusopetuksesta ja vapaasta sivistystyöstä annetut erilliset lait. Vaasan kaupunki osallistuu näin välillisesti organisaation identiteetin määrittelyyn omien hallinnollisten intressiensä kautta. Hallinnollisessa kontekstissa määritetty identiteetti ei johtajien narratiiveissa kuitenkaan

näytä kumoavan palveluyksiköiden omia ydinidentiteettejä. Organisaatio-identiteettiteorian mukaan kontekstiset identiteetit ovat nimenomaan eri tilanteita ja tarpeita varten luotuja tuotteita, jotka eivät uhkaa ydinidentiteetin, tai tässä tapauksessa mahdollisten ydinidentiteettien, olemassaoloa (ks. Albert & Whetten 2004: 92).

- (2) Kaikkien opistojen katsottiin edustavan pohjimmiltaan vapaata sivistystyötä, myös taiteen perusopetuksen. Kaksikieliselle oppilaitokselle ei löytynyt paikkaa Kasvatus- ja opetuslautakunnassa, koska oppilaitos ei voinut olla osallinen sekä ruotsikieliseen että suomenkieliseen jaostoon. Koulutuslautakunta katsottiin sopivimmaksi ja siihen oli hyvä laittaa Vaasan opistot yhtenä kokonaisuutena, siis omana organisaationa. (Johtaja 4)

Kolmas teemoista pohjautuu opistokokonaisuuden asemointiin. Asemoinnilla tarkoitetaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa, jossa organisaation jäsenet tuottavat itseään ja organisaatiota valitsemalla toisiaan määrittäviä ilmaisuja ja vertaamalla itseään ja asemaansa toisiin (Juuti & Virtanen 2009: 50, 52). Esimerkissä (3) opistokokonaisuutta asemoidaan suhteessa muuhun Suomeen välttämättä siten asemointia sekä taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön että neljän palveluyksikön välillä. Esimerkissä näkyy myös viitteenomaisesti tasapainoilu toisaalta traditioiden vaalimisen, toisaalta tulevaisuuden suuntautumisen sekä ammatti- ja asiakaslähtöisyyden kesken. Esimerkki ilmaisee siten implisiittisesti dualiteettia keskitetyn organisaatorakenteen ja fragmentoituneen organisaatiotodellisuuden välillä, sekä eksplisiittisesti dualiteetteja toisilleen mahdollisesti vastakkaisten tulevaisuuden visioiden sekä työn ihanteiden ja työn todellisuuden välillä (ks. Humphreys & Brown 2002).

- (3) Tässä tullaan visiointiin, jonka haluan toistaiseksi pitää itselläni...mutta yleisesti monikielinen, suvaitsevainen, asiakkaitaan kuunteleva, paras opistokokonaisuus suomessa, jolla on kirkas katse tulevaan mutta kunnioittaa perinteitä ja vahvaa ammattiosaamista. (Johtaja 2)

Narratiiveissa identiteetin rakentumista tapahtuu myös yksiköiden välisen asemoinnin kautta. Palveluyksiköiden johtajista neljä asemoi yksiköt sisarusparveksi, periaatteessa tasaveroiseen asemaan, tosin tasa-arvossa esiintyy aste-eroja yksiköiden suhteen. Narratiiveista yhdessä 'isosisko' Vaasa-opisto esiintyy myös nimikkellä 'vara-äiti'

nousten siten päätätä- tai vastuunkantoasemaan suhteessa muihin palveluyksiköihin. Toisessa narratiivissa 'isovelji' Vaasa-opisto, 'isosisko' Vasa arbis ja 'perheen kuopus' TaiKon muodostavat kolmikon, johon Kuula-opisto 'sijoituslapsena' liittyy. Narratiivin asemoinnissa kuvastuu työväenopistojen pitkä itsenäinen historia ja yhteinen valtasuhde työväenopistojen alaisuudessa toimineeseen TaiKoniin. Tähän 'ydinperheeseen' Kuula-opisto liittyy narratiivissa uutena, vieraampana tulokkaana.

Palveluyksiköiden asemaa opistokokonaisuudessa käsitellään narratiiveissa implisiittisemminkin. Esimerkissä (4) yksiköiden välisiin suhteisiin haluttaisiin selkeät roolirajat, jotka maineen legitimoimina perustuisivat kunkin yksikön suorituksen laatutasoon. Esimerkin taustalta voi lukea huolta oman yksikön maineen muodostumisen perusteista ja siten ilmaisua omasta erityislaatuisuudesta suhteessa muihin yksiköihin.

- (4) Selkeät kuntalaisille hahmottuvat roolijaot (ei ” temmelletä” toistemme toimialueilla ellei sitä nimenomaa toinen opisto toiselta pyydä = kunnioitus) [...] ykkössijaisesti tiettyä palvelua tuottaa se yksikkö, jossa siihen on olemassa parhaat edellytykset, jotta opistojen maine säilyy hyvänä [...] (Johtaja 4)
- (5) Voiman löytäminen isommasta opistoyhteisöstä - ovet ja sylit auki, vähemmän mustasukkaisuutta ja pelkoa, enemmän keskinäistä arvostusta. (Johtaja 1)

Esimerkissä (5) asemoidutaan puolestaan kohti opistokokonaisuutta, yksiköiden yksittäisten asemien siten sulautuessa 'yhteiseen syliin'. Molempia esimerkkejä yhdistää huoli yksiköiden keskinäisten suhteiden laadusta mutta niiden tarjoamat ratkaisut huoleen ovat vastakkaiset. Ensimmäinen painottaa ratkaisuna erillisyyttä, jälkimmäinen puolestaan lisääntyvää yhteyttä.

Johtajien ilmaisuista löytyy myös vasta-aihe suhteessa edellä esitettyihin teemoihin. Esimerkissä (6) yhteisen identiteetin muodostumisen ei nähdä ensisijaisesti perustuvan rakenteiden vaan yksilöiden vaikutukseen. Esimerkin mukaan yhteisen kokonaisuuden muodostuminen on siten ihmisten välisestä yhteistyöstä kiinni.

- (6) - yhteinen kokonaisuus on ihan ok. Se riippuu enemmän ihmisistä kuin rakenteesta. (Johtaja 3)

Ilmaisu ei yksilöi 'ihmisiä' johtajiksi ja/tai henkilöstöiksi vaan jättää kysymyksen toiminnasta ja samalla sen vastuusta auki. Sen voidaan siten katsoa ilmaisevan joko valittua osallistumattomuutta tai moniäänisen toiminnan mahdollisuutta organisaatiossa. Scheinin (2004: 1) mukaan organisaatiokulttuuria identiteetin kontekstina todella luodaan ja toteutetaan ihmisten, niin johtajien kuin henkilöstön, vuorovaikutuksen kautta. Yhtäläillä muovautumiseen kuitenkin vaikuttavat näiden käyttäytymistä säätelevät rakenteet ja normit (emt.).

4.2.2 Ehdollista yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut

Ehdollista yhteistä identiteettiä koskevat ilmaisut jakaantuvat kahteen teemaan. Ensimmäinen muodostuu yhteistyöpainotuksesta taiteen perusopetuksen yksiköiden ja vastaavasti vapaan sivistystyön yksiköiden kesken, toinen kohdistuu hallinnolliseen yhteistyöhön. Teemoista ensimmäinen näyttäytyy esimerkeissä (7) ja (8). Esimerkissä (7) ilmaistaan myös toista teemaa, joka koskee yksiköiden rajat ylittävää hallinnollista, ei niinkään substanssia koskevaa yhteistyötä.

- (7) TPO ja vapaa sivistystyö toimii eri lainsäädännön puitteissa ja luonnollista yhteistyötä opetustoiminnassa ei ole [...] hallintopuolella meillä on annettavaa toisillemme koska meillä on osittain yhteisiä haasteita [...] (Johtaja 3)
- (8) [Tulevaisuudessa] Arbis ja Vaasa-opisto tekisivät melko tiivistä yhteistyötä. Kuula ja Taikon tekisivät yhteisiä projekteja. Hallinnollisesti Kuula ja Taikon kuitenkin eroaisi toisistaan melko paljon mikäli Taikon ei yhdistettäisi Kuulaan. Luulen että Vaasa ja Mustasaari ovat yhdistyneet. Taiteen perusopetus liitetään yhteen saman katon alle ja vapaa sivistystyö yhteen saman katon alle. (Johtaja 3)

Esimerkkien (7) ja (8) taustalta voi tunnistaa laajempaa rakenteena taiteen perusopetuksesta ja vapaasta sivistystyöstä annetut erilliset lait ja siten niiden säätämät

eri toimintamallit ja velvoitteet (ks. Finlex 1998a, Finlex 1998b). Toinen, esimerkissä (7) näkyvä rakenteellinen jako on perinteinen kahtiajako organisaation toiminnasta päättävän hallinnon ja toimintaa suorittavan substanssin välillä. Esimerkissä (8) mainittu kuntaliitoksen mahdollisuus puolestaan tuo esiin organisaatiota ympäröivän yhteiskunnan sekä olemassa olevien että mahdollisten rakenteiden vaikutuksen organisaation toimintaan. Koska organisaatiot eivät elä yhteiskunnallisista tapahtumista ja rakenteista irrallaan vaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, voivat sekä organisaation rakenne että toimintaympäristö joko mahdollistaa tai rajoittaa organisaation toimintaa (ks. esim. Juuti 2006: 74).

Esimerkissä (9) hallinnollinen yhteistyö määrittyy spesifisti rehtoreiden väliseksi yhteistyöksi. Organisaatioiden yhdistäminen näyttäytyy nimenomaan tulosalueeksi *yhdistämisenä*, jolla tosin saatetaan tähdätä opistojen tiivimpään *yhdistymiseen* tulevaisuudessa. Esimerkissä näkyy siten implisiittisenä organisaatorakenteesta päättävän hallinnon ja toimintaa johtavan tahon välinen jännite. Vaasan kaupungin opistot -organisaation rakenne perustuu Vaasan kaupungin päätöksiin (Vaasan kaupunki 2017a, 2017b), jotka nostavat kaupunginvaltuuston ja -hallituksen merkittäviksi, myös opistorehtoreiden ohi valtaa käyttäviksi toimijoiksi tapausorganisaatiossa. Rehtoreiden yhteistyöllä saatetaan siten hakea myös yksittäisten yksiköiden päätävävallan vahvistamista suhteessa kaupunkihallintoon.

- (9) Kanske en tätare kontakt till de andra ledarna för en del med sig. Det känns helt bra att ha rektorskolleger man träffar regelbundet. Sammanläggningen till samma resultat område är kanske ett steg mot en fullständig sammanslagning av instituten. (Johtaja 5)

Esimerkissä (10) hallinnollisen yhteistyön yhteinen nimittäjä on toiminnan kehittäminen. Kehitykseen pyritään hallinnollisia toimenpiteitä, kuten markkinoinnin ja tukipalvelujen yhteistyötä painottaen. Esimerkki (11) jatkaa samaa hallinnollisen yhteistyön kehittämiseen pyrkivää linjaa, jonka vaikutukset substanssiin näkyvät muun muassa henkilöstösuunnittelun kautta.

- (10) Uskon myös, että koko taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön ollessa saman pöydän ääressä vuosisuunnitelmia ja toimintasuunnitelmia

tehtäessä, vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ratkaisevasti tulevaisuudessa. Kaupungin mittakaavassa olemme vieläkin hyvin pieni tulosalue, mutta yhdessä voimme näkyä myös päättäviin tahoihin voimakkaammin. Tulevaisuus riippuu osaksi valtionosuuksien jakautumisen kohtalosta. [...] Ylitämme toistemme kohderyhmiä markkinoinnissa, työstämme yhdessä ohjausdokumenteja kohti järkevää keskittämistä ja tukipalvelumme tekevät yhteistyötä. (Johtaja 2)

- (11) Työssä ollaan aika alkuvaiheessa, mutta koen erittäin mielekkäänä yhteisen kehittämisen, esim. yhteisen henkilöstösuunnittelun, palvelurakenteiden mietinnän, yhteisen taloussuunnittelun, yhteiset sihteeripalvelut jne. (Johtaja 1)

Erityisesti esimerkissä (10) yhteistyön taustavaikuttimeksi nousevat talouden rakenteet, toisin sanoen organisaation rahoitukseen vaikuttavat tekijät. Tapausorganisaatio, joka yhteistyön ja näkyvyyden kautta pyrkii lisäämään vaikutusvaltaa itseään koskeviin päätöksiin, positioituu esimerkissä faktuaalisesti Vaasan kaupunkikontekstissa kooltaan pienenä tulosalueena sekä valtion rahoituksesta riippuvana. Luoma-ahon (2006: 39–40) mukaan julkisorganisaatioiden sidosryhmä- ja rahoitussuhteiden kysymyksissä korostuukin tasapainoileminen niin organisaatioiden itsensä, asiakkaiden, yhteisen hyvän, kuin toiminnan rahoittajien välisten, monesti mutkikkaiden suhteiden välillä.

4.2.3 Erillistä identiteettiä koskevat ilmaisut

Erillisiä identiteettejä koskevat ilmaisut kuvaavat vahvaa tietoisuutta oman yksikön identiteetistä ja sen merkitystä. Oman yksikön koetaan erottuvan ainutlaatuisena ja sen merkitystä legitimoidaan muun muassa yksikön tarjoaman erityisen sisällön, aseman vahvuuden ja brändin tunnettuuden kautta, kuten esimerkeistä (12–15) käy ilmi. Anonymiteetin säilyttämiseksi esimerkeistä on poistettu palveluyksiköitä yksilöiviä ilmauksia.

- (12) Oma yksikkö erityisisällöltään on ainut ja ainutlaatuinen tämän tasoisen koulutuspalvelun toteuttaja alueellansa. (Johtaja 4)
- (13) [...] olemme jo monen vuoden aikana rakentaneet omaa identiteettiä ja uudistus on ainoastaan vahvistanut meitä. (Johtaja 2)

- (14) [X] on brändinä tunnettu. (Johtaja 3)
- (15) Oma yksikköni [X] mielletään ja koetaan [...] paikkana, jossa oppii uusia asioita samanhenkisten harrastajien seurassa, osaavien opettajien johdolla. Tämän ovat osoittaneet brändi-imagotutkimukset ja asiakastutkimus. (Johtaja 1)

Esimerkeissä (12–15) todentuu identiteetin käsite organisaation itsetuntemuksena (ks. Schein 1969: 159) sekä toisaalta koko organisaatioon kohdistuvana brändi-imagoviitteenä. Identiteetin näkökulmasta brändin käsite on tosin ongelmallinen, brändi ja identiteetti kun eivät ole yksi ja sama asia (Markkanen 1999: 21). Organisaation projisoima, organisaation todellisuutta tai siitä luotua ihannetta representoiva imago sitä vastoin asettuu käsitteenä lähemmäksi esimerkeissä ilmaistua (ks. Gioia ym. 2004: 355).

Erillistä identiteettiä painottavissa ilmauksissa esiintyy huolta sekä oman identiteetin säilymisen että muuttuneen rakenteen tuomien vaikutusten tähden, kuten esimerkeistä (16) ja (17) käy ilmi. Huolta ilmaistaan aiempaan rakenteeseen liitetyn itsenäisyyden ja vapauden jonkinasteisesta menettämisestä sekä suhteessa tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Esimerkissä (18) tosin nähdään tietynasteisen päätäntävapauden säilyneenkin.

- (16) Identiteetti ainakin tässä vaiheessa on vielä säilynyt selkeänä (aluksi suuri pelko yksikössämme oli nimenomaa identiteetin menetyksen pelko. (Johtaja 4)
- (17) - sanoisin että yksikkö menetti tietyn vapauden. [...] tulevaisuudessa yhdistyminen saattaa muuttaa rakenteita. Tässä riskinä on että hallinto muuttuu entistä jäykemmäksi. (Johtaja 3)
- (18) Fri och lycklig över att få bestämma tillräckligt mycket över sig själv. (Johtaja 5)

Koska muutostilanteisiin liittyy uhkaa sekä yksilön että koko organisaation identiteetin näkökulmasta (ks. Juuti & Virtanen 2009: 120), on pelko oman aseman ja päätäntävällän säilymisestä luonnollista (Valpola 2004: 106–108). Omien vahvuuksien ja oman vahvan

kulttuurin korostaminen edeltävien esimerkkien tapaan ei siten ole yllättävää. Omaa erillistä identiteettiä korostamalla legitimoidaan sekä omaa integriteettiä että toivottua autonomiaa (ks. Schein 2004: 320). Näin pyritään suojaamaan omaa yksikköä, myös jo tapahtuneelta muutokselta.

Esimerkissä (19) palveluyksiköiden erilliset identiteetit asemoituvat identifioitumatonta opistokokonaisuutta vasten. Asemointia johtaja ilmaisee oletetun ja yleistetyn henkilöstön näkökulman kautta. Lähes vastakkaista erillisyyšnäkökulmaa edustaa esimerkki (20), jossa oman identiteetin ohessa painottuvat sekä yhteistyön ajatus että luottamus organisaatioiden yhdistämisestä tulevaisuudessa saatavaan hyötyyn.

- (19) Personalen upplever inte att de jobbar för Vasa stads institut utan på den enhet där de jobbar. (Johtaja 5)
- (20) Mielestäni kaikilla tulosityksiköillä on oma identiteetti, mutta mietimme samalla mitä voimme yhdessä tehdä. [...] Paljon on vielä mahdollisuuksia edessäpäin, mutta nyt olemme ottaneet ensimmäisen askeleen kohti tulevaa. (Johtaja 2)

Esimerkki (20) edustaa näkemystä tulevaisuussuuntautuneesta organisaatiosta, jossa fokusoidaan kehittymiseen ja tuleviin päämääriin. Esimerkissä (19) painottuu puolestaan yksikön suuntautuminen kohti omaa kulttuurista perimää ja siten menneisyyteen painottuminen. Laajemmasta näkökulmasta katsottuna erillisiä identiteettejä koskevien ilmaisujen taustalta löytyy jännitteitä lähinnä akselilta itsenäisyys–riippuvuus, jolloin ne liittyvät yksiköiden päätöksentekovaltaan sekä yksiköiden sisällöllisiin tekijöihin.

4.3 Henkilöstön ilmaisemat organisaatioarvot

Palveluyksiköiden opetushenkilöstön ilmaisemat arvot liittyvät, samalla tavoin kuin johtajien arvoilmaisut, *substanssiin, sidosryhmiin ja toimintatapaan*. Teemakyselyyn tietoisesti sisällytetty mahdollisuus ilmaista arvoja suhteessa joko omaan yksikköön tai koko organisaatioon saa henkilöstöstä ilmaisuja vain kunkin omaan yksikköön liittyen.

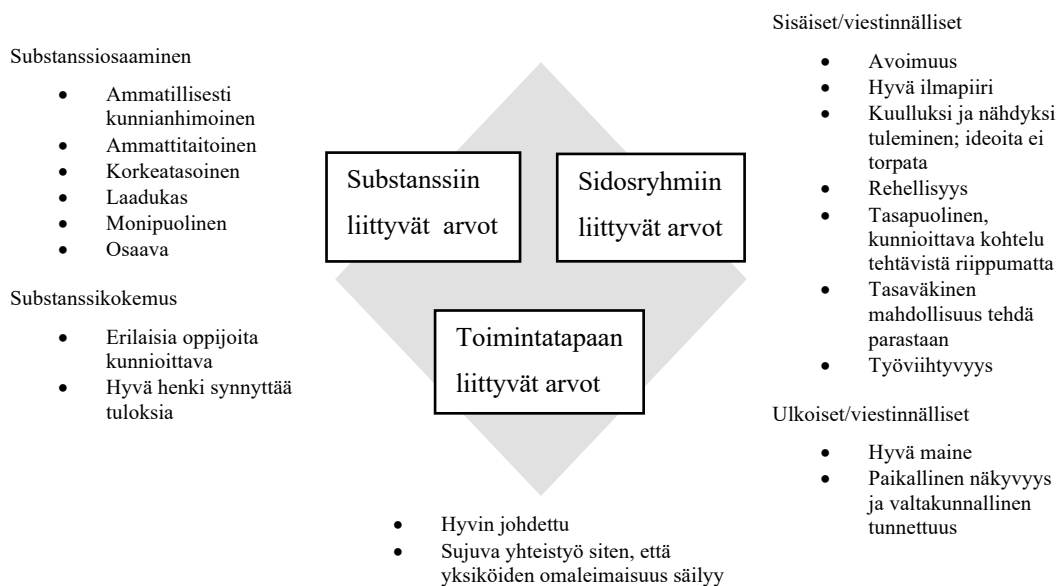
Tästä poiketaan ainoastaan, kun erityisesti halutaan viitata yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Opistokokonaisuutta koskevien arvoilmaisujen vähäisyys indikoi joko yhteisen arvotyön puutetta tai yhteisten arvojen jäsentymättömyyttä. Opistokokonaisuus koetaankin aineiston narratiiveissa vielä uutena ja varsin vieraana. Koska palveluyksiköissä arvot painottuvat monin eri tavoin, tarkastelen niitä selkeyden vuoksi palveluyksikkö kerrallaan. Käsittelyjärjestys noudattaa tutkielmassa käytettyä järjestystä. Ruotsinkieliset arvoilmaisut olen kääntänyt suomeksi kieliasun yhtenäisyyden vuoksi.

Kuula-opiston henkilöstön narratiiveissa painottuvat oman yksikön sisäisiin sidosryhmiin sekä substanssiosaamiseen liittyvät arvot. Korketasoisuus ja laadukkuus korostuvat, monipuolisuus esiintyy mainintana. Substanssikokemus, eli asiakkaille tavoiteltu kokemus, määrittänyt erilaisten oppijoiden kunnioittamisena sekä 'hyvän hengen' kautta, mikä nähdään (oppimis)tuloksia tuottavana elementtinä. Työyhteisöä koskevia arvoja ilmaistaan runsaasti. Niissä korostuvat avoimuus, rehellisyys, kunnioitettava ja tasapuolinen kohtelu sekä kuulluksi ja nähdyksi tuleminen. Viestinnällinen näkökulma on läsnä, joskaan sitä ei narratiiveissa eksplikoida erikseen.

Ulkoiset sidosryhmäarvot määrittyvät niin nykyisen kuin tavoiteltavan hyvän maineen, näkyvyyden ja tunnettuuden kautta. Aineistosta ilmenee, että hyvän maineen perustana on yksikön tarjoaman opetuksen laatu ja korkeatasoisuus. Yksiköiden välistä yhteistyötä arvostetaan, mutta sen ei tule uhata yksiköiden omaleimaisuutta. Yksikön toimintatapa arvottuu hyvänä johtamisena, mikä mahdollistaa omaan työhön keskittymistä.

Kuula-opiston henkilöstön kehitystoiveet painottuvat ulkoisiin sidosryhmiin. Yksikön sisäinen ilmapiiri ja eri-ikäisten oppilaiden yhteistyön kehitys mainitaan ainoastaan kerran. Keskiössä ovat uusien oppilaiden ja yleisöjen rekrytoinnin, markkinoinnin, alumnitoiminnan, amatöörimuusikoihin luotavien yhteyksien ja eri taiteenlajien välisen yhteistyön kehitysehdotukset. Kehitys nähdään tosin mahdollisena vain resurssien lisäämisen kautta, mihin suhtaudutaan skeptisesti. Asenteessa kuvastuu jonkinasteista jännitettä päätäntävällän ja toimijatahojen prioriteettien tai henkilöstön ihanteiden ja ympäröivän (taloudellisen) todellisuuden välillä.

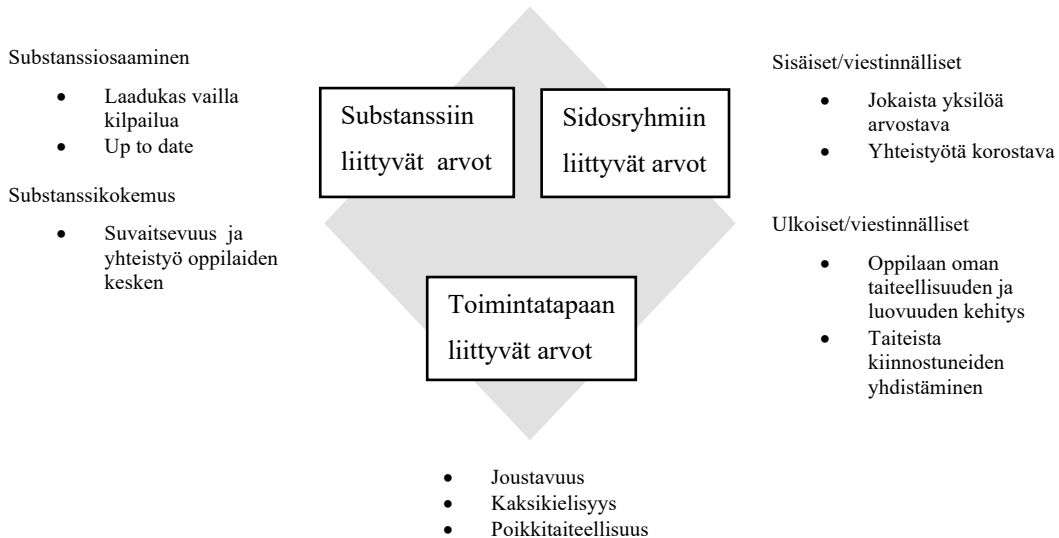
Ilmaistut arvot kohtaavat kehitystoiveita ulkoisten sidosryhmien osalta. Paikallinen ja valtakunnallinen tunnettuus kytkeytyvät alan konventioiden mukaan korkeatasoisen osaamisen kautta uusien oppilaiden ja yleisöjen rekrytointiin. *Hyvän työyhteisön* (Juuti & Virtanen 2009: 65) piirteitä painottavat arvot jäävät kehityskohteina maininnan asteelle. Eri taiteenlajien tai muusikoiden välisen yhteistyön kehitys ei puolestaan tule esiin arvoilmaisuissa. Syitä arvojen ja kehityskohteiden osittaiseen kohtaamattomuuteen voi olla useita. Arvojen oletettu 'automaattinen' toteutuminen voi estää niiden mieltämistä kehityskohteina. Arvot voivat myös jäädä sanatasolle, käytäntöön ulottumatta (Viinamäki 2008: 92–94; Markkanen 1999: 56), mikä voi koskea kehityskohteitakin. Jälkimmäiseen viittaa aineistossa ilmaistu skeptisyys resurssien suhteen, missä voi kuvastua henkilöstön ja johdon erilaiset painotukset yksikön toiminnan suhteen (Kuusela 2015: 15). Kuviossa 8 esitetään Kuula-opiston henkilöstön ilmaisemat arvot.



Kuvio 8. Kuula-opiston henkilöstön ilmaisemat arvot

TaiKonin henkilöstön arvoissa painottuu ajatus yhteistyöstä. Yksilön taiteellisuuden ja luovuuden kehitystä tavoitellaan oppijoiden yhteistyön ja suvaitsevan ilmapiirin kautta. Substanssiosaaminen määrittyy ajantasaiseksi (*up to date*) ja laadukkaaksi sekä alan konventioita uudistaen kilpailusta pidättäytyväksi. Sisäiset sidosryhmäarvot jatkavat

yksilöä arvostavaa ja yhteistyötä painottavaa linjaa. Ulkoiset sidosryhmäarvot laajentavat näkökulmaa ulos omasta yksiköstä, kaikkien taiteiden suuntaan ja siten koko kaupunkia koskevaksi. Toimintatapana arvostetaan joustavuutta, taiteidenvälisyyttä ja toimivaa kaksikielisyyttä. Kuviossa 9 esitetään TaiKonin opetushenkilöstön ilmaisemat arvot.

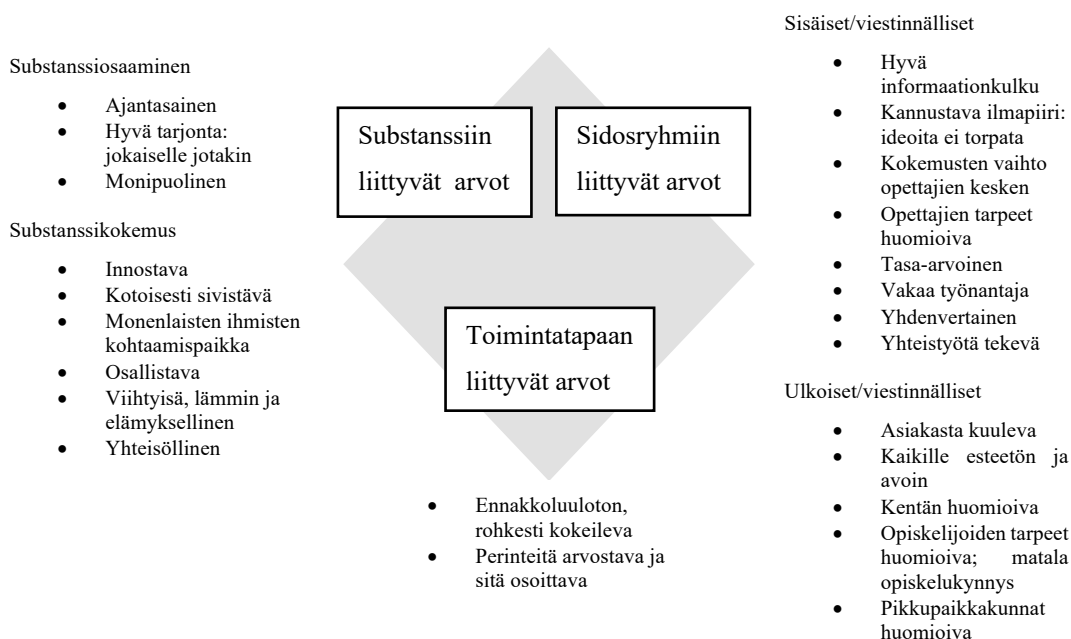


Kuvio 9. TaiKonin henkilöstön ilmaisemat arvot

TaiKonin kehitystavoite kiteytyy opettajakontaktien edistämiseen. Jaettujen kokemusten kautta odotetaan niin opetuksen kuin opettajuudenkin kehittyvän. Tavoitteessa peilautuu yksikön nuori ikä toimintansa jo pitkään vakiinnuttaneiden yksiköiden rinnalla mutta myös yksikössä ilmenevä *osaamisen jakamista edellyttävä kulttuuri*, jossa yhteinen oppiminen ja kehittyminen ovat arvostettavia käytäntöjä (ks. Kuusela 2015: 34–35). TaiKonissa kehitystyön toivotaan kohdistuvan myös yksiköiden välisiin projekteihin samoin kuin yleisesti taiteen arvostuksen edistämiseen. Tavoitteet ovat linjassa TaiKonin yhteistyötä ja taiteidenvälistä toimintaa korostavien arvojen kanssa, joskin arvojen idealismi ei aina todennu kehitystoimien konkretiana.

Vaasa-opistossa määrällinen painopiste on sidosryhmiin ja substanssiin liittyvissä arvoissa. Asiakkaille halutaan tarjota esteetön ja viihtyisä kohtaamispaikka. Innostavaa, osallistavaa ja kotoisasti sivistävää opetusta sekä monipuolista ja ajantasaista tarjontaa

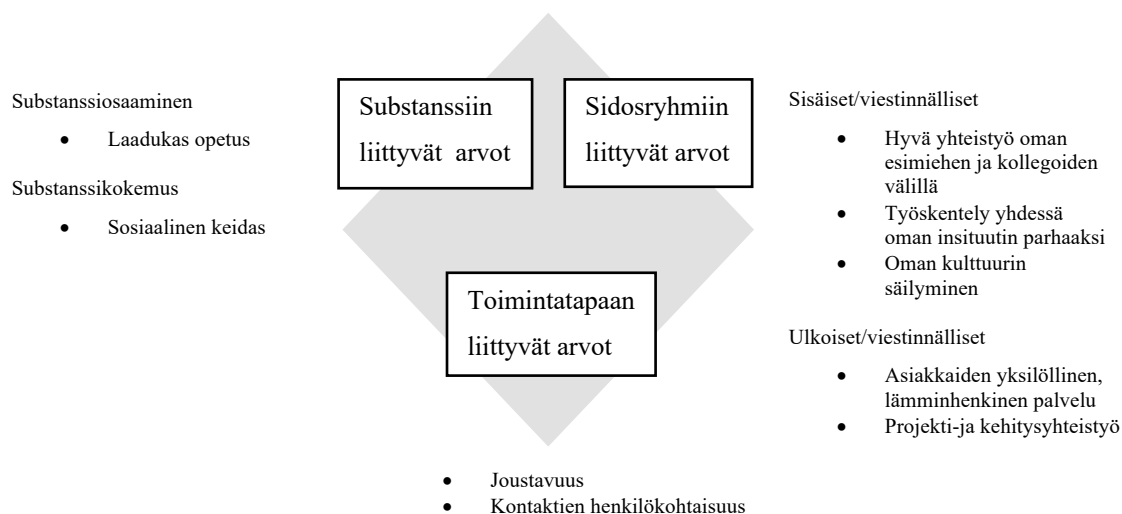
pidetään tärkeänä. Pienten paikkakuntien opetustarjonnasta kannetaan huolta ja yleisen elinympäristön eli 'kentän' näkemyksellistä ymmärtämistä tavoitellaan. Työyhteisön sisällä korostuvat hyvään tiedonkulkuun, ilmapiiriin, tasa-arvoisuuteen ja yhteistyöhön liittyvät ilmaisut. Toimintatapaan liittyvät arvot muodostavat vastaparin: Toisaalta korostetaan perinteiden arvostamista ja esiinnostoa, toisaalta ennakkoluulotonta ja rohkeaa kokeilua (ks. Juuti 2006: 247). Myös työpaikan vakaus tulee mainituksi. Kuviossa 10 on eritelty Vaasa-opiston henkilöstön arvoilmaisut.



Kuvio 10. Vaasa-opiston henkilöstön ilmaisemat arvot

Vaasa-opistossa kehitysajatus kohdistuu sisäisen viestinnän lisäksi omaan ja yksiköiden yhteiseen markkinointiin, miltä odotetaan tasapuolisuutta ja maakuntien huomioimista. Myös opiskelijarekrytointi, kurssitarjonta ja eri ikäryhmien kohtaaminen nousevat kehityspuheeseen. Työarki pääsee kuuluviin tarpeina kaittuimen virtajohdon kiinnikkeen liikaherkkyuden korjaamisesta aina opetuspalveluiden tuottamiseen. Viestinnällinen näkökulma korostuu sekä kehitystarpeissa että henkilöstön arvoilmaisuuissa. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin korostamisen voi yksikössä ajatella indikoivan myös tietynlaista *viihtymisen kulttuuria* (ks. Kuusela 2015: 34–35). Arvot painottuvat vahvasti konkretiaan ideologisen näkökulman seurattessa pragmaattisuuden ohjausta.

Vasa arbiuksen henkilöstö painottaa sidosryhmiin liittyviä arvoja. Keskeistä on hyvä yhteistyö oman lähiesimiehen ja kollegoiden välillä, yhteinen työ oman opiston (palveluyksikön) parhaaksi sekä oman kulttuurin säilyminen. Asiakkaiden yksilöllinen ja lämminhenkinen palvelu, keskinäisten kontaktien tiiviys sekä toiminnan joustavuus koetaan pienen yksikön vahvuutena. Sekä opetuksen laadukkuutta että asiakkaiden kokemusta yksiköstä sosiaalisena keitaana pidetään tärkeänä. Palveluyksiköiden välillä yhteistä oppimista voi tapahtua projekti- ja kehitysyhteistyön kautta. Kuviossa 11 ovat Vasa arbiuksen henkilöstön arvoilmaisut eriteltyinä.



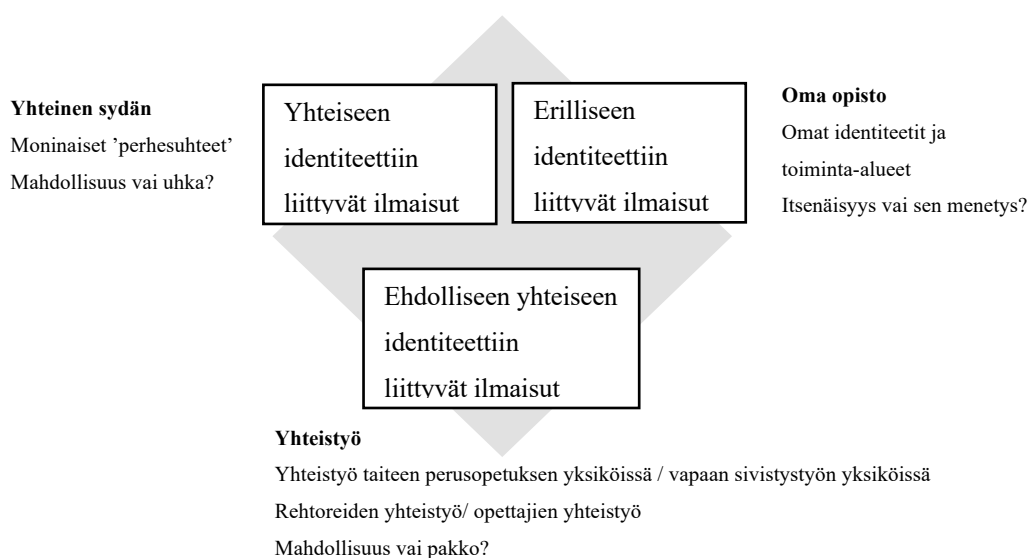
Kuvio 11. Vasa arbiuksen henkilöstön ilmaisemat arvot

Vasa arbiuksen henkilöstö kokee onnistuneensa työyhteisönsä arvojen toteuttamisessa. Kehitystoiveet suuntautuvat ulkoisiin sidosryhmiin. Maininnan saa koko organisaation kielenopetuksen suunnittelun yhteistyö, yhteisen asiakaspohjan vuoksi kurssitarjontaa kun tulisi pohtia opistokokonaisuuden tasolla. Kuvauksesta avautuu lievä kilpailutilanne kielenopetusta antavan ja volyymiltaan suuremman Vaasa-opiston ja yksikköönsä vahvasti identifioituneen Vasa arbiuksen välillä (ks. Ashforth & Mael 2004: 140). Yksikön aseman säilymistä uhkaa organisaatioyhdistäminen yleisemminkin (ks. Valpola 2004: 106–108). Vahvaan omaan kulttuuriin vetoamalla ja omia arvostettuja piirteitä korostamalla yksikkö puolustaa integriteettiään ja autonomiansa säilymistä mutta tulee

samalla korostaneeksi omaa erillisyyttään suhteessa opistokokonaisuuteen (ks. Schein 2004: 320).

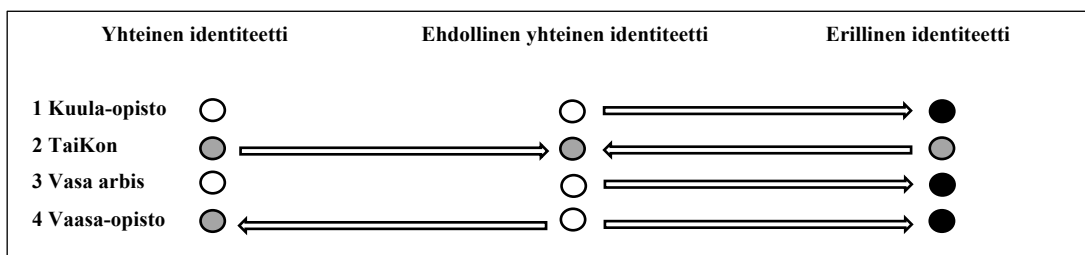
4.4 Henkilöstön ilmaisemat identiteetit

Henkilöstön ilmaisemat identiteetit asettuvat kolmeen luokkaan. Luokat muodostuvat yhteistä identiteettiä, ehdollista yhteistä identiteettiä sekä erillistä identiteettiä koskevista ilmaisuista. Jännitteitä esiintyy paitsi luokkien välillä myös niiden sisällä. Yhteistä identiteettiä kuvataan joko myönteisin ilmaisin tai epäkohtiin ja uhkakuviin keskittyen. Perhemetaforan kautta omaa yksikköä joko asemoidaan tai ollaan asemoimatta suhteessa opistokokonaisuuteen. Ehdollista yhteistä identiteettiä ilmaistaan yhteistyön eri muotoina ja mahdollisuuksina, toisaalta se koetaan velvoitteena. Erillinen identiteetti korostuu yksiköiden omia identiteettejä, asemoitumista tai itsenäisyyden menetystä kuvaavissa ilmaisuissa. Kuviossa 12 on eritelty henkilöstön yhteisiin, ehdollisesti yhteisiin ja erillisiin identiteetteihin liittyvät keskeiset teemat.



Kuvio 12. Henkilöstön ilmaisemat identiteetit

Painotus identiteettien välillä vaihtelee palveluyksiköittäin. Kuviossa 13 esitetään aineistoon perustuva kokonaiskäsitys yksikköjen henkilöstön identiteettipainotuksista.



Kuvio 13. Henkilöstön identiteettipainotukset

Kuviosta 13 käy ilmi, että Kuula-opisto ja Vasa arbis painottavat yksiköinä kumpikin omaa, erillistä identiteettiään mutta huomioivat yhteistyönä toteutuvan ehdollisesti yhteisen identiteetin mahdollisuuden. Yhteiseen identiteettiin kohdistuvat myönteisiä ilmauksia esiintyy vähän, yleisemmin opistokokonaisuuteen suhtaudutaan kritiikin tai varauksellisuuden kautta. TaiKonin identiteettipainotus jakaantuu varsin tasaisesti sekä yhteisen identiteetin, ehdollisen identiteetin että oman erillisen identiteetin ilmauksiin. Yhteistyön ajatus kantaa läpi jokaisen identiteettikuokan. Vaasa-opistossa oma erillisyyttä ja yhteinen identiteetti muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden. Toisaalta organisaatiokokonaisuus näyttäytyy Vaasa-opiston johtamana kannatettavana, toisaalta yksikkö toimii hyvin itsenäisesti. Yhteistyö suhteessa muihin yksiköihin jää lähes vaille ilmaisuja.

Seuraavissa alaluvuissa, 4.4.1–4.4.3, en tarkastele henkilöstön ilmaisemia identiteettejä palveluyksiköittäin vaan identiteettiluokka kerrallaan, sillä kunkin identiteettiluokan ilmaisuja esiintyy kaikissa palveluyksiköissä. Käsittelytapa myös luontevoittaa johtajien ja henkilöstön ilmaisemien identiteettien vertailua. Alaluvuissa tarkennan kuhunkin identiteettiluokkaan liittyviä teemoja, asemointeja ja rakenteellisia jännitteitä aineistoesimerkkien avulla.

4.4.1 Yhteiseen identiteettiin liittyvät ilmaisut

Henkilöstön yhteisen identiteetin ilmaisut jakaantuvat kolmeen teemaan. Näistä ensimmäinen, 'yhteinen sydän' -metafora, hahmottaa opistokokonaisuuden myönteisimmin. Toinen teema, perhesuhteet, tuo ilmi yksiköiden välisten suhteiden moninaisuuden ja kompleksisuuden. Teemoista kolmas käsittelee opistokokonaisuuteen liitettyjä mahdollisuuksia ja toisaalta uhkakuvia.

Henkilöstön ilmaisussa opistokokonaisuus hahmottuu myönteisimmin asemoituessaan suhteessa Vaasan kaupunkikokonaisuuteen. Yhteinen sydän -metafora, esimerkissä (21), välittää tunteen organisaation yhteisestä tahdosta ja elinvoimaisuudesta suhteessa organisaation välittömään elinpiiriin. Metafora vertautuu johtajien yhteistä identiteettiä ilmaisevaan "hehkuva nuotio" -metaforaan.

- (21) Yhteinen sydän koko kaupungin isossa sykkivässä symbioosissa. (Kuula-opisto)

Useimmiten organisaation yhteinen identiteetti kuvautuu uusio- ja sijaisperhemetaforien kautta. Esimerkeissä (22) ja (23) muutosorganisaatio hahmottuu identiteetiltään myös oppivana organisaationa (Engeström & Kerosuo 2007: 336–337), eri yksiköihin ja niiden asiakkaisiin suvaitsevasti suhtautuvana yhteisönä.

- (22) [Vaasan kaupungin opistot on] uusioperhe, joka parhaillaan on oppimassa mitä tämä uusi tilanne tuo tullessaan [...] Suuri, värikäs, täynnä erilaisia persoonia ja hyvin toistensa kanssa toimeentulevia. (Kuula-opisto)
- (23) Jos vaasan opistot olisi perhe, voisi se olla rakastava sijaisperhe, johon ihmiset saavat tulla eri lähtökohdista, mutta heitä rakastetaan ja arvostetaan, ja jossa heille annetaan hyvät eväät kohdata maailma myöhemmin. (TaiKon)

Organisaation sisäiset suhteet määrittyvät yksiköissä eri tavoin. Kuula-opistossa esiintyy kolmenlaista asemoitumista. Esimerkissä (24) kaikki yksiköt nähdään tasavertaisina organisaatioperheen 'lapsina', kun taas yksiköistä vastaavia 'vanhempia' ei määritetä. Esimerkissä ilmaistu itsereflektio paljastaa orientaatiota suhteessa traditioon ja tulevaisuuteen (ks. Juuti 2006: 247). Esimerkissä (25) Kuula-opisto asemoituu yhteen

TaiKonin kanssa. Vaikka taiteen perusopetuksen yksiköt nähdään vahvoina, tarvitsevat ne tuekseen isompaa organisaatiokokonaisuutta. Kolmas näkökulma poikkeaa edellisistä. Esimerkissä (26) Kuula-opisto kuvautuu orpo- tai äpärälapsena, mikä implikoi vahvaa ulkopuolisuutta tai omaan asemaan liittyvää epävarmuutta opistokokonaisuuden suhteen. Toisaalta, negatiivissävyisen luonnehdinnan kautta voidaan myös vahvistaa omaa erillisyyttä sekä legitimoida sosiaalista etäisyyttä suhteessa opistokokonaisuuteen (Ashforth & Mael 2004: 140, 150–151).

- (24) Jokainen opisto olisi omanlaisensa ja laatusensa lapsi [...] ehkä [Kuula-opisto] jossain määrin eniten kiinni vanhoissa traditioissa. (Kuula-opisto)
- (25) Kuula-opisto ja TaiKon olisivat ne perheen vahvat ja hieman omapäiset taiteilijasisarukset...molemmat sellaisia hieman omapäisiä kulkijoita, jotka kuitenkin tarvitsevat hieman suurempaa syliä menestyäkseen elämässä (Kuula-opisto)
- (25) [Olemme] orpolapsi. Kunhan ei ”äpära” lapsi. (Kuula-opisto)

TaiKon, muita yksiköitä nuorempana asemoituu ydinperheestä hieman etäämmälle, serkun asemaan, kuten esimerkki (26) osoittaa. Yksikön tila ’nurkkaan’ sijoittuneena, tai sijoitettuna, vaikuttaa ahtaalta mutta ei välttämättä ole alisteinen. Kapinoivaksi taiteilijaksi itsensä määritellyt yksikkö voi asemastaan käsin tarkkailla, puolustautua kuin ehkä tarvittaessa hyökätäkin suhteessa muuhun kokonaisuuteen.

- (26) TaiKon olisi tässä perheessä se serkku [...] den rebelliska konstnären i ett hörn. (TaiKon)

Vasa arbis ei eritellysti asemoi itseään suhteessa muihin yksiköihin. Organisaatioperhe, johon Vasa arbis implisiittisesti kuuluu, voi kokoontua keskustelemaan yhteisistä intresseistä, mutta keskustelua tulee käydä omien vahvojen identiteettien perustalta, kuten esimerkistä (27) käy ilmi. Nykyistä organisaatiokokonaisuutta vahvemmin Vasa arbis näyttää suhteuttavan toimintaansa hypoteettiseen kuntaliitokseen, kuten esimerkissä (28) todetaan. Toiminnan yhdistäminen Mustasaaren, enemmistöltään ruotsinkielisen kunnan opistotoiminnan kanssa koettaisiin muuttavan Vasa arbiuksen organisaatiota ja toimintaa nykytilaa enemmän. Koska identiteetti yleisesti asemoituu kulttuuriin, kieleen

ja historiaan (Hall 2005: 16, 229), esimerkiksiä (28) aukeaa implisiittisesti kielen ja kulttuurin vaikutus niin identiteettiä kuin toimintaa määrittävänä rakenteellisena tekijänä vähemmistökielen näkökulmasta katsottuna. Kansallinen kulttuuri, tässä tapauksessa suomenruotsalainen kulttuuri, on siten myös yksi keskeisiä identiteetin lähteitä (emt. 45).

- (27) Familjemedlemmarna skulle säkert ha straka identiteter, men ändå samlas vid middagsbordet för att diskutera gemensamma intressen och utmaningar. (Vasa arbis)
- (28) Vi kan inte ta för givet att ”Vasa stads institut” finns i den form det är nu [...] Beror helt på om det blir en fusion med Korsholm...det skulle ändra på Arbis organisation och verksamhet. (Vasa arbis)

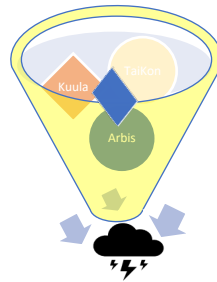
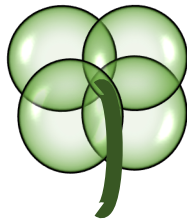
Vaasa-opistossa, kuten esimerkiksiä (29) ilmenee, oma yksikkö näyttäytyy organisaatiossa keskeisenä, muut yksiköt kokonaisuutta täydentävinä. Organisaatioperhettä Vaasa-opisto hallinnoi ’äitinä, jolla on langat käsissään’. Muita yksiköitä määritellään hyväntahtoisesti, tosin ’vanhemmasta-lapseen’ valta-asetelmasta käsin (ks. Kuusela 2015: 179). Esimerkistä (29) ja (30) käy ilmi, ettei vapaan sivistystyön yksikkö, Vasa arbis, asemoidu taiteen perusopetuksen yksiköitä läheisempänä vaan kuvautuu välimatkan päästä, kulttuurisen Lucia-representaation kautta. Kansallinen (ala)kulttuuri esiintyy siten esimerkissä diskursiivisena eron esittämisen keinoina (Hall 2005: 54).

- (29) Vaasan kaupungin opistojen perheessä Vaasa-opisto olisi keskeinen paikka, jota Arbis, TaiKon ja Kuula-opisto täydentävät. [...] Vaasa-opisto on äiti/isä, johtohenkilö, joka pitää langat käsissään [...] tai Vaasa-opisto on vanhin lapsi, ehkä vähän konservatiivinen, mutta kehityskelpoinen. Taikon on nuorin lapsi, ketterä ja jatkuvasti muuntuva/kehittyvä. Kuula-opisto on teini tai nuori aikuinen, selvästi taiteisiin suuntautunut. Arbis toiseksi vanhin, hyväntahtoinen, mutta enemmän omissa piireissään viihtyvä. (Vaasa-opisto)
- (30) Emme tunne toisiamme, oma sektori on tuttu. Arbiksesta Lucia-kulkue muistuu mieleen. (Vaasa-opisto)

Yhteisen identiteetin teemoihin kuuluvat myös organisaatiokokonaisuuden kautta tulevaisuuteen kohdistetut mahdollisuudet tai uhkakuvat sekä tämänhetkisiin epäkohtiin

kohdistuvat ilmaiset. Mahdollisuudet ja uhkakuvat kiteytyvät esimerkissä (31), aineiston ainoassa kuvallisessa ilmaisussa. Organisaatio näyttäytyy siinä ensin neliapilana, mikä indikoi Kuula-opiston, TaiKonin, Vasa arbiksen ja Vaasa-opiston menestyksestä yhteiselo tulevaisuudessa. Tälle vastakohtana organisaatio kuvautuu yksiköiden omia identiteettejä yhä ahtaammin puristavana tilana, mikä johtaa vaaleankeltaisen värin kautta kepeäksi kuvatun organisaatioyhteyden kapenemiseen ja lopulta yhteyttä kohtaavan uhan tai epäonnistumisen toteutumiseen. Kuvaus vertautuu ulkoisten paineiden sävyttämään *vankilamuutokseen* (Juuti & Virtanen 2009: 89, 90), missä organisaatio ei henkilöstön näkökulmasta rakennu yhtenäiseksi sisäisistä motiiveista vaan johdon tuottamasta, pakonomaisesta oppimisesta käsin.

(31)



(Kuula-opisto)

Ideografinen organisaatio kuvautuu monipuolisena ja mahdollisuuksia tarjoavana kokonaisuutena (Albert & Whetten 2004: 95–96). Se voi siten kokonaisuutena muodostua yksittäisiä, toiminnoiltaan erilaisia yksiköitä vahvemmmaksi, mikä käy ilmi esimerkistä (32). Esimerkeissä (33) ja (34) organisaatiokokonaisuuteen puolestaan kohdistetaan kaikkiin yksiköihin levittäytyviä osaamisresurssien hyödyntämisen, yhteisen hintapolitiikan ja mahdollisen taloudellisen hyödyn odotuksia.

- (32) Kaikilla perheenjäsenillä on omanlainen, hieman eri kohderyhmille suunnattu toimintaperiaate, mutta yhdessä näiden jäsenten toiminnasta muodostuu kokonaisvaltainen, eheyttävä ja sivistävä kokonaisuus.
(Vaasa-opisto)
- (33) Tulevaisuudessa yhdistyminen saattaa mahdollistaa mm. yhteisten osaamisresurssien (esim. opettajien monialaiset, moniammatilliset taidot)

hyödyntämisen yli yksikkörajojen sekä yhtenäisemmän hinnoittelun kuntalaisille (vrt. nykyiset erilaiset lukukausimaksut jne.). (Kuula-opisto)

- (34) Ehkä mahdollistaa enemmän rahaa, jolla sitten saa taas jotain. (Vaasa-opisto)

Uhakakuvia syntyy tarjonnan supistumisesta, toiminnan siirtymisestä kasvukeskuksiin sekä työpaikkojen menettämisestä, kuten esimerkki (35) osoittaa. Ilmaisussa kuuluvat myös Vaasa-opistoa yksikkönä koskevat, alueelliseen toimintaan ja sivutoimiseen opetukseen liittyvien rakenteiden äänet. Esimerkissä (36) uhkakuvan muodostavat mahdolliset organisaatiokokonaisuudesta johtuvat säästötoimet. Säästöjen katsotaan selittävän myös itse organisaatiomuutosta, tosin säästöistä päättävää toimijaa ei indikoida tarkemmin. Muutoksen tuomiin etuihin esimerkissä suhtaudutaan hieman skeptisesti.

- (35) Pelko siitä, että tarjonta supistuu, oman työn epävarmuus, mahdollisia työpaikkojen menetyksiä, toimien yhdistämisiä [...] Toivon sydämestäni, että kurssija edelleen pienillä kouluilla ja kylätaloilla tms. eli ettei siirrytä vain isompiin keskuksiin. (Vaasa-opisto)
- (36) Man försökte sammanföra enheter med liknande verksamhet till ett resultat område för att (kanske) spara pengar i första hand och kanske för att få mera synergieffekter. [...] Det finns kanske en rädsla att man behöver göra stora inbesparingar i framtiden då vi är en stor helhet. (Vasa arbis)

Tämänhetkisiin epäkohtiin, kuten esimerkeistä (37) ja (38) käy ilmi, liittyvät organisaatiokokonaisuuden hahmottamiseen ja byrokraattisuuteen liittyvät haasteet. Tiedonkulku kuvautuu persoonattomana ja niukkana, mitä tosin on koettu jo organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa esimerkkien (39) ja (40) mukaan. Esimerkissä (41) tietovajeen lisäksi voi tulkita laajempaa, henkilöstön organisaation suhteen kokemaan 'näköalattomuutta'. Moniaalle suuntautuvaa organisaatiota on vaikea identifioida yhtenä, yhteisenä kokonaisuutena, mikä kuvaa ideografisen organisaation haastavuutta (Albert & Whetten 2004: 95–96). Tiedonkulun haasteisiin viittaavia ilmaisuja esiintyy etenkin Vaasa-opiston henkilöstön narratiiveissa, mikä todentaa viestintään liittyviä tavoitteita yksikössä.

- (37) [...] men helheten är på det praktiska planet inte så märkbar, mer byrokratiskt. (Vasa arbis)
- (38) Opisto on liian suuri, tietoa tulee niukasti ja kaikki netin kautta, työ entistä yksinäisempää–työyhteisöä ei ole, tunnit vähenee koko ajan. Vaikeasti hahmottuva kokonaisuus. (Vaasa-opisto)
- (39) Tieto yhdistymisestä saatu lehtiartikkelista [...] Osa opettajista ei ole ollut myöskään yhdistymisestä tietoinen. Työtä on jatkettu, kuten aikaisemminkin. (Vaasa-opisto)
- (40) En muista, onko näitä [yhdistämisen] taustoja avattu aikanaan kovin paljoa työntekijätasolla. (Kuula-opisto)
- (41) Isossa perheessä lapset ovat ilman silmiä. (Vaasa-opisto)

Organisaation johtamiseen liittyvää varauksellisuutta koetaan esimerkkien (42) ja (43) mukaan sekä Vaasa-opistossa että Kuula-opistossa. Vaasa-opistossa kritikoidaan rakennetta, jossa yksikön rehtori samalla vastaa myös opistokokonaisuuden johtamisesta. Tunnetasolla puhutaan varsin dramaattisesti oman rehtorin menettämisestä.

- (42) [...] menetimme oman rehtorimme. Hänestä tuli johtava rehtori ja on selvästi tuntunut että hänellä ei mitenkään riitä aikaa kaikelle ja kaikille. Kritiikki ei kohdostu henkilöön, vaan uuteen systeemiin. Pomo ei vain ole niin helposti tavattavissa kuin ennen. (Vaasa-opisto)
- (43) ”Iso rehtori” on jossain kaukaisuudessa. Johtava rehtori ja lisää kokouksia rehtoreille, monta kokkia, jolloin sopan keittäminen on haastavampaa. (Kuula-opisto)

Kuula-opiston henkilöstö ei näytä löytäneen opistokokonaisuuden johtoon kontaktia. Hallintorakenne nähdään ensisijaisesti johtajia, ei henkilöstöä koskevana ja monen johtajan malli toimintaa hankaloittavana. Esimerkeissä peilautuvat hallinnon ja substanssin rakenteet, missä opetushenkilöstö ensisijaisesti normatiivisesti ja hallinto utilitaarisesti orientoituvana ylittävät rakenteidensa rajan vain harvoin (Albert & Whetten 2004: 110–111).

4.4.2 Ehdolliseen yhteiseen identiteettiin liittyvät ilmaisut

Ehdollisesti yhteistä identiteettiä ilmaistaan kolmen yhteistyön ajatukseen liittyvän vastaparin kautta. Ensimmäinen vastapari muodostuu yhteistyön mahdollisuuksien tai sen pakotteisuuden välille. Toinen vastapari muodostuu yhteistyöstä, joka toteutuu vain taiteen perusopetuksen tai vastaavasti vain vapaan sivistystyön yksiköiden välisenä. Kolmas vastapari näkyy lähinnä johtajille, ei opettajille suunnattuna yhteistyönä.

Ensimmäinen vastapari pitää esimerkeissä (44) ja (45) ilmaistua yhteistyötä toisaalta mahdollisuutena, toisaalta väkinäisenä ja ylhäältä päin pakotettuna. Jälkimmäisessä kuvastuu suhde Vaasan kaupungin, organisaation ja oman yksikön johdon päättäntävaltaan, vaikkakin yhteistyötä vaativa(t) taho(t) jää(vät) esimerkissä identifioimatta. Vasa arbiksessa yhteistyö kuvautuu suurempiin projekteihin liittyvänä, mikä näyttäytyy luontevana kooltaan pienemmän yksikön resursseja ajatellen. Toiminnan ihanteet ja resurssitodellisuus voivat siten mahdollisesti kohdata yhteistyön kautta.

- (44) Monet ehkä toivoo yhteistyötä opistojen välillä, mikä on sinänsä hieno ajatus. Tosin, jos sitä yritetään väkisin saada tapahtumaan, voi koko homma muuttua rasitteeksi. (Kuula-opisto)
- (45) Ibland helt bra samarbetsformer, ibland krystat för att man borde göra något tillsammans för att det finns krav från högre organ. [...] Samarbeten med andra institut i större projekt är intressanta och vi hoppas vi kan ha mera samarbeten kring t.ex. konserter. (Vasa arbis)

Yhteistyöhön liittyviä mahdollisuuksia nähdään myös toistaiseksi toteutumattomina, kuten esimerkistä (46) käy ilmi. Yhteistyön edistämiseksi vaadittavista toimista ollaan tietoisia mutta toimien toteuttajatahoja tai aikataulua ei määritetä. Toiveet yhteistyön edistymisestä ja samalla sen omalle yksikölle tuomista hyödyistä suunnataan tulevaisuuteen, jolloin yhteistyöstä odotetaan vallitsevaa toimintatapaa yksiköiden kesken. Esimerkissä (47) yhteistyön täsmennetään syntyvän jokaisen yksikön oman erityisalan tai -intressin perustalta. Ilmaisuihin kuvautuu ydinosaamisen hahmotus, jota

tulevaisuudessa yhdistetään joustavaan yhteistyöhön ja resurssien kokoamiseen yhteisen tiedon ja osaamisen jakamisen kautta (Markkanen 1999: 96–100).

- (46) Yhdistyminen tuotti teoriassa mahdollisuuden tehdä yhteistyötä, mutta ruohonjuuritasolla mitään ei ole vielä tapahtunut. Se vaatii aikaisempaa enemmän suunnittelua ja ideointia, jotta tämä mahdollisuus saadaan toteutumaan. 10 vuoden päästä Taikon tekee yhteistyötä aktiivisesti muiden opistojen kanssa, ja hyötyy paljon yhteistyöstä. Tiloja kaupungissa jaetaan tarpeen mukaan ja päästään tarpeen mukaan isoillekin lavoille. Yhteistyön avulla saadaan esityksistä monitaiteellisia ja eri taidealat tekevät yhteisiä taideteoksia. Yhteistyö on enemmän sääntö kuin poikkeus. (TaiKon)
- (47) Samarbete dras med gemensamma linjer även om alla enheter hittar sin nisch. (TaiKon)

Toisen, ehdollisesti yhteiseen identiteettiin liittyvän teeman, ja samalla vastaparin, muodostavat taiteen perusopetuksen tai vastaavasti vapaan sivistystyön keskinäinen yhteistyö. Kahtiajaon taustalta voi tunnistaa taiteen perusopetuksen ja vapaasta sivistystyön lakitasolla määritellyt toimintarakenteen erot (Finlex 1998a, Finlex 1998b), samoin kuin yhteisöllisten ja yksilökeskeisten yhteisöjen välisen jännitteen, joista jälkimmäisissä suuntaudutaan kohti suorituksia, edellisissä kohti yhteisöä identiteetin määrittäjänä. (Juuti 2006: 247) Esimerkeissä (48) ja (49) yhteistyö koetaan luontevammaksi toisiaan muistuttavien toimialojen kesken, missä muun muassa asiakkaiden samankaltainen ikäjakauma on yhdistävä tekijä. Esimerkistä (49) käy ilmi, että taiteen perusopetuksen yksiköiden välistä tanssialan yhteistyötä on toteutettu ennen organisaatiomuutostakin. Tosin nyt, rakennemuutoksen myötä, yhteistyön koetaan saavan hyväksyntää myös organisaatorakenteen tai -johdon taholta.

- (48) On sekaista. Olisi parempi yhdistää aikuisopistot (V-O ja Arbis) ja lapsille suunnatut (Kuula ja taikon) erikseen. (Vaasa-opisto)
- (49) Käytännössä [tuntuu] vielä vieraalta, etäiseltä eikä välttämättä niin ”luontaisen omalta” Vaasa opiston ja Arbiksen osalta. TaiKonin toiminta keskittyy Kuula-opiston tapaan taiteen perusopetukseen, joten lähtökohtaisesti meidät on huomattavasti helpompi ”nähdä yhdessä” myös toiminnallisesti – hedelmällisenä ja tarkoituksenmukaisena yhteistyöparina. [...] Yhteistyötä etenkin TaiKonin tanssiopettajien ja -

opetuksen kanssa on ollut paljon aiemminkin. Muutoksen myötä se on (hieman hassua kyllä...) ikään kuin saanut ”siunauksen” hyväksyttävänä yhteistyömallina. (Kuula-opisto)

Yhteistyön toivotaan suitsivan kilpailua asiakkaista, mitä esiintyy sekä vapaan sivistystyön yksiköiden välillä että suhteessa musiikin perusopetukseen. Edellisessä kyse on kaupungin sisällä tapahtuvista kieltenopetuksen järjestelyistä, jälkimmäisessä musiikkioppilaista maakunnissa, kuten esimerkeistä (50) ja (51) on havaittavissa. Vaikka esimerkeissä viitataan yhteistyöhön, kilpaileviin ryhmiin polarisoituminen todentaa osaltaan organisaatiossa ilmenevää yksiköiden eriytyneisyyttä, samoin kuin opistokokonaisuuden muototutumatonta yhteistä identiteettiä (ks. Ashforth & Mael 2004: 150–151). Kilpailua suitsivan yhteistyön alullepanijat ja toimijat jäävät aineistossa erittelemättä.

- (50) Jag tycker att inom språken borde finnas ett bättre samarbete när det gäller kursplanering eftersom vi har samma kundunderlag och man kunde tillsammans fundera vilka helheter man erbjuder inom hela institutet. (Vasa arbis)
- (51) Sivutoimipisteessä vaasa-opisto vie oppilaat kuula-opistolta, tämän suhteen olisi syytä parantaa/hakea yhteistyötä ja poistaa päällekkäisyyksiä tai keskinäistä kilpailua. (Kuula-opisto)

Kolmas teema, ja samalla vastapari, muodostuu yhteistyön nykytilasta lähinnä johtajille, ei opettajille suunnattuna. Esimerkin (52) mukaan yhteistyötä tulisi edistää opettajien kesken esimerkiksi jatkokoulutukseen ja kehitystyöhön liittyvien hankkeiden kautta. Henkilöstön näkökulmasta yhteistyö tarvitsisi muodostettavan rakenteen tukea.

- (52) Vi borde ha mera samarbete än vi har nu..gemensamma lärarfortbildningar, gemensamma utvecklingsmöten osv, nu är det enbart rektorerna som samarbetar. (Vasa arbis)

Esimerkissä kuvastuu varsin perinteisesti hallinnon ja henkilöstön rakenteellinen jako, jossa uuden organisaation käytänteitä on lähdetty toteuttamaan ylhäältä alaspäin. Samalla esimerkistä voi lukea aseman ja asemaan samaistumisen vaikutuksista yhteistyötä

määrittävänä tekijänä (Kuusela 2015: 91). Yhteinen status voi toimia niin yhdistävänä kuin erottavanakin tekijänä organisaation sisällä.

4.4.3 Erilliseen identiteettiin liittyvät ilmaisut

Erilliseen identiteettiin liittyvät ilmaisut jakaantuvat kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman muodostavat yksikköjen yksilöllisen ydinidentiteettien ilmaisut, mihin myös yksikköjen alueelliset asemoinnit linkittyvät. Toiseen teemaan liittyvät ilmaisut, joita kohdistetaan itsenäisyyteen, itsenäiseen päätöksentekoon tai näiden menettämiseen.

Palveluyksiköt määrittyvät eri premisseistä käsin. Taiteen perusopetusta antavat Kuula-opisto ja TaiKon määrittyvät molemmat kaksikielisinä, toiminnaltaan lähinnä lapsille ja nuorille suunnattuina. TaiKonilla kaksikielisyys mainitaan myös yhtenä toiminnan arvona. Esimerkistä (53) käy ilmi, että Kuula-opiston ydintä ovat mahdollisuuden tarjoaminen sekä elämänmittaiseen harrastukseen että ammattilaisuraan. Kuula-opisto asemoituu arvostettuna, korkeatasoisena musiikkioppilaitoksena. Yksikössä ollaan huolestuneita tämän aseman heikkenemisestä opistokokonaisuudessa. Alueellisesti yksikkö asemoituu sekä Vaasaan lähialueineen että toivotun tunnettuuden kautta valtakunnallisesti. TaiKonissa ammattiin suuntautumisen sijaan painottuu pehmeitä arvoja korostava harrastaminen, kuten esimerkeistä (55) ja (56) ilmenee. Omien asiakkaiden lisäksi korostuu tarkemmin määrittelemätön yhteistyö yleisesti taiteista kiinnostuneiden kanssa. Edellä mainittuja yksiköitä yhdistää esimerkeissä (54) ja (55) ilmaistu taiteellisen toiminnan asemoiminen perinteisesti suhteessa urheiluun.

- (53) Olemme opinahjo missä voi opiskella musiikkia jos on tähtäimessä ammattilaisura, tai elämänmittainen harrastus. Monet pitää Kuula-opistoa alueen korkeatasoisimpana musiikkioppilaitoksena. Keskuudessamme on myös huoli, että opistomme asema heikkenee. (Kuula-opisto)
- (54) Musiikki on vastapaino urheiluharrastukselle. (Kuula-opisto)
- (55) Olemme vaihtoehto jalkapallolle Monet vaasalaiset näkevät työmme heidän lastensa parissa erittäin tärkeäksi. Me nostamme esiin ja annamme

arvoa ominaisuuksille, jotka muuten eivät välttämättä pääse esiin tai joita ei ehkä muualla arvosteta. (TaiKon)

(56) Vi är förefångare inom att förena konstintresserade. (TaiKon)

Vapaan sivistystyön yksiköistä Vasa arbis ja Vaasa-opisto identifioituvat vaasanseudun harrastepalvelutarjoajina, kuten esimerkeistä (57) ja (58) voi todeta. Molemmissa yksiköissä korostuvat ihmisen hyvinvointiin ja toiminnan sosiaalisuuteen liittyvät aspektit. Vasa arbiksessa mainituksi tulee myös toiminnan edullisuus. Toimialueidensa mukaan Vasa arbis asemoituu Vaasaan, Vaasa-opisto myös Vaasan lähialueisiin. Asemointia selittävät osaltaan suomen- ja ruotsinkielisen toiminnan aluerajat. Yksiköistä kumpikaan ei eksplisiittisesti korosta kielen vaikutusta toimintaansa, vaikka toimintakieli molemmissa onkin määritelty (ks. Vaasan kaupunki 2019b).

(57) Arbis är en viktig del i Vasabornas vardag och skapar förutsättningar för sociala sammanhang för många medborgare [...] Vi är viktiga när det kommer till hobbykurser och att utveckla olika intressen, vi erbjuder kurser till ett billigt pris, vi sammanför människor med olika bakgrund. (Vasa arbis)

(58) Opisto on todella tärkeä sekä vaasalaisille että lähialueiden asukkaille. Koulutus lisää sivistystä ja ihmisten hyvinvointia. Opistoon tullaan oppimaan uutta mutta myös tapaamaan toisia ihmisiä [...] Eritoten maalla opiston merkitys todella tärkeä, opisto usein ainoa mahdollisuus liikkua ja harrastaa musiikkia/taiteita lähellä kotia. Laihialta on monet ottaneet yhteyttä facebookin kautta ja pyytäneet takaisin sinne ohjaamaan. Kiva kun kaivataan :) (Vaasa-opisto)

Toinen erillisen identiteetin teemoista muodostuu yksikköjen itsenäisyyteen, itsenäiseen päätöksentekoon tai niiden menettämiseen liittyvistä ilmaisuista. Kuula-opistossa, esimerkin (59) mukaan, yksikkö määrittänyt itsenäisyyttään ja identiteettiään vaalivana. Identiteetin heikentymisen esimerkkinä viitataan kuvataiteilija Jimmy Pullin Kuula-opistoa varten tuottamiin visualisointeihin, joita ei enää voida käyttää yksikössä. Otos kertoo Vaasan kaupungin päättämästä siirretyn visuaalisen identiteetin (ks. Markkanen 1999: 125) toteutumisesta opistokokonaisuudessa. Esimerkki nostaa yksikössä esiin myös yleistyksen (ks. Weick 1995: 130–131), missä organisaation mahdollinen

yhdistyminen (yhdistämiseen verrattuna) entisestään uhkaksi yksikön itsenäisyyttä ja julkisuuskuva.

- (59) [Kuula-opisto] on itsenäinen, itsetietoinen, omaa elämää kaipaava. Pientä pelkoa aiheuttaa opistomme omaleimaisen identiteetin menettäminen/heikentyminen [...] menetettiin esim. Jimmyn hienot taidekuvat Vaasan kaupungin yleisilmeen takia, opistojen yhdistyminen voisi johtaa samantapaisiin seurauksiin. Itsenäisyys ja oma näkyvyys voi vaarantua. Kaikki on vielä niin uutta ja alussa, ettei osaa edes hahmottaa mahdollisia muita uhkia. (Kuula-opisto)

Itsenäisyysajattelua ilmenee myös esimerkissä (60) ajatuksena musiikin yksilöopetuksen yksinoikeudesta. Laajan opetussuunnitelman ulkopuolella olevan instrumenttiopetuksen toivotaan siirtyvän työväenopistoista Kuula-opistoon. Yksiköiden keskinäiset valtasenteet näyttävät tässä implisiittisesti, ei koko- ja resurssi- vaan laatukriteerein legitimoituina. Organisaatiossa vaikutusvaltaa turvataan muun muassa juuri asiantuntemukseen vedoten (Kuusela 2015: 92). Johtava asema kun mahdollistaa niin toiminnan kuin toiminnan ilmapiirinkin ohjaamisen (emt.).

- (60) Toivomme, että opistot erikoistuisivat omille alueilleen, esim. Kuula-opisto hoitaisi kaiken musiikin yksilöopetuksen. (Kuula-opisto)

TaiKonin asemoitumista organisaatiokokonaisuuteen värittää yhdistämisen myötä koettu, ei oman aseman menettäminen vaan itsenäistyminen, kuten esimerkistä (61) käy ilmi. Nykytilanne koetaan positiivisena kehityksenä aiempaan, tiiviiseen työväenopistojen alaisuuteen verrattuna. Organisaatiomuutosta enemmän, esimerkin (62) mukaan, yksikön toimintaan ovat vaikuttanut opetussuunnitelmaan liittyvät asiat, millä viitattaneen uuden opetussuunnitelman tuomiin muutoksiin (Opetushallitus 2017). Yksikön tulevaisuus näyttää organisaatiossa mahdollisuuksien, ei menetyksen uhan kautta.

- (61) Det känns bra. Påverkar inte vår vardag så mycket. Bra att Taikon får var en egen enhet. Tydligare indelning. (TaiKon)
- (62) Sammansalgningen i sig har inte påverkat så mycket, andra saker som läroplan har påverkat mera. [...] Emme koe menettäneet mitään, vi ser endast möjligheter. (TaiKon)

Vasa arbiksessa yksikön oman, itsenäisen toiminta-arjen koetaan jatkuneen vahvana. Yksikön säilymiseen haetaan kuitenkin vahvistusta työväenopistojen pitkään traditioon viittaamalla, kuten esimerkistä (63) käy ilmi. Tulosalueena hahmottuvan organisaation antiin, mitä oman yksikön suhteen, tulee suhtaudutaan esimerkissä (64) hieman skeptisesti.

- (63) Skulle vi plötsligt inte finnas, skulle invårarna säkert reagera. Folkbildningen och den fria bildningen har i över 100 år funnits i Finland och en del av många invånarnas vardag, utan att de kanske reflekterar över det. (Vasa arbis)
- (64) Det känna ändå som att man är ett eget institut, igen desto mer samarbete i vargagen. Jag vet inte om vi tjänade ngt på detta jmf med hur det varit tidigare [...] Framtiden är alltid i rörelse, så svårt att utgå ifrån denna konstellation av resultatenheter, då man tänker på framtiden och hur långt i framtiden ska man tänka, ett år, fem år...? (Vasa arbis)

Vaasa-opistossa omaa itsenäisyyttä ilmaistaan implisiittisesti organisaatiokokonaisuuden vähäisenä vaikutuksena yksikön arkeen, kuten esimerkissä (65). Opistojen yhdistämiseen liittyneestä tapaamisesta, 'ensitreffeistä alttarilla', ei esimerkin valossa olla edetty kovin tiiviseen yksikköjen väliseen yhteiselämään. Organisaatioihanteiden ja -todellisuuden kohtaamaattomuus kuvaa yksiköiden välisen suhteen siten varsin irrallisena. Enimmillään suhde näyttäytyy kumppanillisena, minkä edut Kuuselan (2015: 179) mukaan löytyvät mahdollisista talouden ei niinkään yhteisen kehitystyön alueelta.

- (65) Ei ole tuntunut meidän yksikön kohdalla oikeastaan mitenkään. Aluksi oli joitain opistojen välisiä tapaamisia (Hauska nimi "Ensitreffit alttarilla" jäi mieleen.) Joskus käytävillä on näkynyt muista opistoista tuttuja kasvoja. Merkitys on sama kuin ennenkin. Asiakas hakee tarvitsemansa palvelun sieltä, mistä sen saa. (Vaasa-opisto)

Esimerkissä (65) asiakkaiden näkökulmalle annetaan rooli niin yksikön kuin koko organisaation tulevaisuuden ja identiteetin määrittäjänä. Yksikön ja koko organisaation tulee suunatutua kohti asiakkaitaan, sillä sidosryhmät eivät ensisijaisesti ole

kiinnostuneita siitä, mikä organisaatio on tai mitä se edustaa vaan etsivät omien tarpeidensa täyttämistä (Hatch & Schultz 2004: 395).

4.5 Yhteenveto johtajien ja henkilöstön ilmaisemista identiteeteistä

Sekä johtajien että henkilöstön organisaatioon joko kokonaisuutena tai palveluyksiköittäin kohdistamissa arvoissa esiintyy substanssiin, sidosryhmiin ja toimintatapaan liittyviä ilmaisuja. Määrällisesti korostuvat sidosryhmiin ja niiden yhteydessä viestintään liittyvät arvoilmaisut. Painotuseroja esiintyy sekä johtajien ja henkilöstön että spesifisti yksiköiden välisissä näkemyksissä. Toimintatapaan liittyviä arvoja ilmaistaan sekä johtajien että henkilöstön keskuudessa muita arvoja vähemmän. Vaasan kaupungin opistot fokusoivat koulutusorganisaationa ensisijaisesti substanssiin ja sidosryhmiin. Toimintatavalta johtajat odottavat etenkin sujuvuutta, henkilöstö joustavuutta.

Johtajien ilmaisuissa jakolinjat taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön kesken näyttävät henkilöstöjen ilmaisuja selkeämpänä. Johtajien ilmaisut painottuvat taiteen perusopetuksen yksiköissä sisäisten sidosryhmien avoimuuden, arvostuksen ja yhteistyön arvojen lisäksi substanssiosaamisen laatuksittain kuvautuen siten korkeatasoisen osaamisen yksikköinä. Vapaan sivistystyön yksiköissä painottuvat ulkoisiin sidosryhmiin liittyvien asiakaslähtöisyyden, saavutettavuuden ja innostavuuden arvojen ohella sosiaalinen ja yhteisöllinen substanssikokemus. Tosin erot eivät ole jyrkkiä kaikissa ilmaisuissa.

Henkilöstön ilmaisuissa ei selkeää taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön välistä jakoa ole nähtävissä. Substanssin osalta palveluyksiköt asettuvat jatkumolle, jossa Kuula-opiston ammatillista laatua ja Vaasa-opiston sosiaalista kokemusta korostavat arvot muodostavat janan ääripäät. TaiKon ja Vasa arbis asemoituvat molempia arvoja tunnustavina janan välimaastoon. Kuula-opistossa ja Vasa arbiksessa arvokeskiöön nousee myös oman yksikön erityisyys. Vasa arbiksessa tämä näyttää yksikön sisäisen

integriteetin, Kuula-opistossa opetuksen laadun ja yksiköstä ulospäin suuntautuvan maineen vaalimistyönä. TaiKonin arvoja värittää yhteistyön tavoite niin asiakkaden, yksiköiden kuin laajemmin taidelajien välillä, Vaasa-opistossa keskiössä on hyvä viestintä sekä asiakkaille maakuntia myöten tarjottava kotoisa koulutuskokemus.

Hyvä työyhteisö (Juuti & Virtanen 2009: 65), joka johtajien ilmaisuissa kuvautuu avoimuutena, arvostavuutena ja yhteistyönä, saa henkilöstön ilmaisuissa lisämääreiksi muun muassa kannustavan, tasapuolisen ja tasa-arvoisen kohtelun toiveet. Hyvän työyhteisön arvot painottuvat etenkin Kuula-opiston henkilöstön ilmaisuissa. Vaasa-opistossa hyvä työyhteisö määrittyy tasa-arvoisen kohtelun ohella myös sisäisestä viestinnästä huolehtivaksi.

Kehitystavoitteina johtajat painottavat taiteen perusopetuksessa sisäisen tiedonkulun, vapaassa sivistystyössä ulkoisen viestinnän eli markkinoinnin tarpeita. Henkilöstön osalta kehitystavoite kiteytyy TaiKonissa opettajien välisten kontaktien lisäämiseen, Vaasa-opistossa sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimivuuteen. Kuula-opistossa kehitystavoitteet painottuvat ulkoisiin sidosryhmiin muun muassa asiakas- ja yleisörekrytoinnin tarpeina. Kehitys tosin nähdään mahdollisena vain resursseja lisäämällä. Vasa arbiksen kehitystoiveena on yksiköiden välinen, oman kulttuurin säilyttämisen näkökulmasta tehtävä spesifi yhteistyö.

Merkittävää on, että kaikissa yksiköissä arvoja ilmaistaan suhteessa omaan yksikköön. Organisaatio kokonaisuutena ei siten ole kiinnittynyt yhteiseen arvotyöhön. Johtajilla arvojen kytkeytminen kehityskohteisiin näyttäytyy henkilöstöä koherentimpana, jos arvojen aitoutta arvioidaan ydinosaamisalueisiin, niiden kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyen (ks. Markkanen 1999: 175). Ilmiö voi indikoida henkilöstössä esiintyvää arvotyön jäsentymättömyyttä tai arvojen toteutumattomuudesta aiheutuvaa turhaamaa. Taustalla voivat tällöin vaikuttaa esimerkiksi johdon ja henkilöstön tai yksikön sisällä muutoin vallitsevat arvostiridiat (ks. Viinamäki 2008: 87–89). Henkilöstön arvot saattavat myös ilmaista tulevaisuuden toiveita arvojen ja perusolettamusten kongruenssin ulkopuolelta (Schein 2004: 30).

Tapausorganisaation sekä johtajien että henkilöstön ilmaisemat identiteetit asettuvat yhteistä identiteettiä, ehdollista yhteistä identiteettiä sekä erillistä identiteettiä koskeviin luokkiin. Luokat ovat sekä keskenään että sisäisesti jännitteisiä. Johtajien ilmaisuihin yhteinen organisaatio kuvautuu hehkuva nuotio -metaforan kautta. Organisaatio, jossa kaikki, myös taiteen perusopetus, nähdään yhteisenä sivistystyönä, voi määrittää lähiympäristöön hyvinvointia tuottavana. Toimintaa tosin voi uhata yhteisen sitoutumisen puute. Yhteistä opistokokonaisuutta visioidaan edelläkävijän asemaan koko Suomessa. Perhemetaforan kautta organisaatio näyttäytyy tasaveroisena sisarusparvena. Tosin sekä Vaasa-opiston valta-asema 'äitinä' ja Kuula-opiston alisteinen asema 'sijoituslapsena' tulevat mainituiksi.

Henkilöstön ilmaisuihin yhteinen identiteetti näyttäytyy vähemmässä määrin myönteisinä yhteyden mahdollisuuksina, enemmässä määrin varauksellisenä, epäkohtiin ja uhkakuvii keskittyvänä. Vastapareja on kolme. Ensimmäisen muodostavat yhteisen talouden mahdollisesti tuomat edut ja toisaalta uhka säästöistä. Toinen vastapari muodostuu osaamisresurssien yhteisestä hyödyntämisestä ja toisaalta toimien yhdistymiseen ja työpaikkojen menetykseen kohdistuvasta uhasta. Kolmas vastapari näkyy keskittämisen tuomina etuina ja toisaalta sekä tarjonnan että toiminnan alueellisen kapenemisen uhkana. Tiedonkulun suhteen koetaan epäkohtia. Opistokokonaisuuteen asemoidutaan tasa-arvoisesti sisarus- tai serkusilmaisuin, valta-asenteisesti vanhemmat-lapsi -asetelmaan tai ulkopuolisuutta kokien. Asemoinnista myös pidättäydytään. Organisaatiokokonaisuutta relevantimpana näyttäytyy tällöin ympäröivään kieli- ja kulttuurialueeseen asemoituminen.

Sekä johtajien että henkilöstön ilmaisuihin ehdollinen yhteinen identiteetti näyttäytyy yhteistyön eri muotoina ja mahdollisuuksina, toisaalta myös niihin kohdistuvina rajoitteina. Ehdollinen yhteinen identiteetti muotoutuu joko taiteen perusopetuksen yksiköiden tai vastaavasti vapaan sivistystyön yksiköiden välisenä yhteistyönä. Yhteistyö näyttäytyy ensisijaisesti yksiköiden johtajien hallinnollisena yhteistyönä. Hallinnon ja substanssin välisten yhteistyömahdollisuuksien rakenteellinen eriarvoisuus nousee esiin henkilöstön ilmaisuista. Yhteistyötoiveiden lisäksi henkilöstö ilmaisee tosin

myös yhteistyön suhteen koettua velvoitetta, jolloin yhteistyö koetaan väkinäisenä ja hedelmättömänä. Niin velvoitteita kuin yhteistyötä edistäviäkään tahoja ei johtajien tai henkilöstön ilmaisuissa määritellä. Yhteistyön ajatus jää ikään kuin ilmaan, *jonkun* määriteltäväksi ja organisoitavaksi.

Sekä johtajien että henkilöstön ilmaisuissa oma yksikkö kuvautuu erityisenä ja erillinen identiteetti vahvana. Ilmaisuissa joko korostetaan yksikköjen omia identiteettejä ja itsenäisyyttä tai ilmaistaan jonkinasteista pelkoa itsenäisyyden menetyksen suhteen. Osa johtajista näkee erillisyyden yhteistyötä ja yhteisyyttä vahvistavana, osa taas kokee yhteisyyden omaa erillisyyttä uhkaavana elementtinä. Vastaavaa esiintyy henkilöstön ilmaisuissa. Yksiköiden välille toivotaan tällöin toimintaan liittyvää ja kilpailua suitsivaa roolijakoa, mitä legitimoidaan laatu-, maine- tai spesifin yhteistyön kriteerein.

Organisaatiot voivat olla tulevaisuus- tai menneisyysuuntautuneita. Ensimmäisessä korostuvat edistyminen ja kehittyminen, jälkimmäisessä perinteiden painottuminen. (Juuti 2006: 247) Vaasan kaupungin opistot -organisaatiossa orientoidutaan kolmella eri tavalla. Suhteessa organisaatiokokonaisuuteen johtajat esittävät myönteisesti tai jännitteisesti tulevaisuuteen orientoituvia sekä säilyttävästi menneisyyteen orientoituvia ilmaisuja. Henkilöstön näkemyksissä Kuula-opisto ja Vaasa-opisto muistuttavat toisaan jännitteisesti tulevaisuuteen suuntautuvina. Kuula-opistossa korostuvat oma identiteetti ja erillisyys ja toisaalta näiden menettämisen uhka. Vaasa-opistossa tulevaisuuteen kohdistuvat jännitteet liittyvät pragmaattisiin toiminnan epäkohtiin tai uhkakuviiin. Vasa arbis ja TaiKon edustavat toisilleen vastakkaisia orientaatioita. Siinä missä Vasa arbis nojautuu omaan kulttuuriperinteeseensä ja sen säilyttämiseen, orientoituu TaiKon kohti tulevaisuutta laajan yhteistyön mahdollisuuksia ja hyötyjä korostaen.

Sekä johtajien että henkilöstön näkemys organisaatiokokonaisuudesta on pluralistinen. Johtajilla eri identiteettipainotuksia on yhtä monta kuin johtajiakin. Yhteistä identiteettiä painottavia johtajia on kaksi, jotka painottavat lisäksi joko tasavahvasti hallinnollista yhteistyötä ja oman yksikön identiteettiä tai huomioivat hallinnollisen yhteistyön ohessa yksikkönsä identiteetin. Erillistä identiteettiä painottavien kolmen johtajan muut

painotukset hajaantuvat. Yksi painottaa tasavahvasti myös hallinnollista yhteistyötä ja taiteen perusopetuksen tai vapaan sivistystyön yksiköiden keskinäistä yhteistyötä, toinen huomioi hallinnollisen ja yhteisen identiteetin mahdollisuudet ja kolmas painottaa vahvasti erillistä identiteettiä, mutta huomioi hallinnollisen yhteistyön mahdollisuuden. Intensiteetiltään tasaisimmin johtajat kohtaavat ehdollista yhteistä identiteettiä ilmaistessaan, silloin kun kyse on hallinnollisesta yhteistyöstä.

Henkilöstön ilmaisuissa Kuula-opisto ja Vasa arbis painottavat yksikköinä kumpikin omaa, erillistä identiteettiään mutta huomioivat yhteistyönä toteutuvan ehdollisesti yhteisen identiteetin mahdollisuuden. Yhteistä identiteettiä ilmaistaan enemmän varauksellisuuden kuin mahdollisuuksien kautta. TaiKon painottaa varsin tasaisesti kaikkia kolmea identiteettivaihtoehtoa. Yhteistyön ajatus kantaa läpi identiteettiluokkien. Vaasa-opistossa painotetaan sekä omaa erillisyyttä että yhteistä identiteettiä. Ne muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden. Ehdollisesti yhteinen identiteetti jää Vaasa-opistossa lähes vaille ilmaisuja.

Henkilöstön näkemyksissä yksiköt kohtaavat yksittäisten arvojen ja identiteettiipiirteiden suhteen mutta eivät kokonaisuuksina. Myös yksikköjen sisällä näkemykset hajaantuvat. Sisäisesti varsin koherentteja näkemyksiä esittävät TaiKon ja Vasa arbis, moniääisempiä Kuula-opisto ja Vaasa-opisto. Yksiköiden koko selittää ilmiötä ainakin osittain. Pienempien yksiköiden pienryhmätyöskentelyssä 'yhteinen ääni' on helpommin muodostettavissa. Toisaalta myös paine yhtenäiseen esitykseen saattaa tällöin olla suurempi.

4.6 Yhteenveto identiteettien rakenteellisista jännitteistä

Tässä luvussa esitän ensin yhteenvedon Vaasan kaupungin opistot -organisaation identiteettien rakenteellisista jännitteistä. Seuraavissa alaluvuissa, 4.6.1 ja 4.6.2, tarkastelen ensin johtajien ja tämän jälkeen henkilöstön primäärisiä ja sekundaarisia jännitteitä. Taulukossa 5 on eritelty tapausorganisaation sekä johtajia että henkilöstöä

koskevat ja organisaation toimintaa säätelevät, primaariset rakenteelliset tekijät jännitteineen.

Taulukko 5. Tapausorganisaation primaariset rakenteelliset jännitteet

Rakenne	Yksiköiden johtajat/ Yksiköiden henkilöstöt	Valtionhallinto/ Kaupunginhallinto/ Organisaatiojohto/ Palveluyksiköt	Taiteen perusopetus/ Vapaa sivistystyö	Taideala/ Sivistystyö/ Ympäröivä yhteiskunta
Jännite	Hallinnon ja substanssin välinen	Valta-asetelmista ja valta-asenteista johtuva	Erialaisten lakien ja traditioiden tuottama	Ihanteiden ja todellisuuden välinen

Primaarisia rakenteellisia tekijöitä tapausorganisaatiossa on neljä. Karkeasti ne voidaan jakaa valtaan ja toimialoihin liittyviin rakenteisiin. Valtaan liittyvien rakenteiden jännitteitä esiintyy organisaation hallinnon ja substanssin välillä sekä suhteessa päätäntävaltaan valtionhallinnon, kaupunkihallinnon, organisaatiohallinnon ja yksiköiden itsemääräämisvaltaan liittyen. Toimialaan liittyvien rakenteiden jännitteitä esiintyy taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön lakien ja traditioiden tuottamina sekä jännitteinä, jotka syntyvät taidealaan ja sivistystyöhön liittyvien ihanteiden kohtaamisesta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Talouteen liittyviä jännitteitä ei taulukko erittele, sillä niiden katsotaan sisältyvän mainittuihin primaarirakenteisiin.

4.6.1 Primaariset ja sekundääriset jännitteet johtajien ilmaisuissa

Johtajien ilmaisuissa ilmenee primaarisina jännitteinä hallinnon ja substanssin välinen rakenteellinen ero, laajemmat päätäntävaltaan liittyvät rakenteet, taiteen perusopetukseen ja vapaaseen sivistystyöhön liittyvät lait ja traditiot sekä julkisorganisaation suhde ympäröivään yhteiskuntaan. Taidealan ja sivistystyön ihanteiden ja organisaatiotodellisuuden välinen jännite kytkeytyy ilmaisuissa päätäntävaltaan.

Suhteessa yhteiskuntaan sitä ilmaistaan ainoastaan viitteellisesti. Keskeinen sekundäärinen jännite ilmenee johtajien välisinä identiteettien painotuseroina. Yhteistä identiteettiä, ehdollista yhteistä identiteettiä ja erillistä identiteettiä painottaa kukin johtajista eri tavoin. Sekundäärisiä jännitteitä ilmenee myös identiteettiryhmien sisällä. Organisaatiohallinnon ja substanssin välistä rakenteellista jännitettä ilmaistaan johtajien taholta vähän. Jännite esiintyy vain ehdollista yhteistä identiteettiä koskevissa ilmaisuissa, yhteistyön mahdollisuuksiin viitatessa. Yhteistyö näyttäytyy johtajien ilmaisuissa ensisijaisesti hallinnon, toisin sanoen yksiköiden rehtoreiden välisenä, ei niinkään substanssin yhteistyönä. Kysymys yhteistyön organisoimisesta mitä substanssiin tulee, jää avoimeksi. Johtamattomuus antanee tilaa substanssin omaehtoiselle yhteistyölle organisaatiossa, toisaalta se ei aktiivisesti edesauta sitä tai edistä yhteisen identiteetin rakentumista. Sekundäärinen dualiteetti ilmenee akselilla, jossa toisen ääripään muodostaa ajatus organisaatioyhteydestä enemmän ihmisistä kuin rakenteesta riippuvana, toisen ääripään ajatus, jossa organisaation johdon tehtävänä on aktiivisesti edistää yhteistä organisaatioimagoa ja tämän kautta vahvistaa sen asemaa toimijana (ks. Juuti & Virtanen 2009: 53, 60).

Päätäntävaltaan liittyviä primäärisiä jännitteitä esiintyy johtajien ilmaisuissa runsaasti. Niitä ilmaistaan valtionhallinnon, kaupunginhallinnon ja yksiköiden välisten valta-asetelmien suhteen. Valtio asettuu osaksi primäärirakennetta organisaation rahoituksen, eli myönnettyjen valtionosuuksien kautta. Kaupunginhallinnon valta-asema suhteessa organisaatioon ja yksittäisiin palveluyksiköihin tulee ilmaistuksi niin rahoitukseen kuin päätäntävaltaan liittyen. Organisaatioyhdistäminen nähdään ensisijaisesti kaupungin tuottamana päätöksenä. Toisaalta yhdistämisen koetaan lisäävän 'kilpailukykyä' kaupungin suuntaan mitä organisaation rahoitukseen tulee. Viitteenomaisesti mainituksi tulee myös mahdollisen kuntaliitoksen vaikutus. Valtion- ja kuntarahoituksesta riippuva, kaupunkikontekstissa kooltaan pieni julkisorganisaatio tasapainoilee siten toiminnassaan sen eri rahoittajien, toimintamallista päättävien tahojen ja sisäisten intressiensä välillä (ks. Albert & Whetten 2004: 94 ; Luoma-aho 2006: 39–40).

Tapahuneen organisaatioyhdistämisen ja tulevaisuuteen sijoitetun yhdistymisen uhan välinen dualiteetti pohjautuu ajatukseen oman päätäntävallan menettämisestä. Tämä näkyy ilmaisuissa yhtenäisyyden ja itsenäisyyden välisenä kamppailuna, mihin pohjautuvat myös myönteisesti tai jännitteisesti tulevaisuuteen orientoitumisen sekä säilyttävästi menneisyyteen orientoitumisen väliset vastaparit johtajien välillä. Tulevaisuusorientaation voi tosin myös nähdä osana omien ihanteiden ja organisaatiotodellisuuden välistä jännitteistä kohtaamista.

Valta-asetelmaan liittyvät myös yksiköiden väliset jännitteiset valtasuhteet, jotka jakaantuvat tasa-arvoisista sisaruussuhteista valtaa osoittaviin vanhemmat–lapsi - ilmaisuihin, osaksi myös selkeää roolijakoa hakien. Valta-asetelmia perustellaan muun muassa suorituksen laatutasolla, mikä yhdistää yksikön valta-asenteen omaa toimialaa koskevien ihanteiden ja organisaatiotodellisuuden väliseen primaarijännitteeseen. Jännite kuvautuu oman yksikön erityislaatuisuuden ja opistokokonaisuuden 'yhteisen sylin' välisenä dualiteettina. Jännitteisessä suhteessa näkyy yhteisen arvotyön puute, jolloin entisten toimintatapojen säilyttämiseen entisestään haetaan vahvistumista; samalla yksiköiden omiin arvoihin rakentuvalle keskinäiselle kilpailulle tarjoutuu lisää tilaa (Markkanen 1999: 121–122).

Taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön rakenteellista eroa johtajien ilmaisuissa esiintyy varsin runsaasti. Se vaikuttaa primaarisena jännitteenä niin yksiköiden yhteistyötä kuin organisaation sidosryhmien reflektioimista koskeviin näkemyseroihin. Yhteistyö samaa alaa ja lakia edustavien yksiköiden kesken, tai näiden yhdistyminen tulevaisuudessa, näyttäytyy toimialoja ylittävää yhteistyötä luontevampana. Jännitteessä näkyy sekä toimintamalleja ohjaavien lakien vaikutus (ks. Finlex 1998a, Finlex 1998b) että tuttuun ajatus- ja toimintamallien preferoituminen erilaisten ammatillisten kulttuurien kohdatessa (ks. Valpola 2004: 21). Sidosryhmien reflektioiminen ilmenee yksilöllisen taitopainotteisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksen välisenä dualiteettina taiteen perusopetuksen painottaessa edellistä, vapaan sivistystyön jälkimmäistä. Tosin nämä erot eivät ole jyrkkiä kaikissa ilmaisuissa.

Palveluysiköiden riippumattomuus esiintyy varsin vahvasti johtajien ilmaisuissa. Julkissektorin organisaation riippumattomuus on kuitenkin käsitteenä ongelmallinen. Czarniawska-Joerges (2004: 416) näkee sen myyttinä, joskin narratiivisena strategiana tehokkaana sellaisena. Riippumattomuuden ideaalia haastaa todellisuus, jossa identiteetin kontekstina olevaa organisaatiokulttuuria luodaan ja toteutetaan useasta tekijästä riippuvana. Näitä ovat toimintaa ja toimijoita säätelevien lakien, traditioiden ja talouden tekijöiden lisäksi myös johtajien oma toiminta (Schein 2004: 1). Riippumattomuus osoittautuu myytiksi myös, kun sitä tarkastaellaan laajemmin, yhteiskunnalliseen arvokeskusteluun peilattuna, mihin ovat vaikuttamassa niin valtaa pitävien preferenssit kuin valta-asetelmat yleensäkin (Chreim 2005: 570). Käyty diskurssikaan kun ei ole ilmiönä riippumaton vaan rajautuu tai mahdollistuu vallitsevan diskursiivisen ilmaston vaikutuksesta (Jokinen ym. 2016: 269). Organisaation johtajien ilmaisuissa ei kuitenkaan esiinny avauksia laajemman yhteiskunnallisen keskustelun suuntaan.

4.6.2 Primaariset ja sekundääriset jännitteet henkilöstön ilmaisuissa

Henkilöstön ilmaisuissa primäärisiä jännitteitä ilmenee jonkin verran hallinnon ja substanssin, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistyksen lakeihin ja traditioihin sekä työn ihanteisiin ja todellisuuteen liittyen. Päättäjävaltaan liittyviä jännitteitä ilmaistaan runsaasti. Sekundäärisiä jännitteitä esiintyy eri palveluysiköiden henkilöstöjen painottaessa yhteistä identiteettiä, ehdollista yhteistä identiteettiä ja erillistä identiteettiä eri tavoin. Poikkeuksen tästä muodostavat Kuula-opiston ja Vasa arbiksen identtiset, tosin perusteiltaan erilaiset painotukset. Sekundäärisiä jännitteitä ilmenee myös identiteettiryhmien sisällä.

Henkilöstön ilmaisuissa hallinnon ja substanssin välistä jännitettä koetaan yksikön omiin arvoihin liittyen, yhteistä identiteettiä ilmaistaessa sekä ehdollista yhteistä identiteettiä koskevissa ilmaisuissa, yhteistyön mahdollisuuksiin viitatessa. Ainoastaan TaiKonissa hallinnon ja substanssin välistä jännitettä ei eksplisiittisesti ilmaista. Kuula-opistossa jännite ilmenee arvojen ja kehitysilmausujen osittaisessa kohtaamattomuudessa. Kehitys

nähdään mahdollisena vain lisättyjen resurssien kautta, mistä päättäminen lukeutuu hallinnon tehtäviin. Resurssien toteutumiseen henkilöstö kuitenkin suhtautuu skeptisesti.

Opistokokonaisuuden johto koetaan yksikössä etäisenä ja vieraana. Vaasa-opistossa hallinnon ja substanssin välistä jännitettä ilmaistaan yksikön johtajan kaksoisrooliin liittyen. Opistokokonaisuuden johtotehtävien tähden johtajan ajan ei koeta riittävän oman yksikön tarpeisiin. Hallinnon ja substanssin väliseen rakenteeseen asemoituvat myös viittaukset tiedonkulun puutteista, vaikka ilmauksia ei kohdistetakaan suoraan organisaation johtoa kohtaan. Vasa arbeitsessa jännite näkyy yksiköiden välisessä yhteistyössä epätasa-arvoisesti vain rehtoreille, ei opettajille suunnattuna. Yksiköiden välisen yhteistyön organisoimiseen tai johtamattomuuteen liittyvät ilmaisut puuttuvat kaikista yksiköistä.

Päätäntävaltaan liittyvää primaarista jännitettä esiintyy henkilöstön ilmaisuissa etenkin kaupunginhallinnon ja yksiköiden väliseen valta-asetelmaan liittyen. Henkilöstö näkee organisaatioyhdistämisen kärjistetyimmillään kaupunginhallinnon sanelemana ja yksiköiden omien toiveiden vastaisena päätöksenä. Jännite todentuu siten osallistamisen puutteen ja osattomuuden kokemuksen välisenä. Samalle akselille asettuu yksiköiden ”Ensitreffit alttarilla” -tapaaminen, jonka metaforassa voi tulkita henkilöstön tilaa yhdistämisen prosessista osattomina. ’Kihlusaikaa’, toisin sanoen yksiköiden välistä tutustumis- tai harkinta-aikaa, eivät yksiköt koe saaneensa. Kuula-opistossa jännite kuvautuu dualiteettina, jossa yksiköistä rakentuu joko menestyksekkäs, neliapila-metaforana kuvattu kombinaatio, tai pakotetusti yhteenpuristunut kokonaisuus. Toisaalta, organisaatioyhdistämiseen liittyy myös toiveita kilpailukyvyn kasvusta mitä kaupungin jakamaan rahoitukseen tulee. Henkilöstön suhteessa opistokokonaisuuteen kuvastuu siten rahoituksesta ja toiminnan mallista päättävien tahojen, eli valtion ja kunnan, sekä yksiköiden sisäisten intressien ja niihin liittyvien tunteiden välinen jännite (ks. Albert & Whetten 2004: 94; Luoma-aho 2006: 39–40).

Palveluyksiköiden välisiä valta-asenteita esiintyy niin yhteisen identiteetin, ehdollisen yhteisen identiteetin kuin erillisen identiteetinkin ilmaisuissa. Opistoperheessä

keskinäistä asemointia ilmaistaan joko valta- ja/tai vastuuasenteisen äiti–lapsi -asetelman kautta, tasa-arvoisempina sisarus- tai serkussuhteina tai voimakasta ulkopuolisuutta kokien. Keskinäisestä asemoinnista myös pidättäydytään, jolloin yksikön erillinen identiteetti korostuu. Yksiköiden koko, ikä, yhdistämistä edeltävä asema sekä erot enemmistö-, vähemmistö- tai kaksikielisyyteen asemoitumisessa ovat vaikuttamassa valta-asetelmien muototututumiseen. Esimerkiksi TaiKonissa oman päätösvallan koetaan yhdistämisen myötä lisääntyneen aiempaan työväenopistojen alaisuuteen verrattuna. Vaasa-opistossa yksikön ja opistokokonaisuuden johtajan kaksoisroolin voi olettaa vaikuttavan henkilöstön asemointiin. Koska kielikysymys kytkeytyy myös ihanteiden ja todellisuuden kohtaamiseen, sitä käsitellään kyseisen primaarijännitteen yhteydessä tekstissä myöhemmin.

Päätäntävaltaan yhdistyy myös omien yhteistyötoiveiden ja ulkoapäin koetun yhteistyön velvoitteen välinen jännite. Yksiköiden välille toisaalta toivotaan yhteistyötä, toisaalta sen ei tulisi uhata yksiköiden erityisyyttä. Yhteistyön mahdollisuudet näyttäytyvät laajempien yhteisöjen tavoittamisen, yhteisten resurssien hyödyntämisen ja yksiköiden spesifien tarpeiden kautta. Kuula-opistossa omaehtoista, johdon taholta legitimoimatonta yhteistyötä tosin koetaan tehdyn aiemminkin, ennen organisaatiomuutosta. Valta-asenteita suhteessa yhteistyöhön esiintyy etenkin yksiköiden asiakaspohjaan liittyen. Omaa etulyöntiasemaa legitimoidaan muun muassa yksikön tarjoamaan laatuun vetoamalla, mikä yhdistää valta-asenteen omaa toimialaa koskevien ihanteiden ja organisaatiotodellisuuden väliseen primaarijännitteeseen. Kilpailussa asiakkaista kuvautuvat myös yksiköiden koko- ja resurssieroista johtuvat asetelmat.

Taiteen perusopetusta ja vapaata sivistisyötä koskevaa primaarijännitettä henkilöstö ilmaisee toiminnan peruseroihin viitaten. Taiteen perusopetuksen lapsiin ja nuoriin sunnattu toiminta, jossa yksilöllisten suoritusten laatu korostuu saa vastaparikseen vapaan sivistystyön asiakkaiden laajan ikäjakauman sekä yhteisöllisyyden arvot. Tosin erot yksiköiden välillä eivät aina ole jyrkät. Siinä missä taiteen perusopetusta antava TaiKonin laajentaa arvojaan vahvasti yhteisöllisyyden suuntaan, korostaa vapaata sivistystyötä tekevä Vasa arbis sekä opetuksen että asiakaskohtaamisen laatua yhteisöllisyyden lisäksi.

Taiteen perusopetuksen yksiköiden keskinäinen yhteistyö koetaan toimialoja ylittävää yhteistyötä luontevammaksi. Vapaan sivistystyön keskinäisestä yhteistyöstä mainituksi tulee lähinnä kielten kurssijaoista sopiminen, tosin Vaasa-opistossa esiin nousee myös kaikkia yksiköitä koskeva markkinoinin yhteistyömaininta.

Ihanteiden ja todellisuuden primaarijännitteeseen pohjautuvat erillisten identiteettien, jo tapahtuneen organisaatioyhdistämisen ja tulevaisuuteen sijoitetun yhdistymisen uhan väliset jännitteet. Tämä näkyy yksiköiden välisinä eroina tulevaisuuteen orientoitumisen suhteen (aiheesta mm. Juuti 2006: 247). Myönteisimmin tulevaisuuteen orientoituu TaiKon. Kuula-opiston ja Vaasa-opiston orientoitumisessa korostuu jännitteinen, sekä mahdollisuuksia että uhakakuvia kokeva suhtautuminen. Yhteisen osaamis- ja talousresurssien hyödyntämisen vastaparina koetaan uhkaa mahdollisista toimien yhdistämisistä, työpaikkojen menetyksistä sekä opistokokonaisuuteen kohdistuvista säästötoimista. Vasa arbiksen ilmaisuissa painottuu yhdistämistä edeltävän oman kulttuurin säilyttäminen.

Opistokokonaisuuden ja ympäröivän yhteiskunnan välistä suhdetta ei narratiiveissa pohdita yksiköiden omista näkökulmista irrotettuna. Yksiköiden ihanteet kiteytyvätkin oman toiminnan omaehtoiseksi räätälöimiseksi omaa asiakaskuntaa ajatellen. Oma asema koetaan merkityksellisenä kunkin omassa toimintaympäristössä. Opistokokonaisuus itsessään muodostaa tälle jännitteisen vastaparin. Kuula-opistossa alan ihanteiden ja potentiaalinen todellisuuden välinen suhde kiteytyy oman musiikkitoiminnan laadun ja hyvän maineen menettämisen uhkaan. Vasa arbiksessa keskiössä ovat oman (kielellisen) kulttuurin vaaliminen, Vaasa-opistossa perinteisten opetusaineiden ja alueellisen toiminnan säilymisen kysymykset. Se, koetaanko Vaasa-opistossa jännitettä nimenomaan suhteessa opistokokonaisuuteen vai yleisesti yhteiskunnan eri tekijöihin, jää täsmentymättä. TaiKonissa omaa alaa koskevat ihanteet laajenevat omasta yksiköstä sekä yksiköiden välille että lähiympäristöön taitedenvälisen yhteistyön kautta. Suhde ympäröivään yhteiskuntaan näyttäytyy optimistisena, jopa idealistisena.

Ihanteen ja arkitodellisuuden välinen jännite näkyy myös yksiköiden kielisuhteissa. Teemakyselyn hetkellä mahdolliselta näyttänyt kuntaliitos Vaasan ja Mustasaaren välillä tulkitaan Vasa arbiksessa opistokokonaisuutta merkittävämmäksi omaa toimintaa määrittäväksi tekijäksi. Näkökulmaa selittänee Vaasassa vähemmistökielen asemasta toimivan yksikön ja enemmistöltään ruotsinkielisen kunnan opistotoimintaan liittyvät mahdollisuudet. Enemmistökielellä toimiva Vaasa-opisto suhtautuu kaksikielisyyteen myönteisesti. Kuula-opisto profiloituu neutraalisti kaksikielisenä yksikkönä, TaiKonissa kaksikielisyys koetaan arvona.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten johtajat ja henkilöstö ymmärtävät organisaatiomuutoksen kautta syntyneen organisaation identiteetin. Tarkastelun kohteena olivat Vaasan kaupungin opistot -organisaation johtajien ja opetushenkilöstön käsitykset. Identiteettien luokittelun lisäksi tutkimuksessa selvitettiin identiteettien välisiä jännitteitä sekä niihin kytkeyksissä olevia laajempia rakenteellisia tekijöitä.

Tutkielman aineiston muodosti teemakyselyn kautta saadut 27 dokumenttia, joista viisi johtajilta ja 22 opetushenkilöstöltä. Dokumentteja tuotti viisi johtajaa sekä 73 opettajaa, joista 43 päätoimista ja 30 sivutoimista. Koko opetushenkilöstöstä tutkimukseen osallistui 74% päätoimisista ja 9,6% sivutoimisista opettajista. Sivutoimisten opettajien matala osallistumisaste oli odotettua muun muassa aikataulullisten tekijöiden vuoksi. Johtajat tuottivat dokumenttinsa henkilökohtaisesti, henkilöstö yksiköissään valitsemisissaan pienryhmissä. Johtajat ja pienryhmät esiintyivät tutkimuksessa anonyymeina. Aineisto täytti tehtävänsä hyvin: Se mahdollisti tutkimuksen tavoitteen toteuttamisen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen (Ronkainen ym. 2011: 117).

Tutkimus pohjautui taustatietoon organisaation kulttuurin, identiteetin ja imagon muodostumisen perusteista. Menetelmänä sovellettiin narratiivien tilallisuuden, ajallisuuden, mentaalisuuden ja pragmaattisuuden rakenteita (ks. Ryan 2007), joita yhdistettiin kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian kehykseen rakenteellisen jännitteen käsitteen kautta (ks. Engeström 2005). Mikrotason identiteettinäkemysten tarkastelu syveni siten organisaation identiteettien välisten jännitteiden ja niihin laajemmin vaikuttavien rakenteiden ymmärtämisen kautta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Vaasan kaupungit opistot -organisaation identiteettikäsite sekä johtajien että henkilöstön osalta on postmodernia identiteettikäsitystä mukaellen pluralistinen ja jännitteinen. Organisaation sisältä ei löydy vain yhtä, yhtenäistä identiteettiä vaan useita, keskenään myös ristiriitaisia identiteettejä.

(ks. Hall 2005: 21–23, 250) Tapausorganisaatiossa identiteettiä ilmaistiin kolmen, keskenään jännitteisen luokan kautta, jotka kuvautuivat yhteisenä, ehdollisesti yhteisenä ja erillisenä identiteettinä. Identiteettijännitteitä esiintyi myös luokkien sisällä. Arvot jakaaantuivat substanssiin, sidosryhmiin ja toimintatapaan liittyviksi. Niitä ilmaistiin moninaisesti eri yksidiöiden kulttuureja ja tarpeita mukaellen. Laajemmat rakenteelliset jännitteet jakaantuivat neljään ryhmään. Jännitteitä esiintyi hallinnon ja substanssin välisinä, laajemmin valta-asetelmiin ja valta-asenteisiin liittyen, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön lakeihin ja traditioihin liittyvinä sekä omaa alaa tai kulttuuria koskevien ihanteiden ja ympäröivän todellisuuden jännitteisenä kohtaamisena.

Yhteinen identiteetti kuvautui palveluyksiköiden moninaisina keskinäisinä suhteina. Suhteet olivat joko tasa-arvoisia, valta-asenteisia, ulkopuolisuutta kokevia tai keskinäisestä asemoinnista pidättäytyviä. Johtajien ilmaisuissa yhteinen identiteetti kuvautui hehkuva nuotio -metaforan kautta kaikkia yhdistävänä sivistyön ideaalina. Henkilöstön ilmaisuissa yhteinen identiteetti asettui toive- ja uhkakuvien väliseen dualiteettiin. Taloudellisten, osaamisresurssien ja keskittämisen hyötyjen vastaparina näyttäytyivät yhteiset säästötoimet, toimien yhdistäminen, työpaikkojen menetys ja tarjonnan kapaneminen. Opistokokonaisuus koettiin varsin uutena ja vieraana.

Ehdollisesti yhteinen identiteetti kiteytyi yhteistyön käsitteeseen. Sekä johtajat että henkilöstö näkivät etenkin taiteen perusopetuksen yksiköiden mutta myös vapaan sivistystyön yksiköiden keskinäisen yhteistyön toimialoja ylittävää yhteistyötä luonnollisempana. Johtajien hallinnollista yhteistyötä lukuunottamatta yhteistyö ei juuri kuvautunut konkreetteina toimina. Yhteistyön organisoimiseen tai johtamiseen liittyviä ilmaisuja ei aineistossa esiintynyt. Yhteistyön ideaalia henkilöstön osalta haastoi siten yhteistyön rakenteiden puute, toisaalta myös tunne yhteistyön velvoitteesta, mikä nähtiin hedelmättömänä lähtökohtana. Löydöksissä kuvastuu muutostilanteelle tyypillinen tuttuihin ajatus- ja toimintamalleihin turvautuminen erilaisia ammatillisia kulttuureja yhdistettäessä, silloin kun uutta, yhdistävää identiteettiä ei ole rakentunut (ks. Valpola 2004: 21, 179). Kulttuuristen rajojen ylittäminen tai vallitsevien kulttuurien muuttaminen

ilman konkreetteja, yhteisiä päämääriä näyttäytyi siten haastavana myös tapausorganisaatiossa (ks. Schein 2004: 334; Juuti 2006: 236; Kuusela 2015: 174).

Taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön yksiköiden yhdistelmässä näkyi myös toisiinsa nähden laissa asetettujen ristiriitaisten, identiteettien rakennusaineena olevien elementtien haaste. Elementit ulottuivat holografisina läpi organisaation, toisaalta niitä esiintyi ideografisina eri yksiköissä (ks. Golden-Biddle & Rao 2004: 315). Vapaan sivistystyön yksiköiden yhteisöllisyys ja yleissivistyksen ideaali kohtasi spesifiä yksilötaitoja korostavat taiteen perusopetuksen yksiköt ammatillisen orientoitumisen korostuessa etenkin musiikkiopiston henkilöstön ilmaisuissa. Erot kaikkien yksiköiden välillä eivät tosin olleet jyrkät. Johtajien ilmaisuissa yleinen sivistyksen ihanne levittäytyi toisaalta läpi yksiköiden, toisaalta korostettiin taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön keskinäistä yhteistyötä tai kunkin omaa erillisyyttä.

Erillinen identiteetti kuvautui sekä johtajien että henkilöstön ilmaisuissa oman yksikön erityisyytenä ja huolena itsenäisen päätöksenteon jatkumisesta. Itsenäisyyttä legitimoitiin oman yksikön tarjonnan laatuun, yksikön maineeseen, vahvaan kulttuuriin tai muihin erityisiin tarpeisiin perustuen. Palveluyksiköistä kolme neljästä omaa pitkäikäiset, itsenäiset kulttuuriset perinteet ja siten vahvan oman asemoitumisen, minkä johdosta niiden yhdistämiseen varsin luonnollisesti kohdistui jännitteitä (ks. Schein 2004: 326). Kulttuurisesta vallasta kilpailua olikin havaittavissa näiden yksiköiden välillä.

Primaarijännitteistä keskeisimmäksi nousi päätäntävaltaan liittyvät valta-asetelmat ja -asenteet. Jännite näkyi sekä yksiköiden välisinä spesifeinä ilmaisuina että laajemmin keskitetyn organisaatorakenteen ja fragmentoituneen organisaatiotodellisuuden välisenä. Näkyviin nousi kaupungin organisaatorakennetta keskittävien päätösten ja vallitsevan identiteettipluralismin dualiteetti. Organisaatiomuutoksesta päättämiseen ei yksiköissä koettu osallisuutta. Valta-asenteiden ja työstä muodostetun ihanteen ja ympäröivän todellisuuden primaarijännitteet kietoutuivat yhteen useissa ilmaisuissa. Jännite todentui yksiköiden omaan erityisalaan, kieleen tai kulttuuriin kiinnittyvien arvojen ja opistokokonaisuuden välisenä. Jännitteitä esiintyi sekä johtajien että henkilöstön osalta

myös tulevaisuusorientaation suhteen. Painottumista sekä menneen säilyttämiseen että uudistushenkisyyteen esiintyi (ks. Juuti 2006: 247). Kolmas kategoria muodostui jännitteisesti tulevaisuuteen suhtautuvista, joille muutos näyttäytyi mahdollisuuksien ja uhkakuvien kombinaationa. Löydökset kokonaisuutena vastaavat osaa Humphreysin ja Brownin (2002) koulutusorganisaatiota koskevassa tutkimuksessa havaitusta viidestä identiteetin jännitteestä (*identity dualities*).

Tutkimushetkellä tapausorganisaation yksiköiden välinen suhde näyttäytyi varsin irrallisena tai löyhästi kumppanillisena organisaatioyhdistämisen painottuessa mahdollisiin talouden tai hallinnon hyötyihin, ei niinkään yhteiseen, rakenteiden pohjustamaan kehittymiseen. (ks. Kuusela 2015: 179–180) Organisaatiossa nojaututtiin vahvasti yksiköiden omiin identiteetteihin ja viestinnän osalta, siirrettyä visuaalista identiteettiä lukuunottamatta, organisaatiomuutosta edeltäviin rakenteisiin. Myös sidosryhmien reflektointi pohjautui yksiköiden omiin kulttuureihin ja polarisoitui sekä johtajien että henkilöstön osalta. Organisaatiosta kokonaisuutena tämä välitti viestiä, joka ei ollut selkeä.

Tapausorganisaatiossa joudutaankin pohtimaan, millais(t)en identiteettinarratiivi(e)n kautta se aikoo jatkossa kohdata toiminnan edellytyksiinsä vaikuttavat asiakkaitensa ja rahoittajiensa diskurssit samoin kuin yhteiskunnan yleisen arvomaiseman (ks. Albert & Whetten 2004: 94). Kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tulemisen merkitystä asiakkaiden tavoittamisen ja rahoituksen turvaamisen suhteen kun ei yksikään organisaatio voi vähätellä. Laajempaa reflektointia suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan, mihin esimerkiksi teemakyselyn tulevaisuuskyselyt olisivat tarjonneet mahdollisuuden, ei aineiston narratiiveissa organisaatiokokonaisuuden tai yksiköiden osalta kuitenkaan esiintynyt. Erillistä kysymystä aiheesta ei tosin teemakyselyssä esitetty.

Perinteiset opetusaineet ja yleinen sivistyksen ihanne kohtaavat tänä päivänä yhteiskunnan, joka elää jatkuvassa muutoksessa (ks. Gioia ym. 2004: 349–350). Sivistys, joka voidaan käsittää niin taidekasvatuksen itseisarvona, elinikäisen oppimisen mahdollisuutena kuin koulutuksen välinearvonakin, etsii asemaa yhteiskunnasta, joka ei

välttämättä enää turvaa yhtäläistä mahdollisuutta muuhun kuin perusopetukseen. Näin esimerkiksi taiteen perusopetus voisi jäädä kuntien vapaaehtoisen järjestämisen varaan ja jo järjestettyä toimintaa voisi uhata toiminnasta luopuminen. (Mäkelä 2013: 3–25, 43–44, 116, 241) Tapausorganisaation, niin kokonaisuutena kuin yksikkötasolla, tämä haastaa reflektoimaan itseään sekä omaa kulttuurista perimäänsä että eri sidosryhmiensä käsityksiä havainnoiden (ks. Hatch & Schultz 2004: 396). Valintoja on tehtävä niin organisaation arvojen kuin viestinnänkin suhteen.

Organisaatiomuutoksen kehityshyötyjä tavoitellakseen tapausorganisaatio voi tämän tutkimuksen valossa orientoitua kahdella eri tavalla. Se voi joko edistää yksiköiden välistä yhteistyötä tai suuntautua kohti tiiviimpää yhdistymistä. Molemmat vaihtoehdot edellyttävät ensinnäkin organisaation johtajilta yhteistä, tai riittävän yhteistä näkemystä organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Samoin tarvitaan uusien, myös viestinnällisten rakenteiden kehitystyötä yksiköiden välillä sekä ajan ja resurssien panostamista koko organisaatiota koskevaan arvotyöhön. Yhteistyön tai uuden yhteisen identiteetin rakentuminen ja rakentaminen kun voi todella alkaa vasta yhteisten arvojen perustalta. Päämäärätietoinen arvotyö edellyttää julkisorganisaatiolta vahvaa ymmärrystä arvotyön merkityksestä.

Organisaatioita koskevat rakenteelliset ja sisäiset muutokset edellyttävät myös avointa, sekä johtoa että henkilöstöä koskevaa keskustelukulttuuria ja henkilöstön aitoa osallistamista strategiaprosessiin (ks. Juuti & Virtanen 2009: 57). Hallinnollisista lähtökohdista toteutuvissa organisaatiomuutoksissa yhteisen toiminnan edistämisen näkökulmiin tulisi kiinnittää vieläkin tiiviimmin huomiota. Tapausorganisaatiossa organisaatiomuutos näyttäytyy varsin valmistelemattomana ja tietoista suuntaa vailla olevana prosessina. Tapahtunutta selittää osaltaan muutoksen läpivientiin tarvittavien resurssien puute. Palveluyksiköiden niin johtajien kuin henkilöstönkin aika on kohdistunut (ja kohdistunee yhä) lukuisten yksityiskohtien sävyttämään ydintoimintaan. Julkisorganisaatioiden resurssittomat tai minimaalisin resurssein toteutetut rakenteelliset tai sisäiset muutokset olisivat siten laajemminkin, jo yksin organisaatioiden toimintatehon kannalta, kiintoisa jatkotutkimusaihe.

Jatkotutkimusta tarvittaisiin myös taide- ja sivistysalan organisaatioiden ja niiden sidosryhmien (narratiivisistakin) kohtaamisista. Käsillä olevaa tutkimusta olisi luontevaa jatkaa tapausorganisaation sidosryhmien näkemyksiä kartoittamalla. Myös taide- ja sivistysalan sivutoimisen henkilöstön identifioitumista alan työnantajina toimiviin organisaatioihin olisi kiintoisaa tarkastella. Miten organisaatioidentiteetti hahmottuu kyseisten alojen sivutoimisen työresurssin näkökulmasta? Pitkittäistutkimukseen aiheen tarjoaisi tapausorganisaation identiteetin kehittymisen seuranta. Tässä tutkimuksessa johtajien ja henkilöstön narratiivien muotoutumista ohjasivat teemakyselyn kysymykset. Luonnollisiin tilanteisiin ja vapaaseen tarinankerrotaan pohjautuva tutkimus voisi tarjota hedelmällisen vertailukohdan tämän tutkimuksen löydöksille.

LÄHTEET

- Albert, Stuart & David A. Whetten (2004). *Organizational Identity*. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 89–118.
- Ashforth, Blake E. & Fred Mael (2004). Social Identity Theory and the Organization. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 134–160.
- Blau, Peter M. & W. Richard Scott (1963). *Formal Organizations. A Comparative Approach*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Boje, David M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bold, Christine (2012). *Using Narrative in Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Brewer, Marilyn B. & Wendi Gardner (2004). Who is this 'We'? Levels of collective Identity and Self-representations. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 66–80.
- Brown, Andrew D (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies* 43:4, 731–753.
- Cheney, George, Lars Thøger Christensen & Stephanie L. Dailey (2014). Communicating Identity and Identification In and Around Organizations. Teoksessa: Linda L. Putnam & Dennis K. Mumby (toim.). *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Third Edition. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE, 695–716.
- Chreim, Samia (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies* 42:3, 567–593.
- Cole, Michael (1999). Cultural psychology: Some general principles and a concrete example. Teoksessa: Yrjö Engeström, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 87–106.
- Cooren, François (2015). *Organizational Discourse. Communication and Constitution*. Cambridge: Polity Press.

- Czarniawska-Joerges, Barbara (2004). Narratives of Individual and Organizational Identities. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 407–435.
- Davydov, Vassily V. (1999). The content and unsolved problems of activity theory. Teoksessa: Yrjö Engeström, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 39–52.
- De Fina, Anna (2011). Discourse and Identity. Teoksessa: Teun A. van Dijk (toim.). *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*. London: Sage Publications Ltd, 263–282.
- De Fina, Anna & Alexandra Georgakopoulou (2012). *Analyzing Narrative. Discourse and Sociolinguistic Perspectives*. Cambridge University Press.
- Eccles, Robert G. & Nitin Nohria (1992). *Beyond the Hype*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Engeström, Yrjö (1999a). Activity theory and individual and social transformation. Teoksessa: Yrjö Engeström, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 19–38.
- Engeström, Yrjö (1999b). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. Teoksessa: Yrjö Engeström, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 377–404.
- Engeström, Yrjö (2005). *Developmental Work Research. Expanding Activity Theory In Practice*. Berlin: Lehmanns Media.
- Engeström, Yrjö & Reijo Miettinen (1999). Introduction. Teoksessa: Engeström Yrjö, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 1–16.
- Engeström, Yrjö & Hannele Kerosuo (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning* 19: 6, 336–342. <https://doi.org/10.1108/13665620710777084>
- Engeström, Yrjö & Annalisa Sannino (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management* 24:3, 368–387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>

- Eskola, Antti (1999). Laws, logics, and human activity. Teoksessa: Yrjö Engeström, Reijo Miettinen & Raija-Leena Punamäki (toim.). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press, 107–114.
- Fairhurst, Gail. T. & Cooren Francois, Cahill Daniel. J. (2002). Discursiveness, contradiction and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly* 15: 4, 501–540.
- Finlex (1998a). Laki taiteen perusopetuksesta 21.8. 1998/ 633. [Lainattu 4.4. 2019]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980633>
- Finlex (1998b). Laki vapaasta sivistystyöstä. 632/1998. [Lainattu 4.4. 2019]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>
- Georgakopoulou, Alexandra (2007). *Small stories, Interaction and Identities*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Giddens, Anthony (1979). *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä*. [Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. Suom. Pasi Andersson & Ilkka Heiskanen.] Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Gioia, Dennis & Kumar Chittipedi (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12: 6, 433-448.
- Gioia, Dennis & Majken Schultz, Kevin G. Corley (2004). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 349–376.
- Golden-Biddle, Karen & Hayagreeva Rao (2004). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 313–345.
- Hall, Stuart (2005). *Identiteetti*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz (2004). The Dynamics of Identity. Teoksessa: Mary Jo Hatch & Majken Schultz (toim.). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press, 377–403.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz (2004). *Organizational Identity. A reader*. Oxford: Oxford University press.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Suomen Kuntaliitto: Acta nro 123.

- Hsu, Greta & Kimberley D. Elsbach (2013). Explaining Variation in Organizational Identity Categorization. *Organization Science* 24: 4, 996–1013.
- Humphreys, Michael & Andrew D. Brown (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies* 23: 3, 421–447.
- Höllerer, Markus A, Dennis Jancsary, Maria Grafström (2018). ‘A Picture is Worth a Thousand Words’: Multimodal Sensemaking of the Global Financial Crisis. *Organization Studies* 39: 5-6, 617–644.
- Jokinen, Arja, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (2016). *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Joo, K. P (2014). A Critical Analysis of Structural Contradictions in Open and Distance Higher Education Using Cultural-Historical Activity Theory. *Adult Education Research Conference*, 226–232. <http://newprairiepress.org/aerc/2014/papers/37>
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, Pauli & Petri Virtanen (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Jyväskylän yliopisto (2019). *Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali*. [Lainattu 8. 4. 2019]. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>
- Kuntaliitto (2018). *Kuntaliitokset*. [Lainattu 2.2. 2019]. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntaliitokset>
- Kuntarahoitus (2016). *Viisi väitettä kuntataloudesta: taluspäätäjien näkemykset julkisen sektorin mahdollisuuksista ja uhkista*. Kuntarahoituksen trendiraportti/ Huhtikuu 2016. [Lainattu 7.2.2019]. https://www.kuntarahoitus.fi/sites/default/files/content_block/field_file/trendiraportti_viisi_vaitetta_kuntataloudesta_huhtikuu_2016.pdf
- Kuula-opisto (2019a). Kuula-opiston henkilömäärät. Hallintosihteeri Armi Inkisen sähköpostiedote Sara Kuokkaselle 23.4. 2019.
- Kuula-opisto (2019b). *Opetussuunnitelma*. [Lainattu 18.10.2019]. <https://www.vaasa.fi/uploads/2019/09/ebdd7b44-fi-kuula-opiston-opetussuunnitelma-musiikki-ja-tanssi.pdf>
- Kuusela, Sari (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kuusipalo, Jaana T. (2008). *Identities at work—narratives from a post-bureaucratic ict organization*. Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 35. Oulu University press.
- Luoma-aho, Vilma (2006). *Lupa toimia – Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet*. Tiedotustutkimus 2006: 3, 38–51.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999). *Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY.
- Mäkelä, Marianne (2013). *Yhdenvertainen oikeus sivistykseen. Tutkimus sivistyksellisen yhdenvertaisuuden perusoikeuden sisällöstä erityisesti yhdenvertaisessa oikeudessa perusopetukseen, taiteen perusopetukseen ja kuntien kulttuuripalveluihin*. Acta Universitatis Tamperensis 1804. Tampere: Tampere University Press.
- Mönkkönen, Kaarina (2014). Tarina-hanke organisaatiomuutoksen tukena – jännitteinen identiteetti-projekti valtionhallinnon uudistuksessa. Teoksessa: Pekka Kuusela & Mikko Saastamoinen (toim.). *Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi*. EU: UNIPress, 230–246.
- Ochs, Elinor (2010). Narrative in Everyday Life. Teoksessa: Teun A. van Dijk (toim.). *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*. Second edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C: SAGE Publications, 64–84.
- Opetushallitus (2017). *Taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2017*. [Lainattu 30.4.2019]. https://www.oph.fi/download/186920_Taiteen_perusopetuksen_laajan_oppimaaran_opetussuunnitelman_perusteet_2017.pdf
- Opetushallitus (2019). *Tiedote 13.5.2019. Taiteen perusopetuksen järjestäminen*. [Lainattu 1.10.2019]. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/taiteen_perusopetus_tiedote_2019.pdf
- Pietikäinen Sari & Anne Mäntynen (2016). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Polkinghorne, Donald E. (1988). *Narrative Knowing and the Human sciences*. State University of New York Press.
- Polkinghorne, Donald E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa: J. Amos Hatch & Richard Wisniewski (toim.). *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press, 5–23.
- Puusa, Anu (2005). *Organisaatio-identiteetin tarkastelu käsitetutkimuksena*. N:o 153/2005. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.

- Puusa Anu & Jouni Kekäle (2015). Feelings over facts – a university merger brings organisational identity to the forefront. *Journal of Higher Education Policy and Management* 37: 4, 432–446. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080 X.2015.1056602>
- Puusa, Anu, Kaarina Mönkkönen & Ulla Hytti (2014). Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus* 33: 2.
- Ricoeur, Paul (1984). *Time and Narrative. Volume I*. [Temps et récit. 1983. Kääntäneet Kathleen McLaughlin ja David Pellauer.] Chicago: The University of Chicago Press.
- Riessman, Catherine Kohler (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy, 39–41.
- Ryan, Marie-Laure (2007). Toward a Definition of Narrative. Teoksessa: David Herman (toim.). *The Cambridge Companion to Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press, 22–35.
- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 60.
- Schein, Edgar H. (1969). *Organisaatiopsykologia*. (Suom. Pirkko Talvio Organizational Psychology 1965). Jyväskylä: K. J. Gummerus osakeyhtiö.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Taideyliopisto (2018). *Taideyliopisto nyt ja tulevaisuudessa. Projektin loppuraportti*. Julkaisematon PowerPoint-tiedosto. Saatavana Taideyliopistosta.
- TaiKon (2019a). Tiedot TaiKonin toimintakertomuksesta ja opetussuunnitelmasta. Mia Wiikin, TaiKonin johtavan opettajan sähköpostitiedote Sara Kuokkaselle 12.3. 2019.
- TaiKon (2019b). *Opetussuunnitelma*. [Lainattu 18.10.2019]. <https://www.vaasa.fi/uploads/2019/05/d2d1bb07-taikonin-opetussuunnitelma.pdf>
- Vaasan kaupunki (2017a). Kaupunginvaltuuston päätös 20.2.2017. Dno VAASA/795/00.01.01.00/ 2016
- Vaasan kaupunki (2017b). Kaupunginhallituksen päätös 8.5.2017. Dno VAASA/795/00.01.01.00/2016

- Vaasan kaupunki (2019a). Kuula-opisto. [Lainattu: 4.4.2019]. <https://www.vaasa.fi/kuula-opisto-0>
- Vaasan kaupunki (2019b). Vaasa-opisto. [Lainattu 6.4.2019]. <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasa-opistosta>
- Vaasa-opisto (2019). Tietoja Vaasa-opistosta. Rehtori Sannasirkku Aution sähköpostitiedote Sara Kuokkaselle 5. 5. 2019.
- Valpola, Anneli (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.
- Vasa arbis (2019). Taustatiedot Arbiksesta. Rehtori Fredrik Kullbergin sähköpostitiedote Sara Kuokkaselle 20.3.2019.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-218-2.pdf
- Vilén, Tanja (2010). *Being in between: An Ethnographic Study of Opera and Dialogical Identity Construction*. Väitöskirja. Hanken School of Economics, Department of Management and Organization.
- Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, Inc.
- Wells, Kathleen (2011). *Narrative Inquiry*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Östergård, Carita (2019). Taustatiedot tutkimukseen. Vaasan kaupungin talousasiantuntijan sähköpostitiedotteet Sara Kuokkaselle 20.3 –17. 4. 2019.

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset johtajille/ Frågor till ledningen

Yksikön nimi:	
1	a) Miten Vaasan kaupungin opistot -tulosalue syntyi? Miksi? b) Miltä yhteinen opistokokonaisuus tuntuu? c) Mitä yksikkösi sai yhdistymisen myötä? Mitä yhdistyminen voi mahdollistaa tulevaisuudessa? d) Menettikö yksikkösi jotain yhdistymisessä? Onko uhkaa uusista menetyksistä?
2	a) Millaista opistokokonaisuutta arvostat? Nimeä kolme keskeisintä arvoa. b) Missä oma yksikkösi, missä opistokokonaisuus voisi kehittyä?
3	a) Mitä Vaasan kaupungin opistot/oma yksikkösi merkitsee vaasalaisille ja lähialueiden asukkaille? b) Onko merkitys muuttunut organisaatiomuutoksen myötä, miten?
4	a) Jos Vaasan kaupungin opistot olisi perhe, millainen perhe se olisi? b) Millainen perheenjäsen Arbis/ Kuula-opisto/ Taikon/ Vaasa-opisto olisi tässä perheessä?
5	Piirrä ja/tai kirjoita: Millainen Vaasan kaupungin opistot on 10 vuoden kuluttua?

Enhetens namn:	
1	a) Hur uppstod resultatområdet Vasa stads institut? Varför? b) Hur känns den nya instituthelhet? c) Vad tjänade din enhet på sammanslagningen? Vad kan sammanslagningen föra med sig i framtiden? d) Förlorade din enhet något på sammanslagningen? Finns det några hot om andra förluster?
2	a) En hurdan instituthelhet uppskattar du? Nämn tre centrala värden. b) På vilket sätt kan din enhet och instituthelheten utvecklas?
3	a) Vad betyder Vasa stads institut/din egen enhet för vasaborna och närregionens invånare? b) Har betydelsen förändrats sedan organisationsförändringen?
4	a) Om Vasa stads institut skulle vara en familj, en hurdan familj skulle den då vara? b) Vilken/ en hurdan familjemedlem skulle Arbis / Kuula-institutet / Taikon / Vaasa-opisto vara i den familjen?
5	Rita och/eller skriv: Hur ser Vasa stads institut ut om 10 år?

Liite 2. Kysymykset opetushenkilöstölle/ Frågor till undervisningspersonalen

Yksikön nimi:	
Aineryhmän/kollegion nimi: (tieto poistetaan tiedoston saamisen jälkeen)	
Osallistujien lukumäärä (päätoimiset/sivutoimiset):	
Kysymykset	
1	a) Miten Vaasan kaupungin opistot syntyivät? Miksi? b) Miltä yhteinen opistokokonaisuus tuntuu? c) Mitä te saitte yhdistymisen myötä? Mitä yhdistyminen voi mahdollistaa tulevaisuudessa? d) Menetittekö te jotain yhdistymisessä? Onko pelkoa uusista menetyksistä?
2	a) Mikä on juuri teille tärkeää: millaista opistoa te arvostatte? b) Missä tunnette onnistuneenne parhaiten, missä voisitte kehittyä?
3	a) Mitä merkitsette vaasalaisille ja lähialueiden asukkaille? b) Onko merkitys muuttunut yhdistymisen myötä, miten?
4	a) Jos Vaasan kaupungin opistot olisi perhe, millainen perhe se olisi? b) Millainen perheenjäsen Arbis/ Kuula-opisto/ Taikon/ Vaasa-opisto olisi tässä perheessä?
5	Piirtäkää ja/tai kirjoittakaa: Millainen Vaasan kaupungin opistot on 10 vuoden kuluttua?

Enhetens namn:	
Ämnesrådets/ kollegiets namn (informationen tas bort när materialet samlats in):	
Deltagarnas antal (ordinarie/ timplärare):	
Frågor	
1	a) Hur uppstod Vasa stads institut? Varför? b) Hur känns den nya institutethelhet? c) Vad tjänade ni på sammanslagningen? Vad kan sammanslagningen föra med sig i framtiden? d) Förlorade ni något på sammanslagningen? Finns det någon rädsla om andra förluster?
2	a) Vad är viktigt för er: ett hårdant institut uppskattar ni? b) Vad tycker ni att ni lyckats med, på vilket sätt kan ni utvecklas?
3	a) Vad betyder ni för vasaborna och närregionens invånare? b) Har betydelsen förändrats sedan sammanslagningen? På vilket sätt?
4	a) Om Vasa stads institut skulle vara en familj, en hurdan familj skulle den då vara? b) Vilken/en hurdan familjemedlem skulle Arbis / Kuula-institutet / Taikon / Vaasa-opisto vara i den familjen?
5	Rita och/eller skriv: Hur ser Vasa stads institut ut om 10 år?

Liite 3. Informaatio tutkimukseen osallistuville

Tutkimukseen osallistuville

Johtajien teemakysely

- Vastausaikaa **22.2** (vko 8) asti
- Vastaukset .docx-tiedostona (Word)
- Vastaukset voi kirjoittaa Kysymykset johtajille -tiedostoon
- Tiedoston palautus: **sara.kuokkanen@x.y.z**
- Mahdollisen piirroksen palautus: Sara noutaa johtajalta 22.2 (tai sopimuksen mukaan)

Opetushenkilöstön teemakysely

- Kollegion puheenjohtaja/ suunnitteluopettaja/ aineryhmästä vastaava kutsuu ryhmänsä koolle (myös sivutoimisten opettajien osallistuminen erittäin toivottavaa)
- Kysymyksiä pohditaan ja niihin vastataan kollegion/aineryhmän tapaamisen aikana
- Vastausaikaa **15.3** (vko 11) asti
- Vastaukset .docx-tiedostona (Word)
- Vastaukset voi kirjoittaa suoraan Kysymykset opetushenkilöstölle -tiedostoon
- Tiedoston palautus: **sara.kuokkanen@x.y.z**
- Mahdollisten piirrosten palautus oman yksikön rehtorille. Sara noutaa piirroksia 15.3 (tai sopimuksen mukaan)

Muuta mukavaa

- Kirjoittakaa ja kertokaa vapaasti
- Suomeksi ja/tai ruotsiksi
- Kieltä ei tarvitse huoltaa (kunhan lauseet ymmärrettäviä)
- Ryhmän ei tarvitse pyrkiä konsensukseen: yhteen kysymykseen voi siten tulla monta erilaista, erimielistäkin vastausta
- Kaikki näkemykset ovat yhtä arvokkaita -> kaikkien 'ääni' näkyviin
- Oikeaa tai toivottua vastausta ei ole, vain yhtä hyviä erilaisia vastauksia
- Anonymiteetti: yksittäistä ihmistä tai kollegiota/aineryhmää ei tunnusteta vastauksista

Jos tulee kysyttävää tai kommentoitavaa: sara.kuokkanen@x.y.z

ISO KIITOS OSALLISTUMISESTA



Liite 4. Information till de som deltar i undersökningen

Information till de som deltar i undersökningen

Lednignens temaenkät

- Svarstid till **22.2** (vecka 8)
- Svaren i .docx form (Word)
- Frågor till ledningen -form kan användas
- Svaren skickas till: **sara.kuokkanen@x.y.z**
- Retur av eventuell teckning: Sara hämtar 22.2 (eller enligt överenskommelse)

Undervisningspersonalens temaenkät

- Kollegiets ordförande /planeringsansvarig lärare sammankallar gruppen (särskilt önskvärt att även timplärare deltar)
- Frågorna diskuteras och besvaras under sammankomsten
- Svarstid till **15.3** (vecka 11)
- Svaren i .docx form (Word)
- Frågor till undervisningspersonalen -form kan användas
- Svaren skickas till: **sara.kuokkanen@x.y.z**
- Retur av eventuell teckning: Sara hämtar från enhetens rektor 15.3 (eller enligt överenskommelse)

Annat trevligt

- Skriv och berätta fritt
- På svenska och/eller finska
- Språkriktigheten är inte viktigt bara man förstår vad som menas
- Gruppen behöver inte vara överens: det får finnas flera olika svar på samma fråga
- Alla synpunkter är lika värdefulla -> allas 'röst' ska få höras
- Det finns inga riktiga eller önskvärda svar; alla svar är lika rätta
- Anonymitet: den enskilda personens eller de enskilda gruppernas svar kommer inte kunna identifieras

Om ni har frågor eller kommentarer: sara.kuokkanen@x.y.z

STORT TACK FÖR DITT DELTAGANDE



Liite 5. Narratiivirakenteiden ja teemakysymysten suhde

<p>Narraation tilallisuus (psykososiaalinen tulkinta)</p>	<p>4a) Jos Vaasan kaupungin opistot olisi perhe, millainen perhe se olisi? 4b) Millainen perheenjäsen Arbis/ Kuula-opisto/ Taikon/ Vaasa-opisto olisi tässä perheessä?</p>
<p>Narraation ajallisuus (muutosprosessi, syy-seuraussuhteet)</p>	<p>1a) Miten Vaasan kaupungin opistot syntyi? Miksi? 5. Piirtäkää ja/tai kirjoittakaa: Millainen Vaasan kaupungin opistot on 10 vuoden kuluttua? Myös 1c) Mitä yhdistäminen voi mahdollistaa tulevaisuudessa? Myös 1d) Onko pelkoa uusista menetyksistä?</p>
<p>Narraation mentaalisuus (reaktiot, tunteet)</p>	<p>1b) Miltä yhteinen opistokokonaisuus tuntuu? 1c) Mitä te saitte yhdistämisen myötä? Mitä yhdistäminen voi mahdollistaa tulevaisuudessa?) 1d) Menetitkö te jotain yhdistämisessä? Onko pelkoa uusista menetyksistä?</p>
<p>Narraation pragmaattisuus (merkitykset)</p>	<p>2a) Mikä on juuri teille tärkeää: millaista opistoa te arvostatte? 2b) Missä tunnette onnistuneenne parhaiten, missä voisitte kehittyä? 3a) Mitä merkitsette vaasalaisille ja lähialueiden asukkaille? 3b) Onko merkitys muuttunut yhdistämisen myötä, miten?</p>

