

**Työyhteisön kulttuurin vuorovaikutukselliset esitykset  
-tapaustutkimus taideorganisaation näkökulmasta**

Tiia Ketonen

Puheviestinnän pro gradu

kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Tiia Ketonen	
Työn nimi – Title Työyhteisön kulttuurin vuorovaikutukselliset esitykset -tapaustutkimus taideorganisaation näkökulmasta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level pro gradu
Aika – Month and year 5/2016	Sivumäärä – Number of pages 54
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksen tavoite oli kuvata ja ymmärtää, miten työyhteisö luo ja ylläpitää omaa kulttuuriaan vuorovaikutuksellisten esitysten kautta. Tutkittava työyhteisö oli taideorganisaatio Etelä-Suomesta. Tutkimuksessa käytettiin Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoriaa organisaatioviestintä kulttuurisena esityksenä, joka kuuluu organisaatiokulttuuriseen näkökulmaan. Työ oli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluin ja teemoiteltiin teorialähtöisesti.</p> <p>Tulokset kuvaavat vahvaa organisaatiota, jossa työyhteisön kulttuuri näkyy pitkän historian tuoman maineen kautta ja jossa taidetta tehdään tinkimättömästi omasta näkökulmasta. Työyhteisö koetaan tiiviinä yksikkönä, jossa jokainen työyhteisön jäsen tekee parhaansa yhteisön eteen. Organisaatiossa on ajan muokkaamat käytännöt, jotka ylläpitävät kulttuuria arjessa.</p> <p>Kulttuurin tarkastelu ja sen ymmärtäminen antavat työyhteisölle välineet nähdä ja kehittää omaa organisaatiotaan. Organisaatio saa tietoa omista vahvuuksistaan sekä mahdollisista kehityskohteistaan. Organisaation kulttuurin tutkiminen lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, keitä me olemme ja miksi toimimme tietyllä tapaa. Työyhteisön kulttuurin tutkimusta niin käytetyn teorian kuin organisaatiokulttuurisen näkökulman kautta voi soveltaa mihin tahansa organisaatioon ja saada pätevää tietoa.</p>	
Asiasanat – Keywords kulttuuri, organisaatiokulttuurinen näkökulma, organisaatioviestintä kulttuurisena esityksenä, puheviestintä, taideorganisaatio, teorialähtöisyys	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

# Sisällys

1 Johdanto	
2 Organisaatiokulttuurinen näkökulma	6
2.1 kulttuuri	12
2.2 organisaatio	13
2.3 organisaatiokulttuuri	15
2.4 organisaatioviestintä kulttuurisena esityksenä	16
2.5 esitykset	21
2.6 Goffmanin arkielämän roolit	22
3 Tutkimuksen toteutus	26
3.1 tutkimusongelma ja tutkimuskohde	26
3.2 aineiston keruu	26
3.3 haastattelut	29
3.4 analyysin valinta ja menetelmän esittely	32
4 Taideorganisaation vuorovaikutukselliset esitykset	34
4.1 intohimo	34
4.2 sosiaalisuus	36
4.3 politiikka	39
4.4 enkulturaatio	40
5 Pohdinta	42
6 Arviointia	47
Kirjallisuus	51
Liite	
sähköpostipyynnö työyhteisölle haastatteluun osallistumisesta	54

# 1 Johdanto

Työni aiheena on taideorganisaation kulttuuri ja kuinka vuorovaikutuksellisissa esityksissä luodaan ja ylläpidetään kulttuuria. Taideorganisaatioiksi määritellään tanssia, musiikkia, teatteria sekä kuvataiteita tuottavat organisaatiot. Valintani on taideorganisaatio, koska näen taiteen ja kulttuurin tärkeinä arvoina niin yhteiskunnan kuin yksilön tasolla sekä kulttuurin terveyttä ja hyvinvointia edistävänä tekijänä. Työssäni tarkastellaan yhtä organisaatiota, joka antaa syvää tietoa omasta kulttuuristaan. Tieto kerättiin haastatteluin, jossa organisaation jäsenet kertoivat omia käsityksiään omasta organisaatiostaan. Organisaation kulttuurin tutkiminen on tärkeää, koska tutkittava organisaatio saa tietoa itsestään ja on tärkeä muistaa, että jokainen organisaation jäsen on mukana luomassa kulttuuria sekä että jokaisella organisaatiolla on kulttuuri. Koen myös, että organisaatio on myös selkeä yksikkö, jota käsitellä työssäni ja käyttämäni teoria tukee juuri organisaation tarkastelua.

Organisaation kulttuuri antaa ja luo kuvaa yhteisöstä. Se kertoo tarinaa siitä keitä organisaatiossa ollaan ja mikä organisaatiolle on tärkeää. Kulttuuria tarkastelemalla ja kuvaamalla saadaan selville mitä organisaatiossa todella tapahtuu, keitä siellä todella ollaan ja miten organisaation jäsenet kokevat oman organisaationsa. Organisaation kulttuurin tutkiminen tuottaa aitoa ja rehellistä tietoa siitä, mitä ideaalin takana oikeasti on. Organisaatiokulttuurinen näkökulma tarkastelee organisaatioita erilaisten kulttuurituotteiden kautta joita ovat tarinat, symbolit, myytit sekä merkitykset, jotka ovat omalta osaltaan luomassa kulttuuria.

Organisaatiokulttuurin näkökulma on jakautunut kahteen päälinjaan, jotka katsovat organisaatiota eri lähtökohdasta. Organisaatio on -lähestymistapa keskittyy tuottamaan vahvan organisaation, jossa kulttuuri syntyy ja pysyy yllä palvelun myynnin ja tuottavuuden välineenä, kulttuurin ollessa sivussa tapahtunut juonne, jonka avulla päästään entistä parempiin tuloksiin eikä oteta huomioon kulttuurin muuttuvaa luonnetta. Organisaatiolla on -lähestymistapa näkee kulttuurin organisaation voimavarana, ihmisten tuottamana ja arvoja synnyttävänä tekijänä, joka antaa työyhteisölle mahdollisuuden muuttua ja luoda uutta. Organisaatiolla on -lähestymistapa näkee kulttuurin laajemmin, se

muuntautuu alakulttuureiksi ja on jatkuvassa muutoksen tilassa, johon yksilökin voi vaikuttaa.

Työni tavoite on kuvata ja ymmärtää miten työyhteisö luo ja ylläpitää kulttuuria vuorovaikutuksellisten esitysten kautta. Työni rakennetta sanelee valitsemani Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoria organisaatioviestintä kulttuurisena esityksenä. Heidän teoriansa on osa organisaatiokulttuurista näkökulmaa, jota on luotu ja kehitetty vuosikymmenten ajan ja heidän teoriansa kuuluu organisaatiolla on -lähestymistapaan. Esitys nähdään episodina, joka on luova ja vaihteleva vuorovaikutustilanne organisaation jäsenten kesken. Esitys on sidoksissa organisaation kontekstiin, mutta ei rajoitu siihen, vaan jokainen esitys on uniikki. Esitykset ovat alati muuttuva, jopa riehakas mittari sille, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten sen avulla voidaan kuvata kulttuuria.

Käytän työssäni juuri tätä Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoriaa, koska se antaa välineet tarkastella organisaatiota kiinnostavasta näkökulmasta. Teoria ei arvota eikä arvostele, se antaa tutkijan luoda kuvan uniikista organisaatiosta, jossa äänen saavat organisaation jäsenet, tutkija koostaa heidän sanomisistaan tarinan, joka on heidän kulttuurinsa. Nostan työssäni esiin myös Erving Goffmanin teorian rooleista ja hänen ajatuksensa esityksistä. Goffmanin teoria kuuluu eri suuntaukseen kuin Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon, mutta antaa hyvää perspektiiviä esityksiin.

Teoriaan viitataan myös nykypäivän tutkimuksissa näkökulman tasolla, kun tutkitaan ammattiryhmien kulttuuria, vertaillaan miten kulttuuri vaikuttaa eri maiden kulttuurien organisaatioissa ja kuinka kulttuuri näkyy saman ammattiryhmän eri organisaatioissa. Organisaatiokulttuurinen näkökulma on äärimmäisen laaja ja sen alle mahtuu paljon erilaisia ja eri näkökulmista tietoa antavia tutkimuksia. Työni rakenne koostuu seuraavasti, ensin esittelen työhön liittyvää teoriataustaa, sen jälkeen tulee luku tutkimuksen toteuksesta, jota seuraa tulokset ja pohdinta. Viimeisenä on tutkimuksen arviointi sekä pohdintaa jatkotutkimusmahdollisuuksista.

## 2 Organisaatiokulttuurinen näkökulma

Organisaatiokulttuurin teorit painottavat tapaa, jolla ihmiset rakentavat organisaation todellisuutta. Tätä lähestymistapaa voisi kutsua organisaation elämäntavaksi, jossa tarkastellaan sen jäsenien sille antamia merkityksiä ja arvoja. Se tutkii tapaa, jolla yksilöt käyttävät tarinoita, rituaaleja ja muunlaista toimintaa tuottaakseen ja toistaakseen tulkintoja.

Organisaatiokulttuurin lähestymistapa on erittäin laaja, sillä on yhteys lähes kaikkiin organisaatioihin liittyviin näkökulmiin. Tutkimus organisaatiokulttuurin parissa on tuottanut tärkeän muutoksen organisaatiotutkimuksen kentällä, on siirrytty funktionalismista tulkintaan. Funktionaalinen oletus on, että organisaatiolla on olemassa olevia elementtejä, jotka toimivat ennustettavalla tavalla. Tulkinnallinen oletus taas näkee, että on olemassa jatkuvassa muutoksessa oleva merkitysten sarja, joka rakennetaan vuorovaikutuksessa. (Littlejohn & Foss, 2008 268.)

Organisaatiokulttuurin näkökulmaa käytetään laajasti. Nostan tässä esiin muutamia esimerkkejä viimeaikaisista tutkimuksista. Englantilainen tutkijaryhmä pohti miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhdentoista hoivakodin asukkaiden kokemukseen saadusta hoidosta ja sen laadusta (Bowes, Brooker, Burns, Kelly, Killett, La Fontaine, Latham, O'Neill & Wilson, 2016 160). Eisend, Evanschitzky ja Gilliland vertailivat kuinka organisaatiokulttuuri ja kansallinen kulttuuri vaikuttavat uuden tuotteen lanseeraukseen kansainvälisesti (Eisend, Evanschitzky & Gilliland, 2016 260). Marr puolestaan tutki miten paikallisten organisaatioiden kulttuuri vaikutti kodittomien kuntoutuksessa Los Angelisissa ja Tokiossa ( Marr 2016, 214).

Organisaatiokulttuurin lähestymistavan voi jakaa kahteen päälinjaan, organisaatio on kulttuuri (organization is) ja organisaatiolla on kulttuuri (organization has). Organization is kuuluu lähestymistapaan, jossa ajatellaan kulttuuria sisäisenä muuttujana. Organisaatiot ovat itsessään kulttuuria tuottava ilmiö, jota kuvataan organismina. Ne nähdään sosiaalisina instrumentteina, jotka tuottavat tavaroita ja palveluita, jonka sivutuotteena syntyy omaleimallisia

artefakteja kuten rituaalit, tarinat ja seremoniat. Vaikka organisaatiot ovat juurtuneet suurempaan kulttuuriseen kontekstiin, tutkijoiden painopiste on sosio-kulttuurisissa ominaisuuksissa, jotka kehittyvät organisaation sisällä. Tätä lähestymistapaa tutkitaan usein systeemiteorian viitekehyksestä, joka nostaa esiin rakenteen, koon, teknologian ja johtajuuden. Tutkijat näkevät kulttuurin organisaationaalisenä muuttujana, jonka avulla voidaan muokata organisaation sisäistä kulttuuria tai muuttaa sitä kohtaamaan paremmin johdon vaatimukset. (Smircich 1983, 346.)

Organization has tarkoittaa kehittyviä ja joskus palasina olevia arvoja, tapoja, tarinoita ja esineitä, jotka tekevät tietystä organisaatiosta sen mitä se on. (Miller 2012 82). Tutkijat näkevät kulttuurin asiana, joka organisaatiolla on, ei mitä organisaatio on. Organisaatiolla on -lähestymistavan painopiste korostaa organisaation ilmaisevia muotoja, merkkejä ihmisten tietoisuudesta. Organisaatioita ei ymmärretä ja analysoida taloudellisista tai materiaalisista ehdoista riippuen, vaan ilmaisullisten ja symbolisten näkökantojen kautta. Tämä näkemys on lähtöisin antropologiasta, jossa kulttuuri on määritelty erilaisin tavoin. Tutkijoiden lähtökohtina ovat kognitiivinen antropologia, symbolinen antropologia ja pienemmissä määrin rakenteellinen antropologia ja psykodynaamiset teorit. (Smircich 1983, 348.) Tässä työssä keskitytään symbolisen antropologian näkökulmaan, koska työssä käytetään teoriaa, joka nojaa tähän perinteeseen.

Symbolisen antropologian tutkija Geertz suhtautuu yhteisöihin tai kulttuureihin jaettujen symbolien ja merkitysten systeeminä. Se tarkoittaa, että symbolit ovat yhteydessä merkityksellisiin ihmissuhteisiin ja osoittaa, kuinka ne liittyvät ihmisten toimintaan. Tämänkaltaisen organisaatioanalyysin fokus on, kuinka yksilöt tulkitsevat ja ymmärtävät omaa kokemustaan ja kuinka nämä tulkinnat ja käsitykset vaikuttavat toimintaan. (Smircich 1983, 350-351.)

Organisaatio on kulttuuri -lähestymistapa korostaa organisaation merkitystä kulttuurin luojana, eräällä tapaa ulkoa annettuna arvona. Ensin tulee tuote tai palvelu, jonka ympärille muodostuu kulttuuria. Tärkein tehtävä on kuitenkin tuottavuus ja tehokkuus, kulttuuri tulee sivutuotteena. Silloinkin korostetaan

sankaruutta, yksilön suoritusta tai organisaatiota parhaana. Se unohtaa yksilön ja mitä yksilö voi olla luomassa. Organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistapa painottaa enemmän kulttuurin merkitystä ja monitahoisuutta organisaation luomisessa ja ylläpidossa. Se nostaa esiin pehmeämmän puolen organisaatioista, puolen jossa kilpailu ei ole tärkein arvo. Monimuotoisuus pääsee esiin paremmin. Koen, että näiden kahden suuntauksen suurin ero on lähtökohta, organisaatio on -lähestymistapa antaa ohjeita tehokkuuteen ja parempiin suorituksiin kuin taas organisaatiolla on -lähestymistapa voi parhaimmillaan antaa todellisia työkaluja organisaation ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

Alla olevassa taulukossa esitellään keskeisemmät teoriat, jonka jälkeen teoriat esitellään tarkemmin.

TAULUKKO 1 Keskeiset teoriat

	Vuosi	Keskeiset käsitteet	Is/Has
<b>Deal &amp; Kennedy</b>	1982	Vahva kulttuuri Arvot Sankarit Riitit ja rituaalit Kulttuurinen verkosto	Is
<b>Peters &amp; Waterman</b>	1982	"Excellent" organisaatio Nopea reagointi Asiakkaiden tarpeet huomioidaan Riskit ja ideointi Yhteistyö Henkilökunnan yhteinen arvomaailma Perustehtävä Yksinkertainen rakenne Samanaikainen yhtenäisyys ja monimuotoisuus	Is
<b>Schein</b>	1987	Artefaktit Arvot Perusoletukset	Has



---

<b>Pacanowsky &amp; O'Donnell- Trujillo</b>	1982	Rituaalit	Has
		- henkilökohtainen	
		- tehtävä	
		- sosiaalinen	
		- organisaatio	
		Toiminta	
		- Intohimo	
		- sosiaalisuus	
		- politiikka	
		- enkulturisointi	

---

Deal ja Kennedy tarkastelevat organisaatiokulttuuria vahvan kulttuurin avulla, joka kuuluu organisaatio on -lähestymistapaan. Se tarkoittaa, että yrityksillä on yksilöllinen identiteetti, joka rakentuu arvojen, sankareiden, riittien ja rituaalien varaan sekä tietoon siitä, että kulttuurinen verkosto antaa etumatkaa. Arvot ovat organisaatiokulttuurin sydän, peruskäsite ja uskomus. Sankareihin henkilöityy organisaation arvot ja he toimivat roolimalleina työntekijöille. Sankareita sekä syntyy että luodaan. Riitit ja rituaalit ovat systemaattisia jokapäiväisiä rutiineja, jotka ovat organisaatioon muodostuneet ja joiden kautta näytetään millaista käytöstä työntekijöiltä odotetaan. Kulttuurinen verkosto on epämuodollinen, mutta ensisijainen kanava, jonka avulla organisaatio kommunikoi. Sen avulla saadaan asiat tehtyä ja tiedetään mitä tapahtuu. (Deal & Kennedy 2000, 14-15.)

Nämä yritykset eivät tarjoa tuotetta, vaan myös arvoja ja uskomuksia. Heillä on tarinoita kerrottavanaan, ei vaan tulosta tehtävänään. Heillä on sankareita, joihin esimiehet ja työntekijät voivat samaistua, ei vain kasvottomia byrokraatteja. Vahva kulttuuri on ohjaa käytöstä, se saa työntekijät tekemään työnsä vähän paremmin erityisesti kahdella tavalla. Ensiksi vahva kulttuuri on epävirallisten sääntöjen systeemi, joka auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaasti erilaisissa tilanteissa. Toiseksi vahva kulttuuri mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin, joka saa teidät työskentelemään kovemmin. (Deal & Kennedy 2000, 15-16.)

Deal & Kennedyn mukaan useat yritykset voidaan jakaa neljään kategoriaan. Nämä kategoriat on määritelty kahden markkinoilla olevan tekijän mukaan,

ensimmäisenä on yrityksen riskin otto sen toiminnassa ja toisena työntekijöiden palautteen saamisen nopeus. Neljä kategorialla ovat machokulttuuri (tough guy, macho culture), rankka työ-rankat hovit (work hard-play hard), ”kaikki peliin” (bet your company) ja prosessikulttuuri (process culture). Machokulttuuri tarkoittaa yksilöiden maailmaa, jossa otetaan säännöllisesti riskejä ja saadaan nopeaa palautetta. Rankka työ, rankat hovit painottuu toimintaan ja hauskanpitoon ja työntekijät ottavat vähän riskejä, mutta saavat palautetta nopeasti. Tässä kulttuurissa työntekijöitä rohkaistaan pysymään matalan riskin alueella. ”Kaikki peliin” -kulttuurissa tehdään suuria päätöksiä ilman, että niistä kerrotaan työntekijöille ja ovatko riskit kannattaneet. Korkea riski, mutta työntekijöille annetaan vain vähän palautetta. Prosessikulttuurissa palautetta ei juurikaan anneta ja työntekijöiden on vaikea arvioida omaa panostaan, sen sijaan he keskittyvät miten se on tehty. Tämänkaltaista kulttuuria voidaan sanoa myös byrokratiaksi. (Deal & Kennedy 2000, 107-108.)

Vahvan kulttuurin ajatusta on kritisoitu paljon, koska se pääasiallisesti tuottaa ohjeita esimiesten tueksi eikä kuvausta tai selityksiä organisaatioelämästä. Se esimerkiksi yksinkertaistaa kulttuurin monitahoisen käsitteen ja olettaa, että kaikki organisaation jäsenet jakavat saman kulttuurin ja organisaatiokulttuuri pysyy samana ajan kuluessa. (Miller 2012, 81-82.)

Peters ja Waterman lähestyvät organisaatiota kahdeksan kohdan kautta, jotka yhdessä luovat ”loistavan organisaation” (excellent organization). Ensimmäinen kohta vaatii toimintaan orientoitumista, loistava organisaatio ei käytä monta vuotta kestävään suunnitteluun, työryhmiin ja raportteihin, vain sen sijaan tekee ja kokeilee. Jos toiminta ei anna haluttua tulosta, se lopetetaan ja kokeillaan jotain muuta. Toinen kohta on läheisyys asiakkaisiin, se näkyy hyvänä palveluna, laatuna, luotettavuutena, haluna ratkaista asiakkaan ongelma ja hyvänä kuuntelijana olemisen. Kolmas kohta keskittyy autonomiaan ja yrittäjyyteen, vaikka loistavat organisaatiot ovat usein suuria, niiden sisällä kannustetaan luovuuteen ja itsenäiseen ajatteluun, joka tuottaa innovaatioita koko organisaation hyväksi. Neljäs kohta kehottaa loistavia organisaatioita kohtelemaan työntekijöitään arvokkaimpana etuna, perheenä joka tekee työtä yhteiseksi hyväksi. Loistavalla organisaatiolla on oma kielensä ja matala

hierarkia yhteisön sisällä. Koko organisaatiota yhdistää yhteinen filosofia. Viides kohta muistuttaa, että loistavat organisaatiot, johtajineen ovat mukana käytännön työssä ja organisaatiolla on määritellyt arvot, jonka mukaan organisaatio toimii. Kuudes kohta kehottaa loistavia organisaatioita pysymään oman osaamisen rajojen sisäpuolella ja laajentamaan tuotteita sekä palveluita ydinosaamisen ympärille. Seitsemäs kohta varoittaa liiasta byrokratiasta, sen sijaan rakenteen tulisi olla yksinkertainen ja helposti hallittava. Työntekijöiden määrän pitäisi pysyä suhteellisen pienenä ja työtehtävien sisältöön liittyvänä eikä hallinnon ylläpidossa. Kahdeksas ja viimeinen kohta on edellämainitut kohdat summaava ja muistuttaa, että loistavat organisaatiot ovat samanaikaisesti tiukasti ohjattuja ja koodinoituja, mutta myös yksilöllisyyteen ja innovaatioihin kannustavia. (Peters & Waterman 1982, 120-318.)

Tässä työssä lähtökohtana on organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistapa, jonka esittelen tarkemmin seuraavaksi. Valitsin tämän lähestymistavan, koska se korostaa organisaatiokulttuurin inhimillistä puolta, yksilön mahdollisuutta vaikuttaa sekä sen alati muuttuvaa luonnetta. Organisaatiokulttuurin ja sen tuntemuksen avulla on mahdollista tarttua nykytyöelämän muuttuviin haasteisiin ja auttaa niin organisaatiota kuin sen jäseniä selviytymään muutoksista. Organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistapa korostaa organisaatiokulttuurin monimutkaisuutta, se pitää sisällään arvoja, uskomuksia, tarinoita, viestintäsääntöjä, ja nämä ovat vain osa sitä. Kulttuuri luodaan vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa, kulttuuria ei siirretä vuorovaikutuksen avulla, vain se on kulttuurin perusta. Organisaatiokulttuuri ei ole yhtenäinen, vaan organisaatioissa syntyy alakulttuureita. Organisaatiokulttuuri on usein häilyvää ja on vaikeaa löytää tarkka raami sille, mikä on organisaatioiden ”virallinen” kulttuuri, koska se on altis muutoksille. (Miller 2012, 83-87.)

Schein (1987) esittelee teoriansa organisaatiokulttuurista kolmen tason avulla, ne ovat artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat näkyvin kulttuurin osa, sitä on esimerkiksi fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, ihmisten käyttäytyminen sekä puhuttu ja kirjoitettu kieli. Toinen taso eli arvot ovat usein selkeästi ilmaistuja ja tietoisia. Ne ohjaavat ryhmää

moraalisesti ja normit ovat kietoutuneet arvojen ympärille. Arvot voivat toimia ohjeena vaikeissa tilanteissa ja niiden avulla voidaan käsitellä epävarmuutta. Arvojen täytyy kuitenkin olla sosiaalisesti hyväksytyjä toimiakseen organisaatiossa. Arvot ovat yhteydessä Scheinin kolmannen tason eli perusoletusten kanssa, jos arvot ja perusoletukset ovat samansuuntaiset, voidaan arvot koota julkiseksi strategiaksi, joka voi kiinteyttää ryhmää ja luoda sille yhteisen identiteetin. Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia itsestäänselvyksiä, joiden avulla yksilö tietää miten toimia ryhmässä. Ne vaikuttavat niin havainnointiin, ajatteluun kuin tunteisiin. Jos ryhmä on sisäistänyt perusoletukset syvällisesti, on mahdollista että niistä poikkeava käytös nähtäisiin täysin käsittämättömänä. Perusoletukset ovat siis kiistattomia. (Schein 1987, 31-38.)

## 2.1 Kulttuuri

Kulttuurit ovat äärimmäisen kompleksinen ilmiö. Jokainen kulttuurinen systeemi tai alasyteemi voi olla tarkkailun kohteena, esimerkiksi instituutiot, avioliitot, sosiaaliset organisaatiot ja kielet. Kulttuurin yksi tehtävä on tuottaa hyvin valikoitua tietoa ihmisille ympäröivästä maailmasta. Kulttuuri monissa muodoissaan määrittää mihin kiinnitämme huomiota ja mitä sivuutamme. Kulttuurin paradoksi on kieli, systeemi, jota useimmin käytetään kuvaamaan kulttuuria. Se sopii huonosti tähän vaikeaan tehtävään. Kieli on liian lineaarinen, suppea, hidas, rajoittunut, epäluonnollinen, pinnallinen sekä liiaksi oman evoluutionsa tuote. (Hall, 1977 57,87,106.) Hallin (1977, 166) mukaan kulttuuri on lähellä, ellei jopa synonyymi, sille mikä on määritelty mieleksi. Geertz (1973, 5) näkee kulttuurin merkityksen verkkona, joka takia kulttuurin tutkimus on tulkinnallista merkityksen etsintää eikä kokeellisen tieteen lainalaisuuksien tutkimista. Kulttuuri tarkoittaa historiallisesti siirtyvää merkitysten kaavaa, jota symbolit ilmentävät. Se on perittyjen käsitysten systeemi, jota ilmaistaan symbolisten muotojen avulla, jonka mukaan ihmiset kommunikoivat, ikuistavat ja kehittävät tietojaan ja asennettaan elämästä. Geertz huomauttaa, että hänen määritelmänsä kaipaisi lisämäärittelyä, mutta se laajentaisi sitä antropologian ja erityisesti uskontotieteen tutkimukseen. (Geertz, 1977 89.)

Jaettu merkitys, ymmärrys ja mielekkyys ovat kaikki erilaisia tapoja kuvailla kulttuuria. Kulttuurista puhuttaessa, me oikeasti puhumme todellisuuden rakentamisen prosessista, joka antaa/päästää/sallii ihmisten nähdä ja ymmärtää tietyt tapahtumat, toiminnat, objektit, ilmaukset tai tilanteet leimallisella tavalla. Nämä ymmärryksen kaavat myös tuottavat pohjan yksilön oman käyttäytymisen tekemiseksi järkeväksi ja merkitykselliseksi. Kulttuuri tulisi ymmärtää todellisuuden rakentamisen jatkuvana prosessina, joka herättää kulttuurin ilmiönä eloon. Sen sijaan, että kulttuuri nähtäisiin vain muuttujana, jonka yhteiskunnat tai organisaatiot omistavat tai johtaja tuo organisaatioon. Kulttuuri tulisi ymmärtää aktiivisena elävänä ilmiönä, jonka ihmiset luovat ja uudelleen luovat maailmassa, jossa elävät. (Morgan, 2006 134-137.)

Scheinin (1987) mukaan kulttuuri on vakiintuneen ryhmän omaisuutta, jossa on syntynyt tarpeeksi yhteisiä kokemuksia ryhmän ratkaistua sen sisäisiä ja ulkoisia ongelmia. Oletuksena on, että onnistunut ongelmanratkaisu on luonut ryhmälle yhteisen käsityksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Jaettuja kokemuksia tulee olla riittävästi, että yhteinen näkemys saavutetaan. Yhteisen kokemuksen täytyy olla syvä ja jo itsestänselvyydeksi muuttunut, näin ollen kulttuuri on ryhmän oppimisen tulos. Kulttuuria on olemassa siis vain siellä, missä ryhmät pystyvät määrittelemään itsensä ja historiansa. (Schein, 1987 25.)

Kulttuurin käsite on äärimmäisen laaja ja siksi sen määrittely tätä työtä varten on tärkeää. Tässä työssä kulttuuri on yksilöiden vuorovaikutuksessa luomaa yhteistä toimintaa, jonka konteksti on organisaatio. Ajatukseni on, että jokaisessa organisaatiossa on oma uniikki kulttuurinsa omine painotuksineen, vaikka samoja lainalaisuuksia on löydettävissä muistakin organisaatioista.

## **2.2 Organisaatio**

Organisaatiota voi tarkastella neljän eri tradition kautta, joita ovat sosiaalipsykologinen, kyberneettinen, sosio-kulttuurinen ja kriittinen. Tässä työssä käytetty teoria kuuluu sosio-kulttuurisen tradition piiriin, jonka vuoksi esittelen sen tarkemmin ja jätän muut suuntaukset vain maininnan tasolle.

Sosio-kulttuuriset teorit jättävät yksilöiden väliset verkostot vähemmälle huomiolle ja keskittyvät enemmän jaettuihin merkityksiin ja tulkintoihin, jotka rakentavat organisaation. Organisaatio on rakenne ja malli, joka syntyy puheessa yhteisten merkitysten kautta. Strukturaatioteoria, organisaatiollisen kontrollin teoria (organizational control theory) ja organisaatiokulttuuri kuuluvat sosio-kulttuurisiin teorioihin. (Littlejohn & Foss 2008, 254-277.)

Organisaatiot ovat paikkoja, jossa ihmiset tekevät töitä ja monia muita asioita ja kaikki nuo asiat ovat pohjana sille, mitä kutsutaan organisaatioelämäksi (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1982, 117). Organisaatio on ihmisten toteuttama systeemi, jonka tavoitteena on tehdä yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se ei ole pelkästään rakenne, vaan sen sisällä toimii yksilöitä ja ryhmiä, joilla on omia päämääriään, ne saavuttaakseen he pyrkivät vaikuttamaan muihin. Organisaatio on siis systeemi, jossa rakenne, tehtävä, muoto, valta, johtaminen, kontrolli ja organisaatiokulttuuri kohtaavat. (Littlejohn & Foss 2008, 251.)

Morgan jakaa organisaation kahdeksaan metaforaan: organisaatio koneena, organismina, aivoina, kulttuurina, poliittisena systeeminä, psyykkisenä vankilana, muutoksena ja dominoinnin välineenä. Organisaatio koneena on byrokratia, jokaisessa organisaatiossa on byrokratiaa, mutta tässä se nähdään ohjaavana käytäntönä, toiminta on rutinoitua, tehokasta, luotettavaa ja ennalta-arvattavaa. Organisaatio organismina on elävä, muuttuva ja ympäristönsä huomioon ottava. Se toimii prosessina ja ottaa huomioon ympäristön tarpeen ja selviytyy yhteistyössä sen kanssa. Organisaatio aivoina on oppiva organisaatio, joka korostaa miten erilaiset elementit ovat yhteydessä toisiinsa ja tekevät yhteistyötä. Johtajuus, roolit ja hierarkia ovat tarkasti määriteltyjä.

Organisaatio kulttuurina korostaa jaettuja merkityksiä, joka rakentaa organisaatiota. Yhteiset merkitykset saavat yksilöt toimimaan organisaation hyväksi. Organisaatio poliittisena systeeminä on rationaalinen, korostaa poliittikkaa välttämättömänä osana organisaatioelämää. Se muistuttaa organisaation roolista ympäröivässä yhteiskunnassa. Organisaatio psyykkisenä vankilana tarkoittaa ajatusta siitä, että organisaatiot ovat luotu ja ylläpidettyjä

tiedostettujen ja tiedostamattomien prosessien avulla, minkä vuoksi yksilöt voivat jäädä jumiin tiettyihin ideoihin, ajatuksiin ja toimintamalleihin.

Organisaatio muutoksena ehdottaa, että kun yksi asia organisaatiossa muuttuu se muuttaa muutkin. Muutokset syntyvät sisäisissä systeemeissä, jotka ovat organisaation perusta. Organisaatio dominoinnin välineenä on dominoinnin prosessi, jossa organisaatio toimii dominoinnin näyttämönä, jossa yksilöt tai ryhmät käyttävät valtaa muita kohtaan. (Morgan 2006, 11-303.)

Kuten kulttuuri, myös organisaatio on laaja käsite ja erilaiset näkökulmat tuottavat monenlaisia määritelmiä. Tässä työssä lähtökohta on organisaatio, joka toimii yhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi luoden samalla omaa ainutlaatuista kulttuuriaan, merkityksiään ja sosiaalista todellisuuttaan.

Organisaatio ei toimi tyhjiössä, vaan ottaa huomioon muut saman alan toimijat sekä yhteiskunnan. Kuitenkin organisaation jäsenet tietävät kuulumisensa juuri tähän yhteisöön.

## **2.3 Organisaatiokulttuuri**

Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon mukaan organisaatiokulttuuri pitää sisällään työtavat, tarinat ja arjen rituaalit, joita organisaatiossa syntyy. He uskovat, että organisaation elämäntapa syntyy vuorovaikutuksessa. Kulttuuri, joka organisaatiossa luodaan on vain yksi monista todellisuuksista, jossa muodostuu organisaation omat vitsit, tarinat, laulut, myytit ja kohteliaisuudet. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1982, 122-123.) Van Maanen ja Barley näkevät organisaatiokulttuurin neljän luokan kautta, joita ovat ekologinen konteksti, verkostot, yhteinen ymmärrys ja yksilöllinen konteksti. Ekologinen konteksti on fyysinen maailma, mikä pitää sisällään ajan, paikan ja historian sekä sosiaalisen kontekstin, jossa organisaatio toimii. Verkostot sitovat yksilöt organisaatioon ja toisiinsa, auttaen kulttuurin muodostumisessa.

Yhteinen ymmärrys on organisaation ”sisältöä”, jota ovat ideat, ideaalit, arvot ja käytännöt. Yksilöllinen konteksti tarkoittaa yksilön toimintaa, jolla hän luo kulttuuria omaan ryhmäänsä ja sitä kautta organisaatioonsa. Vaikka ryhmä on

tärkeässä osassa kulttuurin luomisessa ja ylläpidossa, yksilöt tekevät sen. (Van Maanen & Barley 1985, 33-35.)

Tässä työssä organisaatiokulttuurin käsite korostaa vuorovaikutusta ja sen merkitystä organisaation luomiseen ja ylläpitoon. Vuorovaikutuksen kautta syntyvät organisaation omat erityispiirteet, jotka ovat tunnistettavissa erilaisten esitysten ja rituaalien myötä.

## **2.4 Organisaatioviestintä kulttuurisena esityksenä**

Tämä luku esittelee työni keskeisen teorian, joka luo pohjan analyysille. Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo ovat käsitelleet aihetta kahdessa eri artikkelissa vuosina 1982 ja 1983. Vuonna 1982 ilmestyneessä artikkelissa he luovat pohjaa teorialleen ja pohtivat miten olisi mahdollista tutkia organisaation kulttuuria. Vuotta myöhemmin julkaistussa artikkelissa he esittelevät oman teoriansa, joka on siis näistä kahdesta tärkeämpi työn kannalta ja se esitellään alla.

Michael E. Pacanowsky ja Nick O'Donnell-Trujillo lähestyvät organisaatioviestintää rituaalien kautta (rituals), jotka jaetaan neljään luokkaan: henkilökohtainen, tehtävä, sosiaalinen ja organisaatio sekä neljän esitykseen (performance) liittyvän kategorian kautta: intohimo, sosiaalisuus, politiikka ja enkulturointi. Organisaatiokulttuuri on suurelta osalta muodostunut rituaalien ympärille, joita organisaation jäsenet tuottavat säännöllisesti tai silloin tällöin. Nämä rituaalit suuntaavat heitä ajallisesti, yhdistävät tavoitteeseen ja tuovat säännöllisyyttä kulttuuriin. Osallistumalla näihin rituaaleihin, organisaation jäsenet eivät pelkäästään mausta kokemuksiaan, vaan saavat erityisen tunteen jaetusta todellisuudesta. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1983, 135.) Ensin esittelen rituaalien muodot ja sen jälkeen esittämisen tavat.

### **Rituaalit**

Jokaisella yksilöllä on oma erityinen tapa tehdä asioita. Sosiaalinen merkitys nostaa näiden tapojen statuksen henkilökohtaiseksi rituaaliksi. Ne ovat kuin ”tavaramerkki”, joka vakauttaa yksilön organisaatioidentiteettiä, mutta lisäävät



muiden organisaation jäsenten tietoa yksilöllisestä identiteetistä. Tehtävärituaalit ovat organisaation arkea. Nämä tavat ovat jokapäiväistä rutiinia, jonka avulla tehtävät saadaan valmiiksi. Organisaation uusille jäsenille tehtävät annetaan esimiehen kautta, mutta kun yksilö on sisäistänyt tehtävät, niistä tulee rutiinia. Sosiaaliset rituaalit ovat epämuodollisia tapahtumia, esimerkiksi perjantain pidennetty kahvitauko, jossa voidaan puhua työasioista, mutta myös kaikista muista asioista maan ja taivaan välillä. Sosiaaliset rituaalit voivat ilmentää yksilön statusta ryhmässä tai organisaatiossa. Organisaatorituaaleja ovat esimerkiksi organisaation yhteinen pikkujoulu, kehittämis- tai virkistyspäivä. Nämä rituaalit ovat lähes ”pyhiä” ja niitä on vaikea muuttaa. Vaikka näillä tilaisuuksilla ei ole tiettyjä sääntöjä tai riittejä, niissä on potentiaalia tuoda ilmi organisaatiokulttuurin piirteitä. (Pacanowsky & O’Donnell-Trujillo 1983, 135-137.)

## Esittämisen tavat

### Intohimo

Työntekijän jokapäiväiset tehtävät, jotka määrittelevät hänet organisaation jäseneksi, voivat olla joskus tylsiä ja toistuvia. Tätä arkisuuden tunnetta vältellään muuttamalla se organisaatioon liittyväksi ”intohimoksi”. Se ei niinkään näy toiminnassa vaan tavassa, jolla toiminnasta puhutaan. Organisaation jäsenet kertovat toisilleen tarinoita, joiden avulla organisaatiokokemus nostetaan jalustalle, eli tehdään puheessa kokemuksesta parempi. Henkilökohtaiset tarinat ovat niitä, joita yksilö kertoo oman erinomaisuutensa osoittamiseksi ja näin värittää omaa organisaatioidentiteettiään. Kollegatarinat jaetaan organisaation jäsenten kesken ja niiden spektri vaihtelee laajasti uusien työntekijöiden sopeutumisesta työpaikkaan, toisen kollegan irtisanomiseen ja kaikkeen siltä väliltä. Esimies ei puutu yleensä näihin keskusteluihin. Kollegatarinoissa esiin tulleet asiat osoittavat usein miten organisaatio ”oikeasti” toimii.

Kolmas taso on organisaatiotarinat, jotka kuvastavat johdon ideologiaa ja vahvistavat olemassa olevia käytänteitä. Tämä tarinat ihannoivat organisaation historiaa ja määrittävät organisaatiota uudelleen. Tarinankerronta

esitysmuotona on tärkeä, koska se ilmentää sekä jäljittelyn arvoisia kokemuksia että nostaa esiin tarinat, jolloin asiat menivät pieleen. Tarinat eivät ole vain viihdyttäviä anekdootteja, vaan ovat pohja organisaation tulevalle toiminnalle. Tarinankerronta ei ole ainut tapa ilmaista kokemusta, vaan usein organisaation jäsenille muodostuu oma kielensä, ammattikieli, joka korostaa organisaation tiettyjä piirteitä.

### Sosiaalisuus

Monet viestintätoiminnot organisaatiossa osoittavat sosiaalisuutta, joka muodostuu organisaation käyttäytymissäännöistä ja ohjeista. Mikään organisaatio ei vältty konflikteilta, mutta yleensä suurin osa organisaatiotoiminnasta osoittaa sosiaalista toimivuutta, joka kannustaa yhteistyöhön. Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo esittävät neljä sosiaalisuuden esitystapaa: asiakaspalvelu/kohteliaisuudet (courtesies), rupattelu (pleasantries), juoruilu (sociabilities) ja henkilökohtaiset keskustelut (privacies). Oma huomioni on, että sosiaalisuuden esitystavat kulkevat yleisestä yksityiseen.

Asiakaspalvelu koetaan niin tärkeänä toimintana, että se mainitaan työhakemuksissa ja sitä arvioidaan säännöllisesti. Kyseessä ei ole pelkästään asiakaspalvelu, joka kohdistuu organisaation asiakkaisiin ja sidosryhmiin, vaan myös organisaation sisäinen toiminta, jonka käänsin kohteliaisuuksiksi. Kohteliaisuudet, joita organisaation jäsenet vaihtavat keskenään, pitävät sisällään ajatuksen vastavuoroisuudesta. Kohteliaisuudet, joita esitetään säännöllisesti, pitävät yllä tunnetta organisaatioon kuulumisesta.

Rupattelu on jokapäiväistä toimintaa, jossa organisaation jäsenet voivat vapaasti keskustella erilaisista aiheista, esimerkiksi säästä, urheilusta tai politiikasta. Rupattelun avulla yksilöt voivat tappaa aikaa miellyttävällä tavalla. Rupattelu tapahtuu suunnittelematta työpaikan käytävillä, parkkipaikalla tai hississä. Rupattelu ei ole vain joutava tapa, vain antaa yksilöille keinon oppia tuntemaan kollegansa ja kertomaan itsestään. Juoruilu puolestaan pitää sisällään vitsailua, juoruilua, valittamista ja työstä puhumista. Juoruilu vaatii tietyn tuttuuden tason, että kaikki keskusteluun osallistuvat ymmärtävät

keskustelun sävyn. Henkilökohtaiset keskustelut ovat suljettujen ovien takana käytyjä keskusteluja, jotka vaativat suurinta intiimiyden tasoa. Näissä keskusteluissa tunnustetaan, tuetaan, lohdutetaan ja kritisoidaan, silti näissäkin keskusteluissa pyritään säilyttämään kasvot ja keskustelun toivotaan sujuvan notkeasti.

### Politiikka

Politiikka on ajatus vallasta, kontrollista ja vaikuttamisesta.

Organisaatiokulttuurit eivät ole yhtenäisiä, vaan niissä on alakulttuureita, jotka ovat syntyneet yksilöiden kiinnostuksen kohteista ja monien organisaatiotoimintojen tavoitteena on vaikuttaa muihin. Organisaation jäsenillä on erilaisia tapoja esitellä omaa voimaansa ja taitoaan saada ”hommat tehtyä”. Kaikkein näkyvin tapa osoittaa voimaa on käsky tai uhkaus, tämä tulee yleensä esimieheltä, ja sitä kutsutaan ”aseman tuomaksi vallaksi” ja toimii silloin, kun alaiset ovat valmiita ottamaan kritiikittömästi vastaan ohjeita. Henkilökohtaisen voiman osoitukset vaihtelevat sen mukaan kuka niitä esittää. Jotkut esimiehet näyttävät voimansa ottamalla kunnian organisaation saavutuksista tai kiristämällä budjettia pitäen näin projektin käynnissä. Muutkin kuin esimiehet voivat esittää henkilökohtaista voimaansa, esimerkiksi osoittamalla muiden riippuvuuden itsestään.

Toinen tapa on hankkia liittolaisia tai luoda luottamuksellisia suhteita.

Liittolaisten hankkiminen tapahtuu esimerkiksi kohteliaisuuksien ja palvelusten avulla ja niin, että ne ovat vastavuoroisia. Kohteliaisuudet luovat pohjan sanattomille sopimuksille, joita sovitaan ”lähteiden” kanssa. Liittolaisia löytyy myös niistä, jotka ovat samassa asemassa tai samaa mieltä kuin itse ja nämä liittoutumat ovat kaikkien tiiviimpiä. Kolmas tapa hankkia liittolaisia on muiden hienovarainen testaus. Jotkut liittoutumat ovat niin vahvoja, että muutkin organisaatiossa tunnistavat ne. Suhteiden luokittelu liittoutumien mukaan luo leirejä, ryhmittymiä ja koalitioita organisaatiokulttuuriin. Nämä ryhmittymät yrittävät vaikuttaa toisiinsa ja nämä yritykset nähdään pohjana kaupanteolle. Kaupankäynti tai neuvottelu ovat yleisiä termejä kuvaamaan kulttuurista esityksiä, jossa ryhmät yrittävät saada yhteen sopimattomat tavoitteet kohtaamaan toisensa.

## Enkulturointi

Se tarkoittaa niitä prosesseja jonka avulla organisaation jäsenet hankkivat sosiaalista tietoa ja taitoa miten käyttäytyä ja toimia organisaatiossa.

Enkulturoituminen jatkuu koko yksilön työuran, mutta jotkut toiminnot kuvaavat erityisesti organisaation uusien jäsenten prosesseja, jotka jakaantuvat kahteen osaan roolien ja käytäntöjen oppiminen. Uusilla tulokkailla tarkoitetaan juuri palkattuja, siirron tai ylennyksen saaneita. Heille opetetaan mitä pitää tehdä, kuinka se pitää tehdä ja miksi ne pitää tehdä. Lisäksi tämä muistuttaa uusia työntekijöitä omasta roolistaan organisaatiossa. Tyypilliset tavat opettaa rooleja ovat perehdyttäminen ja initaatio. Perehdyttäminen on muodollinen tapa, jonka avulla uusi työntekijä oppii työpaikan tavoille, kun taas initaatio on epämuodollinen keino ottaa uusi ihminen työyhteisön jäseneksi. Käytäntöjen oppiminen on prosessi, jossa uusi työntekijä alkaa ymmärtää organisaation käytäntöjä paremmin, jotka ovat usein sekavia ja hienovaraisia. Käytäntöjen oppiminen on usein metakommunikaation tulos. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1983, 137-145.)

Vaikka Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoria on jokseenkin luettelomainen, arvostan sen sen monipuolisuutta ja selkeyttä. Se ottaa huomioon vuorovaikutuksen monet aspektit, nostaa esiin sekä yksilön että yhteisön ja antaa oman teorian kautta kuvan millaiset asiat luovat kulttuuria. Teoria on humaani eikä sorru arvosteluun. Teoria on vanha, vuodelta 1983, mutta mielestäni se ei ole vanhentunut. Se ehkä tarvitsisi uudistetun version, joka kohtaisi paremmin nykyorganisaation haasteet. Minä lisäisin teoriaan kohteliaisuuksien alle myös kiittämisen ja palautteen annon. Teoriassa puhutaan, että asiakaspalvelutehtäviin hakevan on oltava sosiaalisesti taitava ja pystyttävä toimimaan erilaisissa tilanteissa. Nykyään kaikissa hakemuksissa työtehtävästä riippumatta on vähimmäisvaatimuksena yllä mainitut asiat. Kummeksun itse konfliktien puuttumista teoriasta. Ajattelen, että se miten konfliktit hoidetaan ja miten niitä siedetään, luovat työyhteisön kulttuuria ja ovat ehdottomasti osa vuorovaikutusta.

Kun Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo julkaisivat teoriasa organisaatiokulttuurin käsite oli suhteellisen uusi. He halusivat nostaa esiin jokaisen organisaation oman ainutlaatuisen tavan luoda organisaatiotaan. Samaan aikaan organisaatiokulttuuria tarkasteltiin myös muista näkökulmista. Dandridge ryhmineen pohti organisaation symboleita, Wilkins organisaation tarinoita, Koch ja Deetz organisaation metaforia sekä Mayer organisaation ideologiaa. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983 128). Käyttämäni teoria syntyi ajassa, jolloin organisaatiokulttuurin käsitettä ja sen käytettävyyttä vuorovaikutuksen tutkimisessa vasta kehiteltiin. Mielestäni teoria lähtee humanista ajatuksesta, että jokainen työyhteisön jäsen on omalla panoksellaan luomassa ja ylläpitämässä organisaation kulttuuria. Teoria ei puutu muutokseen eikä ota kantaa siihen mitä tapahtuu, jos organisaatio lakkaa olemasta. Teoria on kiinni organisaation nykyisyydessä.

## **2.5 Esitys (performance)**

Tässä työssä esityksen määritelmä on seuraava, Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo pitävät esitystä keskeisenä käsitteenä teoriassaan. Esitys on aina suhteellinen ja vaihteleva vuorovaikutustilanne, jonka avulla organisaation jäsenet rakentavat organisaation todellisuutta. Esitykset ovat mitä luovempia, koska ne luovat rakenteellisen merkityksen, symboli, tarina, metafora, ideologia tai sankaritaru, eläväksi. Esitykselle on luonteenomaista neljä kohtaa: vuorovaikutus, konteksti, episodi ja improvisaatio.

Vuorovaikutus korostaa jokaisen organisaation jäsenen osallisuutta organisaation toimintaan, johtaja on vain yksi jäsen muiden joukossa. Johtaja ei tee päätöksiä, hän osallistuu niiden tekemiseen. Konteksti on upotettuna organisaation todellisuuteen ja näkyy organisaation historiassa niin menneessä kuin tulevassa. Esitys nähdään aina episodina, esimerkkinä viikkopalaveri. Episodi on sidottu menneisiin ja tuleviin tapahtumiin, joten ne eivät synny tyhjiössä vaan ovat luonteva osa organisaation toimintaa. Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo muistuttavat, että episodi ei ole tarkkarajainen tai helposti mitattava määre. Esitykset ovat improvisoituja, vaikka kokoukset ja uuden

työntekijän perehdyttäminen kuuluvat tiettyihin tapoihin, toimintaan ja kieleen, ei esitys vaadi tiukkaa etukäteissunnittelua, vaan jokainen tilanne on sidoksissa siihen mitä kyseisessä hetkessä tapahtuu, joka tekee jokaisesta esityksestä uniikin ja vaihtelevan. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1983, 129-134.)

Tässä työssä esitys nähdään aina vuorovaikutuksessa syntyvänä ja yllättävänä. Mitä tahansa voi tapahtua, vaikka tilanne onkin sidottu tiettyyn kontekstiin ja organisaatioon. Sen takia kontekstin tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää, voidakseen sooloilla on yksilön tiedettävä kontekstin rajat. Esitys on tasa-arvoinen, kenenkään esitys ei ole toista parempi vaan jokainen yksilö on omalta osaltaan mukana luomassa yhteistä esitystä ja pitämässä yllä sen rakentumista.

## **2.6. Goffmanin arkielämän roolit**

Vaikka Erving Goffmanin arkielämän roolit -teoria ei kuulu organisaatiokulttuurisen lähestymistapaan, on mielestäni tärkeä nostaa tämä teoria esiin työssäni, koska Goffman käsittelee ihmisten välistä vuorovaikutusta esityksenä, toimintana, joka on tärkeä käsite työssäni käyttämäni teorian kannalta, myös Pacanowsky ja O'Donnell-Trujillo puhuvat organisaation vuorovaikutuksen näkyvän esityksinä. He korostavat sen tuottavan ja ylläpitävän kulttuuria.

Seuraavassa vertailen Goffmanin teoriaa organisaatiokulttuurin näkökulmaan, jossa sidon valintani kokonaisuuteen ja antavan lukijalle laajemman näkökulman mitä esityksellä voidaan tarkoittaa ja peilaan myös Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon määritelmää esityksestä Goffmanin määritelmään. Sen jälkeen esittelen Goffmanin teorian kokonaisuutena.

Goffmanin teoria lähtee yksilön toiminnasta ja yksilön tavasta olla esillä. Organisaatiokulttuurin näkökulmassa yksilön arvot ja toiminta ovat osa kulttuurin luomista sekä ylläpitoa. Goffmanin yksilö luo omaa tarinaansa, kun organisaatiokulttuuri luo yhteisön tarinaa, mutta tarinallisuus on mukana molemmissa. Goffmanin teoria huomioi ryhmän merkityksen yksilölle sekä luo

riippuvuutta ja luottamusta ryhmän jäsenten väliin, jäsenet eivät kuitenkaan välttämättä ole tasa-arvoisia ja joku saattaa ottaa johtajan paikan.

Organisaatiokulttuurin näkökulma puhuu alakulttuureista, joita syntyy organisaation sisään. Ryhmät ovat esillä molemmissa teorioissa. Goffman pysyy kokoajan näyttämövertauksessaan, eikä näe maailmaa sen ulkopuolelta, koska teoria pohjaa yksilöön ja hänen kokemaansa ei teoria ota huomioon organisaatiota tai edes erittele kenelle yksilö esiintyy, koska kaikki ovat esitystä. Organisaatiokulttuurin näkökulma luottaa niin yksilöön kuin yhteisöön ja sen tuottamaan aitoon asiaan, on kyseessä sitten arvot, tarinat tai säännöt, joiden ympärille kulttuuria rakennetaan.

Edellä mainitut herrat määrittelevät esityksen käsitteen eri näkökulmasta. Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon esitys painottaa vuorovaikutusta, episodimaisuutta ja muuttuvaa luonnetta. Goffmanin esitys on kyllä toimintaa, mutta näen sen staattisempaan, esitys kumpuaa yksilöstä, joka pyrkii jokaisessa esityksessään olemaan paras mahdollinen minä. Siinä ei oteta niinkään huomioon muita tilanteessa olijoita, vaan huomio keskittyy yksilöön. Goffmanin yksilö ei muutu eikä kehity. Mielestäni Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon kuvaus on laajempi ja monipuolisempi. Se antaa yksilölle mahdollisuuden kehittyä ja arvot myös muille tilanteessa olijoille.

Goffman käyttää teoriassaan näyttämösanan, joka auttaa ymmärtämään hänen ydinajatuksensa siitä, että yksilö on näyttämöllä aina kun ei ole oman kotinsa suojassa, pukuhuoneessa, jossa roolin voi hetkeksi hylätä. Esitys on toimintaa, josta yksilö voi olla tietoinen tai ei. Vilpitön yksilö ei yritä muokata käytöstään vaikuttaakseen muihin, mutta yksilö joka on tietoinen roolistaan voi manipuloida esitystään oman etunsa mukaisesti, mutta roolistaan tietoinen yksilö voi toimia myös yhteisen hyvän puolesta. Usein yksilö toimii näiden kahden ääripään välissä, jolloin tilanne vaikuttaa hänen esitykseensä.

Goffman esittelee julkisivun käsitteen yksilön viestintävälineistönä, johon kuuluu lavastus eli paikka jossa esitys tapahtuu, henkilökohtainen julkisivu, joka jaetaan kahteen: ulkonäkö ja esitystapa. Ulkonäkö ilmentää asemaa ja esitystapa roolia. Ne ovat usein yhteneväiset, mutta voivat myös olla

ristiriidassa keskenään. Sosiaalinen julkisivu tarkoittaa roolia, jossa yksilö on totuttu näkemään, vakiintuneita rooleja voi olla useita. Yksilö dramatisoi oman toiminnan esitykseksi, jossa hän pääsee näyttämään osaamisensa, persoonansa ja tietonsa. Esityksen halutaan olevan vakuuttava, joten yksilö pyrkii esittämään itsensä kaikin tavoin parempana, kuin todellisuudessa on. Itsensä idealisointi tuottaa sivutuotteena salailua ja virheiden peittelyä. Halutun vaikutelman ylläpitäminen vaatii jatkuvaa ilmaisujen säätelyä, jos haluttu vaikutelma tai esitys hajoaa, yksilön uskottavuus kärsii ja vuorovaikutustilanne muuttuu ja haluttu vaikutus häviää. Goffman korostaa, että on olemassa tiettyjä tilanteita, jossa ilmaisujen yhtenäisyys on vaatimus, esimerkiksi uskonnolliset tilaisuudet. Uskonnolliset tilaisuudet eivät ole ainoita tilanteita, jossa yksilön ilmaisuja sekä esitystä säännöstelevät sosiaaliset konventiot ja normit. Goffman korostaa, että yksilön esitys ei ole aina totta.

Yksilön toiminnan ja esittämisen lisäksi Goffman nostaa esiin ryhmän, jota hän kutsuu esitysryhmäksi. Esitysryhmä tarkoittaa joukkoa ihmisiä, jotka yhdessä luovat esityksen. Kuuluminen samaan esitysryhmään luo yksilöiden välille erityisen luottamuksellisen suhteen. Ryhmän sisällä vallitsee keskenäinen riippuvuus, koska muiden ryhmän jäsenten avulla luodaan haluttu vaikutus. Esitysryhmät eivät ole välttämättä yhteinäisiä, vaan niiden sisälle saattaa syntyä pienempiä ryhmiä, joita Goffman kutsuu kuppikunniksi. Kuppikuntien toiminta on epävirallisempaa ja vaikka olisi helppo ajatella että kuppikunnat syntyisivät saman statuksen omaavien kesken, niin näin Goffmanin mielestä ei ole. Kuitenkin ulospäin ryhmän yhteisen esityksen kannalta, ryhmän on pyrittävä yksimielisyyteen ja totuudenmukaisuuteen ryhmän sisällä, ulospäin voidaan esittää valheellinen esitys, mutta esitysryhmän jäset tietävät totuuden. Goffman toteaa, että ryhmään voi syntyä johtaja, ohjaaja, joka saa mandaatin ohjailla yhteistä esitystä. Ohjaaja ei kuitenkaan ole välttämättä pääosan esittäjä. (Goffman 1971, 11-117.)

Goffman kirjoitti teoriansa 1950-luvulla ja etenkin hänen antamissaan esimerkeissä näkyy aika ja sen muutos tähän päivään. Vaikka itse teoria on edelleen paikkansa pitävä ja laajalti tunnettu sekä tunnustettu, niin lukukokemustani väritti väkisinkin esimerkit, jossa nainen oli heikompi astia,



joka muokkaa käytöstään saadakseen ja pitääkseen miehen. Se Goffmanin kunniaksi on sanottava, että omasta mielestäni kauheat sovinitiset esimerkit jäävät mieleen ja auttavat ymmärtämään hänen ajatuksensa. Goffmanin teoria nostaa esiin yksilön ja hänen mahdollisuutensa luoda haluamansa esitys, aivan kuten organisaatiolla on -lähestymistavassa, yksilön arvot ja toiminta ovat osaltaan luomassa organisaation kulttuuria tai mahdollisista alakulttuuria.

Seuraavassa luvussa esittelen työni tavoitteen sekä tutkimusongelman, tutkimuskohteen sekä analyysin valinnan ja menetelmän. Kysessä on laadullinen tutkimus, joka kuvailee työyhteisön kulttuuria vuorovaikutuksessa syntyvien esitysten kautta. Tutkimuksen kantavana voimana on teorialähtöisyys, haastattelukysymykset sekä analyysi nojaavat Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon edellä esiteltyyn teoriaan.

## **3 Tutkimuksen toteutus**

### **3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskohde**

Työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, millaisia vuorovaikutuksellisia esityksiä organisaatiossa on ja miten kulttuuria luodaan ja ylläpidetään. Esitykset syntyvät vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kanssa ja sen avulla löydetään yhteisön kulttuuri. Tutkimusongelmani keskittyy tarkastelemaan millainen organisaatiokulttuuri työyhteisössä on valitsemani teorian pohjalta. Koska kyseessä on laadullinen työ, tarkastelun kohteena on yksi organisaatio. Työn tarkoitus on ymmärtää, miten organisaatiossa luodaan ja ylläpidetään kulttuuria vuorovaikutuksellisten esitysten avulla. Tavoitteena on kuvata näitä esityksiä työntekijöiden käsitysten kautta.

Tutkittavana oleva työyhteisö on Etelä-Suomessa toimiva taideorganisaatio, joka saa valtion avustusta ja on vakiinnuttanut asemansa suomalaisella taidekentällä. Organisaatiossa työskentelee 14 vakitusta työntekijää. Organisaatio on minulle ennestään tuttu. Minusta on tärkeää tutkia juuri tätä organisaatiota, koska organisaatiossa on tapahtunut muutoksia ja pohtimalla työyhteisön kulttuuria voidaan saada hyödyllistä tietoa, joka auttaa organisaation jäseniä kehittämään käytäntöjä ja rakenteita sekä auttamaan yhteisöä tunnistamaan vahvuutensa.

### **3.2 Aineiston keruu**

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen ja keskityn yhteen ainoaan työyhteisöön, jota tutkin yksilöhaastattelujen avulla. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa organisaatiokulttuurisen lähestymistavan teorian mukaan. Aineiston avulla saadaan selville, miten organisaation jäsenet esiintyvät ja miten luovat omaa organisaatiokulttuuriaan vuorovaikutuksessa. Aineistoa kerätään usein tekemällä haastatteluja tai havaintoja. Saatu tieto on tarkkaa ja syvällistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007 130–131.) Haastattelurunko luodaan teoreettisen viitekehyksen avulla eli kysymykset

kumpuavat valitsemastani teoriasta.

Tässä tutkimuksessa kyseessä on työyhteisö, jota haastatellaan yksilöinä. Tulos-luvusta eteenpäin käytän tutkittavasta organisaatiosta pseudonyymiä Taidelaitos. Haastattelutavaksi valitsin yksilöhaastatteluihin, koska näin haastateltava pääsee vastaamaan kysymyksiin ilman ryhmän painetta ja pystyy itse päättämään miten syvällisesti ja pitkästi kuhunkin kysymykseen vastaa. Keyton toteaa yksilöhaastattelun vahvuudeksi vastaajan täyden huomion sovituksi ajaksi, jonka aikana haastattelija pääsee kenenkään häiritsemättä kysymään haluamansa kysymykset ja pyytämään lisäselitystä, jos vastaus ei avaudu sekä saamaan tietoa jota havainnoimalla ei ole mahdollista saada. Keyton lisää, että haastatteluista saadaan valtava määrä materiaalia analysoitavaksi. Haastattelun rajoittavina tekijöinä hän näkee haastattelun mahdollisen sivuraiteille joutumisen, kuinka haastattelija pystyy arvioida missä vaiheessa haastateltava on keskeytettävä ja ohjattava takaisin asian ääreen. On tärkeä muistaa, että jotkut vastaukset vaativat pidemmän pohjustuksen. Toinen rajoite voi olla vastaajan epäröinti. (Keyton 2006, 275-276.)

Haastatteluja tehdessäni huomasin kuinka helposti vastaus laajenee, mutta koen vastauksien pysyneen aihealueen sisällä. Kokonaisuudessaan uskon, että esittämäni kysymykset saivat vastaajat miettimään omaa organisaatiotaan ja omaa suhtautumistaan siihen, mistä syystä vastaukset olivat monitahoisia ja eivät aina niin suoraviivaisia. Sen takia en halunnut keskeyttää kenenkään ajatusta. Epäröintiä en haastatteluissa havainnut, uskon sen johtuvan sekä tuttuudesta, joka minulla on organisaatioon ja sen ihmisiin että vapaaehtoisuuden painottamisesta. Tuttuus, joka minulla on organisaatioon muuttaa haastatteluiden luonnetta etnografiseen suuntaan ja sen takia haluan peilata sitä lähdekirjallisuuden kautta.

Etnografinen tutkimus tarkoittaa kenttätyötä, jossa tutkija saattaa viettää pitkiäkin aikoja tutkimuskohteeksi valikoidun joukon parissa. Tutkija pääsee tarkastelemaan erilaisia sosiaalisia tilanteita, joita rakentavat niin viralliset suhteet kuin yhteiskunnalliset rakenteet. Tämä läsnäolo tekee etnografisesta tutkimuksesta mielenkiintoista ja vaativaa. Sen takia haastattelusuhdekin on

erityinen. Haastateltavan ja haastattelijan välit vaikuttavat, miten tutkimuksen teemoista ja kysymyksistä puhutaan ja kuinka ne avataan, minkälaisen reaktion kysymys saa aikaan sekä miten yhteinen todellisuus luodaan. Etnografisen haastattelun kahtena kriteereinä pidetään yhdessä vietettyä aikaa ja suhteen laatua. Jos haastattelijalla on hyvä ja luottamuksellinen suhde haastateltaviin, niin haastattelussa on mahdollista vaihtaa ajatuksia sekä näkemyksiä. Etnografiset haastattelut tehdään kenttätöön ohessa, joten oleellista on myös läsnäolo ja konteksti eli miten ja kuinka kauan tutkija näkyy tutkittavien elämässä. (Tolonen & Palmu, 2007 89-91.)

Oma työni ei ole etnografista tutkimusta, mutta se sivuaa sitä, koska olen vuosien ajan tuntenut organisaation väkeä ja sillä tavoin ollut läsnä sekä oppinut kyseisen kontekstin. Kuvaan myöhemmin tuntemuksiani haastatteluista, mutta uskon edellä mainittujen kriteerien täyttyneen omissa haastatteluissani. Koen, että luottamus ja yhteinen konteksti loivat tilan, jossa keskusteltiin valitsemistani teemoista yhdessä, ajatuksia jakaen.

Lindlof ja Taylor esittelevät kirjassaan informantti- (informant) ja respondenttihaastattelut (respondent). Tiedonantajalla on pääsy tutkijaa kiinnostavaan asiaan, hän tuntee sen historian, tavat ja rituaalit. Hyvällä tiedonantajalla on yleensä yksi tai useampi näistä ominaisuuksista: he tuntevat tilanteen pitkältä ajalta ja voivat toimia muistina, heillä on ollut useita erilaisia rooleja ja voivat puhua asiantuntevasti sosiaalisesta toiminnasta ja kuinka ihmiset työskentelevät keskenään. He ovat myös muiden kunnioittamia ja kuuluvat yhteen tai useampaan tärkeään sosiaaliseen verkostoon ja he ovat kyvykkäitä kielen käyttäjiä ja omaavat muunlaista kulttuurista pääomaa.

Vastaajahaastatteluista saadaan avoimia vastauksia, vastakohtana tiedonantajiin, joiden avulla hankitaan huomioita ja mielipiteitä maailmasta heidän ympäriltään, vastaajat puhuvat ainoastaan itsestään. Faktojen tarkkuus ei ole vastaajien kohdalla suuri huoli, vaan vastaajahaastatteluissa halutaan saada selville miten ihmiset ilmaisevat mielipiteensä, miten he tulkitsevat oman toimintansa ja kuinka he käsitteellistävät oman maailmansa. Heidän halutaan paljastavan omat näkökulmansa. Vastaajahaastattelut toistavat usein samaa

kaavaa, vaikka kysymykset saattavat vaihdella vastaajasta toiseen. (Lindlof & Taylor, 2011, 177-180.)

Esittelen molemmat haastattelukuvaukset, koska näen haastateltavissani ja haastatteluissani aineksia molemmista. Jokainen haastateltu on organisaation jäsen, joka tuntee historian ja tavat. Toisaalta kysymysten asettelu vaatii vastaajaa miettimään asioita omalta kannaltaan ja halutessaan puhumaan hyvinkin henkilökohtaisesti. Eli he ovat ilmaiseet oman mielipiteensä ja kertoneet oman näkemyksensä siitä miten kyseinen organisaatio, jonka asiantuntijoita he ovat, toimii.

### 3.3 Haastattelut

Organisaatio on minulle ennestään tuttu, joten pyysin päästä heidän kuukausittaiseen kokoukseen esittelemään graduaiheeni ja pyysin heitä siinä harkitsemaan osallistumista. Ehdotus otettiin positiivisesti vastaan ja ehdotukseni hyväksyttiin kokouksessa. Kerroin heille, että gradu on julkinen työ, jonka kuka tahansa voi lukea ja keräämäni aineiston tarkoitus ei ole arvottaa tai arvostella.

Pyysin työyhteisön jäseniä osallistumaan haastatteluihin yhteisellä sähköpostilla ja pyysin jokaista halukasta vastaamaan suoraan minulle, että voimme sopia ajan ja paikan. Siinä yhteydessä koko yhteisö sai yhteystietoni ja vielä muistutuksen siitä mitä olen tekemässä. Arvioin haastatteluiden kestoksi muodostuvan noin tunnin mittaisiksi. Työyhteisölle lähettämäni sähköposti on työni liitteenä numerolla yksi. Haastateltavia oli yhdeksän, joista kuusi oli naista ja kolme oli miestä ja heidän työtehtävänsä vaihtelivat taiteentekijöistä toimistoon sekä tekniikkaan. Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella. Jokaisen haastattelun aluksi tarkistin, että saako haastattelun nauhoittaa ja muistutin että, haastateltavalla on mahdollisuus lopettaa haastattelu, jos kysymykset tuntuvat tukalilta. Kerroin myös, että kyseessä on lopputyöni ja pääaineeni. Ennen haastattelun alkua en antanut mitään erityisiä ohjeita, kerroin kysymysten pohjautuvan käyttämäni teoriaan. Haastattelun aikana saatoin tarkentaa kysymyksiäni, jos haastateltava sitä pyysi.

Haastattelut olivat kestoiltaan 25 minuutista puoleentoista tuntiin, riippuen haastateltavan vastauksista. Kaikkien haastatteluiden yhteiskesto on 8 tuntia 52 minuuttia. Haastatteluja tehtiin eri paikoissa ja haastateltaville sopiviin aikoihin. Seitsemän haastattelua tehtiin organisaation tiloissa, paikassa jossa haastateltava sai rauhassa kenenkään häiritsemättä vastata kysymyksiin. Kaksi haastattelua tehtiin organisaation tilojen ulkopuolella, toinen kahvilassa ja toinen pubissa. Sain lainaan ammattikäyttöön suunnitellun nauhurin, joka tallensi äänet, vaikka kahdessa haastattelussa oli enemmän taustahälyä. Haastatteluiden tunnelma oli lämmin ja luottamuksellinen, koin että haastateltavat todella pohtivat kysymyksiä ja vastasivat niihin tarkasti ja ajatuksella.

Nauhotin keskustelut, mutta haastattelut olivat niin tiiviissä aikataulussa, joten en ehtinyt litteroida jokaista haastattelua ennen seuraavaa. Tämän huomattuani pääsin tehdä ensin kaikki haastattelut ja vasta sitten tehdä litteroinnit. Siirsin nauhoitteet koneelleni litteroimista varten ja tallensin ne pelkällä kirjain- ja numerosarjalla. Litteroinneista syntyi tekstiä kokonaisuudessaan 73 sivun verran, haastatteluiden pituuksista riippuen tekstiä oli kolmesta kolmeentoista sivua. Litteroinnista syntynyt teksti merkittiin samalla kirjain-numerosarjalla kuin litteroinnitkin. Tulostin tekstit yleisessä käytössä olevalla tulostimella, mutta pidin huolta ettei kukaan muu nähnyt tulosteitani ja että en jättänyt mitään jälkeeni. Kaikki haastatteluihin liittyvä materiaali on pysynyt kokoajan kotonani paitsi silloin kun kävin ne tulostamassa ja mistään haastatteluihin liittyvästä asiasta en ole puhunut kenenkään kanssa. Kaikki tutkimukseen liittyvä materiaali hävitettiin työn valmistuttua.

Kysymysrunko pysyi samana kaikkien haastatteluiden ajan, koska kysymykset kumpusivat suoraan valitsemastani teoriasta. Osa kysymyksistä vaati selvennystä, mutta kaikenkaikkiaan haastateltavat saivat hyvin kiinni kysymyksistä ja vastasivat sen mukaisesti. Lisäsin loppuun kaksi kysymystä, jotka tuntuivat itsestäni tärkeiltä, ne olivat onko jotain lisättävää ja mikä sinusta on tämän työyhteisön ydin. Upotan haastattelurungon tekstiin, koska näin se on helpompi lukea.

## Haastattelurunko

### Luottamuksellisuus

- ei ole oikeita vastauksia.
- saako nauhoittaa? Miksi nauhoitan?
- Nauhoituksia ei kuule kukaan ja ne tuhotaan.
- Anonymiteetti, ketään ei tunnisteta.

### Taustatiedot

- miten kauan on ollut töissä?
- Mistä tulit tänne?

### Intohimo

- Mitkä ovat omat työtehtävät?
- miten tästä työpaikasta puhutaan?
- Miten muut työkaverit puhuu?
- Miten itse puhuu?
- Oletko huomannut käyttäväsi työkavereiden kanssa tietynlaista kieltä? Ammattisanasto? Mitä sanoja/sanontoja?

### Sosiaalisuus

- Miten viralliset asiat hoidetaan?
- Kenen kanssa keskusteleet niistä?
- Millaisia kohteliaisuuksia työyhteisössä vaihdetaan?
  
- Työn teon lomassa tapahtuva vuorovaikutus:
- Kenen kanssa rupattelet?
- Millaisista asioista silloin puhutaan?
- Mistä asioista työyhteisössä vitsaillaan?
- Entäs mistä juoruillaan?
  
- Kuka tai ketkä ovat lähimpiä työkavereitasi?
- Missä ja mistä puhut heidän kanssaan?

### Politiikka

- Miten valta näkyy työyhteisössä?
- Kuka sitä käyttää?
- Koetko jonkun tai jotkut työkaverit läheisemmiksi, joiden kanssa on helppo olla samaa mieltä? Oma klikki?

### Enkulturisointi

- Millaisia käytäntöjä talossa on? Miten talo toimii?
- Miten uusi työntekijä otetaan vastaan?

Miten hänet perehdytetään?

Onko jotain lisättävää?

Mikä on sinusta tämän paikan ydin?

Koska työyhteisön jäsenet ovat minulle tuttuja, koen, että se näkyi ja kuului myös haastattelutilanteessa. Uskon, että jokainen haastateltava pohti kysymyksiä tosissaan ja vastasi rehellisesti sekä oli tilanteessa rennompi, kuin olisi ollut vieraan haastateltavan kanssa. Olen maininnut, että haastateltavat ihmiset ovat minulle tuttuja ja kertanut sen hyvistä puolista

haastattelutilanteissa. Haasteena oli, että tuttuus ei ohjaa minua kysymyksissäni ja pidän tilanteet tiukasti asiassa. Koen, että se onnistui hyvin ja litterointeja sekä analyysia tehdessäni pysyin teorian vaatimissa rajoissa. Teorian suuri osa työssäni on ehdottomasti helpottanut pitämään oman pään objektiivisena ja seuraamaan teorian polkuja.

### 3.4 Analyysin valinta ja menetelmän esittely

Laadullisen aineiston yksi perusmetodeista on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää niin laajasti teoreettisena viitekehyksenä kuin myös itsenäisenä metodina. Sisällönanalyysin aineistona voi olla kirjalliset dokumentit, haastattelut tai havainnoinnin avulla saatu tieto. Analyysin prosessi alkaa päätöksestä, mitä työssä halutaan tutkia, seuraavassa vaiheessa aineisto koodataan eli tutkija kirjoittaa auki oman aineistonsa ja jäsentää sitä, sen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.) Omassa työssäni käytän teemoittelua, nojaan Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teorian teemoihin, joiden pohjalta teen jaon.

Ennen kuin avaan tarkemmin oman analyysini, esittelen perusteita miksi juuri kulttuurin tutkimiseen on käytetty haastatteluja sekä sisällönanalyysia. Esimerkiksi Strouse ja Nickerson 2006, tutkivat miten sairaanhoitajaopiskelijat perehdytetään sairaanhoitajien kulttuuriin. (Strouse & Nickerson 2016, 10-12). Lu ja Dongyan 2016, tarkastelivat miten Kanadassa ja Kiinassa toimivat tiimit kommunikoivat keskenään. (Lu & Dongyan 2016, 940, 943-944). Hsu ja Songshan pohtivat miten kiinalaiset kulttuuriarvot vaikuttavat matkailuun. (Hsu & Songshan 2016, 230,232-233).

Käytän työssäni teorialähtöistä sisällönanalyysia aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Teorialähtöinen analyysi tukeutuu valittuun teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa esitellään teoria, jonka mukaan määrittyvät tutkimuksessa käytettävät käsitteet, tutkimuksen kohde luonnehditaan jo olemassa olevan teorian kautta. Teorialähtöisessä analyysissa pyritään usein testaamaan jo olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysissa edetään usein deduktiivisen päättelyn kautta,



yleisestä yksityiseen. Teoreettinen osuus antaa viitekehyksen analyysille, jota vasten aineistoa peilataan, joten aineisto on kerätty valittu teoria mielessä, jonka avulla on luotu myös tutkimuskysymykset. Aineiston analyysi on sidottu tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksena on vahvistaa olemassa olevan teorian tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97-98.)

Teorialähtöisen tutkimuksen analyysi alkaa analyysirungon muodostamisesta, siihen liitetään aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita. Aineistosta kerätään ne asiat, jotka liittyvät analyysirunkoon sekä ne jotka eivät siihen kuulu. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä teemoista kootaan uusia ryhmiä. Analyysirunkoa voi käyttää myös strukturoidusti, jolloin aineistosta kerätään vain ne asiat, jotka sopivat aineistorunkoon. Tämä tapa testaa olemassa olevaa teoriaa uudessa valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-114.) Tässä työssä analyysirunko antaa tietoa arvioinnin pohjaksi teorian soveltuvuuteen.

Ensin litteroin haastattelut ja luin jokaisen haastattelun tarkasti. Sen jälkeen purin haastatteluja tarkemmin teorian mukaisiin teemoihin: intohimo, sosiaalisuus, politiikka ja enkulturisaatio, ranskalaisin viivoin. Seuraavaksi luin jokaisen teeman alle kokoamani asiat ja otin esille ne jotka esiintyvät useissa vastauksissa. Halusin päästää vastaajat ääneen ja tuloksissa on suoria lainauksia heidän vastauksistaan. Tässä muutamia esimerkkejä, joita teemoista nousi. Esimerkkejä intohimon teemoista:

"Vähän kollektiivinen huoli siitä mihin tämä on muuttumassa."  
 "Historia velvoittaa aika paljon."  
 "Suurin valta on tietyllä osalla työyhteisöä."  
 "Täällä asetutaan syrjään, jokainen loistaa vuorollaan."  
 "Historia on olemassa."

Toinen esimerkki on vallasta ja minkälaisia asioita sen alle tuli.

"Valta keskittyy ja aina joku käyttää sitä."  
 "Ryhmän voima on suurempi kuin yksittäisen ihmisen."  
 "Tieto on valtaa ja sitä ei jaeta kaikille."  
 "Tietoa ei pimitetä, mutta puhutaan valikoivasti"  
 "Jokainen tekee oman tehtävänsä."  
 "Haluan kokea olevani mukana eli valtaa."

## 4 Taideorganisaation vuorovaikutukselliset esitykset

Aineisto jakautuu neljän pääotsikon alle intohimo, sosiaalisuus, politiikka ja enkulturaatio. Jokainen pääotsikko sisältää omat teemansa teorian mukaan. Käsittelen jokaisen osion omanaan. Tästä luvusta eteenpäin työni loppuun asti käytän tutkitusta organisaatiosta pseudonyymiä Taidelaitos.

### 4.1 Intohimo

Intohimoa tulkitaan tarinoiden kautta, joita ovat henkilökohtaiset tarinat, työyhteisön sisällä kerrottavat tarinat sekä ulkopuolisille kerrottavat tarinat, jotka esittelevät organisaation ideologiaa ja historiaa. Taidelaitoksen oma sanasto kuvastaa organisaation erityisyyttä. Henkilökohtaiset tarinat korostavat sitoutuneisuutta Taidelaitokseen ja yhteisöllisyyttä työkaverien kesken. Vastaajat toivat esiin myös sitoutuneisuuden kääntöpuolen; oma aika, perheen kanssa vietetty aika jää toiseksi Taidelaitoksen tarpeiden rinnalla. Allaoleva lainaus on valittu kuvastamaan henkilökohtaisissa tarinoissa ilmi tullutta tyypillisyyttä omasta vastuusta ja sitoutumisesta Taidelaitokseen ja kokemusta muiden sitoutumisesta.

Haastateltava 8: ”Tämä on minulle enemmän kuin työpaikka, kaikki sen ymmärtää, koska rahallinen korvaus ja työmäärä eivät ole missään suhteessa toisiinsa. Me istutaan paljon yhdessä ja puhutaan, oletetaan että kaikki jää tapaamaan vieraita, koska työaika on loputon. Se on kuin kirjoittamaton sääntö, että ollaan täällä työajan ulkopuolella.”

Yksi yhteisistä tekijöistä oli Taidelaitoksen historia, sen läsnä olo. Pitkä historia tunnetaan ja se koetaan sekä vahvuutena että taakkana. Tässä teemassa korostetaan yhteisön merkitystä, puhutaan Taidelaitoksessa tapahtuvista muutoksista ja esiin nousi myös huoli menestymisestä, joka liittyy oman Taidelaitoksen menestykseen sekä alalla tapahtuvaan muutokseen. Vastaajat kuvaavat myös yksilön jäävän yhteisön menestyksen alle. Yhteisön tahto on vahvempi kuin yksilön. Koska kyseessä on Taidelaitos toimitaan tuote edellä, joka asettaa tietyn työyhteisön osan vahvempaan asemaan. Valitsin tämän lainauksen, koska se kuvaavaa koko yhteisössä olevaa huolta tulevaisuudesta muuttuneessa tilanteessa. Sen lisäksi halusin korostaa historian merkitystä

haastatteluissa.

Haastateltava 6: ”Me kaikki arvostetaan tätä ja mitä tämä on edustanut monet kymmenet vuodet. Se on kunnioitusta mennyttä kohtaan ja kunnianhimoa edelleen. Välillä mietitään liikaakin mitä Taidelaitos on ollut. Maailma muuttuu ja ajat muuttuu. Meidän pitää uskaltaa tehdä enemmän oman aikamme tavalla. Meillä on kollektiivinen huoli siitä mihin tämä on muuttumassa.”

Taidelaitoksen kuva ulkopuolisen silmin luodaan pitkän historian, demokraattisen yhteisön, työtavan sekä saadun arvostuksen myötä. Osassa otettiin esiin myös tulevaisuus, mitä on tapahtumassa ja mitä siltä odotetaan. Organisaatio tunnetaan oman alan kentällä vahvan historian sekä menestyksen kautta. Tämä tarina kulkee työyhteisön arjessa ja tekee siitä osan koko Taidelaitoksen tarinaa. Valitsin tähän lainauksen, joka kuvaa Taidelaitoksen mainetta.

Haastateltava 4: ”Taidelaitoksella on tosi vahva maine ja jos ei voi sanoa, että kaikki tuntee Taidelaitoksen, niin suurin osa tietää ja alan kentällä kaikki ehdottomasti tietää. Taidelaitoksella on tosi vahva imago.”

Sanastolla tarkoitetaan erityistä kieltä kollegojen kesken, metaforia ja sanontoja joita käyttää vain tässä yhteisössä. Esiin nousi alan oma sanasto, jolla kuitattiin oma sanasto. Vastauksissa ei omaa sanastoa edes mieti, se huomataan hyvin ja koetaan omasta itsestä lähteväksi enemmän kuin yhteisöstä. Työyhteisössä vietetty aika vaikutti sanaston omaksumiseen. Vähemmän työvuosia omaavilla oma itse, minä, oli enemmän läsnä kuin kauan talossa olleilla. Se kuvaa vahvaa kulttuuria, joka vie yksilön mennessään ja huomaamatta yksilön tapa olla muuttuu yhteisön jo omaksumaksi tavaksi puhua. Tässäkin valitsin useamman vaihtoehdon korostamaan vaihtelua, jota vastauksissa oli.

Haastateltava 8: ”Se tulee kollegoista ja tavasta millä yhteisössä puhutaan. Kukaan muu ei käytä niitä, kuin me Taidelaitoksessa. On paljon sellaisia, jotka on tyypillisiä Taidelaitokselle. Ne liittyy organisaation estetiikkaan ja tapaan tehdä ja sitä on tosi paljon.”

Yksilöstä koko yhteisöön ja sen ulkopuolelle menevät tarinat läpäisevät historian ja sitoutuneisuuden Taidelaitokseen. Vastaajat kertovat tarinaa organisaatiosta, jonka historia velvoittaa suureen menestykseen sekä suureen sitoutumiseen yhteisöä kohtaan, jopa oman henkilökohtaisen elämän ja menestyksen uhalla. Kuitenkin tämä uhraus koetaan tekemisen arvoiseksi. Työhön ja työyhteisöön liittyy paljon intohimoa, joka sitoo yhteisön tiiviiksi

rintamaksi ulospäin ja saa jokaisen työskentelemään yhteisön ja yhteisen hyvän eteen.

Haastateltava 6: ”Lottovoitto tämä paikka on taiteen tekijälle, täällä saan toteuttaa sitä ja taas se toinen puoli on, että se on niin intensiivistä ja saman porukan kanssa..”

## 4.2 Sosiaalisuus

Kohteliaisuudet ovat tämän teeman ensimmäinen alaotsikko. Kohteliaisuudet ovat kuin työyhteisön omia rutiineja, toisten huomioon ottamista. Kohteliaisuus koettiin myös kiittämisenä ja toisen huomioon ottamisena. Monet puhuivat peruskohteliaisuudesta, mutta kiitosta sekä huomioimista kaivattiin. Perheen kaltaisuus näkyy vastauksissa, muille ollaan kohteliaampia kuin omalle työyhteisölle. Vastaajat kertovat peruskohteliaisuudesta, asiat sujuvat ja ollaan ystävällisiä toisille. Aamuiset tervehdykset ja kuulumiset vaihdetaan ennen töiden aloittamista.

Vastauksissa näkyy, että ei ole tapana kiitellä ja jos kiitetään niin kiitos kuuluu koko yhteisölle. Kuitenkin vastauksissa nousee esiin tarve kiitokselle yksilöinä sekä tietyille työryhmälle ei pelkästään koko Taidelaitokselle. Valitsin tähän lainauksen, joka kuvastaa suhtautumista kohteliaisuuksiin ja kiittämiseen.

Haastateltava 9: ”Se on kuin perhe. Perheet ovat harvoin kohteliaita toisilleen. Parhaimmillaan se on ihan tosi kiva, mutta se saattaa mennä riitaan. Täällä puhutaan vain Taidelaitoksesta eikä yksilöstä. Kaikki puhuu vain Taidelaitoksen jutusta. Kenelläkään ei ole oikeutta henkilökohtaiseen onnistumiseen, aina on kyse työryhmästä ei henkilökohtaisesta. Ihmisille pitäisi antaa ja sanoa, että tuo oli niin hienoa, miten sinä teit tuon. Vaikuttua toisista ja ymmärtää, että se ei ole itseltä pois se kehu eikä keneltäkään muultakaan.”

Rupattelu pitää sisällään small talkin ja auttaa työyhteisön jäseniä tutustumaan paremmin. Työyhteisö, joka on jakautunut työtehtävien mukaan eri puolille rakennusta tuottaa haasteen ja vaikuttaa siihen kenen kanssa on päivän aikana on mahdollisuus rupatteluun. Vastaajat kokivat, että rupattelua on enemmän lähityökavereiden kanssa. Työyhteisössä on vakiintuneet käytännöt, koska kukakin käy lounaalla ja lounas koetaankin hetkeksi, jolloin on mahdollisuus

puhua muusta kuin työstä. Toimisto korostuu vastaajien puheissa työyhteisön sydämeksi, siellä käydään päivän mittaan juttelemassa mukavia kuin myös puhumassa työasioita. Vaikka työyhteisössä puhutaan paljon ja monenlaista, niin työ ja sen sisällöt nousivat esiin. Taidelaitoksen perustehtävä, taiteen tekeminen näkyy vahvana myös tässä teemassa.

Haastateltava 3: ”On vaikea erotella mikä on työtä ja mikä ei. Ammatti on vähän kuin elämän tapa. Verrattuna muihin vastaaviin laitoksiin, niin täällä ollaan enemmän yhteydessä kuin missään muissa laitoksissa, mitä tiedän. Täällä se on paljon tiiviimpi ja nähdään myös vapaa-ajalla, kun on yhteisiä juhlia.”

Juoruilu ja vitsailu vaativat jo läheisyyttä ja luottamusta työyhteisön jäsenten välillä. Juoruilu tunnistettiin ja todettiin, että sitä on. Työyhteisössä juoruillaan sekä työyhteisön asioista ja ihmisistä että alan ilmiöistä ja ihmisistä. Vastaajat halusivat erottaa toisistaan tiedonjaon ja juoruilun. Vastaajat jakoivat juoruilun alan ammatillisiin asioihin sekä alan henkilöiden henkilökohtaisiin asioihin. Juoruilun koettiin yhdistävän työyhteisön jäseniä ja vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Vastaajien kesken pidettiin tärkeänä, että alan nimitysuutiset tiedetään ennen kuin virallinen tieto niistä julkistetaan. Se, että yhteisön sisällä juorut jaetaan ja pyritään pitämään kaikki tietoisina siitä mitä tapahtuu, lisää yhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää luottamusta yksilöiden välillä. Huomion arvoista on, että vaikka työyhteisö juoruilee keskenään, on sanomaton sääntö, ettei asioita puhuta ulospäin ei omista eikä muiden. Juoruilun negatiivinen puoli varsinkin kuin puhuttiin henkilöiden omista asioista huomioitiin ja sitä pidettiin ikävänä. Vastaajat olivat hyväksyneet tosiasian, että jos he juoruilevat, niin mahdollista on että myös heistä henkilöinä että organisaation jäsenenä voi liikkua alalla juoruja. Juoruilu koettiin osaksi arkea ja tapaa jolla yhteisössä puhutaan, mutta siihen osattiin myös suhtautua huumorilla, kuin esimerkkilainauksestakin voi lukea.

Haastateltava 7: On aivan kammottavaa, jos kokee että on viimeinen, joka kuulee. Pyritään juoruamaan kaikki mikä on mahdollista. Se vahvistaa yhteisöä, mutta myös klikkejä. Jotkut asiat ovat pakko kertoa liittyen asiaan ja ihmiseen, ulkopuolisista on helpompi kertoa.”

Vitsailu koettiin positiiviseksi keventäjäksi, jota viljellään koko Taidelaitoksessa ja kaikkien kesken. Myös vitsailu koettiin yhdistäväksi tekijäksi ja sitä kenties käytetään myös yksilön testaamiseksi. Vastaajat puhuivat rankasta ja huonosta huumorista, jota yhteisössä viljellään. Se voi säikäyttää uuden työntekijän ja vastaajat ottavat sen myös huomioon, että ihan joka hetki ei voi vitsailla aivan kaikesta, mutta ne rajat ovat vedetty aika kauas ja se on yhteisön jäsenen hyväksyttävä. Vaikka huumori on rankkaa, niin se ei kohdistu yksilöön tai hänen ominaisuuksiinsa. Taidelaitoksessa nauretaan yhdessä ei kenellekään eikä ketään kiusaten, siten se toimii yhdistävänä tekijänä sekä vaikeassa tilanteessa keventäjänä. Vastaajat kertoivat myös, että organisaatiossa olevat taiteilijat saavat spontaanisti aikaan hauskoja hetkiä, jotka luovat osaltaan vitsailun kulttuuria ja kannustavat muita siihen. Vitsailu nähdään myös kiittämisen kananava, vakava tai vaikea asia on helpompi pukea vitsin vaatteisiin.

Haastateltava 4: "Taiteilijoiden kanssa on ihana tehdä töitä, ne on sellaisia räpähüulia, siitä tulee hirveän paljon rennompaa meininkiä, kun on luonnollisia pellejä ja esiintyjä. On sellainen rento kiva kulttuuri, että aina saa vitsailla ja vitsaillaan paljon. Työtä tehdään persoonalla ja tunteiden annetaan näkyä."

Yksityiset keskustelut ovat sosiaalisuuden henkilökohtaisin ilmenemismuoto, niissä puhutaan luottamuksella ja luottamuksellisesti. Työhön ja päätöksen tekoon liittyvistä asioista keskustellaan johtajan tai talouspäällikön kanssa. Nämä keskustelut ovat luottamuksellisia, mutta ne koetaan vastajien puolelta myös virallisina. Näissä keskusteluissa puhutaan työhön liittyvistä asioista, jotka pitää ratkaista. Luottamuksellisia keskusteluja käydään kollegoiden kanssa, jotka koetaan läheisiksi. Näissä keskusteluissa puhutaan työhön liittyvistä asioista, mutta myös henkilökohtaisista asioista ja täysin epävirallisesti. Pienessä yhteisössä syntyy ystävyksiä, jotka helpottavat vaikeista asioista puhumista ja erilaisten tunteiden esiin tuontia. Vastaajat kertoivat myös, että tunsivat osan työyhteisön jäsenistä jo ennen organisaatioon tuloaan, joka tekee jo tutusta henkilöstä luottohenkilön. Vastaajat puhuivat myös toisistaan ja nostivat esiin eivät vaan omaa historiaansa toisten kanssa, mutta myös muiden yhteisen historian. Organisaatiossa hyväksytään, että jokaisella on omanlaisensa suhde muihin. Moni haastateltava mainitsi nimeltä henkilöitä, joiden kanssa kokee yksityiset keskustelut helpoiksi ja luottamuksen arvoisiksi.

Koska tässä kohtaa kaikki mainitsivat henkilöitä nimillä en laita mitään lainauksia.

### 4.3 Poliitikka

Valta ja erilaiset klikit ovat keskiössä, kun puhutaan politiikan näkökulmasta. Valta tunnistetaan työyhteisössä ja sen käyttö hyväksytään, kun se on yhteisön hyväksi. Työyhteisö koetaan demokraattiseksi, enemmistön päätös voittaa, mutta silti ajatellaan, että jollain on enemmän valtaa. Vastaajat kertoivat, että työyhteisössä tietoa käytetään vallan välineenä ja se näkyy tiedon pimityksenä ja se koettiin negatiivisena. Pienen yhteisön merkitys korostui valtaan liittyvissä vastauksissa sekä enemmistön päätökseen tyytyminen. Vastaajat kokivat konsensuksen ja yhteisen hyvän menevän yksilön edelle. Pieni yhteisö ei kestäisi jatkuvaa riitelyä ja siitä syystä enemmistön päätös hyväksyttiin. Valta liitettiin myös omiin työtehtäviin sekä työyhteisöön kuulumisen tunteeseen. Henkilökohtaiseksi vallaksi kuvailtiin mahdollisuutta tehdä omat työtehtävänsä mahdollisimman itsenäisesti sekä käyttää siinä omaa luovuuttaan. Valtaa ajateltiin myös kuulumisen kautta, kun kuulun tähän työyhteisöön saan valtaa. Valitsin lainauksen todetakseni vallan näkymisen ja suhtautumisen siihen.

Haastateltava 5: ”Valta liikkuu kokoajan. Kyllä demokratiassakin on valtaa. Olen itse miettinyt kiinnostaako tämä työyhteisö juuri siksi, että haluan kokea olevani mukana eli valtaa. Vaikka tavoite on olla demokraattinen, niin työnjako syntyy silti. Esimerkiksi bändissä jokaisella on soitin, mutta kuitenkin joku yhteinen jaetaan, ollaan lojaaleita yhteiselle pyrkimykselle.”

Klikit kuvastavat työyhteisön omia liittoutumia. Vastaajat tunnistivat kuvauksen ja kokivat kuuluvansa klikkiin. Liittoutumista pidettiin vastaajien keskuudessa luonnollisena ja se liitettiin siihen, että lähityökavereista tulee helposti omia liittolaisia. Vastaajat kertoivat myös liittoumista yli työtehtävärajojen. Tärkeimpänä asiana vastaajat pitivät työn sujuvuutta, liittoumat hyväksytään, kun työt pystytään hoitaa kunnialla. Klikkejä ei pidetty pysyvinä vaan ovat riippuvaisia ajasta ja asiasta. Vaikka työyhteisössä on vakituinen henkilökunta on sen lisäksi lukematon joukko tilapäisiä työntekijöitä, jotka omalta osaltaan muuttavat liittoutumia ainakin hetkellisesti. Tässäkin kohdassa vastaajat painottivat, että työyhteisössä on syntynyt erilaisia ystävyksiä, jotka vaikuttavat

liittolaisuuksiin. Valitsin lainauksen, joka kuvastaa klikkien luonnetta ja suhtautumista niihin.

Haastateltava 4: ”Ainahan työyhteisössä on niitä, jotka on parempia kavereita keskenään ja se on ihan luonnollista ja ok. Se vaan, ettei mennä liikaa poteroihin, klikeistä huolimatta ollaan kaikki samassa työyhteisössä.”

#### 4.4 Enkulturaatio

Enkulturaatiolla tarkoitetaan työyhteisössä olevaa tietoa ja miten sitä siirretään uusille työkaverille ja miten opetetaan talon tavoille ja mitkä talon tavat ovat. Olen käyttänyt haastatteluissa sanaa perehdytys kuvaamaan yhteisön tietoa ja sen siirtoa uusille kollegoille. Perehdytys toimii epävirallisesti, haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki ovat saaneet jonkunlaista perehdyttämistä, mutta se tulee ikään kuin sivussa. Työajat ja tietyt käytännöt kerrotaan. Taidelaitoksessa ei ole nimettyjä henkilöitä vastaamaan uuden ihmisen perehdytyksestä, vaan se tehtävä kuuluu kaikille.

Vastaajat kertoivat että perusoletuksena on, että tehtävään valittu ihminen on ammattitaitoinen, joten hänen oletetaan osaavan oman alansa asiat. Koska työyhteisössä toimii eri alojen ammattilaisia myös perehdytys on ollut kaikille erilainen, vastaajat kokivat, että eri tehtäviin tuleville eri asiat ovat tärkeitä.

Taidelaitosta esitellään historian sekä konkreettisesti tilojen kautta.

Taidelaitoksessa oletetaan, että uusi ihminen tietää, mihin hän on tulossa töihin ja Taidelaitokseen ei pääse töihin ellei ole alansa ammattilainen. Valitsin lainauksen kuvaamaan suhtautumista perehdytykseen.

Haastateltava 2: ”Yritän järjestää jonkinlaisen historiaselvityksen siltä alalta, joka hänelle kuuluu. Tiedot siitä, mitä työn suorittaminen vaatii ja välittää kaikki alan hömpötykset. Pyrin välittämään mutkan kautta sitä tietoa, miten talossa toimitaan, harvemmin mitään suoranaisia ohjeita. Se on yleispätevää selitystä, oletetaan, että ihminen osaa.”

Talon tavat kuvastavat niitä käytäntöjä, joita työyhteisössä on ja minkä avulla työyhteisön jäsenet rakentavat sekä käsittelevät omaan yhteisöään. Historian suuri merkitys näkyy talon arjessa, joka on luonut tietynlaiset raamit nykyisyyteen. Yhteisöllisyys sekä samanarvoisuus nousevat esiin vahvoina



arvoina, joita organisaatioon liitetään. Virallinen käytäntö kuukausittainen kokous koko Taidelaitokselle ja sen demokraattinen päätäntävalta toimivat työyhteisön selkärankana. Talon tavat ovat vahvat ja kumpuavat pitkästä historiasta. Taidelaitoksella on vahva ja vanha kulttuuri, jonka suuret linjat ovat pysyneet samoina vuosien ajan. Valitsin tämän lainauksen, joka kuvastaa Taideorganisaation tapaa olla.

Haastateltava 8: "Taidelaitoksessa katsotaan maailmaa pilke silmäkulmassa, ydinosaaminen on nähdä maailma koomisessa valossa. Tämä on perheyhteisö, kaikki ovat sitoutuneita. Harvassa työpaikassa käytetään sanaa lojaali, mutta täällä se on hyvin tuttu sana."

## 5 Pohdinta

Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoriassa kuvataan ja pyritään ymmärtämään organisaation kulttuuria vuorovaikutuksessa tapahtuvien esitysten avulla. On huomattava, että organisaation kulttuurin ymmärtäminen itsessään on tärkeää sekä kiinnostavaa. Kyseisen taideorganisaation kulttuuria määrittää sen pitkä historia ja organisaation jäsenten vahva sitoutuminen omaan organisaatioonsa. Uskon työyhteisön tunnistavan omia vahvuuksiaan ja kehitettäviä osa-alueitaan kyseisen teorian avulla. Omaa toimintaa ei arjen kiireessä juuri ehdi miettiä ja tämä teoria nostaa esiin mitä organisaatiolla on. Sen avulla voi päästä havainnoimaan organisaatiossa olevia asioita ja tarkastella niitä kehittämisen kannalta. Mitä meillä on ja mitä meillä voisi olla? Sanotaan, että kun tietää mistä on tulossa, niin tietää mihin on menossa. Tämä näkökulma toteutuu teorian myötä, se antaa kuvan ja ymmärryksen organisaation tilasta.

Teoria avaa väylän tarkastella työyhteisöä tai työyhteisöjä näkökulmasta, joka tutkijan valinnan mukaan joko kuvaa yhden organisaation kulttuurin ainutkertaisuutta tai tarkastelee useamman organisaation samankaltaisuuksia tai tekee johtopäätöksiä eroavaisuuksista. Joka tapauksessa, teoria auttaa ymmärtämään organisaatiota harvemmin tarkastellusta näkökulmasta. Teoria auttaa ymmärtämään organisaatiota, mutta on työvälineenä vajavainen, koska se ei kommentoi työnjakoa ja siksi se tarvitsee rinnalleen enemmän rakenteisiin tai toimintaan pureutuvan teorian tai näkökulman. Mutta uskon sen olevan käyttökelpoinen osa organisaation kehittämishankkeissa ja työilmapiiriin liittyvissä tutkimuksissa. Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoria sopii minusta erinomaisesti työyhteisön kulttuurin tarkasteluun, koska se antaa laajan näkökulman siihen, miten organisaation jäsenet vuorovaikutuksellisten esitysten myötä luovat, muokkaavat ja ylläpitävät omaa kulttuuriaan.

Organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistapa, joka vaikuttaa päätöksen tekoon, ryhmän toimintaan, luottamukseen ja tapaan vuorovaikuttaa. Kenties kulttuuri ei ole käsitteenä myyvin ja se jää tuottavuuden ja tehokkuusajattelun jalkoihin,

mutta uskon että organisaation kulttuuria tarkastelemalla saa aitoa ja perusteltua tietoa siitä, miten organisaatio toimii, miten sitä voisi teorian puitteissa kehittää ja mitä organisaatiossa arvostetaan. Organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistapa on demokraattisempi ja se ottaa huomioon yksilön. Työssäni ääneen pääsevät organisaation jäsenet, jotka kertovat omia näkemyksiään omasta kulttuuristaan. Organisaatio on kulttuuri -lähestymistapa näkee kulttuurin tekijänä, jonka avulla johto voi muokata organisaatiotaan, joka on kovin kaukana Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teoriasta sekä koko organisaatiolla on kulttuuri -lähestymistavasta. Uskon, että organisaatio on kulttuuri -lähestymistapa palvelee paremmin kaupallisen puolen tutkijoita, jotka haluavat kehittää kulttuuria tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Kulttuuri on käsitteenä hankala, se on laaja ja alati muuttuva. Tutkijasta ja kontekstista riippuen kulttuurin käsitettä voi käyttää oikeastaan missä vain. Tutkimuksessa, jossa painotetaan kulttuuria työyhteisön yhdessä vuorovaikutuksessa luomaksi toiminnaksi päästään lähelle ydintä.

Olen pyrinnyt ymmärtämään juuri tämän Taidelaitoksen kulttuurin piirteitä. Vastaajat kertovat tarinaa yksilöinä, yhteisön jäsenenä sekä kuvaillen miltä organisaatio näyttää ulospäin. Kaikkia näitä tarinoita yhdistää vahva sitoutuneisuus, Taidelaitoksen etu ennen yksilöä, historian luoma paine menestyksestä, ylläpidettävän maineen jatkuvuus sekä kovat odotukset tulevaisuudesta. Tarinoista paistaa läpi suuri intohimo työyhteisöä ja työtä kohtaan. Kysyin jokaisessa haastattelussa aluksi mitkä ovat haastateltavan työtehtävät. Vastaajat kertoivat oman päätoimenkuvansa, mutta sen jälkeen tuli lista asioista, jotka tulevat työyhteisöön kuulumisesta. Jokaisen odotetaan antavan enemmän kuin vaan työpanos, joka on kirjattu työsopimukseen. Sitoutumisesta Taidelaitokseen kertoo myös pitkät työurat organisaation palveluksessa, taustoittavissa kysymyksissä työurat olivat kahdesta vuodesta lähes neljäänkymmeneen vuoteen. Tutkimassani organisaatiossa on kulttuuri, jossa työ on enemmän kuin työ.

Organisaatio on erittäin sosiaalinen, Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon sosiaalisuuksien alle lukeutuvien teemojen alle löytyi vahvaa näyttöä. Tämä työyhteisö on on vastaajien mukaan suomalaisen mittapuun mukaan kohtelias.

Kiittämistä ja toisten huomioon ottamista kaivattiin, mutta sen pitäisi olla luontevaa. Koska kyseessä oleva työyhteisö on ennenkaikkea yhteisö, vastaajat kaipasivat kiitosta myös yksilölle ja yksilön työn huomioimiselle. Kiitoksen koettiin kannustavan parempaan työhön jatkossa. Työn ohessa ja yhteisillä lounashetkillä rupertellaan henkilöistä riippuen joko töistä tai sitten ihan muusta. Työyhteisö ei tietenkään voi kokonaisuudessaan lounastaa yhdessä, mutta lounas koettiin yhteiseksi hetkeksi, jolloin päästään pois työn äärestä. Vastaajat pitivät tärkeänä pitää yllä yhteyttä eri toimintojen välillä ja organisaation toimisto koettiin paikaksi, jossa vaihdetaan kuulumiset, tiedot, vitsaillaan ja juoruillaan.

Juoruilun katsottiin vahvistavan ja yhdistävän työkavereita toisiinsa ja luovan yhteenkuuluvuuden sekä luottamuksen tunnetta. Uudemmmille työyhteisön jäsenille se oli osoitus kuulumisesta yhteisöön. Juoruilun kääntöpuoli nostettiin esiin ja etenkin omasta yhteisöstä juoruaminen todettiin ikäväksi, mutta välillä sitäkin on. Myös huumori koettiin yhteen liittäväksi voimaksi, mutta myös vaikeiden hetkien keventäjäksi ja keinona kiittää muita hyvin tehdystä työstä. Huumori läpäisee koko yhteisön ja kaikki osallistuvat siihen, sen merkitys koetaan tärkeäksi. Rupattelun ja käytännön työpuheen lisäksi organisaatiossa käydään yksityisiä keskusteluja, jotka ovat usein kahden välisiä. Vastaajat kertoivat, että viralliset asiat, työhön liittyvät, käydään läpi johtajan tai talouspäällikön kanssa. Yksityisiä keskusteluita käydään myös työkavereiden kesken ja vastaajat puhuivat omista luottohenkilöistään, joille on helppo puhua myös työn ulkopuolisista asioista. Sosiaalisuus on iso osa tämän organisaation kulttuuria, tehdään yhdessä ja pidetään huolta, että yhteys sekä ilo säilyvät. Organisaatiossa ei ole kiittämisen kulttuuria, mutta vastaajat kaipasivat enemmän kiitosta ja huomioimista. Tämän perusteella voi sanoa, että Taidelaitos voisi rakentaa ja luoda yhteisöön uudenlaista kulttuuria, jossa hyvä työ otetaan huomioon ja siitä annetaan palautetta, niin yksilölle kuin koko työryhmälle.

Politiikka-otsikon alle tulevat valta ja klikit haastoivat vastaajat miettimään missä valta organisaatiossa sijaitsee. Vastaajat toivat esiin demokraattisen yhteisön, mutta totesivat samalla, että valta keskittyy tietyille henkilöille enemmän.

Vastaajat kertoivat, että tiedon pimittäminen ja valikoiva jakaminen ovat vallan käytön väline. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa ilman valtaa tai vallan käytön uhri. Kokouksissa mukana oleminen ja yhteisössä oleminen koettiin mahdollisuudeksi käyttää valtaa. Näissä vastauksissa on ristiriita ja tulkintani on, että työyhteisö haluaa olla demokraattinen ja ottaa kaikki mukaan päätöksen tekoon, mutta vaikka kyseessä on pieni työyhteisö on kaikkien mukaan ottaminen lähes mahdotonta. Puhe ja käytäntö eivät kohtaa ja se tuottanee hankaluuksia. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei nähnyt klikkejä vallan käytön välineenä tai käyttänyt niitä siihen tarkoitukseen. Liittoumat nähtiin luonnollisena ja muuttuvana osana työyhteisöä. Organisaation kulttuuri politiikan osalta on häilyvä, näyttää sitä, että valtaa on ja sitä käytetään, mutta yhteisö ei halua luopua demokratian ajatuksesta ja sen takia valta voinee aiheuttaa ongelmia.

Enkulturaatio näkyy organisaation kulttuurissa eritoten talon tapojen vahvassa siirrossa eteenpäin. Kuin jo aiemmin mainitsin, organisaatiossa ei ole perehdyttämisen kulttuuria. Uuden ihmisen oletetaan osaavan asiat, joita hän tulee tekemään ja perusasioiden kuten palkan ja työaikojen lisäksi uusi ihminen oppii tekemällä ja juttelemalla muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Perehdytyksen tarvetta ei olla ehkä ajateltu, koska ihmiset pysyvät organisaatiossa pitkään ja organisaation maine alan kentällä on tiedossa. Vastausten perusteella voin sanoa, että kaikki osallistuvat uuden ihmisen perehdyttämiseen eikä sitä pidetä vastenmielisenä. Esiin nousi myös kritiikkiä, olisiko parempi ettei uusi työntekijä tietäisikään niin paljon historiasta ja käytännöistä vaan annettaisiin hänen luoda uutta. Historian ja vahvojen käytäntöjen myötä uudelle työntekijälle luodaan ulkokultainen kuva, joka ei välttämättä vastaa todellisuutta. Juuri tähän seikkaan huomio kiinnittyy, kun vastaajat nostavat esiin historian kerta kerran jälkeen, myös käytännöt ovat pysyviä ja uuden työntekijän on mukauduttava niihin.

Taidelaitoksen ydinosaaminen on taiteen tuottaminen ja historia monine menestyksineen sekä loistava maine kentällä luo paineet niin nykyisyyteen kuin tulevaisuuteenkin. Taidelaitos kuuluu näihin laitoksiin, jotka saavat avustusta valtiolta, joten organisaatio on riippuvainen ministeriön tekemistä päätöksistä.

Jo vuosia kestänyt taantuma ja jatkuvat leikkaukset ja säästötoimenpiteet vaikuttavat myös tutkimaani organisaatioon kuin myös kaikkiin muihin taideorganisaatioihin. Koen, että tämä seikka on osa vastauksissa esiin tullutta huolta tulevaisuudesta. Kun valtionosuudet pienenevät, on organisaation mietittävä yhä tarkemmin miten pysyä budjetissa sekä tuottaa erinomaista taidetta.

Kaikenkaikkiaan organisaatiolla on vahva ja ainutlaatuinen kulttuuri, joka omalta osaltaan kantaa työyhteisöä eteenpäin, mutta antaa myös työkaluja luoda uutta ja kehittää kulttuuria. Kulttuuri on alati muutoksessa oleva voima, jota työyhteisön jäsenet omilla ja yhteisillä esityksillä voivat muokata haluamaansa suuntaan. Taiteen tekemisen tinkimättömyys ja yhteiskunnallinen vastuu olivat vastaajien mielessä kun he miettivät omaa organisaatiotaan. Oma tekeminen ja yhteisössä tuotettava taide koettiin olevan dialogissa yhteiskunnan kanssa. Taiteen mahdollisuus yhteiskunnan kommentoijana sekä epäkohtien esiin tuojana nähtiin osana Taidelaitosta. Se on osa yhteiskuntaa, jossa sen rooli kriitikkona, ymmärtäjänä, yhteistyökumppanina ja sivistysvaltion positiivisia arvoja luovana tahona on merkittävä.

## 6 Arviointia

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen prosessia sekä luotettavuutta ja peilaan tuloksia jatkotutkimuksen kautta. Eskola ja Suoranta nostavat esiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen arvoinnin erilaiset kriteerit. Laadullisessa tutkimuksessa arviointia ei voi irrottaa aineiston analyysistä yhtä tarkasti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen työn arvioinnissa erityistä on tutkijan oma asema tutkimuksen arvioijana ja luotettavuuden käsite on arvioinnissa tärkein.

Eskola ja Suoranta esittelevät neljä luotettavuuden kriteeriä: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan on peilattava onko hänen käsityksensä samat kuin tutkittavilla. Eskola ja Suoranta korostavat, että tulkintojen esittely tutkittaville ei lisää luotettavuutta.

Siirrettävyys on tutkimustulosten mahdollista siirtoa, tästä ei ole yhdenmielisyyttä koska nähdään myös, että sosiaalisia ilmiöitä tutkittaessa yleistyksen ovat mahdottomia. Varmuutta lisätään ottamalla huomioon ennakoimattomat ilmiöt, jotka voivat vaikuttaa tutkimukseen. Vahvistuvuudella kuvataan sitä, että tutkijan tulkinnat saavat vahvistusta samankaltaisista tutkimuksista, jossa kohteena on ollut sama ilmiö. (Eskola & Suoranta 1998, 209-211.)

Lincoln ja Guba toteavat, että tutkijan on osoitettava tutkimuksen luotettavuus lukijalle. He ovat ne, jotka pitää vakuuttaa onko tutkimus heidän luottamuksensa arvoinen. Myös Lincoln ja Guba ovat luoneet kriteerit luottamuksen arvioimiselle. Ne ovat totuudellisuus, sovellettavuus, vahvistettavuus ja uskottavuus. Totuudellisuus tarkoittaa, että tutkimus on tehty niin, että tulokset ovat uskottavia ja kuvastavat tutkittavien sanomisia. Sovellettavuus kuvaa miten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin konteksteihin ja tutkittaviin. Vahvistettavuus miettii voiko tutkimuksen tulokset toistaa saman tai samankaltaisten tutkittavien kanssa ja samassa tai samankaltaisessa kontekstissa. Uskottavuus arvioi tutkijan objektiivisuutta aineistoonsa ja sen tulkintaan. (Lincoln & Guba 1985, 290-300, 328.)

Molempien tutkijaparien kriteerit ovat samankaltaisia ja ne painottavat laadullisen tutkimuksen arvioinnin haasteita. Tarkastelen omaa työtäni Lincolnin ja Cuban kriteerien mukaan. Totuudellisuus toteutuu työssäni, niin että olen käyttänyt teoriaa vahvasti apunani ja se on toiminut oppaanani koko prosessin ajan. Koen, että se pitää työtäni todenmukaisena, koska kysymykset kumpuavat suoraan teoriasta, se ei päästä minua harhailemaan mihinkään muuhun. Litteroin haastattelut tarkasti ja analyysin teemat nousivat niin ikään teoriasta ja tuloksissa käytän esimerkkejä, jotka ovat suoria lainauksia haastateltavilta.

Tutkimuksen sovellettavuus voi näkyä muissa organisaatioissa, vaikka tuloksia ei voi suoraan siirtää muihin organisaatioihin tai konteksteihin. Tutkimani organisaatio on itsessään ainutkertainen ja vaikka voin tehdä yleistettäviä tulkintoja tämän työyhteisön kulttuurista pohjautuen teoriaan, niin jokaisen työyhteisön kulttuuri on omansa ja muokkautuu juuri niiden henkilöiden mukaan, jotka työskentelevät siellä. Teoriaa voi soveltaa ja kenties on mahdollista tehdä vertailuja organisaatioiden välillä.

Koska tutkimuksessani on kyseessä haastattelu, jossa yksilö vastaa esitettyihin kysymyksiin sen hetkisen tunnetilan, tiedon ja organisaation yleistilan perusteella, niin samaan organisaatioon eri aikana tehty haastattelukierros saattaisi heijastella erilaisia vastauksia. Haastatelussa kävi ilmi myös, että esimerkiksi kohteliaisuus koettiin kovin eri tavoin ja minun haastattelijana olisi pitänyt selittää kysymys vielä tarkemmin. Tämän työn heikkoutena voi pitää haastatteluiden ja tulosten kirjoittamisen väliin päässyttä ajallista kuilua. Vahvistettavuus ei näy, koska samojen kysymysten esittäminen eri organisaatioissa tai eri konteksteissa ei tuottaisi vahvistusta tämän työn tuloksille.

Pohdinkin ylempänä jo myös tutkimuksen uskottavuutta. Kuten sanottua organisaatio on minulle tuttu vuosien ajalta, koska olen itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa. Tämä asia on ollut tiedossa kokoajan ja tein tietoisien valinnan, kun pyysin juuri tätä organisaatiota tutkimuskohteekseni. Asian tiedostaminen on tehnyt minut myös äärimmäisen tarkaksi, olen joka vaiheessa pyrkinyt tuottamaan työhöni vain sellaista tietoa ja tulkintaa, joka on



lähtöisin haastateltaviltani eikä minulta. Tulkinnoissani näkyy varmasti oma henkilökohtainen kokemus organisaatiosta ja sen jäsenistä.

Tässä työssä tutkijan henkilökohtainen rooli on vielä isompi kuin suurimmassa osassa tutkimuksia. Tutkimus on tehty tutusta organisaatiosta, mutta koen sen tuovan mukanaan suuremman vastuun. Olen tehnyt työni parhaani mukaan ja noudattaen niitä suuntaviivoja, jotka käyttämäni teoria on minulle antanut pitäen kokoajan mielessä, että tulkitsem vastaaajien tarinoita ja sanomisia, en omia kokemuksiani. Tarkastelin myös tutkijan roolia lähdekirjallisuuden valossa ja siinä nousi esiin kolme näkökulmaa, tutkija on vastuussa tutkimuskohteelleen, mutta myös tieteelle ja yhteiskunnalle. Tutkijan pitäisi olla kokoajan tietoinen omasta roolistaan ja sen vaikutuksesta. Erityisesti asiaa pitäisi painottaa silloin, kun kyseessä on toisten ihmisten elämään kohdistuva tutkimus. (Pia Olsson 2005, 288-289.) Niin kuin yllä kirjoitin, olen ollut koko prosessin läpi hyvin tietoinen omasta roolistani, mutta niin laajasti kuin tieteen ja yhteiskunnan tasolla en ole osannut ajatella, mutta näin jälkiviisaana voin ymmärtää mitä kirjoittaja on tarkoittanut.

Työstäni saadut tulokset osoittavat, että tutkimani organisaatio on vastuullinen ja tiivis yhteisö, jossa organisaation historia on vahvasti läsnä. Yhteisö tuntee ja tunnistaa oman ydintehtävänsä ja jokainen yhteisön jäsen on valmis tekemään kaikkensa yhteisen hyvän eteen. Organisaation jäseniä yhdistää huumori, keskenäinen luottamus ja yhteinen tavoite tehdä parasta mahdollista taidetta.

Kyseisen organisaation kohdalla haastatteluissa saadut vastaukset ja niiden perusteella luotu analyysi tuloksineen osoittaa, että olemassa olevaa kulttuuria voisi kehittää. Vaikka teoria itsessään ei puhu rakenteista, niin siinä olevat teemat vaikuttavat rakenteisiin. Organisaation kulttuuria voisi kehittää pohtimalla keinoja tuoda kiittäminen luontevaksi osaksi yhteisöä, miettimällä onko perehdyttämislle tarvetta ja luomalla selkeämmät rakenteet päätökseen tekoon ja avoimesti keskustella vallasta ja sen merkityksestä. Pitkä historia on muokannut toimintatapoja organisaatiossa ja vaikka muutos saattaa olla pelottava, työyhteisöllä olisi mahdollisuus miettiä talon tapoja, ravistella rakenteita ja kyseenalaistaa miksi toimitaan näin. Koska kyseessä on

keskusteleva työyhteisö asioita olisi mahdollista pohtia yhdessä ja sitä kautta tehdä muutoksia. Organisaatiossa, jossa kaikki tekevät kaikkea, on helppo hukata näkökulma siihen, mikä on kenenkin keskeisin työtehtävä. Mielestäni tämä seikka olisi hyvä ottaa mukaan keskusteluun, kun keskustellaan talon tavoista sekä käytännöistä. Vahva ja vanha organisaatio, jolla on vankka ja arvostettu maine voi jäädä sen vangiksi. Koska asiat on aina tehty tietyllä tavalla ja se on toiminut, niin käytäntöjä ei osata ja ehkä myöskään haluta katsoa kriittisesti.

Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon teorian pohjalta tehtävää tutkimusta voisi laajentaa tarkastelemalla useampia organisaatioita ja etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tutkimusta voisi tehdä myös vertaillen useampaa taidealan organisaatiota ja jonkun muun alan organisaatioita, esimerkiksi it-alan. Sen avulla voisi nähdä onko kontekstilla väliä miten organisaation kulttuuri muodostuu, koska eri aloilla valintakriteerit työntekijöille sekä ydinosaaminen ovat erilaisia. Kulttuuri on mielenkiintoinen näkökulma organisaatioon, koska se tuottaa organisaatioon tietoa siitä millainen organisaatio on ja miten siellä toimitaan. Näkökulmia tutkimukseen on lukemattomia, koska jokainen organisaatio on omansa ja sitä kautta ainutkertainen.

Tätä kyseistä organisaatiota voisi tutkia päätöksen teon ja vallan näkökulmista ja kehityshankkeena voisi olla organisaation rakenteet. Organisaation jäsenet huomioivat yhteiskunnan ja sen tapahtumat peiliksi omalle tekemiselleen ja taiteelleen. Koen, että olisi mielenkiintoista kuulla organisaation jäsenten pohtivan omaa suhdettaan yhteiskuntaan, millainen vuorovaikutus on suhteessa niin oman paikkakunnan kuin myös valtion tason päättäjiin.

## Kirjallisuus

Bowes, A., Brooker, D., Burns, D., Kelly, F., Killett, A., La Fontaine, J., Latham, I., O'Neill, M. & Wilson, M. 2016. Digging deep: how organisational culture affects care home residents' experiences. *Ageing and society* 36, 160-188.

Deal, T.E & Kennedy A.A. 2000. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life.* New York: Basic books.

Eisend, M., Evanschitzky, H. & Gilliland, D.I. 2016. The influence of organizational and national culture on new product performance. *Journal of product innovation and management* 33. 260-276.

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

Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures.* New York: Basic Books.

Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa.* Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiön kirjapaino.

Hall, E.T. 1977. *Beyond culture.* New York: Anchor Books.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita.* 13.painos. Keuruu: Tammi.

Hsu, C.H.C, & Songshan, H. 2016. Reconfiguring Chinese cultural values and their tourism implications. *Tourism Management* 54, 230-242.

Keyton, J. 2006 *Communication reseach asking questions, finding answers.* New York: Mccraw-Hill.

Lincoln, Y.S & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry.* Beverly Hills: Sage.

Lindlof, T.R & Taylor, B.C. 2011. *Qualitative communication research methods.* 3<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.

Littlejohn, S.W & Foss, K.A. 2008. Theories of human communication. 9<sup>th</sup> ed. Belmont: Thompson Wadsworth.

Lu, X & Dongyan H. 2016. Between-team communication in the intercultural context. *Information, communication & society* 19, 940-955.

Marr, M.D. 2016. Urban welfare regimes, organizational cultures and client-staff tie activation: a comparison of transitional housing programs in Los Angeles and Tokyo. *Journal of urban affairs* 38, 214-235.

Miller, K. 2012. Organizational communication. Approaches and processes. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Wadsworth Cengage.

Morgan, G. 2006. Images of organization. Updated ed. Thousand oaks: Sage.

Olsson, P. 2005. Tutkijan vastuu ja velvollisuus -tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Teoksessa P. Korhonen, P. Olsson, H. Ruotsala (toim.) Polkuja etnologian menetelmiin. Saarijärvi: Gummerus.

Pacanowsky, M.E. & O'Donnell-Trujillo, N. 1982. Communication and organizational cultures. *The western journal of speech communication* 46, 115-130.

Pacanowsky, M.E & O'Donnell-Trujillo, N. 1983. Organizational communication as cultural performance. *Communication monographs* 50, 126-147.

Peters, T.J. & Waterman Jr, R.H. 1982. In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.

Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly* 28, 339-358.

Strouse, S.M & Nickerson, C.J. 2016. Professional culture brokers: nursing faculty perceptions of nursing culture and their role in student formation. *Nurse education in practice* 18, 10-15.

Tolonen, T. & Palmu, T. 2007. Etnografia, haastattelu ja (valta)positiot. Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Van Maanen, J. & Barley, S.R. 1985. Cultural organization: fragments of a theory. Teoksessa P.J. Frost & al. (toim.) *Organizational culture*. Newbury Park: Sage, 31-54.

## Liite 1 sähköpostipyyntö työyhteisölle haastatteluun osallistumisesta

Hei kaikki,

Olen päässyt puheviestinnän gradussani siihen vaiheeseen, että voin kerätä aineiston. Kyseessä on siis pro gradu -työ, jonka aiheena on työyhteisön kulttuuri. Työyhteisöllä tarkoitan vakituista henkilökuntaa. Teen haastattelut yksilöhaastatteluina, joiden kesto on noin tunti. Olen varannut toukokuun haastatteluille ja toivon, että löytäisimme yhteistä aikaa haastatteluiden tekemiseen. Haastattelupaikkana voisi olla aula tai mahdollisuuksien mukaan työhuone.

Haastattelut nauhoitetaan muistiinpanojen tueksi ja kaikki haastatteluissa sanottu on luottamuksellista eikä haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta missään vaiheessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivoisin tietysti mahdollisimman monen osallistuvan. Ilmoitelkaa minulle aikoja ja päiviä, jotka sopisivat teille. Kiitos.

Terveisin,

Tiia Ketonen