

**JULKITUOTU JA JAETTU YRITYKSEN  
STRATEGIA ORGANISAATIOKULTTUURIN  
ILMENTYMÄNÄ GÖSTA SERLACHIUKSEN  
TAIDESÄÄTIÖN ARJESSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2018**

**Tekijä: Taina Rantala  
Oppiaine: Yrittäjyyden maisteriohjelma  
Ohjaaja: Kalle Pajunen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

<b>Tekijä</b> Taina Rantala	
<b>Työn nimi</b> Julkituotu ja jaettu yrityksen strategia organisaatiokulttuurin ilmentymänä Gösta Serlachiuksen taidesäätien arjessa	
<b>Oppiaine</b> Yrittäjyys	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> Marraskuu 2018	<b>Sivumäärä</b> 59
<b>Tiivistelmä</b> <p>Vahva organisaatiokulttuuri näyttäytyy organisaation jäsenten kykynä ottaa käyttöön yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja työn arjessa. Tämä vahvuus näkyi Gösta Serlachius-museoiden työntekijöiden ja johdon kokemuksissa. Gösta Serlachiuksen taidesäätio on tietoisesti luonut yhteistä identiteettiä, yhteisesti jaettua tarinaa museon historiasta ja kaikki haastatellut kokivat olevansa Serlachius-museolaisia. Arvoja ei ole kirjattu julkituotuun strategiaan, mutta moni mainitsi taidesäätien arvoksi Serlachius-laadun. Organisaatiossa tiimimäinen ja moniammatillinen työskentely sekä toisia arvostava työskentelytapa luo organisaatiokulttuurin, jossa yksilöt pystyvät toimimaan luovasti toisiaan tukien.</p> <p>Tässä tapaustutkimuksessa Gösta Serlachiuksen taidesäätien (organisaatio) selvitän, kuinka strategia näkyy arjessa Serlachius-museoiden (toiminnan paikka) organisaatiokulttuurissa. Aineistona toimivat haastattelut, joissa on tarkasteltu yksilöiden kokemuksia, mikä avasi näkymän strategian yhtenäisyyteen organisaatiossa. Strategia ei ole vain johdon työväline vaan sen tulee ilmetä jokaisen työn tekemisen arjessa. Tällöin organisaatio on vahva ja yhtenäinen. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä organisaation menestymiselle. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen mukaisesti haluan havainnoida ja ymmärtää henkilöiden kokemuksia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää vaan tulokset kuvaavat Serlachius-museoiden maailmaa.</p> <p>Jotta strategia on yhteisesti ymmärretty ja se ilmentyy vahvasti organisaation työn arjessa, tulee siitä viestiä tehokkaasti ja jaetusti. Taidesäätien nopea kasvu ja henkilöstömäärän lisääntyminen tuovat tähän omat haasteensa. Näin ollen kehittämiskohteeksi nousee vuorovaikutuksen lisääminen ja organisaation toimintatapojen selventäminen koko henkilöstön kesken.</p>	
<b>Asiasanat</b> organisaatiokulttuuri, strategia, arjen kokemukset, jaettu merkitys, Gösta Serlachiuksen taidesäätio	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

**JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS  
AND ECONOMICS**

<b>Author</b> Taina Rantala	
<b>Title</b> Organization's public and shared strategy being visible in organizational culture in everyday work - Case Gösta Serlachius Fine Arts Foundation	
<b>Subject</b> Entrepreneurship	<b>Object of the study</b> Master's thesis
<b>Month and year</b> November 2018	<b>Number of pages</b> 59
<p><b>Abstract</b></p> <p>Strong organizational culture shows in organization's members' ability to share and follow same goals and organizational practices in their everyday work. This strength was seen in the Serlachius museum, revealed from workers' and leaders' experiences. The Gösta Serlachius Fine Arts Foundation has intendedly built a shared identity, a story about museum's history, which interviewees knew well, and all of them identified themselves as "people of the Serlachius museum". Values are not explicitly written in the strategy, although many told about "the quality of Serlachius" as a value. In the organization team-like and multiprofessional working groups and appreciative working method create organizational culture where individuals can work in a creative way supporting each other.</p> <p>In this case-study about the Gösta Serlachius Fine Arts Foundation (Organization) my research question is, how strategy is visible in the Serlachius museum's (Place for practice) organizational culture in their everyday work. The research material is interviews, where I have analysed individual experiences so that I can find out how organization's strategy is understood in the same way. Strategy is not only a tool for leaders. It should be visible in everybody's everyday work. Then organization is strong and closely knit. Organizational culture is linked to organization's success. Following the phenomenological-hermeneutic approach and field of study, I try to observe and understand individuals' experiences. This study describes only the world of the Serlachius museum and the outcome of the research cannot be generalized to other organizations.</p> <p>To have strongly shared and visible strategy in the everyday work of the organization, there should be regular communication about the strategy to all organizational levels. Fast growth and increase in the amount of personal bring challenges to this in the Gösta Serlachius Fine Arts Foundation. For this, extra attention should be paid to the communication concerning all the personal and making the common organizational practices clear to everyone.</p>	
<b>Keywords</b> Organizational culture, strategy, everyday work, shared experiences, Gösta Serlachius Fine Arts Foundation	
<b>Place of storage</b> Jyväskylä University School of Business and Economics	

## KUVIOT

KUVA 1	Scheinin kulttuuritasot mukaillen
KUVA 2	Hofstenden kulttuuritasot mukaillen
KUVA 3	Denisonin kulttuurimalli mukaillen
KUVA 4	Serlachius museon organisaatiokuvio haastattelujen perusteella

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Serlachius-museoiden kävijät vv. 2007–2017
TAULUKKO 2	Todelliset henkilötyövuodet vv. 2007–2017
TAULUKKO 3	Serlachius säätiön menot ja tulot vv. 2007–2017

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkielman taustaa ja tutkimuskysymys .....	7
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	8
1.3	Peruskäsitteiden määrittelyä.....	9
1.4	Tutkielman rakenne.....	11
2	TEORIA.....	12
2.1	Organisaatiokulttuuri.....	12
2.2	Kulttuuri yrittäjyystutkimuksessa.....	14
2.3	Organisaation strategia.....	18
2.4	Arjen tutkimuksesta.....	22
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	24
3.1	Aineisto .....	24
3.2	Menetelmä .....	24
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
4.1	Gösta Serlachiuksen taidesäätio.....	27
4.2	Merkityssisältöjen jaottelu.....	32
4.3	Strategian merkitys.....	32
4.3.1	Arvojen merkitys.....	34
4.3.2	Serlachius-museoiden visio.....	35
4.3.3	Tavoitteiden merkitys.....	35
4.3.4	Strategian julkisuuden merkitys.....	37
4.4	Arjen kokemukset.....	39
4.4.1	Kokemus hyvästä työpäivästä .....	40
4.5	Identiteetin kokemus organisaatiokulttuurin ilmentymänä.....	41
4.5.1	Toimintatavat.....	42
4.5.2	Gösta Serlachiuksen taidesäätion jaettu historia/ tarina.....	43
5	VAHVA ORGANISAATIOKULTTUURI STRATEGIAN TUKENA .....	47
	LÄHTEET .....	52
	LIITE.....	58



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa ja tutkimuskysymys

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella organisaatiokulttuuria suhteessa strategiaan Serlachius-museoiden toiminnan kautta. Jokainen meistä tunnistaa, että kulttuurilla on merkityksensä ja vaikutuksensa kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Ulkomailla ollessa tunnistamme juuri niitä selviä kansallisia piirteitä, joita meille kieli, kasvatusta ja historia muokkaavat. Työpaikoilla huomaamme, että organisaatioihin on kehittyneet omat tavat toimia ja arvomaailma, joiden mukaan toimitaan. Organisaatio on luonut oman mikrokulttuurinsa (Hatch & Zilber 2012, 96). Kulttuurintutkimuksen suurin haaste onkin havaita ja ymmärtää kulttuurin kaikkia ominaisuuksia ja niiden vaikutusta kansaan, yhteisöön tai organisaatioon. Lisämausteen tuo se, että mikään kulttuuri ei ole pysyvä vaan se muuttuu ajan mukana.

Oma mielenkiintoni organisaatiokulttuurin tutkimiseen on lähtöisin kansatieteen pro gradu- tutkielmastani, jossa tarkastelin patriarkaalisesta tehdasyhteiskunnan muuttumisesta kaupungin lähiöksi (Rantala 1995). Tutkielmassa pyrin hahmottamaan tehdasyhteisöä tila -käsitteen kautta. Fyysisten ominaisuuksien ja rakenteiden lisäksi yhteisön kulttuurin hahmottamiseksi tarvittiin yhteisöllisyyden, tapojen ja identiteettitekijöiden tarkastelua. Koska olen pitkään toiminut yrityspalvelupäällikkönä, työssäni erikoismuseoiden johtajana katselen museoalaa myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Jotta omat kokemukseni eivät vaikuttaisi tämän tutkielman empiirisen aineiston analysointiin, valitsin tutkielman kohteeksi museon, jossa en ole työskennellyt.

Jokainen meistä osaa hahmottaa ja usein jollain lailla kuvatakin, kuinka yritykset eroavat toisistaan, vaikka olisivat ulkoisilta ominaisuuksiltaan aivan samanlaiset. Yritykset voivat olla samalta toimialalta, samanikäiset, samanlainen organisaatio- ja johtamismalli, mutta siitä huolimatta yritykset ovat ”persoonallaan” erilaisia (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders 1990, 312; Lilja K.K.2013, 54–56, Kivelä 2011, 27). Kulttuurinen todellisuus muodostuu arjen käytännöissä (Alvesson 2002, 146–147).

Tässä tutkielmassa tarkastelen strategian, organisaatiokulttuurin ja arki-työn yhteyttä. Kulttuurin ulkoiset elementit, artefaktit, arvot, strategiat ja rakenteet (Schein 1991, 32–38) sekä prosessit näkyvät usein yrityksen kirjoitetuissa asiakirjoissa, juhlapuheissa ja viestinnässä. Tällä tapaustutkimuksella pyrin selvittämään, kuinka hyvin nämä kulttuuria luovat yrityksen viralliset tekijät näkyvät yrityksen arjessa ja ennen kaikkea onko nämä asiat jaettu työntekijöiden kesken vai eroavatko ne paljonkin eri henkilöiden kesken. Toisena havainnoinnin kohteena pidän sitä, pystynkö hahmottamaan yrityksen ulkoisten kulttuuritekijöiden lisäksi yrityksen sisäisiä kulttuuritekijöitä. Edgar H. Schein (1987, 35–38) määrittelee sisäiset kulttuuritekijät perusolettamuksiksi, joita organisaation jäsenet pitävät itsestäänselvyyksinä eivätkä he siten pysty niitä kuvailemaan. Nämä perusolettamukset ovat kehittyneet silloin, kun yritys on ratkonut joko ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen eheytymiseen liittyviä ongelmia. Nämä tiedostamattomat havaitsemisen, ajattelemisen ja tuntemisen mallit halutaan opettaa myös yrityksen uusille työntekijöille (Schein 1987, 26). Pyrin kuvailemaan näitä perusolettamuksia, mikäli ne ilmenevät haastatteluissa.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusfilosofian mukaisesti haluan havaita ja ymmärtää yrityksen organisaatiokulttuuria. Tässä tutkielmassa lähdän liikkeelle tarkastelemalla organisaatiokulttuuria yrittäjyystutkimuksen ja organisaatioteorioiden pohjalta kiinnittyen ihmisten työarjen kokemuksiin.

Oman kokemukseni kautta tunnistan museoalan yleiset toimintatavat ja siksi pystyn paremmin havainnoimaan piirteet, jotka ovat yleisiä toimialalla eivätkä vain yksittäisen yrityksen ominaisuuksia. Tarkastelukohteena minulla on organisaation yksilölliset asiat, joiden kautta pystymme hahmottamaan paremmin sen, kuinka organisaatioiden kulttuurit muodostuvat. Tutkimuskysymykseni on se, kuinka strategia näkyy arjessa Serlachius-museoiden organisaatiokulttuurissa. Toteutan tutkielman empiirisen osan teoreettisesta viitekehiksestä käsin. Teen haastattelut yrityksessä ja vertailen haastatteluiden sisältöjä toisiinsa. (Schein 1987, 26.)

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on havaita ja ymmärtää mitä yhteistä on yrityksen strategialla ja organisaatiokulttuurilla sekä mikä merkitys sillä on yritykselle. Yritykset toimivat yhä globaalimmassa ja informatiivisemmassa maailmassa, jolloin yritysten mallit ja toimintatavat lähestyvät toisiaan. Kilpailukyvyille ja menestymiselle on haettu perusteluita erikoistumisesta, osaamisesta ja myös yrityskulttuurista. Ne resurssit, jotka yrityksellä on käytössään, on pystytty hyödyntämään mahdollisimman hyvin silloin, kun yrityksen kulttuuri synkronoi yrityksen tavoitteita ja toimintaa sekä pystyy tarvittaviin muutoksiin. Yrityksellä on rytmi, jonka varassa se sykkii.



Oman kokemuksen kautta olen havainnut, että on olemassa yrityksiä, jotka ovat laatineet strategiansa lähinnä ulkoisista syistä muun muassa julkisen uskottavuuden lisäämiseksi. Erityisesti tällöin nämä julkituodut yrityksen arvot, strategiat, toimintatavat ja prosessit ovat helposti jääneet vain mappiin tai yrityksen kotisivuille, mutta eivät näy yrityksen arjen käytännöissä. Tässä tutkimuksessa haluan selvittää, mitkä organisaation julkituoduista strategiaa ja kulttuuria luovista tekijöistä ovat mukana yrityksen arjen käytännöissä.

Toiseksi haluan selvittää ovatko arvot, strategiat ja toimintatavat arjen käytännöissä ihmisten kesken samoin ymmärrettyjä eli jaettuja (Schein 1987, 162) vai yksilöllisesti opittuja. Yrityksellä voi olla yhteinen kulttuuri tai sillä voi olla useampia alakulttuureita (Schein 1991, 26).

Tässä tutkimuksessa en selvitä niinkään kansallisia kulttuuripiirteitä vaan keskityn yritysorganisaatioihin ja niissä syntyneisiin ja kehittyneisiin kulttuureihin. Tämän vuoksi selvitän myös yrityksen keskeiset historialliset vaiheet. Ensimmäiset yrityksen kulttuurin elementit luodaan yrityksen perustajien toimesta liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, tai kuten tässä tapauksessa, säätiön säädöskirjassa (Drori, Honig & Sheaffer 2009, 717).

Kolmanneksi haluan tarkastella yrittäjämäisyyden ja kulttuurin yhteyttä. Kuinka lähellä asiantuntijaorganisaation toimintakulttuuri on yrittäjämäistä toimintamallia (Vora, Vora & Polley 2012, 359–360). Yrittäjyyden tutkimus ottaa vaikutteita monilta tieteenaloilta antropologiasta taloustieteeseen ja siksi olen uskaltanut lähteä etsimään kulttuuria ja organisaatioiden strategiaa yhdistäviä piirteitä eri teorioiden kautta.

Tutkimuksessani en tarkastele johtajuuden merkitystä strategia -prosessissa. Samoin rajasin pois organisaatiokulttuurin vaikutukset työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.

### 1.3 Peruskäsitteiden määrittelyä

Organisaatiokulttuuri (Organizational culture) käsitteenä on jaoteltu kirjallisuudessa kahdella tavalla. Ensiksi laaja-alaiseksi organisaatiossa vallitsevaksi kulttuuriksi, jonka organisaation jäsenet ymmärtävät ja jakavat samalla lailla. Schein (1999) laajentaa käsitettä ryhädynamiikan näkökulmasta: *Kulttuuri on ryhmän historiansa aikana, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma* (Schein 2001, 44, suom. Päivi Rosti). Toiseksi, organisaatiokulttuuri nähdään organisaatiossa olevien alakulttuurien kuten ammattiryhmien ylläpitämäksi kulttuuriksi (Schein 1991, 162; Plakhotnik & Rocco 2006, 95).

Yrityskulttuuri (Enterprise culture) taas heijastaa organisaation virallisia arvoja ja käytänteitä, mitkä johto on ilmaissut. Nämä antavat työvoimalle yhteiset valmiudet ja kyvyn vastata muun muassa nopeisiin muutoksiin ja globaaliin kilpailuun (Deal & Kennedy 1982, 178–193).

Strategia on yrityksen halu vaikuttaa sen tulevaisuuteen. Ansoff (1965) määritteli strategian peruslähtökohdaksi yrityksen erilaistumisen. Yrityksen tulee toimia eri tavalla kuin muut yritykset toimintaympäristössään. Pää tavoitteena on yrityksen menestyminen. (Ansoff 1965, 124.)

Minzberg ja Waters (1985, 258) korostivat strategian suunnitelmallisuutta. Strategia on konsepti. Tärkeintä siinä on, että valittu näkemys tulevaisuudesta on jaettu ja ymmärretty samoin. Porter (2004, 25) painotti strategian perustana kilpailukykyä. Yrityksen erilaistumisella pystytään saavuttamaan pysyvä kilpailuetu markkinoilla ja siten saavuttamaan menestystä. Samoin sinisen meren strategian pohjana on kyky löytää ainutlaatuisuutta, mitä muilla yrityksillä ei ole. Kilpailukyky jo olemassa olevilla markkinoilla ei ole peruslähtökohta vaan tavoite on löytää tai luoda ihmisille uusia tuotteita tai palvelun tarpeita. (Chan Kim & Mauborgne 2004) Yrityksen strategian toimeenpanon ongelmiin paneuduttiin 1990-luvulla keskittämällä huomio strategian implementoimiseen ja työkaluksi otettiin käyttöön ydinkompetenssien määrittely (Prahalad & Hamel 1994, 5). Verkostoituminen oli 2000-luvun teemoja, joka näkyi myös strategioissa. Kaplan ja Norton (1996) loivat balance score card – työkalun strategian käytännön toimeenpanoa varten. Tässä toimintamallissa strategia ja visio jaetaan neljään osaan, jossa tarkastellaan asioita talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien ja osaamisen/kasvun kautta ja mallin tavoitteena on jalkauttaa strategia osaksi työarkea ja päätöksentekoprosessia. (Kaplan & Norton 1996, 20.)

Viimeaikainen strateginen ajattelu lähtee siitä, että yritys on kokonaisuus, jonka eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Siksi strategia edellyttää kokonaisvaltaista prosessinomaista ajattelua ja toimintaa. (Pugh & Bourgeois 2011, 177.) Strategia käsitteenä lähestyykin sen vuoksi organisaatiokulttuurin holistista ajattelua.

Arjen kulttuuri on elämismaailmaan liittyvä kokonaisuus, jossa yksilö tekee uudistumisen ja uudistamisen tekoja. Vaikka yhteisö ympärillä olisi valmis ja täydellinen, jokainen yksilö elää omaa prosessia. Tietämystä ja taitoja siirretään eteenpäin yhteisön konkreettisissa tilanteissa. (Törmäkangas 2005, 48.) Kulttuuri ja yhteisö muovaavat organisaation rakennetta yhteisöön kuuluvien jokapäiväisen elämän kautta (Fine & Hallett 2014, 1788).

Merkityksellisyys muodostuu yksilön itsensä määrittelemistä merkityksistä toiminnalle. Kulttuurisidonnaisella toiminnalla on symbolinen arvo, jonka merkitys syntyy vasta ihmisten yhteisesti ymmärretyn tulkinnan kautta. Samalla toimija eli yksilö itse ymmärtää toiminnan tässä hetkessä suhteessa menneisiin tekoihin ja tuleviin aikomuksiin. (Ahponen 2001, 13.)

Raili Törmäkangas (2005) määritteli arjen prosessina, jossa viestinnällinen vaihto on keskeistä. Perheyrityksessä sukupolvet siirtävät eteenpäin myyttiset perustelut, joiden mukaan yksilöt toimivat moraalisesti ja lojaalisesti samalla tavalla käytännön eri tilanteissa. Arjen kulttuuri tapahtuu tässä hetkessä, mutta on myös elämismaailmaa muuttavaa. (Törmäkangas 2005, 48–49.) Tämän vuoksi työyhteisöjen sisäisellä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli arjen käytännöissä.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoriaosassa tuon esille organisaatiokulttuurin käsitteitä ja kuinka kulttuuria on tutkittu osana yrityksien ja organisaatioiden toimintaa. Kulttuuri on holistinen käsite, jonka vaikutukset heijastuvat kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Teoriaosassa olen jaotellut yrittäjyystutkimukset makro-, meso- ja mikrotaason tutkimuksiin kulttuurista, jotta pystyn hahmottamaan organisaatiokulttuurin kokonaisolemuksen paremmin. Denisonin teoria kulttuurillisesta vahvuudesta avaa näkökulman toimivaan organisaatioon.

Toiseksi, hahmotan yrityksen strategiatekijöitä ja sitä, mikä merkitys strategian laatimisella on organisaatiolle. Strategian painotukset ovat muuttuneet ajan myötä ja siksi on hyvä käydä lyhyesti läpi strategian käsitteen, implementoinnin ja prosessin muuttuminen. Tässä tutkielmassa keskityn strategian implementointiin eli organisaation jäsenten strategisten tavoitteiden omaksumisen käytännössä.

Kolmantena lähtökohtana esitän arjen käytäntöjä. Pääsääntöisesti strategiaa toteutetaan yritystoiminnan arjessa, ei irrallaan käytännön toiminnasta. Esimerkiksi organisaatiouudistus ja sen muutos toimintatapoihin toteutetaan käytännön työn kautta eli työn arjessa.

Empiirisessä osassa case- tutkimuksessa ääneen pääsevät organisaation johto ja henkilöstö. Aineistona toimivat heidän ilmaisemansa kokemukset organisaation julkituodusta strategiasta ja tulevaisuuteen suuntautumisesta. Peilaan haastatteluaineistoa Denisonin kulttuurimalliin vahvoista organisaatioista, jota kautta perustelen organisaation strategista voimaa.

Lopuksi tuon esille tutkielman rajoitteet ja mahdolliset aiheet lisätutkimukselle.

## 2 TEORIA

### 2.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurin peruskoodit antavat ihmiselle empiirisen järjestyksen, jonka kanssa hän on tekemisissä ja josta hän tunnistaa itsensä. Tieteelliset teoriat selittävät miksi järjestystä yleensä on ja mitä lakeja se noudattaa. Näiden väliin jää alue, joka toimii näiden kahden koetun maailman ja rakenteellisen maailman välillä. Tämä välittäjärooli on epämääräisempi ja vaikeammin analysoitavissa. Kuitenkin tämä ns. äänetön järjestys näkyvän järjestyksen alla on kulttuurin peruselementtejä. (Foucault 2010, 17–18.) Organisaatiotutkimuksen mukaan kulttuurin yhtenä tehtävänä on välittää sekä normatiivinen että kognitiivinen rakenne (Powell & DiMaggio 1991, 10) ihmisten kokemusmaailmaan.

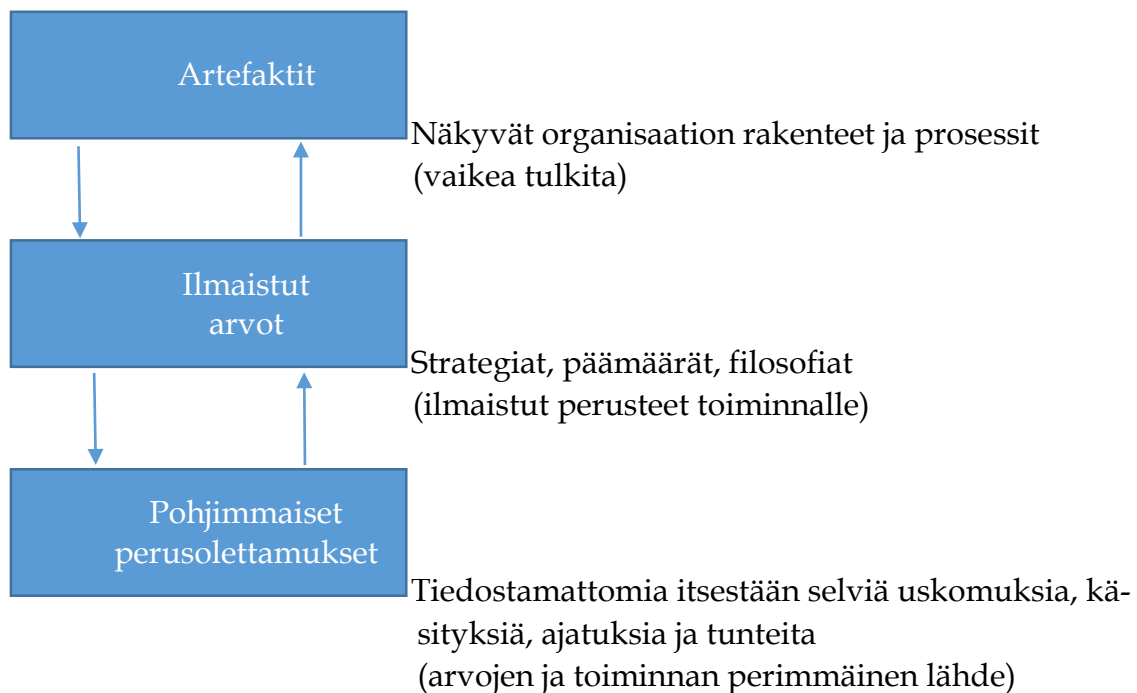
Tässä tutkielmassa organisaation näkyvää järjestystä tarkastellaan julkituodulla strategialla ja kokemukseen perustuvia kulttuurin peruselementtejä tuodaan esille yrityksen arjen käytäntöjen kautta.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kultakautta oli 1980-luku. Tällöin Edgar H. Schein, Geert Hofstede ja ruotsalainen Mats Alvesson tekivät laaja-alaisia tutkimuksia aiheesta. Seuraavaksi tuon esille kunkin tutkijan näkökulman organisaatiokulttuurin rakenteeseen. Nämä tutkimukset ovat usein taustana nykypäivän organisaatioiden kulttuuritutkimuksessa.

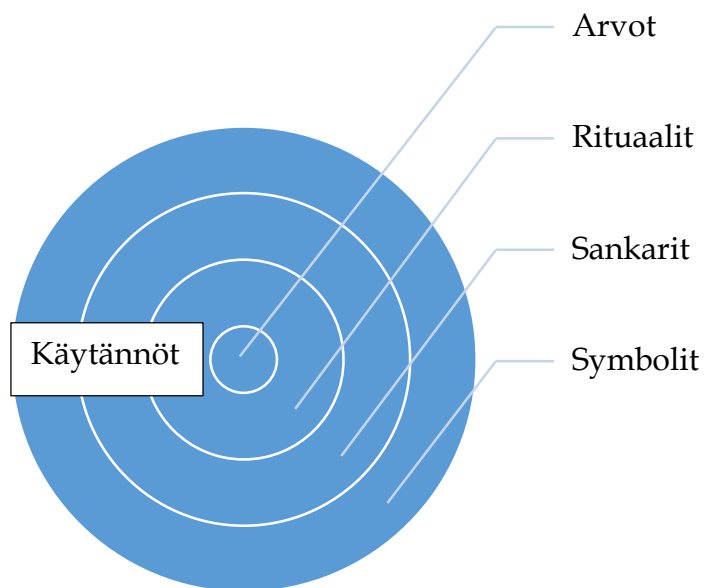
Edgar Schein (1985) määrittelee yrityskulttuurin kolmen tason kautta. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit, jotka näyttäytyvät yrityksen tapoina, käytänteinä, ilmapiirinä, rakenteina ja prosesseina. Nämä artefaktit ovat vaikeita tulkita. Toisella tasolla ovat ilmaistut arvot, mitkä on kirjattu yrityksen strategioihin, päämääriin ja filosofiaan. Kolmas taso on vaikeimmin määriteltävissä, koska siellä olevat pohjimmaiset perusolettamukset ovat usein tiedostamattomia, itseltään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Schein pitää tätä tasoa arvojen ja toiminnan perimmäisenä lähteenä. ”Kulttuurit ovat vuorovaikutuksessa olevien elementtien malleja” kuten Schein toteaa kirjassaan *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and nonsense about culture change* (Schein 2004, 8 suom. Päivi Rosti).

Marc Schabracqin (2007) tutkimus tarkastelee organisaatiokulttuurin muutosprosessia funktionaalista ja rakenteellisesta näkökulmasta. Rakenteellinen tutkimus pohjautuu Scheinin näkemykseen käyttäytymisestä ja artefakteista. Sen lisäksi organisaatiota on tutkittu tavoitteina ja toimintatapoina, mitkä osaltaan kirkastavat yrityksen funktiota. (Schabracq 2007, 8.)

Geert Hofstede lähtee liikkeelle kulttuuritutkimuksen peruskäsitteiden kautta: aika, paikka ja sosiaalinen sidonnaisuus. Kulttuuri muuttuu ajan mukana, on olemassa kansallista tai sukupuoleen kiinnittyvää kulttuuria. Yrityksessä voi näkyä myös ammatillinen erityiskulttuuri tai yritykseen on voinut muodostua omia alakulttuureita. Hofsteden (2005) tekemät laaja-alaiset ja pitkäaikaiset tutkimukset ovat keskittyneet löytämään kunkin kansallisuuden erityispiirteitä.



KUVA 1: Scheinin kulttuuritasot (1985) mukaillen



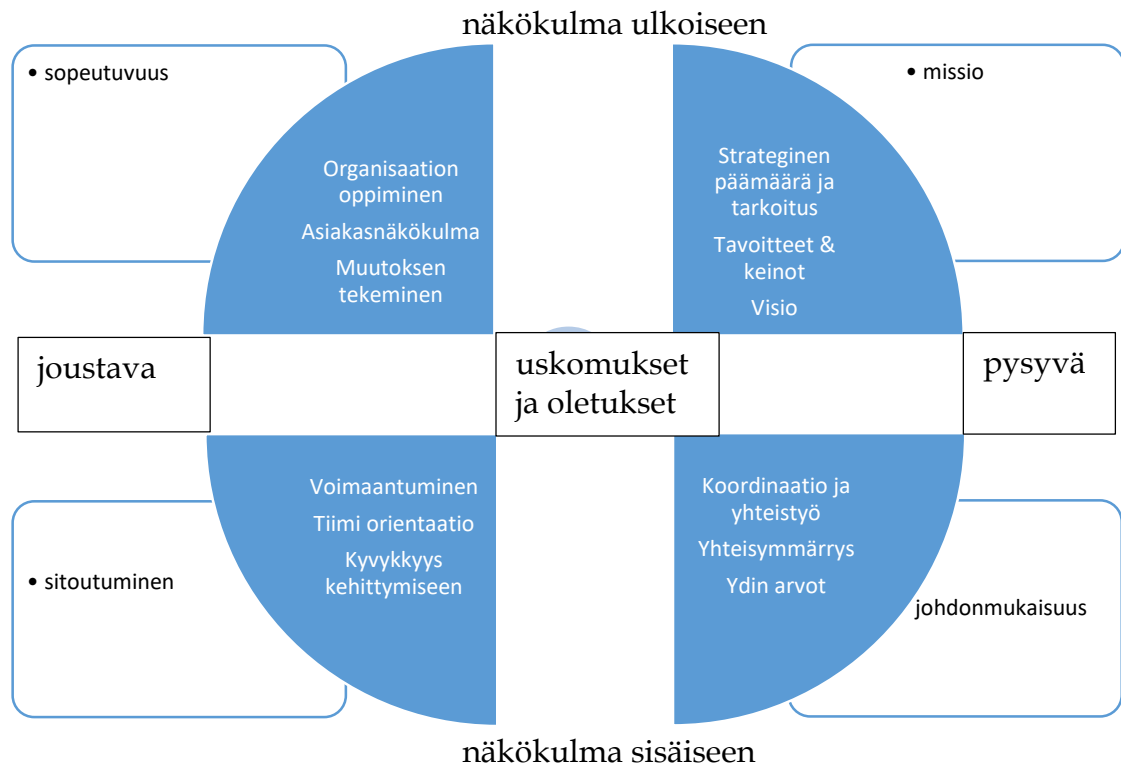
KUVA 2: Hofsteden kulttuuritasot kaavioita mukaillen (Hofstede ym. 1990, 291)

Mats Alvesson tarkastelee organisaatiokulttuuria yhteisesti jaettuina ja opittuina käytänteinä, tarkoituksina ja ymmärryksenä. Arvot eivät ole hänestä kulttuurin kannalta niin keskeinen tekijä. Yhteisö välittää kulttuuriaan toisilleen osittain symboliikan avulla, rituaaleina, myytteinä ja tarinoina. (Alvesson 1995, 3.) Kulttuuria ilmentävät merkitykset ohjaavat ajattelua, tunteita ja tekemistä (Alvesson 1995, 5).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös osaltaan yrityksen menestymiseen (Schein 2004, 29). Denisonin malli organisaatiokulttuurista on lähes ainoa, joka

sisältää mittarin kulttuurisesta vahvuudesta. Malli sisältää neljä dimensiota: Osallistuminen, johdonmukaisuus, sopeutuvuus ja missio. Näitä ominaisuuksia tarkastelemalla voidaan tehdä organisaatioiden välistä kulttuurin ja käyttäytymisen tutkimusta. Denisonin mallissa esitellään piirteet, sisältö ja määritelmä edellä mainituille dimensioille. Osallistumisen dimensiota tarkastellaan kyvykkytenä kehittämiseen, tiimiorientoitumisena ja voimaannuttamisena. Organisaation johdonmukaisuus näkyy koordinaationa, asioiden sopimisena ja ydinarvoina. Mahdollisuuksien luonti, fokuointi asiakkaisiin ja organisaation oppiminen kertovat sopeutuvuudesta. Neljäs dimensio missio esiintyy strategisena suuntana, päämäärinä ja tavoitteina sekä visiona. (Denisson, Nieminen & Kotrba 2014, 151–152.)

Denisonin organisaatiokulttuurimallissa (Denison, Haaland & Goelzer 2004, 101) tulevat esille eri näkökulmien vaikutus organisaation käytännön toiminnassa.



KUVA 3: Denisonin kulttuurimallia mukailen (Denison, Haaland & Goelzer 2004, 101)

## 2.2 Kulttuuri yrittäjyystutkimuksessa

Tutustuin viiteen eri yrittäjyyttä koskevaan julkaisuun, kuuden viime vuoden ajalta. Tarkastelin, minkälaista keskustelua on käyty yrittäjyystutkimuksessa organisaatiokulttuurista. Kirjallisuustarkastelussa noudatin institutionaalista

mikro-, meso-, ja makrotason näkökulmaa, jolloin pääsin paremmin havaitsemaan eri tasojen yhteyksiä toisiinsa ja organisaatioiden kokonaisuuden hahmottaminen helpottui. Makrotason tutkimus sisältää kansallisiin kulttuuripiirteisiin keskittyvää tutkimusta. Mesotason tutkimuksessa kohteena on paikallistalous ja mikrotason kohteena ovat yksilötason ilmiöt. Yksilötason ilmiöiden luonne on pohjana myös laajemmille kokonaisuuksille. (Day 2008) Organisaatiokulttuurin tutkimus on selkeästi keskittynyt makrotason ilmiöihin, kansallisiin ominaispiirteisiin (Bruton, Ahlstrom & Li 2010, 434), jotka selittävät muun muassa yrittäjyyden mahdollistajia ja menestystä. Organisaatiotutkimuksissa kulttuuria ei ole nostettu päätekijäksi organisaation muutoksen tai taloudellisen menestymisen selittäjänä vaan menestystekijäksi nimetään muut liiketoiminnan tekijät kuten talouden hallinta, uudet tuotteet tai palvelut. Kulttuuri nähdään vain omana ominaispiirteenä, joka vaikuttaa organisaatiossa (Bruton, Ahlstrom & Li 2010, 432).

### **Makrotasolla kansalliset kulttuurit**

Eri maita vertailemalla on tutkittu kansallisen kulttuurin vaikutusta organisaatioihin. Kvantitatiivisissa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) – tutkimuksessa kulttuuri on määritelty organisaation käytännöiksi ja arvoiksi. Arvot ovat ihmisten tekemiä artefakteja, koska ihmiset arvioivat miten asioiden pitäisi olla. (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta 2004, xv) Tässä monikulttuurisessa tutkimuksessa on tarkasteltu kulttuureiden eroja orientoitumisena toimintaan, tulevaisuuteen ja inhimillisyyteen, institutionaalista kollektiivisuutta, ryhmäkollektiivisuutta, sukupuolten tasa-arvoa, valtasuhteita, epävarmuuden välttämistä sekä itsevarmuutta. Globe – tutkimus perustuu neljään Hofsteden (1980) kulttuuridimensioon: Valtahierarkia, individualismi, maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen, joita on täydennetty kolmella orientaatiolla toimintaan, tulevaisuuteen ja inhimillisyyteen. (House ym. 2004, xxi) Tästä laajasta tutkimuksesta ilmeni, kuinka suomalaiset suhtautuvat tulevaisuuteen ja toimintaan. Suomalaisten orientaatio tulevaisuuden käytäntöihin on melko voimakas, mikä selittyy yhteiskunnan poliittisella stabiilitetilla ja sosioekonomisella statuksella. Yhteiskunnan arvona tulevaisuuteen suuntautuminen taas ei ole niin vahvaa. (House ym. 2004, 305–306.) Ne kulttuurit taas, jotka elävät epävarmuudessa ja joissa asioiden ennustettavuus on heikkoa, eivät tee tulevaisuuden suunnitelmia. Nämä yhteisöt kyllä tiedostavat, että heidän tulisi suuntautua tulevaisuuteen ja tehdä strategisia suunnitelmia eli tulevaisuuteen suuntautumista pidetään taas tärkeänä arvona. (House ym. 2004, 307.)

Samoin GEDI (Global Entrepreneurship and Development Index) -tekijöitä on peilattu Hofsteden dimensioihin. Tutkimuksessa todettiin, että kansallisella kulttuurilla on merkityksensä yritysten menestymiseen. (Rarick & Han 2015, 119–120.) Erityisesti individualismi ja matala valtahierarkia edesauttavat yrityksen menestymistä (Rarick & Han 2015, 121). Kreiser, Marino, Dickson ja Weaver (2010) tutkiessaan eri maiden yrittäjyyden kahta piirrettä, riskinottamista ja proaktiivisuutta toteavat, että epävarmuuden välttämällä, individualismilla ja

kaukaisella valtasuhteella on negatiivinen vaikutus yrityksen proaktiiviseen käyttäytymiseen.

Yrittäjämäiseen aktiivisuuteen (entrepreneurial orientation) tärkeimpinä syinä pidetään kulttuurisia ja sosiaalisia normeja (Valdez & Richardson 2013, 1169) ja arvoja, kuten itsenäisyyttä, intohimoa, päämäärien valinnanvapautta, luovuutta ja välittämistä, jolloin yrittäjämäisessä käytöksessä on itseohjautuvuutta, motivaatiota ja itsekuria (Kirkley 2016, 310). Fayolle, Basso ja Bouchard ovat todenneet kansallisen, yrityksen ja toimialan kulttuurin vaikuttavan yrittäjämäiseen toimintaan (Fayolle ym. 2010, 725). Artefaktit tukevat sekä yrittäjämäistä toimintaa että organisaation kulttuuria. Matala hierarkia, sisäinen koordinaatio ja kommunikaatio asiakkaiden kanssa edesauttavat yrittäjämäistä toimintaa ja uudistavat organisaatiokulttuuria. (Vora, Vora & Polley 2012, 369.)

Kulttuuripsykologista viitekehystä on hyödynnetty yrittäjämäisen spiraalimallin kehittämiseen. Yrittäjämäinen spiraali löytyy yrityksistä, jotka toimivat yrittäjämäisesti ja joissa organisaatioihin on kehittynyt yrittäjämäinen organisaatiokulttuuri. On havaittu, että yrittäjämäisen asenteen ja organisaatiokulttuurin välillä on siis yhteys (Shephard, Patzelt & Haynie 2010, 75–76). Samoin on havainnut Saeed, Yousafzai ja Engelen (2014) tutkimuksessaan. Maissa, joissa on matala epävarmuuden välttämisen aste eli korkeampi riskinotto-kyky ja matala valtahierarkia, edesauttavat yrittäjämäisyyden syntymistä (Saeed, Yousafzai & Engelen 2014, 19–20).

Schumpeterilaisen yrittäjyyksikäsitteen mukaan uudet innovaatiot ovat liiketoiminnan ydin. Sisäiseen yrittäjyyteen tai yrittäjämäisyyteen kuuluvat aikaansaannokset eikä siten yrityksen omistajuudella ole niin suurta merkitystä. Yksilön kyvyllä toimia luovasti mahdollistetaan uuden yritystoiminnan syntymistä. (Schumpeter 1934, 78–79.) Asiantuntijaorganisaation toiminta on lähellä yrittäjämäistä toimintatapaa yrittäjyyden laajan schumpeterilaisen käsitteen mukaisesti. Yrittäjämäisyyteen arjessa liitetään vastuullisuuden, aloitteellisuuden, luovuuden ja aktiivisuuden ominaisuuksia (Greenman 2013).

### **Mesotasolla spatiaalinen yritystoiminta**

Mielenkiinto yrittäjyyden ja kulttuurin välille on kasvanut merkittävästi viime vuosina, paikalliskulttuurin näkökulmasta. Huggins ja Thompson (2014) havaitsivat selkeän yhteyden paikalliskulttuurin ja yritysmäärän välillä. Paikkakunnan kulttuuri voi sekä auttaa että vaikeuttaa yrittäjyyttä ja sen kasvua. Avoin ja suvaitseva kulttuuri luo paremmat mahdollisuudet luovuuteen ja individualistisuuteen pohjautuvalle yrittäjämäisyydelle. (Huggins & Thompson 2014, 744.)

Lähemmäksi yksilöä menevät Hopp ja Stephan (2012) tutkimuksessaan, jossa tarkastellaan yhteisön kulttuurinormien vaikutusta yksilöön. Yhteisötasoinen kulttuuri ja kulttuurinormit ovat merkityksellisiä yritysten innovaatiotoiminnalle. Puhutaan sosio-kulttuurisesta ympäristöstä, joka mahdollistaa luovan toiminnan organisaatioissa. Yhteisön toiminnallinen (performance-based) kult-



tuuri vaikuttaa yksilön uskomuksiin ja sitä kautta yrittäjämäiseen toimintamalliin ja henkilöiden motivaatioon kehittää uusia asioita. (Hopp & Stephan 2012, 935.)

Berliinin kulttuuriyhteisö on hyvä esimerkki sosiaalis-spatiaalisesta strategiasta. Luova ympäristö, paikalliset myytit ja jokapäiväiset tarinat ovat luoneet kulttuurin tuottajista yhteisön. (Lange 2011, 259–279.) Berliinin taideyhteisöä voidaan pitää monikansallisina alakulttuurin ilmentyminä.

### **Mikrotasolla monikansalliset yritykset ja organisaatioiden kulttuuri**

Monikansallisia yrityksiä koskevissa tutkimuksissa tulee hyvin esille ominaisuuksia, joilla ei ole niin suora yhteys kansalliseen kulttuuriin. Kun kansalliset piirteet heikkenevät, niin osaaminen, yksilön kyvyt, resurssit, toimintaympäristön hyväksyntä, institutionaalinen yhteys ja sosiaalinen pääoma korostuvat (Terjesen & Elam 2009). Instituutioteorian avulla on tarkasteltu yrittäjyyttä myös yhteisön ja yksilön kannalta. Bruton, Ahlstrom ja Han-Lin (2010, 434) artikkelitutkimuksessaan totesivat kulttuurin merkityksen tutkittaessa kansallisia yrityksiä, mutta toivat esille kulttuurin merkityksen myös yhteisö- ja yksilötasolla. Instituutioteorian soveltamisesta voidaan löytää kaksi eri linjaa: taloudellis-poliittinen ja sosiologis-organisaatioteoreettinen haara. Erityisesti viimeksi mainitussa linjassa on kiinnitetty huomioita yksilön käyttäytymisen takana oleviin vaikuttaviin tekijöihin, joita ovat sosiaaliset normit, jaettu kulttuuri ja kognitiivinen toimintamalli (Bruton, Ahlstrom & Han-Lin 2010, 430).

Pienten yritysten tuottavuuden yhtenä keskeisenä resurssina on pidetty henkilöstöä, laajennettua organisointia (high performance work system) ja ryhmäkulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan. Ryhmäkulttuurin piirteitä ovat koheesio, tiimityö, työntekijöiden osaamisen kehittäminen, voimaannuttaminen ja sitoutuminen, jotka näkyvät sisäisenä joustavuutena. (Patel & Conklin 2012, 211.)

Yksilön resurssit tulevat paremmin hyödynnettyä epämuodollisissa organisaatioissa, joiden tavoitteena on luoda uutta liiketoimintaa. Samoin on huomattu, että kulttuuriarvoilla on suurempi merkitys kuin yhteyksillä toisiin yrittäjiin tässä prosessissa. (De Clercq, Lim & Oh 2013, 318.) Toisaalta verkostoitumista pidetään yrityksen yhtenä voimavarana ja menestymisen mahdollistajana. Yrittäjien verkostoitumisen moderaattorina on taas pidetty kulttuuritekijöitä, normeja ja sosiaalista käyttäytymistä, mikä ilmeni valtakulttuuria ja vähemmistökuulttuureita vertailevassa tutkimuksessa. (Klyver & Foley 2012, 584.)

Tutkiessaan luovan alan yritystä Greenman (2013, 644) havaitsi kulttuurin vaikutuksen jokapäiväiseen yrittäjämäiseen toimintaan. Tutkimuksessaan hän sovelsi Thortoinin, Ocasionin ja Lounssburyn (2012) institutionaalisen logiikan ja yrittäjämäisen toiminnan mallia. Institutionaalinen loogisuus on sosiaalisesti rakentunut. Historia on muovannut tunnistettavat toimintatavat, olettamukset, arvot, uskomukset ja säännöt, joiden mukaan yksilöt tuottavat ja tuottavat uudelleen materiaalisia käytäntöjä, organisoivat aikaa ja tilaa sekä tarjoavat sosiaali-

selle todellisuudelle merkityksiä. Kehämäisessä mallissa organisaation makrotason uudistumisen ja muutoksen takana on linkittyminen organisaation mesotason päätöksiin. Olemassa olevat käsitykset mikrotasolla muuttuvat ihmisten odotusten kautta, joihin vaikuttavat kulttuuri ja instituution logiikka. Mikrotason yrittäjämäistä toimintaa ovat mielikuvat tilanteista, mahdollisuuksien ilmaisut ja sitoutuminen. Kun taas päätöksenteossa näkyvät ohjeistukset ja rajat, organisaation malli ja merkityksen johtaminen. (Greenman 2013, 644.) Luovan yrityksen uudistuminen tai muutos voi tapahtua organisaation yrittäjämäisen jokapäiväisen toiminnan kautta eikä edellytä mitään radikaalia teknologista muutosta. (Greenman 2013, 646.)

Kansallinen kulttuuri ja omistajien kulttuuriorientoituminen olivat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen innovaatiotoiminnan ja kasvun variaatioihin, mikä havaittiin viittä eri maata käsittelevässä tutkimuksessa. Oleellisina piirteinä nähtiin epävarmuuden välttäminen, vallan välimatka, kollektiivisuus ja itsevarmuus. (Rauch, Frese, Wang, Unger, Lozada, Kupcha & Spirina 2013, 750.)

Tutkimuksissa yrittäjyydestä itsetunnon ja riskinoton näkökulmasta on huomattu, että kulttuuritekijät vaikuttavat myös näihin yksilöllisiin ominaisuuksiin. (Wennberg, Pathak & Autio 2013, 756–780) Jo tämän lyhyen tarkastelun pohjalta voin todeta, että tulevaisuudessa on yhä vaikeampaa erottaa tämällyppiisiä kansallisia kulttuuritekijöitä persoonallisuustekijöistä, koska globaalistuminen ja monikansalliset yritykset mahdollisesti vähentävät kulttuurien eroavuuksia.

## 2.3 Organisaation strategia

Organisaation strategian ytimenä Collins ja Porras (1996, 46) pitivät yrityksen vision rakentamista, ydinarvojen, perustarkoituksen ja pitkän tähtäimen päämäärän määrittelyä. Strategian laatimisen käytännön oppaissa strategia onkin jaoteltu yrityksen missioon, visioon, arvoihin ja pitkätähtäimen tavoitteisiin ja organisaation strategiaprosessi aloitetaan usein yrityksen arvojen määrittelyn kautta. Samoin organisaatiokulttuurin tutkimuksissa on pidetty tärkeänä tarkastelun kohteena organisaation arvoja (Schein 2004, 32 vrt. Alvesson 1995, 3).

Alvessonin (2002) mukaan yrityksen strategia lähestyy strategiaa sosiaalisena ilmiönä, jossa ihmisten todellisuus on totta ja ilmenee inhimillisenä toimintana eli arjen toimintana. Jaetut merkitykset ovat perusta kollektiiviselle samansuuntaiselle toiminnalle, johon strategialla pyritään. Weick (1985) menee vielä pidemmälle, hänestä sekä kulttuuri että strategia ohjaavat ilmaisua ja tulkintaa. Strategia ja kulttuuri koskettavat arvostelua, luovuutta, oikeutusta, sitoutumista ja rankaisemista. Ne molemmat antavat suunnan, ehdottavat kuinka maailmaa järjestetään ja tarjoavat jatkuvuutta ja identiteettiä. Näistä syistä kulttuuri ja strategia ovat enemmän tai vähemmän sama asia. (Weick 1985, Alvesson 1995, 77–78.) Alvessonin (2002) näkemyksen mukaan strategialla on kuitenkin itsenäisiä ja rationaalisia elementtejä, joita ei voi johtaa kulttuurista. Asiat, jotka eivät sisällä koko organisaatiota koskevaa uudelleen ajattelua ja uutta toiminnanohjausta,

ovat tällaisia elementtejä, esimerkkinä hän mainitsee taloudelliset sopimukset. (Alvesson 2002, 78.)

Kulttuuri tarjoaa taas laajemman kontekstin yrityksen tarkasteluun, koska yrityksen toimialan tai yrityksen strategia ovat asioita, jotka muuttuvat nopeammin (Patel & Conklin 2012, 211). Kulttuurinen kontrolli arvojen osalta vaikuttaa koko yrityksen strategiaan. Työntekijöiden tietoisuus organisaation arvoista, toimintatavoista, työkavereiden tavoista ja eettisistä säännöistä on välitetty vuorovaikutuksessa toisille. Tällä toimintatavalla on luotu ”johtava” ympäristö, mikä mahdollistaa luovan ympäristön ja korkean sosiaalisen pääoman. (Tubagus 2015, 69.) Strategian implementoinnissa henkilökohtaisella sitoutumisella on tärkeä rooli rooli (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012, 159–178).

Strategiaa voidaan pitää keinotekoisena rationaalisuutena, jolla on todellinen vaikutus organisaation elämään, sen rakenteisiin, käytäntöihin, tapahtumiin ja kokemuksiin (Rantakari 2016, 23).

### **Teoria organisaatioista kulttuureina**

Teoria organisaatioista kulttuureina pohjautuu havaintoon, että paremmat aineelliset resurssit (raha, valta, teknologia, markkina-asema) eivät välttämättä tuo suoraviivaisesti menestystä. Merkityksellisempää organisaation toimivuuden ja menestyksen kannalta on sen vahva kulttuuri, jossa johto, työntekijät ja tehtävät kulkevat yhdessä samansuuntaisesti. (Harisalo 2008, 264–271.) Organisaatioilla on olemassa oma sisäinen todellisuutensa. Teoriassa nostettiin keskiöön ihmisten ajattelu, ymmärrys ja kokemukset (Harisalo 2008, 265). Baumol, Litan, & Schramm (2009) totesivat, kun yrityksen resurssit ovat kunnossa, niin kiinnostus kohdistuu kulttuuriin, lailliseen ympäristöön, perinteisiin, teollisuuden historiaan ja yrittäjämäiseen menestykseen (Bruton ym. 2010, 422).

Instituutiot toimivat vuorovaikutuksen mahdollistajina. Antti Gronow (2006) on tutkinut artikkelissaan kriittisesti eri instituutioteorioita taloustieteen ja sosiologian näkökulmasta. Instituutioteoriat toimivat jonkinlaisena linkkinä taloustutkimuksen ja yhteisön toiminnan tutkimuksen välillä. Kulttuuris-kognitiivisessa teoriassa Scott'in (2001) mukaan instituutiot ovat yhteisiä käsityksiä ja merkityskehityksiä, jotka konstituivat sosiaalisen todellisuuden. Nämä eivät tarvitse toteutuakseen sanktioita. Merkityssisällöt eivät ole yksilöllisiä uskomuksia vaan ne nähdään objektiivisina ja toimijoiden ulkopuolisina seikkoina, kuten yrityksen yhteisesti ymmärrettyinä normeina. (Gronow 2006, 93–94.) Kulttuuris-kognitiivinen teoria lähtee siitä, että tietoisuus on ensin ja sitä kautta syntyy yrityksen tavat toimia, kun taas pragmatismi lähtee siitä, että tapojen kautta muodostuu tietoisuus asioista. Tässä tutkielmassa pyrin löytämään Serlachius-museoiden institutionalisoitumista samoin ymmärretyistä merkityksistä. Strategia tarkastelee toimintaympäristön muutosta ja pyrkii ohjaamaan yritystä uutta visiota kohti. Erityisesti silloin, kun instituution tavanomainen toiminta kohtaa kontekstin muutoksen, tulevat ajankohtaiseksi organisaation kaikki puolet regu-

latiiviset, normatiiviset ja kulttuurilliskognitiiviset mallit ja tällöin tapoihin perustuva instituutio väistyy (Gronow 2006, 102). Voidaankin kysyä, milloin strategia on niin vahva, että se vaikuttaa organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Tutkijat Mary J. Hatch ja Tammer Zilber (2012) käsittelivät yhteisessä artikkelissaan instituutioteorian ja organisaatioteorian yhtymäkohtia. Molemmat teorit muun muassa tutkivat merkityksiä ja merkityksellisyyden tekemistä. Asia, joka samalla kertaa sekä yhdistää että erottaa teorioita toisistaan. Instituutio on merkitysten jaettu systeemi, jossa toteutuu itsestään selvä rakenne, käytännöt ja uskomukset. Organisaatiokulttuuri määrittelee itsestäänselvyyksinä oletukset ja arvot, mitkä määrittelevät, kuinka maailma toimii ja kuinka ihmiset toimivat yhdessä ja pyrkivät samaan tavoitteeseen. Symboleita pidetään molempien teorioiden taholta organisaation rakennusaineina. Instituutioteoreetikot keskittyivät diskurssianalyyssissä tekstin, puheen, toimintaympäristön ja spatiaalisten rakenteiden tulkintaan. Kulttuuri ottaa mukaan tunteet, esteettiset ja henkiset kokemukset sekä käyttäytymisen ja sitoutumisen. Kulttuuri ei ole vain sitä, mitä ihmiset kirjoittavat, sanovat tai tekevät vaan on paljon muutakin, mitä on vaikea yksiselitteisesti kuvata. Organisaatioteoreetikoista taas merkitys toteutuu sosiaalisen toiminnan osana. Hatchin ja Zilberin (2012) mielestä teorit ovat lähellä toisiaan tulkittaessa työtä organisaation sosiaalisena toimintana ja institutionaalisena ympäristönä. Organisaatiossa näkyy mikrokulttuurinen dynamiikka, johon myös ulkopuolinen maailma vaikuttaa. Yksi yhteinen näkökulma molempien teorioiden kesken on identiteetti ja sen näkyminen organisaation eri tasoilla. (Hatch & Zilber 2012, 94–96.)

Anniina Rantakari (2016) on todennut, että strategian vuorovaikutus (diskurssi) ei ole pelkästään johtajuuskysymys. Organisaation kaikki jäsenet asemoivat itsensä suhteessa strategiaan joko positiivisesti, neutraalisti tai vastustaen strategisia päätöksiä. Strategian ja yhteisön vuorovaikutuksen kautta yksilö hahmottaa oman paikkansa organisaatiossa ja tästä johtuen vallan asemalla on merkitystä. Yksilön asema paikantuu valtaverkostossa kunkin jäsenen omalla tavalla ja tällä on vaikutuksensa yksilön identiteettiin organisaatiossa. Strategia on merkityksellinen, koska sillä on laaja vaikutus myös sosiaalisesti organisaation jäsenien identiteettiin. (Rantakari 2016, 32–33.)

Strategian implementoinnissa on osaltaan kysymys uusien asioiden omaksumisesta osaksi jo olemassa olevaa toimintaa, ja siksi vertasin tätä prosessia kokemukselliseen oppimiseen (vrt. Laine & Malinen 2009, oppimisessa yhdistyvät koettu toiminta, kokemusten reflektio ja uuden ymmärryksen soveltaminen.) Yksi kokemuksellisen oppimisen teoreetikoista Peter Jarvis (2009) kuvaa persoonan kehittymistä osana yhteiskuntaa, yhteisöä. Oppimista tapahtuu koko elämän ajan prosessien yhdistelminä; Geneettinen, fyysinen ja biologinen ihminen sekä mieli kuten tieto, taito, asenteet, arvot, tunteet, uskomukset ja vaistot kohtaavat sosiaalisissa tilanteissa. Vuorovaikutuksessa syntyy sisältöjä, jotka muotoutuvat kognitiivisesti, tunteiden ja käytännön sekä näiden yhdistelmien kautta, jolloin nämä integroituvat yksilön persoonaan ja sen tuloksena on pysyvä muutos eli kokeneempi ihminen. (Jarvis 2009, 25.) Tämän vuoksi tarvitaan vuorovaikutusta

ja henkilöstön osallistamista, mikäli strateginen muutos halutaan viedä organisaation arkeen.

### **Strategiaa ja organisaatiokulttuuria yhdistäviä ja erottavia asioita**

Yrityksen strategiassa on mahdollisesti määritelty yrityksen arvot ja niillä pyritään yhtenäistämään toimintakulttuuria. Henkilöillä on olemassa oma arvomaailma, jonka he tuovat mukanaan organisaatiokulttuuriin ja siten yhteinen arvomaailma muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yhdessä ”virallisten” arvojen ja henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Yhteisenä toiminta-ajatuksena voidaan pitää yrityksen tarkoitusta. Yrityksen olemassaolon tarkoitus on usein selvä, mutta organisaation jäsenet voivat ymmärtää sen eri tavalla. Sekä strategia että organisaatiokulttuuri toteutuvat ja tulevat näkyviksi yrityksen arjessa. Samoin ydinosaaminen toimii molempien osa-alueiden voimavarana.

Strategiassa määritellään kehittämisen kohteet tavoitteina. Määriteltyjä tavoitteita ei aina nähdä positiivisina asioina vaan voivat tuottaa muutostavastarintaa organisaatiossa. (Alvesson 2002, 116; Rantakari 2016, 32). Keskeinen ero organisaatiokulttuurin ja strategian välillä on, että strategialla pyritään vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen, kun taas kulttuuri on organisaation historiaa ja nykyisyyttä (Schein 2001, 28).

Kaplan ja Norton (2004) toteavat, että kulttuuri on yksi monimutkaisimmista tekijöistä osaamisen ja kasvun strategian toteutuksessa. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten arvoihin, käsityksiin ja asenteisiin ja siksi kulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Strategian mukaiseen muutokseen tarvitaan usein kulttuurin muutosta, ihmisten asenteiden ja käyttäytymisen muuttamista. Organisaation peruskulttuurin toimintatavan selvittämiseksi on selvitettävä yksilöiden toistensa kanssa jakamat tarkoitukset, oletukset ja arvot. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Kasvuyritysten organisaatiokulttuuria tutkiessaan Jere Kivelä (2011) tuo esille organisaatiokulttuurin mahdolliset riskit ja vahvuudet. Organisaation kulttuuri voi hidastaa yrityksen uudistumista ja siten strategista muutosta kulttuurin vahvan sosiaalistavan vaikutuksen vuoksi. Kulttuurinen tieto sitoutuu symboliseen kenttään, jonka kautta yksilöt luovat kuvan todellisuudesta ja yksilöt näkevät vain niitä ilmiöitä, joita tämä symbolisen kentän merkitysjärjestelmä tukee. Ihmiset jäävät tällöin helposti kiinni mielikuviin ja vanhoihin toimintatapoihin. Erityisesti silloin, kun vanhat toimintatavat ovat tuoneet yritykselle menestystä. (Kivelä 2011, 47.)

Toisaalta erityisesti voimakkaasti kasvaville yrityksille organisaatiokulttuuri vakauttaa yritystä muutoksissa, kun hallinto ja toimintatavat eivät pysy muutosvauhdissa mukana. Yhteiset ilmaistut ja sisäistetyt arvot mahdollistavat kollektiivisen näkemyksen, johon organisaation jäsenet voivat samaistua ja joka antaa heidän työllensä merkitystä. He kaikki kokevat olevansa mukana ja toteuttamassa yrityksen kasvua, mikä kannustaa innovatiiviseen toimintaan. (Kivelä 2011, 48.)

## 2.4 Arjen tutkimuksesta

Kulttuurien tutkimuksen keskeinen osa on arjen havainnointi, piirteiden vertailu ja ymmärtäminen. Antropologit ovat etsineet aitoja kulttuuripiirteitä havainnoidessaan alkuperäiskansoja.

Yhteiskuntatieteissä arki ilmenee sosiaalisen toiminnan ympäristönä. Etnometodologia tarkastelee yhteisön jäsenten keinoa kokea tai luoda yhteisönsä mielekkyys. Teorian mukaisesti pyritään löytämään yhteisön arkipäivän järjestys tutkimalla yhteisön toimintameteodeja. Arjen tietojen rakenteellisuuden löytämiseksi yhteisön toiminnot ja niitä kuvaavat ilmaisut tehdään näkyviksi ja tulkitaan sitä sosiaalista kontekstia, jossa tieto muodostuu. (Ahponen 2001, 60–62.) Etnometodologia tutkii prosesseja, joissa ihmiset käyttävät omaksumiaan käyttäytymissäntöjä vuorovaikutustilanteiden tulkitsemiseen ja merkityksellistämiseen (Ahponen 2001, 63). Pirkkoliisa Ahponen (2001) kuvailee sitä käsitteellä *arjen näyttämö*, jossa arjen käytännöt perustuvat luottamukseen yhteistoiminnasta ja siten mahdollistaa rutiinien syntymisen (Ahponen 2001, 63–64).

Sanna Nokelainen (2016) *Kun strategiapöhinä tuli taloon. Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa* -väitöskirjassaan tutki asiantuntijaorganisaation strategian implementointia näkökulmanaan strategia käytännössä ja arjessa. Yhtenä käytännön tuloksena hän toteaa, että tiukka kontrolli ja monimuotoisten toimintatapojen sallimattomuus heikentävät strategioinnin onnistumista monimuotoisessa asiantuntijaorganisaation arjessa. Samalla yhteisesti jaetun strategian suunta hämärtyy. (Nokelainen 2016, 237.)

Strategialla pyritään vaikuttamaan organisaation käytännön toimintaan. Siksi vallalla, diskurssilla ja subjektiivisuudella on vaikutuksensa strategian sisäistämiseen, kuten Anniina Rantakari (2016) tutkimuksessaan toteaa. Koska strategialla pyritään muuttamaan organisaation nykytilannetta, joudutaan muutoksen tekemiseen käyttämään valtaa. Yksilöllisyys tulee ilmi siinä, että osa ihmisistä vastustaa muutosta ja siten strategian toteuttaminen arjessa vaikeutuu. (Rantakari 2016) Hän määrittelee strategian tutkimuksessaan keinotekoiseksi rationaalisuudeksi, tiedon funktioksi, mikä määrittyy koko ajan vuorovaikutuksen kautta ja erilaisissa sosiaalisissa ja materiaalisissa käytännöissä. Yksilön ajatuksilla ja teoilla on merkitystä strategian toteutumisessa. (Rantakari 2016, 28; Balogun, Best & Lê 2015, 1309.)

Strategian toteutumista museoiden arjessa on tutkittu museo-oppaiden käytännön toimintaa seuraamalla. Työpaikkatutkimuksessa Viktoria ja Albert museossa ja 78Derngate museossa Englannissa havainnoitiin ja haastateltiin museo-oppaita. Tutkimuksessa todettiin, että jopa vapaaehtoiset oppaat tuovat museon strategian todeksi museokävijöille (Balogun ym. 2015, 1291). Museoiden strategioissa näkyivät museoiden rahoittajien kriteerit. Tässä tutkimuksessa museon strategiana nähtiin historian välittäminen ja osallistaminen esineellisen aineiston avulla eri ikäisille museokävijöille, opetuksellinen tehtävä ja elämyksen tuottaminen yleisölle (Balogun ym. 2015, 1292). Strategia näkyy oppaiden ja ylei-

sön vuorovaikutuksessa. Opastustilanteessa on olemassa oma moraalinen koodinsa siitä, kuinka käyttämismallit museoissa toimivat, esineiden esittelyssä, katsekontakteissa, kysymysten esittämisessä ja ryhmien asettelemisessä. Tämä tukee ruohonjuuritasolta museon strategisia tavoitteita. Malli, jolla yleisö on saatu kiinnostumaan, oppimaan ja viihtymään, tekee museon strategian todeksi arjessa. Tässä tutkimuksessa asiakas oli otettu mukaan osaksi strategiaprosessia. (Balogun ym. 2015, 1306.) Balogun ym. (2015, 1309) tekivät myös mielenkiintoisen havainnon museon perustamiseen liittyvistä objekteista, kuinka merkittäviä ne ovat museon ydintehtävän esittämisessä, sillä ne tuovat julki, mikä on museon strateginen perusta.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Aineisto

Empiirisen tutkimuksen aineistona on kymmenen haastattelua, jotka tein Serlachius säätiön johdolle ja henkilöstölle. Haastateltaviksi valitsin säätiön uuden strategiatyöryhmän jäsenet ja satunnaisesti henkilöitä eri osastoilta. Yksi haastateltavista oli Gösta Serlachiuksen taidesäätiön hallituksen puheenjohtaja. Henkilöstön haastattelut edustavat 23 prosenttia koko vakituisesta henkilöstömäärästä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Koko haastatteluaineiston kesto on yhteensä noin kuusi tuntia. Lisäksi aineistona olen käyttänyt Serlachius taidesäätiön internet sivuja, Serlachius -lehdestä museonjohtajan kolumniartikkeliä ja hänen haastattelujaan museon tv:ssä.

Tutkimuskysymyksenä on, kuinka strategia näkyy arjessa Serlachius-museoiden organisaatiokulttuurissa. Yrityksen strategia antaa suuntaviivat tulevaisuudelle. Organisaatiokulttuuri voi edesauttaa sitä, kuinka hyvin strategia on jalautettu ja siihen on sitouduttu. Strategia jaetaan toisten kanssa samanlaisina merkityksinä (Alvesson 2002, 77).

Haastatteluaineiston toteutin puolistrukturoidun kyselyn avulla. Johdolle oli lisäksi kohdennettuja kysymyksiä strategiaprosessista ja aiemmista strategioista. Henkilöstölle osoitetussa haastattelussa en käyttänyt tarkoituksella strategiaan liitettyjä termejä kuten missio ja visio vaan käytin suomenkielisiä vastineita tulevaisuuden kuva ja museon tarkoitus tulevaisuudessa. Haastateltavat eivät tienneet etukäteen kysymyksiä. Museonjohtaja oli tiedottanut haastateltavia asiasta, siten, että haastattelu liittyy strategiaan. Suurin osa haastateltavista ei tiennyt museotaustaani, vaan esittelin itseni Jyväskylän kauppakorkeakoulun opiskelijana. Tällä tavalla pyrin varmistamaan, että saan perusteellisempia vastauksia, kun haastateltavat eivät ajattele minun jo tietävän museotoiminnasta. Toiseksi haastattelutilanteessa korostin, että en ole testaamassa heidän muistiaan olemassa olevasta strategiasta, vaan olen kiinnostunut siitä, miten he itse kokevat asiat, tällöin haastatteluissa tulevat paremmin esille samoin ymmärretyt asiat, jotka ovat yhteisesti jaettuja.

### 3.2 Menetelmä

Serlachius säätiötä tarkastellaan tapaustutkimuksen metodein induktiivisena tutkimuksena, jolloin yksittäisistä ilmiöistä hahmotetaan kokonaisuuksia. Kuten Virtanen totesi *Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana* -artikkelissa: Ihmiskäsityksen määrittelemisen on erityisen tärkeää valittaessa tutkimuksen metodologia (Virtanen 2006, 161). Tutkimuksen kohteena on ihminen ja ihmisen koke-



mukset. Siitä lähtökohdasta Lauri Rauhalan ihmiskäsitys kokonaisvaltaisesta ihmisestä, johon vaikuttavat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät luovat mielekkään lähtökohdan tutkimukselle. Ihminen kokee maailman ja kehonsa mielellisyysolemuksensa kautta eikä reaalistumismuodossa, mitä maailma ja keho ensisijaisesti ovat. Situaatio (=elämäntilanne) on maailman osa, tilanne, jossa yksilön maailma joutuu suhteeseen kuten työyhteisö. Ihmisen mielellisyyden ilmentymät ovat tajunnallisia ja siten ihmisen olemassaolon mielellisyydessä esiintyy merkityssuhteita. (Rauhala 2005,184–185.)

Siksi päädyin tässä tapaustutkimuksessa kontekstisidonnaiseen tarkasteluun (Flyebjerg 2006). Welch, Piekkari, Plakoyiannaki ja Paavilainen-Mäntymäki (2011) tarkoituksena on ymmärtää yrityksen käyttäytymistä ja strategiaa monikulttuurisessa kontekstissa. Monikulttuurisuus tässä yhteydessä tarkoittaa organisaation sisäisiä alakulttuureita ja yksilöllisyyttä eikä kansallisuuteen liittyvää ilmiötä. Yksilöinä olemme monikulttuurisia olentoja omaan kokemusmaailmaan pohjautuen ja eri tilanteissa käyttäydymme kulttuurisesti eri tavalla (Schein 2001, 28). Serlachius-museoiden kontekstina on museon toimiala, museoeettiset ohjeet ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen sekä yritysmaailmasta lainattu toiminnan suunnittelu strategian avulla.

Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään jollain tavalla muusta erottuva asia, se voi olla poikkeava joko kielteisesti tai myönteisesti tai se voi olla aivan tavallinen tyypillinen arkipäivän tapahtuma (Syrjälä 1994, 10). Kysymykset, joihin haetaan tapaustutkimuksessa vastausta alkavat sanoilla, kuinka tai miksi (Yin 1994, 2 Summary)

Ihmiskäsityksen avulla määritellään filosofiset raamit empiiriselle tutkimukselle, mikä ei kuitenkaan sido empiiristä tutkimusta (Rauhala 2005, 93–94). Fenomenologinen lähestymistapa Husserlin mukaan pohjautuu ajatukselle, että tieto pohjautuu kokemukseen ja todellista maailmaa on tutkittava kokemusten kautta (Husserl 2017, 21–22). Fenomenologia voidaan kääntää ”tiede, jonka kohteena on ilmiö”. Heidegger yhdistää käsitteeseen myös olemassaolon eli silloin voidaan puhua ontologiasta. (Kakkori 2009, 36–37.) Heideggerin hermeneuttinen lähestymistapa pohjautuu ihmisen olemassaoloon ja ymmärtämiseen (Heidegger 2000, 191). Käsite täälläolo käsittää ihmisen olemuksen, mutta myös ihmisen itsensä tekemät valinnat. Täälläolo on suhteessa toisiin ihmisiin, kanssaelämistä ja siten historiallista, kulttuurellista ja sosiaalista. (Virtanen 2006, 156.) Hermeneutiikka pohjautuu ymmärtämiselle ja tulkinnalle. Ymmärretään mikä on ihmisen olemus ja mikä on muiden ihmisten olemus ja tulkitaan tätä tapaa, miten ihmiset ovat tässä maailmassa ja siten myös arjessa. Jokapäiväinen kanssakäyminen maailmassa, jossain ympäristössä maailmansisäisen olemuksen kanssa, pitää sisällään myös huolehtimisen moninaisuuden. Kuten Heidegger kirjoittaa (suom. Reijo Kupiainen) *Lähin kanssakäymisen tapa ei ole, kuten olemme osoittaneet, pelkkä käsittävä tietäminen, vaan toimelias, käyttävä huolehtiminen, jolla on oma ”tietämisen tapansa”*. (Heidegger 2000, 94–95.)

Juha Perttulan fenomenologinen erityistiede kohdentuu kokemusmaailmaan ja sen ontologiaan. Kuten Perttula toteaa ”Mikä on kokemus?” Ihminen on tajunnallinen olio ja tajunnallinen toiminta suuntautuu aina johonkin. Ihmisen

toiminnalla on tarkoitus. Kokemus on ihmisissä läsnä siinä tilanteessa, jossa elävät siinä ajassa ja paikassa. Ihmisen elämys syntyy silloin, kun tajunnallisen ihmisen toiminta valitsee kohteensa. Aina ihminen ei pysty tunnistamaan sitä toimintansa kohdetta, joka tuottaa hänelle elämyksen, kuten hyvän työvireen tai työnilon. Elämys on kuitenkin todellinen, vaikka kohde jäisikin epäselväksi. Kokemus on suhde subjektin, toiminnan ja kohteen välillä. Kokemus syntyy, kun tajunnallinen ihminen suuntaa tajunnallisen toiminnan kohteeseen ja näiden välille syntyy merkityssuhde. *Kokemuksen rakenne on juuri tämä suhde, joka liittää subjektin ja objektin yhdeksi kokonaisuudeksi.* (Perttula 2008, 116–117.) Samoin kokemuksellisessa oppimisessa on kysymys ihmisen kyvystä yhdistää asioista omasta kokemusmaailmastaan ja parantaa hänen kykyään ymmärtää niitä sekä luoda niistä uusia ajatuksellisia rakenteita ja oppia uutta (Alheit 2009, 125–126).

Tässä tutkielmassa mukailen Juha Perttulan (1995, 111; 1998, 67) muunnosta eksistentiaalisesta fenomenologiasta analysoidessani empiiristä aineistoa. Ensimmäisessä vaiheessa avoimen lukemisen jälkeen muodostetaan sisältöalueet, jotka jaetaan merkitysyksiköihin. Tämän jälkeen tutkija muuntaa aineiston yleiselle kielelle ja merkitysyksiköt sijoitetaan sisältöalueisiin. Sen jälkeen luodaan sisältöalueittainen yksityiskohtainen merkitysverkosto, joka jäsennetään sisältöalueiden mukaan. Tässä analyysivaiheessa kirjoitin litteroidut haastattelut eri väreinä henkilökohtaisina merkityksinä ja jaottelin ne otsikoiden alle. Näin varmistin, että yksilöiden eri kokemukset ja merkitykset säilyvät yleistykseen asti. (Perttula 1995, 128; Perttula 1998, 87–93.)

Toisessa päävaiheessa jaetaan yksilökohtaiset merkitysverkoston merkitykset omiin sisältöyksiköihin. Toiseksi muodostetaan aineistoa kuvaavat sisältöalueet, jonka jälkeen ei-yksilöllisellä kielellä olevat yksiköt sijoitetaan sisältöalueisiin. Neljänneksi muodostetaan erityiset sisältöalueet, yleinen merkitysverkosto ja sisältöalueen yleinen rakenne. Lopuksi integroidaan sisältöalueet yleiseen merkitysverkostoon. (Perttula 1995, 119 – 174; Perttula 1998, 117–125) Toisessa analyysivaiheessa tarkastelin aineistoa sisältöalueittain etsien yhteisiä merkityksiä. Tutkielman tuloksissa esittelen aineistosta esille tulevia merkitysverkostoja sisältöalueittain.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Gösta Serlachiuksen taidesäätiö sr

Suomeen hyväksyttiin säätiölaki 5.4.1930, joka mahdollisti hyödylliseen tarkoitukseen toiminnan ja varojen organisoimisen. (Finlex <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1930/19300109>, käyty 31.3.2017) Tehtailija ja taidekeräilijä Gösta Serlachius näki säätiön perustamisen hyvänä vaihtoehtona taidekokoelman säilyttämiseksi, kartuttamiseksi ja museotoimintaa varten. Gösta Serlachius konststiftelse – Gösta Serlachiuksen taidesäätiö sr (Nimi vuodesta 2015, myöhemmin organisaatiosta käytetään nimitystä Serlachiuksen taidesäätiö tai taidesäätiö ja organisaation toteuttamasta museoiden toiminnasta Serlachius-museot) sai perustamisluvan 16.12.1933 ja taidesäätiö rekisteröitiin 6.4.1934. (<https://virre.prh.fi/novus/foundationSearch?execution=e2s5>, käyty 31.3.2017)

Taidesäätiön säädekirjassa on määritelty säätiön tarkoitus, joka antaa toiminnalla yhä edelleen peruspohjan.

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön säädekirjassa vuonna 1933:

Stiftelsens ändamål är att i Mänttä nuvarande fabrikssamhälle uppställa och upprätthålla ett museum för god konst, såväl inhemsk som utländsk, gammal och ny, samt att verka för sagda samhällens förskönande genom sådan användning av stiftelsen tillhöriga medel, som nedan säges.

Vuoden 2015 taidesäätiön uusissa säännöissä on kunnioitettu alkuperäistä säätiön tarkoitusta:

Säätiön tarkoituksena on pitää Mäntässä hyvän koti- ja ulkomaisen kuvataiteen museota ja sen ohessa harjoittaa muuta Serlachius suvun mesenaattitoimintaan liittyvää museo- ja näyttelytoimintaa. Tavoitteena on myös edistää Mäntän kaupungin kaunistamista käyttämällä säätiön varoja jäljempänä esitetyllä tavalla.

Tarkoituksena toteuttamiseksi säätiö voi

- hankkia ja säilyttää taideteoksia sekä kulttuurihistoriallisia esineitä
- ylläpitää museoita ja niihin liittyviä museokauppoja
- järjestää näyttelyitä ja tapahtumia sekä tarjota tarkoitukseen liittyviä palveluita
- vuokrata tiloja tarkoitusta edistävään toimintaan
- luoda säätiön tarkoitukseen liittyviä yhteistyöverkostoja
- harjoittaa tutkimus-, julkaisu- ja tiedotustoimintaa

Säätiö voi toteuttaa tarkoitustaan myös kaikilla muilla tarkoitusta edistävillä toimintamuodoilla.

Gösta Serlachiuksen taidesäätiölle lahjoitettiin peruspääomaksi lähes 250 suomalaisen kultakauden ja eurooppalaisen taiteen kokoelma, 2 785 G.A. Serlachius Osakeyhtiön osaketta sekä Kuronlahden tila Impilahdelta. Vuosien aikana kokoelmaa kartutettiin vaihtelevasti taloudellisen tilanteen ja taiteen keräilyn innostuksen mukaisesti.

Taidesäätiö ja museon toiminta olivat aluksi tiiviisti yhteydessä G.A.Serlachius Oy:n toimintaan. Taidesäätiötä hallinnoi isännistö, joka koostui G.A. Serlachius Osakeyhtiön nimeämistä jäsenistä sekä Suomen Taideakatemian, Åbo Akademin, Suomen taiteilijaseuran ja Suomen Kuvanveistäjäliiton edustajista.

Vuonna 1986 yhtiön fuusioituttua Metsäliiton kanssa, sääntöjä muutettiin ja yhtiön edustajat korvattiin suvun edustajilla Sissi ja Gösta Serlachius Ättlingar rf:n jäsenillä.

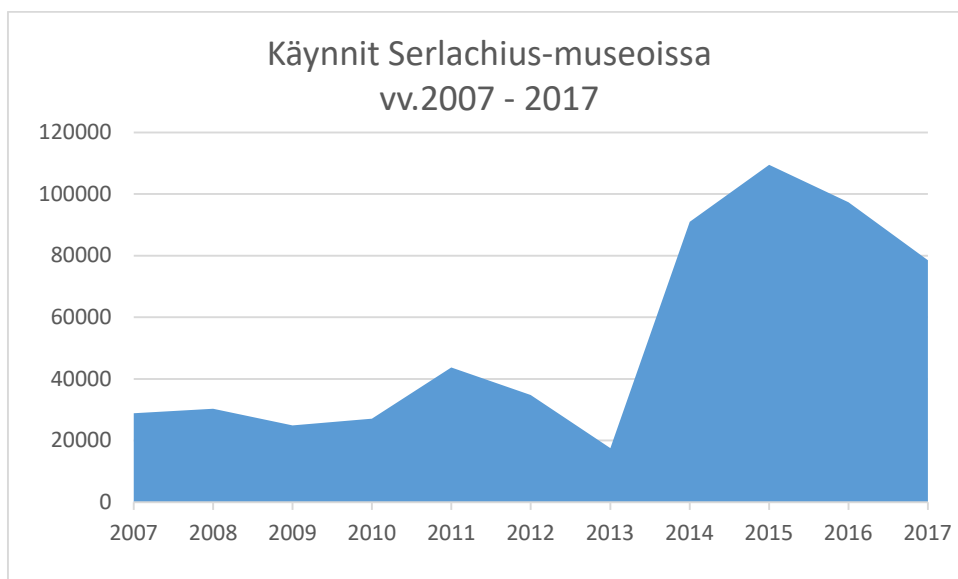
Taidesäätiön toiminnassa puheenjohtajalla on ollut merkittävä asema ja vaikutusvalta. Vuorineuvos Gösta Serlachiuksen jälkeen, puheenjohtajaksi tuli hänen poikansa vuorineuvos Ralph Erik Serlachius vuosiksi 1943–1976. Tämän jälkeen vuorineuvos Gustav Serlachius johti toimintaa aina vuoteen 2009 asti. Siitä lähtien hallituksen puheenjohtajana on toiminut diplomiekonomi Henrik de la Chapelle. Nykyisessä hallituksessa on suvun edustajia neljä ja taideyhteisöjen edustajia kolme jäsentä.

Omaa museorakennusta suunniteltiin näyttelytoimintaa varten säätiön perustamisesta lähtien. Vuorineuvos Gösta Serlachiuksen kuolema vuonna 1942 ja sota-aika siirsivät museon rakennustöiden aloittamista. Ruth Serlachius, Gösta Serlachiuksen puoliso, esitti ratkaisuksi Joenniemen kartanon alakerran avaamista yleisölle taidenäyttelyä varten ja niin museo avattiin vuonna 1945 seitsemäntenä taidemuseona Suomessa. Taidesäätiö osti Joenniemen kartanon ja sitä ympäröivän puiston vuonna 1972 ja ensimmäinen museoammatillinen henkilö palkattiin seuraavana vuonna. Pysyvien tilojen ja palkatun henkilökunnan avulla näyttelytoiminta, kokoelmatyö ja museon toiminta organisoituivat ja museota pystyttiin pitämään paremmin avoinna yleisölle.

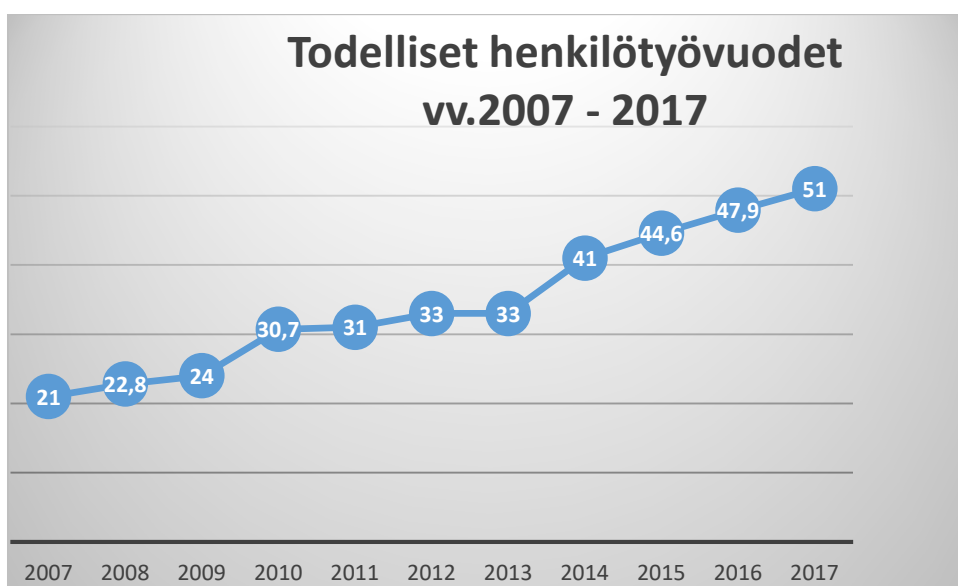
Merkittävä muutos tapahtui, kun taidesäätiö osti vuonna 2009 G.A.Serlachius Oy:n entisen pääkonttorin ja perusti siihen paperiteollisuutta ja Mäntän historiaa esittelevän kulttuurihistoriallisen museon. Toinen tärkeä tila- ja toimintaedellytysten muutos tapahtui vuonna 2014, kun Joenniemen kartanon yhteyteen rakennettiin laajennusosa, niin sanottu Paviljonki. ([www.serlachius.fi/historia](http://www.serlachius.fi/historia), käyty 20.4.2017; haastattelut)

Tutkittaessa kasvuyrityksiä kasvun indikaattoreina pidetään yrityksen myyntituloja, kannattavuutta, työntekijämäärää (Birley & Westhead 1990, 554) ja yrityksen varallisuutta (Davidsson & Wiklund 2006, 37) sekä näiden tekijöiden kasvua ajan kuluessa. Yritystoiminnan kasvu on merkittävä tekijä talouskehitykselle, hyvinvoinnin ja työllisyyden syntymiselle (Davidsson & Wiklund 2006, 58–59). Näiden kasvuyrityksen mittareiden mukaan Gösta Serlachiuksen taidesäätiötä voidaan pitää kasvuyrityksenä.

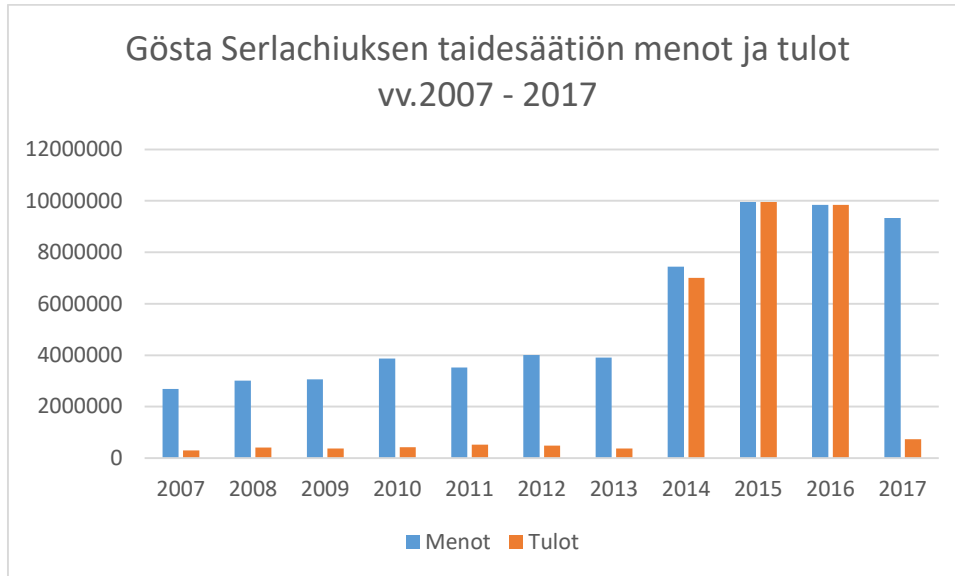
Museotoiminnassa taas yhtenä menestymisen mittarina pidetään museoissa vierailevien kävijämääriä. Talouden seurantaan tehdään toimialan perusominaisuudet huomioiden. Suomen museoviraston keräämiin museotilastoihin (<https://www.museotilasto.fi/stattables>, käyty 2.5.2017) ei kerätä suoraan tietoa liikevaihdosta, mutta kokonaismenot ja kokonaistulot kuvastavat museon taloudellista toimintaa. Moni museo toimii julkisin varoin, joko kaupungin tai valtion alaisuudessa ja avustuksilla, jonka vuoksi liikevaihto mittarina ei ole antanut oikeaa kuvaa museon toiminnasta. Seuraavien taulukoiden tiedot on koottu Museoviraston museotilastoista. (<https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/museotilasto>, käyty 2.5.2017 ja 19.6.2018)



TAULUKKO 1 Käynnit Serlachius-museoissa vv.2007–2017. Serlachius-museoiden kävijämäärä on kuusinkertaistunut vuodesta 2013 vuoteen 2015.



TAULUKKO 2 Todelliset henkilövuodet vv.2007–2017. Todelliset henkilötyövuodet sisältävät kaikki vakituiset, kausi- ja projektityöntekijät. Henkilöstömäärän kasvu kertoo osaltaan toiminnan lisääntymisestä matkailu- ja asiantuntijaorganisaatiossa.

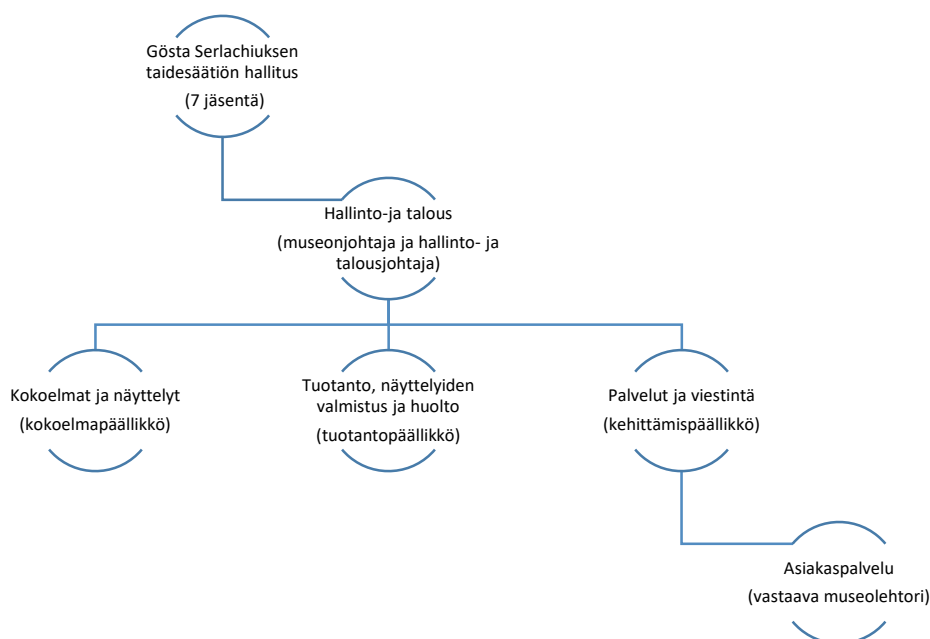


TAULUKKO 3 Gösta Serlachiuksen taidesäätiön menot ja tulot vv. 2007–2017. Säätiön oman toiminnan tulot mm. pääsylipputulot, museokauppa ovat vuonna 2014 8%, vuonna 2015 7,2%, vuonna 2016 6,6% ja vuonna 2017 65% kaikista ilmoitetuista toiminnan tuloista. Valtion osuus kaikista tuloista on ollut vuonna 2014 4%, 2015 2,8%, vuonna 2016 2,7% ja vuonna 2017 35% ilmoitetuista toiminnan tuloista. Loput tuloista on katettu pääomatuloilla. Aiemmin museo on tilastoinut ainoastaan museotoiminnan tulot ja valtionavustukset tuloina, kuten taas vuonna 2017.

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön organisaatiomallin lähtökohtana on säätiömuoto, jota johtaa hallitus. Hallituksen alaisuudessa ovat museon kaksi johtajaa, museotoiminnan sisällöstä vastaava museonjohtaja ja talousjohtaja, joka toimii myös säätiön asiamiehenä. Hän myös huolehtii kiinteistöistä ja henkilöstöhallinnosta. (Haa2)

Organisaatio on jaettu neljään osa-aluseen: hallinto ja talous, kokoelmat ja näyttelyt, näyttelyiden valmistus ja huolto sekä palvelut ja viestintä. Hallinto- ja talousosasto johtaa operatiivista toimintaa ja antaa tukipalveluita muille osastoille. Kolmella osastolla on päälliköt, jotka toimivat lähiesimiehinä osaston työntekijöille ja vastaavat kyseisen osa-alueen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lisäksi kehittämisspäällikön vastuulla on lisäksi museon matkailullinen kehittäminen. (<http://www.serlachius.fi/fi/tervetuloa/hinnat/tervetuloayhteystietomme> , käyty 6.4.2017, Haa2, Haa7.) Kehittämisspäällikön alaisuudessa toimii vastaava museolehtori, joka osaltaan kehittää ja koordinoi asiakaspalvelua ja toimii asiakaspalvelussa olevien henkilöiden lähiesimiehenä (Haa8).

Gösta Serlachiuksen taidesäätiölle perustettiin toimiva museo-organisaatio vasta 1970-luvulla. Sitä ennen säätiön toiminnasta on huolehtinut Serlachius -suvun ja lähipiirin henkilöistä muodostettu isännistö. Museon organisoituminen liittyy samaan ajankohtaan, kun museolle palkattiin ensimmäinen museoammatillinen henkilö. Kun säätiö perusti uuden kulttuurihistoriallisen museon Gustavin, sille perustettiin oma organisaationsa taidemuseon organisaation rinnalle. Vuonna 2007 museo-organisaatiot yhdistettiin. (Haa3.)



KUVA 4: Serlachius-museoiden nykyinen organisaatio haastattelujen perusteella.

Operatiivisen toiminnan tukena toimii museolla johtoryhmä, johon kuuluvat kehittämispäällikkö, tuotantopäällikkö, kokoelmapäällikkö ja kiinteistöpäällikkö sekä museonjohtaja, talous- ja hallintojohtaja, vastaava museolehtori, tiedottaja ja työsuojelun henkilöstön edustaja. (Haa2)

Serlachius-museoiden lähtökohtana on toimia taiteen ja tarinoiden kohtaupaikkana. Museon ydinajatus on kirjattu seuraavasti.

**Serlachius-museot Gustaf ja Gösta tarjoavat Mäntässä kohtaupaikan taiteelle, tarinoille ja niiden korkeaa laatua arvostaville ystäville.** Työmme kivijalka on kokoelmamme, jota kartutamme niin, että se säilyttää erikoislaatuisuutensa. Ystävillemme haluamme esittäytyä uteliailla ja yllättävillä näyttelyillä, palveluilla ja viestinnällä, jotka luovat siltaa menneisyyden ja nykyajan välille. Käykää kanssamme rohkeasti pidemmälle! (<http://www.serlachius.fi/fi/museomme/ydinajatuksemme/> , käyty 10.2.2017)

Haastateltavien koulutustausta kuvastaa hyvin asiantuntijaorganisaatiota. Lähes kaikki ovat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita, yhdeksän kymmenestä. Kuudella on filosofian maisterin tutkinto pääaineena joko historia tai taidehistoria. Haastateltavista kuusi oli naista ja neljä miestä.

Ikäjakauma:

40–50 vuotta	3 henkilöä
50–60 vuotta	4 henkilöä
60–	3 henkilöä

Monella on pitkäaikainen työhistoria Serlachius-museoiden palveluksessa. Haastateltavien työkokemuksen keskiarvo on lähes kymmenen vuotta. Kuudesta toista vuodesta kahteen vuoteen. Puolet on ollut Serlachius-museoiden palveluksessa yli kymmenen vuotta.

## 4.2 Merkityssisältöjen jaottelu

Olen jakanut tulokset kolmeen osa-alueeseen strategian, organisaatiokulttuurin ja arjen merkityksiin. Tutkimuskohteena on Serlachius-museoiden henkilöstön ja johdon omat kokemukset ja tiedostetut ajatukset näistä asioista tässä hetkessä. (Perttula 1995, 24–25) Haastatteluissa korostin, että en ole testaamassa heidän muistiaan siitä mitä strategia -asiakirjaan on kirjoitettu, vaan tärkeämpää on heidän oma ajattelunsa ja kokemuksensa. Tuloksia peilaan siihen, kuinka henkilöt kokevat asiat samalla tavalla, kuinka he jakavat samat merkitykset (Alvesson 1995, 77–78, Schein 2001, 8).

## 4.3 Strategian merkitys

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön voimassa oleva strategia on organisaation toinen. Nyt on alkamassa kolmannen strategian laatiminen seuraavalle viisivuotiskaudelle vuosiksi 2018–2022. Ensimmäisen Gösta Serlachiuksen taidesäätiön strategian laati hallituksen puheenjohtaja Henrik de la Chapelle vuosiksi 2008–2012. Ensimmäinen strategia oli merkittävä, koska siinä määriteltiin selkeät muutokset ja uudet tavoitteet museon toiminnan kehittämiseksi. (Haa2, Haa3, Haa10)

Meillä eli taidemuseon organisaatio omaa elämää ja siellä oli ihan nämä samat toiminnot kuin nytkin on oli oma markkinointi ja oma hallinto ja siihen viereen syntyi tämä kulttuurihistoriallisen museon toiminta ja se organisaatio ja kun sitten huomattiin että nämä organisaatiot tekivät osittain päällekkäistä työtä niin ja osittain tämmöistä tuli vähän tällaista kilpailua organisaatioiden välillä niin todettiin hallituksessa että tämä tulee olemaan vähän kestävätilanne ja myöskin ihan turhan niin kuin kallista ja siinä kun se tavallaan kun semmoinen turbulenssi tapahtui siellä niin samalla huomattiin, että on tarvis katsoa organisaatiota, kun alko katsoo sitä niin alko katsoon sitä kokonaisuutta. Mitä kaikkea tänne oikein kuuluu ja siinä tuli monta osaa siihen, joka suoraan liittyi siihen organisaatiomuutokseen. Kun tavallaan oli kaksi eri organisaatiota, jotka päätettiin strategiaselvityksen jälkeen yhdistää, se oli luonnollista tavallaan joku ulkopuolinen tässä tapauksessa hallitus oli se ulkopuolinen. Kukaan näistä organisaation sisällä olevista ihmisistä olis ollu ehkä jäävejä sanomaan että lyödään nämä organisaatiot yhteen. (Hallituksen puheenjohtaja Henrik de la Chapelle 8.3.2017)

Ensimmäisen strategian tavoitteina olivat sijoitustoiminta, joka mahdollistaa pysyvän museotoiminnan. Toisena museoilta Gustav ja Gösta määriteltiin yhteinen brändi. Hankintapolitiikka arvioitiin uudelleen ja neljänneksi aloitettiin selvitystyö Serlachius-museon Göstan laajennusosan rakentamisesta. Pää tavoitteet toteutuivat vuoteen 2012 mennessä. Toisen strategiakauden keskeinen tavoite oli Göstan laajennusprojektin toteuttaminen ja uusien tilojen avaaminen sekä palveluiden kehittäminen. (Gösta Serlachius taidesäätiö, Serlachius-museot Gustaf ja Gösta, Strategia 2013–2017)



Laajennuksen rakentaminen on säätiölle suuri ponnistus, jonka tulee johtaa mittavaan menestykseen niin kävijämäärissä, asiakastyytyväisyydessä kuin tunnettuudessakin. Tarkoituksena on tehdä Serlachius-museoista entistä tärkeämpi valtakunnallinen kulttuuritoimija. (ote Gösta Serlachius taidesäätiö, Serlachius-museot Gustaf ja Gösta Strategia 2013–2017)

Moni haastatelluista mainitsi tavoittelemisen arvoisena asiana museon merkityksen kasvamisen kansallisena kulttuuritoimijana, kuten voimassa olevaan strategiaan oli jo kirjattu (Haa1, Haa2, Haa3, Haa4, Haa7, Haa9, Haa10). Säätiön ensimmäisen kirjoitetun strategian tavoitteet olivat pragmaattisia. Haastateltavat kuvasivat strategian toteutumista ja onnistumista laajennusosan toteutumisena, avajaisina, kävijämäärän kasvuna, näyttely- ja palvelutoiminnan sekä tunnettuuden lisääntymisenä, museon palkitsemisena, kokoelmapolitiikan hyväksymisenä sekä henkilöstömäärän kasvuna. Säätiön toinen strategia oli enemmän toimintaa suuntaava strategia, kun taas ensimmäinen strategia oli ollut muutosstrategia, koska siinä päätettiin laajennusosan rakentamisesta, toiminnan laajentamisesta ja taidemuseon siirtymisestä myös nykytaidetta kerääväksi ja esitteleväksi museoksi. (Haa3) Voimassa oleva ”strategia sisältää konkreettisia päämääriä ja tekoja, joka on edellyttänyt kaikilta sitoutumista” kuten kehittämispäällikkö totesi.

Strategian sisältö on tärkeä johdon työkalu, kuten museonjohtaja sen kiteytti: ”Katsotaan, että me olemme sillä uralla, mikä muun muassa strategioissa määritellään” (Haa3). Strategian merkitys korostuu, koska Gösta Serlachiuksen taidesäätiö ei laadi vuosittaista toimintasuunnitelmaa, ainoastaan toimintakertomuksissa tarkastellaan, miten asiat ovat vuosittain toteutuneet (Haa3, Haa2).

Taidesäätiön strategian laatimisprosessit ovat olleet erilaisia. Ensimmäinen hallituksen puheenjohtajan laatima strategia toteutettiin haastatteleamalla museoiden ydinhenkilöitä ja keskustelemalla hallituksen jäsenten kanssa. Hallituksen puheenjohtaja kirjoitti taidesäätiön strategian, jonka hallitus hyväksyi (Haa2, Haa3, Haa10).

Hallitus tilasi taidesäätiön toisen viisivuotisstrategian museonjohtajalta (Haa10). Strategiaan haettiin tulevaisuuteen suuntautuvaa näkemystä kutsuamalla alan asiantuntijoita ideariihityöskentelyyn. Vuorovaikutteista keskustelua käytiin Gösta Serlachiuksen taidesäätiön esittämien ideoiden ja museo- ja taide-toimialan asiantuntijoiden välillä (Haa3, Haa10). Taidesäätiön vuosien 2013–2017 strategiaa varten johtajat (museonjohtaja ja talousjohtaja) yhdessä laativat rungon, jonka pohjalta eri osa-alueiden johtajat ja päälliköt laativat omat tavoitteensa. Strategian valmistelutyön aikana henkilöstön kanssa käytiin asioita läpi ja hallituksen kanssa pidettiin kaksi isompaa palaveria, joista toinen oli osallistuminen ideariiheseen (Haa2, Haa10). Eri osa-alueiden kirjalliset esitykset toimitettiin museonjohtajalle, joka yhdisti asiat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hallitus hyväksyi taidesäätiön strategian vuosiksi 2013–2017, jota on sen jälkeen noudatettu. (Haa3)

Haastateltaessa museonjohtaja totesi, että hänellä on suunnitelma taidesäätiön kolmannen strategian laatimisprosessista. Työryhmä strategian valmistelutyöhön on jo nimetty aiemmin, mutta työryhmä ei ole vielä kokoontunut. Työ-

ryhmässä ovat museonjohtajan lähipiiriin kuuluvat ja organisaatiossa pitkään olleet henkilöt, talous- ja hallintojohtaja, kehittämisspäällikkö, kokoelmapäällikkö ja työryhmää täydentää lavastaja, hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja kokemuksen vuoksi (Haa3).

Strategian valmisteluprosessi käynnistyy vanhan strategian toteutumisen arvioinnilla. Museonjohtajan oma käsitys on, että 90 prosenttia strategian tavoitteista on toteutunut. Eri osastoja pyydetään arvioimaan, miksi jotkut tavoitteet eivät ole toteutuneet, onko syynä ollut tietoinen vai tiedostamaton tavoitteesta luopuminen vai joku muu syy. Eri osastojen edustajilta pyydetään näkemykset tulevasta kehityksestä. Näiden pohjalta laaditaan strategialuonnos, joka käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa. Sen jälkeen täydennetty luonnos esitellään hallitukselle kommentoitavaksi. Näiden keskustelujen pohjalta työryhmän jäsenet laativat omat luonnoksensa, joista käydään vuoropuhelua eri tahojen kanssa. Lopullisen strategia -asiakirjan laatii museonjohtaja. Lopullisen strategian hyväksyy taidesäätiön hallitus. Strategian valmisteluprosessi halutaan pitää vapaana mahdollisesti prosessin aikana tuleville muutoksille (Haa3).

Voisi olla ihan kiva, että sellaista ideariihä ja ajatusten vaihtoa tehtäis jossain vaiheessa enempi henkilöstön tasolla, sieltä voisi sitten jotenkin tulla näkyväksi, miten on ja miten me koemme asiat (Haa8)

Strategiaan sitouttamisen yhtenä keinona pidetään henkilöstön osallistamista jo strategian valmisteluprosessin aikana. (Nokelainen 2016,229)

#### 4.3.1 Arvojen merkitys

Haastatteluissa kysyin sekä henkilökohtaisia että Gösta Serlachiuksen taidesäätiön arvoja. Varsinaisessa strategia -asiakirjassa ei ole kirjattu erikseen taidesäätiön arvoja. Ydinviestissä ja viestinnän osuudessa on kuvattu joitain arvoja, kuten vieraanvaraisuus, uteliaisuus, yllätyksellisyys ja erikoislaatuisuus. (Gösta Serlachius taidesäätiö, Serlachius-museot Gustaf ja Gösta, Strategia 2013–2017) Museonjohtajan pragmaattisuus näkyy myös arvoissa, ”tähtäin on siinä, mihin ollaan menossa, mikä on hänen ajatuksensa, mihin säätiö menee” (Haa3).

Haasteluissa todettiin, ettei ole tarkkaa kuvaa Serlachius-museoiden arvoista (Haa1, Haa5), mutta moni kuitenkin koki, että Serlachius-museoiden laatu on käsite ja keskeinen arvo (Haa1, Haa2, Haa6, Haa7, Haa8, Haa9). Uteliaisuus on määritelty arvoksi jo Gustav-museota perustettaessa. Museonjohtajalle tämä arvo on tärkeä, koska hän haluaa näyttelyillä ja tutkimuksilla kertoa kuinka moninainen maailma voi olla (Haa3). Julkituoduista arvoista kuitenkin tunnistetuin on vieraanvaraisuus, joka huomioidaan erityisesti asiakaspalvelussa ja viestinnässä (Haa7, Haa8, Haa9).

Museoalan arvoiksi nimettiin eettisyys, museoettisten ohjeiden periaatteellisuus (Haa3, Haa4), rehellisyys (Haa5, Haa6, Haa10), aitous ja aito vuorovaikutus (Haa5, Haa8) sekä humanisuus (Haa3, Haa10). Työyhteisön tai osaston merkityksellisinä arvoina mainittiin oikeudenmukaisuus (Haa1, Haa3, Haa8),

avoimuus (Haa1, Haa7), tasa-arvo (Haa6, Haa3), inhimillisuus (Haa6), ihmisten kunnioittaminen (Haa6) ja asiantuntijuuden arvostaminen (Haa4) sekä kaksi haastateltavista pitävät tarkoituksenmukaista ekologisuutta arvona, johon pitäisi pyrkiä omassa toiminnassaan. Ekologisuuden vuoksi ei saa kuitenkaan vaarantua museon perustehtävä, joka on kokoelmien säilyminen tuleville sukupolville (Haa4, Haa6).

Henkilökohtaisina arvoina mainittiin oikeudenmukaisuus (Haa7), oman työn tekeminen hyvin (Haa1, Haa3, Haa6, Haa9) ja yleishumanistiset arvot (Haa10). Museon ja henkilökohtaiset arvot voivat olla samoja (Haa7) tai kuten yksi haastateltavista kuvaa arvomaailmaansa.

Arvoja voi olla monella eri tasolla. Oletan, että noudatan museoeettisiä ohjeita niin pitkälle kuin on mahdollista. Sitten mä noudatan niin kuin omia intressitasoja, jos tiettyt arvot ei käy tasan niin suuntaan sinne, minne itse ajattelisin (Haa 4).

Yksi haastateltavista epäili, että museon arvot eivät näy riittävästi työn arjessa (Haa8) ja toivottiin keskustelua arvoista (Haa3, Haa10).

#### 4.3.2 Serlachius-museoiden visio

Serlachius-museoille ei ole kirjattu strategiaan Gösta- tai Gustav-museon tai yhteisesti museoiden visiota eli tulevaisuuden kuvaa. Siksi tulevaisuuden kuvasta kysyttäessä vastaukset jakautuivat selkeästi kahteen. Heihin, joiden mukaan visio on kaikilla tiedossa (Haa3, Haa5, Haa7) ja heihin, jotka toteavat, että museon visiota ei ole heille kerrottu (Haa1, Haa4, Haa8, Haa9). Museon suunnitelmista henkilöt ovat poimineet mielikuvia, mikä yhteinen visio voisi olla (Haa1).

Vaikka yhteistä kirjattua visiota ei ole, niin moni mainitsee museon tulevaisuudesta, että museo on kansallinen tai jopa kansainvälisen tason toimija (Haa1, Haa3, Haa4, Haa10).

Serlachius -lehden artikkelia varten viestintäpäällikkö oli haastatellut hallituksen puheenjohtajaa museon tulevaisuuden kuvasta kolme vuotta sitten.

Hän (hallituksen puheenjohtaja) avasi ihan selvästi mitä Serlachius-museo tulevaisuudessa on. Se on suurin piirtein tätä hyvin tehtynä, sinnikkäästi tuloksellisesti tehtynä. Kaikilla on varmasti se toive, että kävijöitä olisi myös tulevaisuudessa runsaasti. Siihen sisältyy korkeatasoinen taide, kulttuurihistoriallisia näyttelyitä, nimenomaan tämä ympäristö ja residenssitoiminta ovat oleellinen osa tätä kokonaisuutta (Haa5).

Muutosstrategia näkyy haastateltavien tulevaisuuden kuvassa. (Haa6) ja menestyminen strategisissa valinnoissa on tuonut henkilöille luottamuksen organisaation toimivuudesta (Haa2, Haa6) ja hyvästä tulevaisuudesta (Haa9).

### 4.3.3 Tavoitteiden merkitys

Henkilöiden kokemukset museon merkittävästä kasvusta heijastuu uusien tavoitteiden asettamiseen. Moni kokee, että saavutettu tilanne tulisi pystyä säilyttämään (Haa2, Haa3, Haa4, Haa8). Tavoitteiden asettamisen määrittelyssä näkyy henkilöiden henkilökohtainen asiantuntemus ja vastualueet.

Serlachius-museoiden tavoitteeksi nähdään kulttuurimaailman erityisesti nykytaiteen keskusteluun osallistuminen omalla toiminnallaan, ei pelkästään tekemällä suuria kävijämääriä houkuttelevia näyttelyitä (Haa10, Haa4). Tulevaisuuden painopisteenä mainitaan kansainvälistyminen, mikä näkyy näyttely- ja teoslainoina (Haa2, Haa3, Haa7), kansainvälisinä palvelutuotteina (Haa8, Haa7) ja ulkomaalaisina museokävijöinä (Haa3, Haa7). Kuitenkin museotoiminnan pitkän tähtäimen tulevaisuuden kuva mietityttää. Eri osa-alueiden näkökulmien kautta pitäisi pystyä hahmottamaan museotoiminnan kokonaisuus (Haa1).

No kyllä tässä tullaan ihan tietysti museon perustehtäviin, jota ammattimaisesti johdetussa museossa kuuluu meidän tehtäviin, kartutamme kokoelmaa ja haluamme esitellä sitä yleisölle innostavilla, luovilla omaperäisillä näyttelyillä. Me haluamme tarjota huippulaatua palveluiden puolella, olla vetovoimainen kohde johon kävijät tulee kerta toisensa jälkeen. Meillä on monenlaisia yleisöjä, että täytyy tarjota räätälöityjä palveluita eri kohderyhmille ja totta kai taloudelliset asiat, jotka niin kuin se kivijalka, jonka varassa me pystytään toteuttamaan näitä asioita (Haa8).

Kokoelmatyö perustuu pitkälti museoiden perustehtävään, kokoelman keräämiseen, säilyttämiseen, dokumentoimiseen ja tiedon välittämiseen. Tämä perustyö on kunnossa ja tavoitteeksi nouseekin kokoelmien osalta tutkimuksellisen työn lisääminen ja sen esittely (Haa3). Serlachius-museoiden strateginen muutos siirtyä enemmän nykytaiteen kokoelman tallentajaksi saa perustelunsa Gösta Serlachiuksen taidesäätiön perinteestä kerätä valittujen taiteilijoiden aikalaistaidetta ja toimia sitä kautta taiteilijoiden mesenaattina (Haa3).

Näyttelyiden tulisi olla rohkeita (Haa6), elämyksellisiä (Haa5), yllätyksellisiä (Haa5), ihmisiä koskettavia (Haa6) ja keskustelua herättäviä. Koska taidemuseon toiminta alkaa vakiintua, on aika kehittää kulttuurihistoriallisen museon Gustavin elämyksellistä näyttelytoimintaa uudelleen museoiden edelläkävijäksi, mitä se oli silloin, kun museo avautui vuonna 2003 (Haa3, Haa5, Haa10). Näyttelyiden tulisi olla korkeatasoisia, ammattimaisesti toteutettuja, uutta teknologiaa hyödyntäviä (Haa10) ja sisällöllisesti mietittyjä (Haa6, Haa7).

Yksi haastateltavista kuvaa hyvin näyttelyiden sisältötyötä suhteessa yleisöön.

Meidän tapa tehdä sisältöjä ja sisällöt ovat kunkkuja ja se on erittäin hyvä. Jos lähdetäis tekemään jotain vaikka niin mitä tää mun maailma (matkailu) edustaa asiakaslähtöistä. Kuunneltaisiin asiakasta loputtomiin asiakasta, ei me saatais ikinä mitään uutta. Museona me ollaan enemmän asiakaslähtöisiä, kun me ei kuunnella sitä asiakasta. Jotta me tuotetaan jotain uutta, että ihminen saa jotain uutta ajateltavaa. Tässä moniäänisessä ympäristössä hän joutuu kohtaamaan aina jotain yllättävää tapauksessa museona ja matkailukohteena...tinkimättömät sisällöt ja matkailun kehittäminen on äärimmäisen tärkeitä (Haa7).

Museon tukijaloiksi mainittiin museon oma palvelutuotanto ja yhteistyö Mäntän eri tapahtumien kanssa on kasvamassa yhä tärkeämmäksi tekijäksi (Haa3). Yksi haastateltavista kokee, että museon toiminnalla on yhteiskunnallinen merkitys Mäntän paikallisyhteisölle ja sen elinvoimaisuudelle (Haa9).

Jaa-a, tää onkin mielenkiintoista kyllähän sitä ihan käytännön tasolla tavoitellaan sitä, että pidetään organisaatio pystyssä ja on ihmisiä ja sitten tietysti päästään siihen kartalle Suomen kartalle mahtavalla kulttuurityöllä ja siellä sitten pysytään eihän siinä mitään. Joo mitä pitäis tavoitella. Kyllä mä sitä mieltä että me tavoitellaan hyvää asemaa Suomen taidekartalla ja ihan paikallistakin työ eihän täällä Mäntässä ole kohta mitään tavoitellaan ihan yhteiskunnan ylläpitoa ja muuta. Saadaan pidettyä kylä hengissä. On siinä monta monessa joo. Kaikenlaista hyvää tää tuo vaikka mänttäläiset ei uskokaan. Kyllä ne vielä karhentaa, että me heilutaan niitten verorahoilla. Sinäkin on tavoitetta, että paikallisissa on vielä vastustushenkeä, mikä on aika outoa. Ihmisillä on vieläkin se kuva, että paikallisia veronmaksajia on sahattu silmään ja Joo ei tohon oikein muuta osaa sanoa. (Haa9).

Museokävijöiden lisäämiseksi heikennetään erityisesti taidemuseon elitistisen leimaa, että yhä useammat kohderyhmät tulevat tutustumaan näyttelyihin, museoalueeseen ja Mänttään (Haa5). Serlachius-museoiden saavutettavuutta parannetaan tiedottamisella ja tarjoamalla matkustusvaihtoehtoja erityisesti kaupunkiseuduilta tuleville. (Haa7). Koko Serlachius-museoiden kannalta ajan hermolla oleminen, uudistumiskyky ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita (Haa9, Haa10).

#### 4.3.4 Strategian julkisuuden merkitys

Kaikki haastateltavat kokivat, että museon internet sivut kuvaavat hyvin Gösta Serlachiuksen taidesätiön toimintaa (Haa1-10) ja sivuston matkailu painotusta pidettiin hyvänä. (Haa3, Haa4, Haa8)

Varsinainen strategia -asiakirja ei ole ollut julkinen (Haa2, Haa3). Strategian keskeiset linjaukset voisivat olla julkisia. Sillä tavalla osoitettaisiin mihin suuntaan ollaan menossa (Haa7) ja vahvistettaisiin mielikuvaa ammattimaisesti ja suunnitelmallisesti johdetusta toiminnasta (Haa10). Museonjohtaja kokee tehtäväkseen tuoda julki strategian sisältöä peilaten sitä olemassa olevaan aikaan ja keskusteluun. Tulevaisuuden julkiseen pohdintaan hän on käyttänyt kahta kanavaa Serlachius TV:tä ja Serlachius -lehden kolumnipalstaa sekä muiden lehtien haastatteluissa hän kertoo mielellään tulevaisuuden suunnitelmista (Haa3).

Museonjohtaja kertoo 12.3.2014 Serlachius TV:n videolla museon uudesta näyttelylinjasta. Haastattelussa hän tuo esille strategisista linjauksista sen, että museo tulee siirtymään nykytaidekentälle. Museona he haluavat tehdä kokeilevaa näyttelytyötä, jolla hakevat omaa linjaa ja erilaistumista suhteessa muihin nykytaidetta esitteleviin museoihin. Hän tuo myös esille hallituksen strategisen päätöksen, että museon päätavoite ei ole suuret kävijämäärät, vaan tavoitteena on tehdä sellaisia näyttelyitä ja projekteja, jotka sisältävät ajattelua, pohdintaa ja joille pitää antaa aikaa toteuttamiseen. (<http://serlachius-tv.net/?project=uusi-nayttelylinja>, käyty 9.5.2017.)

*Sydämellisesti sinun* – Serlachius museon asiakaslehdessä museonjohtaja kolumneissaan on tuonut esille toisaalta koko museoalan tulevaisuuden näkymiä,

mutta myös Serlachius museon strategista ajattelua. Vuonna 2013 hän kertoo ajatteluaan strategioista.

Olen aina suhtautunut kevyen varauksellisesti erilaisiin missioihin, visioihin ja arvoihin, joita museotkin nykyisin mielellään nettisivuillaan esittelevät. Ne tullaavat usein olemaan joko joutavaa sanahelinää tai hillitöntä itsekehua, jonka lukeminen alkaa helposti nolostuttaa. (Sivonen, P. 2013, 23.)

Serlachius-museoiden strategiaa (2013–2017) hän avaa selvittämällä ydinviestin sisältöä. He haluavat kertoa tarinoita, kohdata laadukkaita elämyksiä tavoittelevia ihmisiä. Museon kokoelmat ovat oman näköisiä, koska heillä ei ole tallentamisvelvollisuuksia. He hankkivat sellaista nykytaidetta, joka käy vuoropuhelua jo olemassa olevan kokoelman kanssa. Vanhan taiteen hankinnassa tärkeintä taidesäätiölle on laatu. Museoina he haluavat olla uteliaita ja yllätyksellisiä, mitä asioita ja ilmiöitä yhdessä yleisön kanssa oivalletaan ja ymmärretään. Museolla on oma tapa, oma ääni ja kuten museoiden ydinviesti määrittää heillä on oma identiteetti. Kävijät määritellään ystäviksi, ei asiakkaiksi, minkä tavoitteena on saada hyvä kontakti museokävijöihin. Toiminnan ja palveluiden kehittämisessä huomioidaan museon sijainti kaukana kaupunkikeskuksista. (Sivonen, P. 2013, 23)

Samassa lehdessä hallituksen puheenjohtajan haastattelussa museon tulevaisuuden näkemyksistä nostetaan esille laajennusosan rakentaminen ja kunnolliset museotilat. Kiinnostavat näyttelyt, jotka on toteutettu Serlachius-museoiden tyyliin. Kansainvälinen toiminta konkretisoituu muun muassa teos- ja näyttelylainoina. Nykytaiteeseen siirtyminen Gösta Serlachiuksen ajattelun hengessä osten aikalaistaidetta ja siten toimia taitelijoiden mesenaattina. Kokoelmapoliittinen ohjelma on laadittu niin, ettei se sido tarkasti vaan sen annetaan muuttua ajan mukana. Hyvä talous varmistaa museon toimintakyvyn. Matkailun tulevaisuuden trendinä Henrik de la Chapelle näkee kulttuurimatkailun, eksoottisuuden ja erilaisuuden etsimisen. Mänttä-Vilppulan taidekaupungin vetovoimaisuutta kasvattamalla vahvistetaan koko kaupunkia. Taidebrändin tunnettuuden lisääminen. ”Serlachius tunnettuus taiteesta ei paperista”. (Yläjärvi, Viherkoski & Sivonen (toim.) 2013, 16-17.)

Museoalan tulevaisuutta museonjohtaja Pauli Sivonen tarkastelee valtakunnallisen museopolitiikan laatijana. Hän mainitsee todennäköisiä ilmiöitä museoiden tulevaisuudesta. Museoiden sosiaalinen rooli kasvaa ja museoille lisääntyy välittäjän rooli tiedon, näkökulmien ja mielipiteiden esille tuojana. Muistiorganisaation fokus on nykyajassa ja sen ymmärtämisessä. Kokoelman itseisarvosta siirrytään välinearvoon ja kokoelmaa käytetään aktiivisesti. Digitalisoituminen, oman rahoituksen lisääntyminen, ajattelu matkailukohteena, erikoistuminen, kansainvälistyminen vahvistuvat museoalalla. (Sivonen, P. 2/2016, 23)

Serlachius-museoiden kansainvälistymisen tulee tapahtua hallitusti, siten ettei unohdu heidän oma tapansa tehdä asioita ja heidän oma tyyliinsä. Museoiden omat näyttelyt ovat laadullisesti korkeatasoisia, että ne kiinnostavat myös kansainvälisesti. (Sivonen, P. 2/2013, 23)

Uusin kolumni nostaa esille museoiden yhteiskunnallisen tehtävän ja osallistumisen poliittiseenkin keskusteluun. Hänestä museon tulee ottaa kantaa asioihin ja ilmiöihin. Museo mahdollistaa areenan kannanotolle, mutta näyttelyiden taiteilijat itse vastaavat teostensa sisällöistä. Museon tulee antaa tilaa dialogille eri näkökulmien kesken. Minkälaisiin keskusteluihin osallistutaan, on sidoksissa henkilöihin, jotka ovat töissä museossa, heidän näkemykseensä maailmasta ja etiikasta. (Sivonen, P.1/2017, 23)

Toisaalta tarkasteltaessa strategiaa työntekijän näkökulmasta niin henkilöiden oma työhistoria vaikuttaa strategian implementointiin kunkin työarkeen. Aiemmat kokemukset strategiaprozessista tai strategioista vaikeuttaa uuden strategian sisäistämistä.

Joo tota voi olla, että tosiaan vähän heikentää sitä käsittelyä, kun olen ollut vain niin lyhyen aikaa täällä. Ja mulla ainakin sekoontuu entisten työpaikkojen strategiat ja niiden mahdolliset vaikutukset siihen jokapäiväiseen työhön. (Haa4)

En kyllä muista kuulleen kauhean selkeää visiota tästä kaikesta, ehkä sitten ehkä mielikuva millä tavalla puhutaan näyttelyohjelmasta ja suunnitelmista ja muista, tietty kuva tulee, mutta en tiedä onko sitä kauhean selkeästi kiteytetty missään tilanteessa. Haastattelija: Kyllähän se näkyy siinä arjessa, mutta ei pysty itse sanottamaan itse? Siitähän paljon puhutaan, että merkittävä kansallinen ja jopa kansainvälisen tason toimija erityisesti taidenäyttelyn osalta. Aikaisemmin on ollut kulttuurihistoriallisten näyttelyiden osalta edelläkävijä, mutta nyt on ollut vähän hiljaista. (Haa1)

#### 4.4 Arjen kokemukset

Arjen kokemukset, joilla on koettu olevan merkitystä jakautuvat kahteen: keskittyminen omaan sisältötehtävään (Haa3, Haa4, Haa5) ja uusien asioiden sekä projektien tekemiseen (Haa2, Haa6, Haa7).

No kyllähän tietysti työpäivät vaihtelee aikalaila. Tietysti projekteja ollut ne ollut mielenkiintoisia niissä pääsee niin kuin periaatteessa olemaan monien eri ihmisten kanssa. Tässä rakennushankkeessa, oli monenlaista, oli arkkitehdit, he olivat espanjasta ja siellä käytiin jonkun kerran ja he kävivät monta kertaa täällä, suunnittelija-kaarti olivat Helsingistä. Rakennuttajat oli rakennusliike oli tältä seudulta ja rakentajat olivat lähiympäristöstä., että sitten niiden kanssa pelaaminen oli mielenkiintoista. Näitä projektejahan meillä on ollut, pienempiä rakennusprojekteja on ollut aika paljonkin aika paljon, periaatteessa samalla systeemillä on tehty vain eri mittakavassa vain. (Haa2)

Monelle merkityksellistä on omassa työssä onnistuminen (Haa2, Haa9), sen huomioiminen (Haa1, Haa7, Haa8) ja että henkilöstö on tyytyväinen (Haa2, Haa8).

Mää nyt puhun vähän tunteellisesti. Täällä ehkä pidetään itsestään selvänä sellaisia asioita kuten mitkä ei ole siis matkailupuoli ja nää. Vahva matkailuolemus tässä työssä, jotta me näyttään ja saadaan ihmisiä ja se kuinka paljon se vaatii. Sitä ei voi tietää kuinka iso juttu se on, kun kukaan ei tee sitä työtä, tätä kokonaisuutta, kukaan muu ei katso sen perään kuin minä. Toista se kysymys. Toi on mulle merkityksellistä,

mutta tavallaan täällä se on vähän semmoinen itsestään selvä juttu. Jos mentäis johonkin muuhun vastaavaan organisaatioon niin sitten se olisi uutta lähes kaikissa muissa museoissa ei tällaista tehdä muualla. Jos se merkityksellistä mulle, että mulla on vapaus tehdä sitä. (Haa7)

Merkitykselliset asiat ovat heidän mielestään samoja heille yksilöinä kuin museolle organisaationa (Haa1-10). Gösta Serlachiuksen taidesäätiön hallituksen puheenjohtaja Henrik de la Chapelle nostaa esille yhteisöllisyyden ja sen merkityksen.

Kyllä mä sanoisin, että niin kuin se kanssakäyminen siellä tai sanotaan jos ajatellaan nyt tämmöistä jokapäiväistä elämää. Aina kun lähtee Mänttään, sinne on tosi mukava lähteä. Siellä ihmiset ovat inspiroivia ja luovia ja kaikkien kanssa, on tekemisessä niin tulee kaikkien kanssa semmoinen hyvä mieli. Se huomaa mun mielestä sen hyvän hengen se on se dimensio, joka tekee sen omaksi paikakseen. Tuntee aika voimakkaasti eihän sitä voi verrata, mutta se työyhteisö on siellä joka päivä tekemisissä toistensa kanssa, mutta joka kerta kun tulee sinne, saat sellaisen fiiliksen, että olet osa sitä, se on kyllä tärkeä asia, mukava ilmapiiri.

Vuorovaikutus sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa tekee päivistä erilaisia ja toimii voimavarana arjessa (Haa8, Haa9).

Kehittämisideoiden esittämisen helppous kuvastaa organisaation ilmapiiriä, avoimuutta ja matalaa hierarkia rakennetta. Henkilöstön on helppo esittää kehittämisideoita (Haa1, Haa2, Haa3 Haa6, Haa7, Haa8, Haa9) ja ideoiden esittämistä on helpotettu aloitelaatikolla, joka on muutama kuukausi sitten otettu käyttöön (Haa2). Johtoryhmässä ja tiimipalavereissa on helppo tuoda kehittämisajatuksia esille, jopa ”huonojakin” ideoita, kuten yksi työntekijä totesi (Haa2, Haa8, Haa9). Toki kaksi työntekijää kokivat, että tietyt asiat on jo etukäteen päätetty ja eikä niihin silloin pysty enää vaikuttamaan (Haa1, Haa5). Lisäksi kokemus on tuonut realismia kehittämisideoiden esittämiseen (Haa8).

Ehkä mitäs tohon nyt sanois ei ihan helppo ole on niin kun aika valmiiksi mietitty tämä konsepti. Oman työn jotenkin yksityiskohtien kohdalta pystyy. Voitaisko me tehdä näin voitaisko me jatkossa tehdä näin. Isompia kehittämissasioita ei ole aivan helppo, jotenkin tuntuu, että se on valmiiksi sorvattu mitä me täällä tehdään. (Haa5)

#### 4.4.1 Kokemus hyvästä työpäivästä

Haastattelun avulla on vaikeampi hahmottaa arjen kokemusta, siksi kysymyksellä hyvästä työpäivästä pyrin tavoittamaan normaalin päivän arkea eikä erityisiä tilanteita tai tapahtumia. Arjen tavoittaminen osallistuvalla havainnoinnilla olisi varmasti tuonut syvyyttä arjen kuvaukseen. Olen kuitenkin rajannut tutkielmani tiedostettuun kokemukseen, siksi henkilön itsensä kertomat kokemukset ovat tässä tutkimuksessa oleellisempia.

Hyvä työpäivä koostuu monista asioista, hyvästä ilmapiiristä (Haa1, Haa5, Haa6, Haa9), mahdollisuudesta keskittyä meneillään olevaan tehtävään (Haa1), suunnittelemiensa tehtäviensä edistymisestä tai toteutumisesta (Haa2, Haa4, Haa6, Haa7, Haa8), tulosten aikaansaamisesta (Haa1) ja ongelmien ratkaisemi-



sesta (Haa6). ”Hyvänä työpäivänä saa tekemättömien töiden listaa lyhyemmäksi” ” Pystyy lähtemään kotiin siten, että päässä on ne innostavat asiat eikä paine, että tuotakaan en ehtinyt tehdä. ” Nämä kommentit kuvaavat hyvin työn hektisyyttä.

Hyviä hetkiä ovat, kun palvelu ja näyttelyt onnistuvat ja asiakkaat kiittävät (Haa8, Haa10) tai henkilöstö kiittää (Haa2). Museo saa positiivista julkisuutta ja palkintoja kuten taidesäätöön puheenjohtaja Henrik de la Chapelle kuvasi.

Tietysti, se jos ollaan rehellisiä, niin tietysti tällainen positiivinen julkisuus on aina kivaa, että jos jossain lukee, että Serlachius museo on voittanut jonkun palkinnon tai onpa hieno näyttely tai se on hyvä hetki. Kun Tasavallan presidentti tulee vierailulle ja sanoo, että onpa hieno rakennus ja kokoelmat onhan sekin kivaa, että tavallaan että joo kyllä se on sen kautta tullut se kiitos. Ja ihan tavallisten ihmisten kohtaaminen, joku, joka tietää, että oi kun oli hienoa tai kun oli se Kieferin näyttely niin aika monta ihmistä tuli sanomaan, että ei ole ollut koskaan niin hienossa näyttelyssä ja tietää että he ovat paljon matkustelleet maailmalla se on semmoinen hyvä asia. Sen taakse tulee niin monta asiaa. Miten me saadaan Kiefer Suomeen ja yksi niitä harvoja mihin ne työt saadaan. Ne työhän painaa... Seitsemän tonnia painavat teokset, että ne saatiin tänne ja että oli taloudelliset resurssit ottaa semmoinen siihen. Siinä yhdessä kiitoksessa kiitetty se koko asia mitä siihen tavallaan oikeat strategiset päätökset ja ...

Museonjohtajan moninainen tehtävä taas tulee ilmi Pauli Sivosen kuvauksesta hyvästä työpäivästä:

Ne on niin erilaisia ne hyvät työpäivät, yhtenä päivänä voi olla ihan jossain muualla kuin Mäntässä ja olla luomassa jotain yhteyksiä, tekemässä asioita tai sopimassa asioita tai sitten voi olla täällä istua täällä koko päivän ja kirjoittaa jotain tai sitten huseerata tuolla näyttelyä tekemässä tai ratkomassa henkilöstön kipupisteitä tai jotain semmoista tai olla metsässä kävelemässä ja pohtimassa tätä kokonaisuutta.

## 4.5 Identiteetin kokemus organisaatiokulttuurin ilmentymänä

Identiteetti on yksi keskeinen kulttuurin ilmentymä. Henkilöstön vahvaa sitoutumista työnantajaansa kuvaa hyvin se, että kaikki haastateltavat kokivat olevansa Serlachius-museolaisia. Toki mänttäläiset työntekijät samaistuvat vielä museon perustana olevaan G.A. Serlachius Oy:n paperitehtaan yhteisöllisyyden kautta (Haa2, Haa9). Perusteluina Serlachius -identiteetille he esittivät pitkäaikaista työsuhdetta taidesäätöön (Haa2, Haa10) vakituisen työpaikan saamista (Haa1) ja erottumista muista ” Me puhumme omalla äänellämme ja erotumme suomalaisessa kulttuurielämässä ja matkailukohteena” (Haa8). Kokemus serlachiukselaisuudesta on vahva.

Ehdottomasti. ett tota eihän tämmöisiä paikkoja ole, tämä on ihan käsittämättömän hieno. Tää oon ollut alusta asti ett saatiin tulla perustamaan eteen ja oli hirveä luottamus tässä koko matkan varrella. Ihan semmoinen kaikkein tärkein kokemus, kun meillä oli strategiapalaveri tuolla Ukkojärvellä ja sitten puhuttiin näyttelyprojekteista ja mitä me haluttais tehdä ja sitten yritettiin siinä selittää, että ei me ihan oikein vielä tiedetä, mutta me haluttais jotenkin hakee jotain ihan omaa linjaa. Silloin silloinen puheenjohtaja nykyinenkin puheenjohtaja Henrik de la Chapelle sanoi, että olkaa rohkeita teillä on lupa epäonnistua. Sitä ei moni saa kuulla, että ei ole semmoista hirveätä painetta niskassa vaan yrittäkää ja tehkää. Kyllähän me sitten yritetäänkin. (Haa6)

Kertoessaan asioista he käyttävät selkeästi me -muotoa, joka osaltaan kuvastaa museon yhteisöllisyyttä. Sosiologian klassikko teoretikot määrittelevät yhteisöllisyyden yhteenkuuluvuuden tunteena, välittömyyden ja paikallisuuden kokonaisvaltaisena kokemuksena. Sosiaalisten maailmojen teoria taas tuo esille, että yksilö voi olla eriasteisesti sitoutunut useaan yhteisöön. Sitoutumista tai vahvaa sitoutumisen astetta ei voida pitää enää itsestänselvyytenä työyhteisöissä yhteiskunnan monimutkaistumisen ja eriytymisen maailmassa. (Aro 2011, 57-58.)

#### 4.5.1 Toimintatavat

Asiantuntijaorganisaation toimintatavat tulevat osittain kunkin henkilön ammattiosaamisen kautta (Haa1, Haa8, Haa9). Työn tekemistä ohjaa myös ammattietiikka. Vastaus kysymykseen tulevatko toimintatavat oman ammattitaidon vai Serlachius-museoiden toimintatapojen kautta.

Varmaan sekä että. Mä en ehkä pysty erottamaan sitä, koska mä oon aika vanhaa kaartia kuitenkin. Ihan niin kuin työhistoriani kautta, olen ollut sen vanhan ja tän uuden organisaation aikana. Niin pois päin mä oon johtoryhmän jäsenet, lonkerot monessa asiassa, mutta ehkä minä sanoisin tässäkin vähän niin kuin yhteisen tiekartan yhteistä aukipuhumista voisi olla enemmän. Me ehkä oletamme asioita ja miellämme asioita, jokaisella on se näkemys näin tää juttu on, mutta onko se oikeasti kaikilla ihan sama ja yhteinen niin kuin sillä lailla kirkastunut juttu. Et se on aivan mielenkiintoista tietää, ehkä se selviää sulle, kun jututat meitä näinkin mittavan määrän. (Haa8)

Serlachius-museoiden toimintatavat ovat syntyneet avainhenkilöiden toimintatapojen kautta (Haa6) ja tietoisesti johtoryhmän ja esimiesten työskentelyn kautta (Haa2, Haa4). Uudemmat työntekijät mainitsevat, että heille on kerrottu museon toimintatavat ja kaikki museoon töihin tulevat saavat hyvän perehdytyksen tehtäviinsä. Uusille työntekijöille on tehty perehdytyspaketti intranettiin (Haa4, Haa5, Haa9). Todettiin, että kausityöntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen tehtävänsä on huippuluokkaa, koska vanhat työntekijät opettavat ja tukevat uusia työntekijöitä (Haa9).

Parannusehdotuksena kuitenkin mainittiin, että yhteiset toimintatavat jalautettaisiin koko organisaatioon ja varmistettaisiin, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla (Haa7, Haa8).

On mulle kerrottu aika monenlaisista asioista mitkä ovat talon tavat ei se siitä ole kiinni. Tämmöinen kuitenkin aika suppea asiantuntijuus tietysti edellyttää on olemassa ne oman alan toimintatavat. Munkin tapauksessa ..., mun pitää tehdä sitä työtä saan levitettyä niitä sovittuja tapoja tähän työyhteisöön. Täällä toki oli valmiuksia jo ennestään, ettei joutunut mihinkään ristiriitaiseen tilanteeseen käsittääkseni tultu. Mulla oli johtajan kanssa pitkät keskustelut, mitä multa lähivuosina toivotaan ja tämännäyttyminen perehdytys täällä on sitten oma perehdytys, jolla perehdytetään kaikkia tulijoita, että on semmoinen sääntöpaketti, joka löytyy tuolta intrasta ja sillä tavalla kyllä. No mä en tiedä miten tähän suhtautuisi. Tällä henkisellä tasolla se vie jonkin aikaa pääsee käsiksi siihen mikä on kyseisen työpaikan ydintä ja tämmöiset asiat yksityinen säätiö, jolla on tämmöinen tietty suku taustalla ja kaikki se suku ja millä tavalla se liittyy kaikkeen siihen tähän käytännön työhön. Se on tullut vähitellen ja sitä on vaikea sanallistaa. Se tulee tästä yhteisöstä pikkuhiljaa. Se on aika jännä, mulla on ollut yksi uusi työntekijä perehdytettävänä ja mutt oon ollut täällä jonkin aikaa. Olen miettinyt, miten mun pitäis tuoda esille näitä asioita, että hänkin tuo oman osaamisensa tietylle osalle, mutta miten kertoa tästä taustayhteisöstä. Ett se toisaalta täällä se ei ole tiukasti rajaava, mutta se on hyvä ottaa huomioon. Se on hyväksi tietää näitä asioita. Tää on aika kiinnostava juttu. Tää on varmaan tyyppillistä säätiömuotoiselle, jokaisella on omat tapansa ja mitkä asiat menee kärkeen joissakin asioissa. (Haa4).

#### 4.5.2 Gösta Serlachiuksen taidesäätiön jaettu historia/tarina

Koko henkilöstö kertoi yhteneväisesti taidesäätiön tärkeimmistä muutoskohdista. Ihmiset jakoivat saman tarinan taidesäätiön eri vaiheista. ”Uinuvasta tehtaasta museosta tähän päivään”. Ohessa kuvaan näitä historiavaiheita kronologisesti ja kuinka moni on maininnut asiasta.

	Asia	
Vuosi 1933	Taidesäätiön perustaminen	Haa2, Haa4, Haa7, Haa8
40 - luku	Museon perustaminen, Gösta Serlachiuksen halu avata museo, Ruth Serlachius avasi kotimuseonäyttelyn kartanon kirjastoon.	Haa2, Haa4, Haa5, Haa9,
70 -luku	Joenniemen kartanon ostaminen museota varten ja avaaminen yleisölle. Ensimmäisen museoammatillisen työntekijän palkkaaminen. Ajoittain jouduttiin myymään taideteoksia tehtaasta toiminnan rahoittamiseksi.	Haa1, Haa2, Haa4, Haa8, Haa10

80 -luku	Kartanosta taidemuseo ja sen peruskorjaus museotoimintaa varten. Ravintolatoiminnan käynnistyminen pihapiirissä. G.A.Serlachius Oy:n ja Metsäliiton fuusio ja taidemuseon toiminta eriytyi tehtaasta. Gustav Serlachiuksen keskittymisen taidesäätiön toimintaan ja varallisuuden lisäämiseen. Museo avoinna viikonloppuisin. Museolla oli kolme työntekijää ja kausityöntekijöitä.	Haa1, Haa2, Haa4, Haa7
90 -luku	Lama-aikana säätiön talous oli tiukoilla, jouduttiin lomauttamaan henkilöstöä, museo oli suljettuna ja kokoelmia ei kartutettu.	Haa1, Haa2, Haa4
2000 -luku	Nokian osakkeiden arvon nousu ja säätiön varallisuuden kasvu. G.A. Serlachius Oy:n pääkonttorin hankinta Mäntän keskustasta ja kulttuurihistoriallisen museon Gustavin perustaminen taidemuseon rinnalle ja sen avautuminen	Haa1, Haa2, Haa4 Haa5, Haa6, Haa7, Haa8, Haa9, Haa10
2008	Strategiset päätökset museoiden organisaatioiden yhdistämisestä ja laajennusosan suunnittelun aloittamisesta	Haa2, Haa4, Haa6, Haa7, Haa8, Haa10
2010 - luku	Laajennusosan rakentaminen, Paviljongin avautuminen, kansainvälistyminen, verkostoituminen, näyttely- ja teoslainat, kävijämäärä,	Haa1, Haa2, Haa4, Haa5, Haa6, Haa7, Haa8, Haa9

	näkyvyys, asema Suomessa ja maailmalla. Näyttelyiden ja kokoelmapolitiikan suuntautuminen nykytaiteeseen.	
v. 2014	Laajennusosan avautuminen, uudet näyttelyt	Haa4

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön voimakkaampi kasvu on alkanut organisaatioiden yhdistymisestä ja laajennusosan rakentamisen aloittamisesta. (Haa2) Ensimmäinen askel taidesäätiön laajenemiseen on otettu silloin, kun ensimmäinen museointendentti palkattiin. (Haa10)

Museonjohtaja Pauli Sivonen historioitsijana kuvailee tarkasti museon historiaa.

Göstä perusti säätiön joskus 30-luvulla, oli hänen yhtäältä työkalunsa taiteen keräilijänä ja toisaalta hänen pitkäntähtäimen suunnitelmansa, että hän perustaa Mänttään taidemuseon. Hänellä oli monia piirustuksia, sijoittaa Koskelanrantaan sen taidemuseon ja teki hyvin suunnitelmallisesti kuten siihen aikaan tehtiin. Hän kartutti sitä kokoelmaansaakin. Siellä piti olla vanhaa eurooppalaista taidetta, kultakautta ja hänen aikansa nykytaidetta. Ja veistoksia, maalauksia tämän tyyppisiä asioita ja niin kuin kokoelmassa pitää olla. Se oli tavallaan silloin, hänellä oli myös hyvin paikallis-patrioottinen. Hän halusi Mäntän nostaa niin kuin, että myös maalla on taidemuseoita. Sitt hän kuoli ja tapahtu se iso muutos, että museohankkeet haudattiin ja avattiin tuo Joenniemen kartanon alasali museona. Sehän oli pitkään Serlachius perheen ja yhtiön showroom. Ei siellä tehty ammatillista. Göstan jälkeiset Serlachiuksset Pehr Erik ja Gustav ne olivat enemmän, että he jatkoivat sitä taidetoimintaa velvollisuuden vuoksi. Ne eivät olleet sillä lailla aktiivisia. Se ei ollut sellainen henkilökohtainen asia kuin Göstalle ja se oli ollut G.A.:lle aikanaan. Se ei ollut nykymittapuilla mitattuna aktiivinen toimiva museo, mutta eihän moni muukaan museo ollut nykymittapuilla, ei tehty yleisötyötä eikä tällaisia asioita. 70-luku aivan iso murros 70-luvulla kun toiminta sillä lailla ammattilaistu, että se ei ollut mikään patruunoiden ja heitä lähellä olevien Helsingissä asuvien ihmisten taidemangnaattien tämmöistä herraskaista harrastelua vaan sinne palkattiin organisaatio, joka rupes tekemään niin kuin hyvinkin innokkaasti, että mitä tahansa mun ja Maritan välillä olikaan, mutta kun kattoo sitä miten hän rupes kehittämään sitä toimintaa. Hänhän toi ajatuksen vaihtuvista näyttelyistä ja rupes kehittämään sitä matkailutoimintaa ja pyrki niin kuin olemaan aktiivinen museokentällä verkottumaan ulkomaille. Hän oli ICOMissa mukana ja kaikissa tämmöisissä ja kuitenkin samaan aikaan semmoinen, että mitä pidemmälle 70-luvulta mentiin, niin hän jäi ns. Mäntän vangiksi. Se toiminta ja se jäi nimenomaan sen vanhan taiteen vangiksi. 70-luvulle (?) saakka hankittiin nykytaidetta, mutta Marita kirjautti sen hallituksen kokouksen pöytäkirjaan, melko pian saavuttuaan, että taidesäätiö keskittyy vanhaan eurooppalaiseen, kultakauden ja varhaiseen modernismin taiteeseen. Siihen taiteeseen, johon Gösta eläessään olisi voinut hankkia. Se oli mun mielestä suuri virhe tai en sano, että virhe, koska se on ollut mielenkiintoinen historia, jonka päälle rakentaa tämä uusi tuleminen, mutta se jäi niin kuin jäi sellaiseksi norsunluutorniksi. Olisi ollut niin paljon mahdollisuuksia, mutta toisaalta ei ollut säätiölläkään ei ollut sellaista tahtotilaa, kun nyt ruveta vallottamaan Suomen museokentässä ja maailmalla isompaa osaa. Sitt tuli tavallaan iso murros, kun perustettiin tämä Gustav ja oli sattumaa. Säätiölle tarjottiin vanhaa pääkonttoria ne niin kuin sitten osti sen. Olenkin sanonut monesti julkisuudessa, että he ostivat sen vähän niin kuin, että tuo tuli myyntii Gustav Serlachiuksen kannalta isoisäni rakensi sen, isäni oli siellä 20 vuotta töissä ja minä myös, Vähän niin kuin ostettava perinteistä syistä... Amoksen (Amos Andersson) museon johtaja ja oli ollut pitkään varapuheenjohtaja tänne. He ilmeisesti ideoivat tämän jutun, että joo että tehdäänkin Serlachiuksen ja metsäteollisuuden historiaan liittyvä elämyksellinen paikka ja sitten

ne pyys mua sitten vetämään sitä projektia. Bengt tunsu Heurekaan johtajan Pelle Perssonin ja sitten Bengt oli soittanut Pellelle, että mistä löytyisi mies ja mähän oli juuri tehnyt Hannoverin Expo 2000 - näyttelyn ja tota olin ikään kuin vapautumassa sieltä. Mä olin Hannoverissa Finnpron palveluksessa ja olin omasta mielestäni palaamassa yliopistomaailmaan ja sitten tuli tämä tarjous ja sittenhän me laitettiin hyrskyn myrskyn se jengi, joka silloin tuli sinne niin me ruvettiin tekemään säätiön historiassa aivan uudenlaista museotoimintaa, joka oli säätiölle itselleenkin sellainen, että katotaan mitä kaikkea jännää syntyy, mutta meillä oli sellainen tekemisen meininki ja saatiin resursseja ja onnistuttiin perustamaan Gustav ja tavallaan seuraava murros tulee vuonna 2007 kun Gustav Serlachius halusi pikkuhiljaa vetäytyä siitä vetovastuusta ja hän päätti että hän jää hallitukseen ja hän nostaa Henrik de la Chapellen hallituksen puheenjohtajaksi ja tota siinä vaiheessa ratkaistiin myös organisaatioihin liittyvät ongelmat... nää yhdistettiin nämä organisaatiot ja samassa yhteydessä ja samalla Henrik rupes tekeen sitä strategiaa ja varmasti suurin suunnannäyttäjä, mitä Henrik siihen toi oli varmasti niin oli, koska se oli hänen ideansa, että rakennetaan tänne. Minä olin sanonut hänelle, niissä haastatteluissa, että Gösta on vaikea tila tehdä näyttelyitä, että se on pieni, että kun mun intressissä oli se nykytaide. Sanoin silloin, että täällä on hypättävä nykytaiteen pariin. Se oli se käärme, jonka minä ajoin piippuun omien henkilökohtaisten mieltymyksieni vuoksi. Muuten mikä oli huomattavasti vaikeampi päätös hallituksessa viedä läpi, koska koko hallitus oli valittu sen mukaan rakkaudesta vanhaan taiteeseen. Ett se oli semmoinen strateginen suunnan muutos. Sitten hän on sen sitten kertonutkin julkisuudessa, että hän keskusteli yhden sukulaisansa kanssa, joka on taidealalla. Sukulainen oli kysynyt, että jos teillä on resursseja, miksi ette rakentaisi sinne jotakin. Pääsette tekemään isompia juttuja ja saatte huomioita. Mallinnus siitä mitä on tapahtunut. Mä olin ajatellut, että tää toiminta täällä museotoiminta täytyy modernisoida, nykyaikaistaa tulla nykytaidekentälle juttuja, Henrik toi sitten sen, että uusi tila. Sitä oli joskus pohdittu tän laajentamista 90-luvulla, on tehty piirustuksia, Pehr Erik oli siinä aktiivinen, mutta Gustav hautasi ne ajatukset. Siinä ne nyt varmaan keskeisimmät murroskaudet tän säätiön historiassa on.

Kaikki tunnistivat keskeiset taidesäätiön muutospohdat. Toinen yhteisesti jaettu asia on museon syntytarina, joka kerrottiin, kun kysyttiin, miksi museo on olemassa. Museon lähtökohdaksi oli Gösta Serlachiuksen henkilökohtainen intohimo taiteeseen ja sen keräämiseen (Haa1-10). Samalla taidesäätiö toimi taiteilijoiden mesenaattina (Haa4) ja se mahdollisti taidekokoelman hoitamisen ja kartuttamisen (Haa2, Haa3). Perustajalla oli halu perustaa museo näyttelytiloineen juuri Mänttään, jotta yleisöllä olisi paikka tutustua taiteeseen (Haa4, Haa5, Haa6, Haa7, Haa8, Haa9).

Serlachius museo on olemassa sen takia, että on ollut kauaskatseinen henkilö Gösta Serlachius, joka on säätiöittänyt kokoelmansa ja samalla antanut taloudellisen pesämunan sille, että toimintaa voidaan ylläpitää. Se on minusta hyvä esimerkki siitä, miten hyvin kirjoitettu säädekirja pystyy ohjaan niin kuin toimintaa vielä 80 vuotta sen jälkeen, kun se on kirjoitettu. Jos se olisi huonosti ajateltu tai tehty huonoja päätöksiä, että se säädekirja olisi erilainen ja ei olisi näitä taloudellisia edellytyksiä uskoisin, että tätä ei olisi olemassa. Tämä on hyvin pitkälle yhden ainoastaan yhden ihmisen rakkaus taiteeseen ja sen jälkeen loistava, että hän itse pystyi näkemään niin pitkälle, mutta hän loi sellaisen mahdollisuuden, joka on kantanut tähän saakka (Haa10).

Tämän hetkisen toiminnan olemassa olon tarkoitus on tuottaa korkeatasoisia, laadukkaita, elämyksellisiä näyttelyitä taiteen ja historian ystäville (Haa3, Haa6). ”Hyvän taidemuseon ja kulttuurihistoriallisen museon toiminnan ylläpitäminen täällä korvessa” (Haa3).

## 5 VAHVA ORGANISAATIOKULTTUURI STRATEGIATYÖN TUKENA

Serlachius-museot ovat luoneet omaa identiteettiään myös strategia valinnoillaan. Pragmaattinen strategia on johtanut selkeästi toimintaa haluttuun suuntaan. Identiteetti saa oikeutuksensa pohjautumalla säätiön perustajan ajatteluun jo 1930 -luvulta, kokoelmatyöhön ja toimimiseen Mäntässä. Strategiamalleihin perustuvia strategiaprosesseja on toteutettu organisaatiossa kaksi ja kolmas prosessi on alkamassa. Serlachius-museoiden henkilöstö ja johto jakavat samat merkitykset (Alvesson 2002, 143) museon olemassaolosta ja museon historian merkittävimmistä käännekohtista. Tutkimuskysymykseeni kuinka strategia näkyy arjessa Serlachius-museoiden organisaatiokulttuurissa. Lähden ajattelusta, että vahvalla organisaatiokulttuurilla on kyky sisäistää yrityksen strategiaa ja omaksumaa se osaksi arjen merkityksiä. Tämä tapaustutkimus tukee ajatusta siinä, että haastateltavat kaikki olivat sitoutuneita organisaatioon ja halusivat omalla toiminnalla olla mukana tekemässä ja tukemassa Gösta Serlachiuksen taidesäätiön menestymistä. Vahva organisaatiokulttuuri toimii pohjana, jonka avulla henkilöillä on kyky ottaa käyttöön omassa työarjessaan strategisia arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja. Organisaation kulttuuri mahdollistaa toiminnan kokonaisuuden hahmottamisen ja ymmärtämisen samalla tavalla. Tällöin organisaatio näyttää ulospäin yhtenäisenä yhteisönä asiakkaille ja sidosryhmille.

### Vahva organisaatiokulttuuri

Peilaan Serlachius-museoiden aineistoa Denisonin teoriaan (2004, et al.) vahvan organisaationkulttuurin dimensioihin: Missio, sopeutuvuus, johdonmukaisuus ja sitoutuminen. Sitoutuminen Serlachius-museoihin näkyi siinä, että kaikki tunnistivat itsensä serlachiuslaisiksi. Tiimiorientoitumisen merkitystä kuvastivat kertomukset tiimikeskusteluiden avoimuudesta, arvokeskusteluista ja kokemuksesta, että tiimi on innostava ryhmä ja tärkeä tekijä työn onnistumiselle. Asiakaspalvelutyön orientaatioissa ja arvoissa näkyy voimaannuttamisen vaikutus. Voimaannuttamisella tuetaan henkilön kykyä ymmärtää oman työn merkitys ja arvo. Kristiina Niemi-Kaija (2014, 118) hahmotti kolme voimaantumisen olemusta tutkiessaan organisaation estetiikkaa henkilöiden kokemusten kautta. Yksilö saa voimaantumisen kokemuksia siitä, että huomio kiinnitetään yhteisön osaamiseen ja joukkoinnostamiseen. Toiseksi hän kuvaa hämillisyyden viehättyksenä sitä, jossa arvostetaan epätäydellisyyttä, abstraktia ajattelua, mielikuvitusta ja ihmettelyä, mikä luo ympärilleen innokkuutta, vapaata ilmapiiriä ja uskallusta kokeilla. Kolmanneksi empaattinen ymmärrys toimii voimaannuttavana. Työyhteisössä annetaan aistikokemusten olla läsnä ja ollaan avoimempia havainnoimaan, mitä ympärillä tapahtuu. Samanlaisia kokemuksia Serlachius-museoiden henkilöstö toi esille vastauksissaan. Rekrytoinnissa ja työnohjauksessa on huomioitu, että asiakaspalvelussa olevilla on riittävä osaaminen ja halu toimia hyvin tehtävässään. Huomioidaan ja iloitaan työntekijöiden onnistumisestaan työssään.

Kyvykkyyttä uudistumiseen mittasin kysymyksellä, kuinka helppo on esittää kehittämisasiideoita. Suurin osa koki kehittämisasioiden esittämisen helpoksi ja mahdolliseksi erityisesti omaan tehtäviin liittyvinä. Muutama pitkäaikainen työntekijä ilmaisi kokemuksen tuoman realismin ideoiden esittämisestä ja he pelkäsivät, että oma kehittämisintentioni on vähenemässä.

Toiseksi tarkastelen johdonmukaisuutta ja sen kolmea osa-aluetta koordinaatio ja yhteistyö, yhteisymmärrys sekä ydinarvo. Ensimmäisessä Gösta Serlachiuksen taidesäätiön strategiassa vuonna 2008 määriteltiin uusi museoiden yhteinen organisaatio. Henkilöstömäärän kasvu on luonut tarpeen toimintatapojen määrittämiseen ja kehittämiseen. Eri osastot ovat luoneet omia toimintatapoja ja siksi koettiin, että organisaatiolla on parannettavaa yhteisten toimintatapojen jalkauttamiseen koko organisaatioon. Toisaalta organisaatiossa toimii joustava toimintatapa osastojen välillä. Projekteihin voi osallistua henkilöitä eri osastoilta ja tiettyihin tehtäviin on syntynyt selkeät vastuualueet sekä luottamuksellinen toimintatapa, miten asiat hoidetaan. Henkilöstön yhteisymmärrys asioista näkyy siinä, kuinka yhtenäisesti kaikki kokevat identiteettinä kuuluvansa samaan yhteisöön, kuvaavat samoin Serlachius-museoiden olemassa olon tarkoitusta ja historiallisen kehitystä. Koska Gösta Serlachiuksen taidesäätiön arvoja ei ole selkeästi sanallistettu, niin kaikilla ei ole sama ymmärrys museon arvoista. Moni jakaa kuitenkin ajatuksen Serlachius-museoiden laadukkuudesta.

Kolmantena näkökulmana on sopeutuvuus. Serlachius-museoilla on resursseja ja halu kannustaa henkilöstöä osallistumaan koulutuksiin. Sisäistä oppimista mahdollistetaan yhteistoiminnalla uusien ja vanhojen työntekijöiden kesken. Asiaksnäkökulman ydin on Serlachius-museoiden suhtautumisessa sekä sisäisiin että ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisiä asiakkaita ja sidosryhmä asiakkaita halutaan auttaa ja palvella hyvin sekä museokävijöihin asennoidutaan ystävinä, jotka on kutsuttu kylään. Näyttelyjen sisällöt halutaan tuottaa siten, että museokävijät löytävät laajasta tarjonnasta aina itselleen jotain kiinnostavaa. Haastattelussa ei tullut ilmi selkeää muutosvastarintaa strategiaa kohtaan, useimmat kokivat organisaation yhdistämisen ja laajennusosan Paviljongin rakentamisen organisaation kasvuna, onnistumisena ja menestymisenä.

Neljäntenä dimensiona on missio. Gösta Serlachiuksen taidesäätiön johto jakaa strategisen tarkoituksen ja päämäärän hyvin samalla tavalla. Sisältötyön merkitys on tärkeämpää kuin kävijöiden määrän tavoittelu. Taloudellista vakaaraisuutta pidetään tärkeänä asiana, jolla mahdollistetaan museon toiminta ja sen kehittäminen. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö on tärkeä resurssi, jonka osaaminen ja ammattitaito ovat avainasemassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsearviointin mukaan eri osastojen konkreettiset tavoitteet on hyvin saavutettu lopuillaan olevasta strategiasta. Taidesäätiön johto jakaa saman näkemyksen museon osallistumisesta kansalliseen ja kansainväliseen kulttuurikentän keskusteluun omannäköisenä toimijana erityisesti nykytaiteen maailmassa. Mielestäni Serlachius-museoilla on vahva organisaatiokulttuuri, joka on osaltaan edesauttanut strategista työtä.



## Identiteetin merkitys

Tein saman havainnon kuin Kevin Gorley (2004) tutkiessaan organisaation identiteettiä ja organisaation kulttuuria yrityksen muutostilanteessa. Ylin johto näki strategian organisaation identiteettinä, kun taas työntekijät kokivat identiteetin organisaation kulttuurina, arvoina ja olettamuksina. Tutkimuksessaan Gorley tarkasteli eri ryhmien ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden käsitystä suhteessa organisaation identiteettiin. Organisaation identiteetti vastaa kysymykseen mikä organisaatio on, kun yksilölle kysymys kuuluu, kuka minä olen. Tapaustutkimuksessaan Corley havaitsi, että keskijohto toimi välittäjänä näiden kahden eri näkemyksen strategian ja kulttuurin välillä. Hän havaitsi, että muutostilanteessa identiteetille annettiin leimoja, jotka aluksi koettiin epäuskottaviksi.

## Serlachius-museolaisten sitoutuminen strategiaan ja uudistumiseen

Serlachius-museoiden strategisti (Rantakari 2016, 92) oli helppo määrittellä ensimmäisen strategian osalta, koska sen laati säätiön puheenjohtaja. Toiseen strategiaan haettiin näkökulmia eri asiantuntijoiden ja koko henkilöstön avulla. Asioiden kokoajana toimi museonjohtaja ja siksi strateginen valta toiminnan muuttamiseksi oli hänelle (Rantakari 2016, 92). Olen samaa mieltä Rantakarin (2016,92) tuloksesta, että strateginen käytäntöönpano tapahtuu loppujen lopuksi yksilöiden vallan (power) ja vuorovaikutuksen kautta. Strategian käytäntöönpanon rationaalinen puoli täydentyy sosiaalisilla merkityksillä, mitkä vaikuttavat tunteisiin ja kokemuksiin. (vertaa Niemi-Kaija 2014, 114, toimiva työyhteisö)

Serlachius-museoiden henkilöstö näkee positiivisesti säätiön historiassa tapahtuneet radikaalitkin muutokset. Tällöin organisaation kyky muutokseen (vertaa Hofstende kokemukset ongelmista ja niiden ratkaiseminen muovaavat organisaatiokulttuuria) ja siten sitoutuminen strategiaan on helpompi ja avoimempi.

Museoiden kyky tai taloudelliset mahdollisuudet ottaa käyttöön uusia toimintatapoja tai hyödyntää uutta teknologiaa vaihtelee paljon. Camarero ja Garrido (2012) ovat tutkineet eri tyyppisten museoiden innovaatiotoimintaa kansainvälisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa pystyttiin löytämään kaksi toisiinsa sidoksissa olevaa reittiä teknologisiin ja toiminnallisiin innovaatioihin. Liiketoiminnallinen näkemys, joka on sidoksissa markkinointiorientaatioon ja toisena kulttuurinen lähtökohta, joka pohjautuu palveluorientaatioon. Museot, joiden strategia pohjautuu asiakasorientaatioon panostavat laatuun. Laatu taas kannustaa innovaatioihin. Markkinointiin panostavan museon peruslähtökohtana on asiakkaat, kun taas kultturellista merkitystä painottavien museoiden missiona ovat kulttuuriperinnön säilyttäminen ja kokoelmatyön tärkeys. Tässäkin tutkimuksessa mielestäni tulee esille museoiden kaksitahoinen lähestymistapa. Toisaalta yhteiskunnan antama tehtävä säilyttää kansallista kulttuuria tuntematonta tulevaisuutta varten ja toisaalta kulttuurin ja sen merkityksen välittämistä nyt ja tässä ajassa.

Serlachius-museoiden toiminnan kehittämisessä näkyy myös nämä kaksi elementtiä. Moni nosti esille Serlachius laadun (kulttuurinen merkitys) ja käsitteenä vieraanvaraisuuden (asiakaslähtökohta). Laatu ja vieraanvaraisuus yhdistivät kaikkien sektoreiden toimintaa. Erityisesti näitä tuetaan museon markkinoinnin ja brändityön kautta. Gösta Serlachiuksen taidesäätiön hallituksen tuki innovaatiotyölle on selkeä, epäonnistumisetkin hyväksytään. (vrt. rahoittajien merkitys innovaatioihin Camerron & Garrido 2012,41.) Serlachius-museoissa toteutuu myös moniammatillinen työyhteisö. (Camerron & Garrido 2012, 41–42) Projektien mukaan kootaan työryhmään mukaan tarvittavat asiantuntijat. Tämän lisäksi taidesäätiön johto muodostuu eri alojen asiantuntijoista. Lisäksi erityisesti taidemuseo Göstan näyttelytoiminnassa yhdistyvät taiteilijoiden ja museon eri työntekijöiden yhteistyö ja siten moniammatillisuus. Vuorovaikutus ja yhteistyö lisäävät toiminnan kehittämistä ja uusien innovaatioiden syntymistä.

Tutkimusasetelma toimi käytännössä haastateltavien osalta orientaationa organisaation uuteen strategiaprosessiin. Haastattelukysymykset oli muotoiltu siten, että niissä ei käytetty tavanomaisia strategian osa-alueiden käsitteitä vaan osa-alueet tuotiin esille osana arjen toimintaa. Monipuolisemman kuvan museon strategian vaikutuksesta organisaation kulttuuriin saa vasta pitkän ajan seurattututkimuksella. Jo tämän aineiston pohjalta havaitsin, että organisaatiokulttuuri muuttuu hitaammin kuin tietyn aikavälin strategian tarkoitus on ollut. Organisaatiokulttuurissa voi näkyä monen strategian vaikutuksia. Osia, jotka henkilöt ovat kokeneet merkityksellisiksi siinä vuorovaikutuksessa, missä he työskentelevät omassa arjessaan. Siksi lisätutkimuksia tarvitaankin strategian sisäistämisestä. Kuinka eri henkilöt ymmärtävät saman strategian eri tavalla ja kuinka strategian vaikutus organisaatiokulttuuriin ei ole niin suora.

### **Tutkielman rajoitukset ja lisäkysymykset**

Kaikki haastateltavat edustivat samaa sukupolvea 40–60 -vuotiaita suomalaisessa kulttuurissa eläviä henkilöitä. Mielestäni edellä mainitut tekijät vaikuttavat organisaatiokulttuurin yhtenäisyyteen, mikä ilmeni tässä tutkielmassa. Kaikki ovat kasvaneet ja saaneet ammatillisen koulutuksensa samanlaisena aikakautena, mikä on vahvistanut yhteisten arvojen syntymistä työn tekemistä ja tavoitteellisuutta kohtaan. Kun taas heterogeenisessä monikulttuurisessa, eri ikäisten työyhteisössä vahvan organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi tarvitaan vielä enemmän päämäärätietoista työtä ja vuorovaikutusta henkilöiden kesken.

Tutkielman toisena tavoitteena oli löytää aineistosta yrityksen sisäisiä kulttuuritekijöitä. Perusolettamuksia, joita työntekijät pitävät itsestäänselvyyksinä. Kokemusten analysointi ei selkeästi tuonut sellaisia piirteitä esille, joista ei haastatteluissa kerrottu. Ainoastaan oman tehtävän ja siten asiantuntijuuden arvos-taminen tuli esille heidän kertoessaan omasta työstään, mutta niitä ei suoraan mainittu. Kun taas yhteisenä tavoitteena mainittiin laadukkuus ja erottuminen omalla toiminnallaan museoalalla, sisältö- ja näyttelytuotannossa. Serlachius-museoiden arvot pohjautuvat Serlachius-suvun luomaan arvomaailmaan, joka yhä toimii säätiön toiminnan perustana. Tämä piirre esiintyi Gösta Serlachiuksen

taidesäätiön historiallisessa tarinassa, mutta siitä ei kerrottu toimintaa ohjaavana Serlachius-museoiden arvona. Olen samaa mieltä Edgar Scheinin kanssa, että tiedostamattomien perusolettamuksien löytämiseen tarvitaan pitkän ajan tutkimusta ja osallistuvaa havainnointia. Toisaalta itse pidän merkityksellisempänä sitä, kuinka ihmiset kokevat asiat arkityössään ja kuinka samalla tai eri tavalla ihmiset ajattelevat asioista.

Tutkimusta voisi laajentaa strategiaproessin analysointiin, kuinka eri tavat laatia strategiaa voi lisätä tai heikentää yhteisten tavoitteiden omaksumista osaksi arjen toimintaa ja omaa tehtävää. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa strategia ei voi jäädä vain johdon työvälineeksi vaan sen tulee vaikuttaa koko organisaatioon, jolloin saavutetaan paremmin organisaation yhtenäinen kokonaisuus ja vahvuus toimia, sekä saavutetaan luova ja innovatiivinen uudistumisen kulttuuri. Toinen tutkimuskohde voisi olla, kuinka strategiassa määritellyt organisaation vahvuudet heijastavat organisaatiokulttuurin voimaa. Kolmanneksi strategiaa voisi tarkastella yrityksen linkaariajattelun kautta, mikä voisi tuottaa uutta näkemystä siitä, kuinka pitkään yrityksen strategia vaikuttaa johdon ja henkilöstön arjessa ja kuinka kauan strategiaan kirjatut asiat nähdään merkityksellisinä.

### **Esityksiä käytäntöihin**

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön johdon ja työntekijöiden haastatteluista näyttyi kasvuyrityksen nopean kasvun edellyttämä tarve sanallistaa strategiaa ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita enemmän kaikille työntekijöille. Uudemmat työntekijät eivät enää jakaneet selkeästi avainhenkilöiden kehittämiä toimintatapoja ja taidesäätiön arvoja samalla tavalla kuin yrityksen organisaatiomuutoksen ja ensimmäisen strategian toteuttaneet työntekijät. Konkreettisia toimenpiteitä voisi olla vuorovaikutuksen lisääminen strategiasta koko strategia-kauden ajan ja organisaation toimintamallien kirjaaminen ja niistä viestittäminen kaikille, jolloin yhteinen ymmärrys syvenee.

## LÄHTEET

- Ahponen, P. 2001. Kulttuurin pesäpaikka. Yhteiskunnallisia lähestymistapoja kulttuuriteoriaan. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Alheit, P. 2009. Biographical learning – within the new lifelong learning discourse. *Contemporary Theories of Learning. Learning theorist...in their own words.* Ed. Knut Illeris. Taylor & Francis e-Library.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy.* New York: McGraw-Hill.
- Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Yksilöllinen yhteisyys: avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Kangaspunta, S. (toim.) University of Tampere.
- Alvesson, M. 1995. *Cultural Perspectives on Organizations:* Cambridge University Press.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications Ltd.
- Balogun, J., Best, K. & Lê, J. 2015. Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organizational Studies.* Vol 36, 1285–1313.
- Birley, S. & Westhead, P. 1990. Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal* vol 11, 537–557.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D. & Li Lin-Han 2010. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice.* Vol 34. Issue 3, 421–440.
- Camarero, C. & Garrido, M.J. 2012. Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research* 15 (1), 39–58.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2004. *Blue Ocean Strategy.* Harvard Business Review 71–79.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. 1996. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* September–October 44–55.
- Corley, K. G. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations,* vol 57, No9, 1145–1177.
- Day, R.H. 2008. Micro foundations for meso- and macroeconomic theory. *Journal of Evolutionary Economics.* April 1, 261–273.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2006. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth, teoksessa Davidsson, P. Delmar, F. Wiklund, J. (toim.) *Entrepreneurship and The Growth of Firms.* Cheltenham: Edward Elgan Publishing.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life.* California: Addison-Wesley.
- De Clercq, D., Lim, D.S.K. & Oh, C.H. 2013. Individual - Level Resources and New Business Activity: The Contingent Role of Institutional Context. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Vol.37(2), 303–330.

- Denison, D. , Haaland, S. & Goerzel, P. 2004. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*. Vol 33, No 1, 98-109.
- Denison, D. , Nieminen, L. & Kotrba, L. 2014. Diagnosing Organizational Cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 23 no.1, 145-161.
- Drori, I., Honig, B. & Sheaffer, Z. 2009. The Life Cycle of an Internet Firm: Scripts, Legitimacy, and Identity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 3 (3) 715-738.
- Fayolle, A. , Basso, O. & Bouchand, V. 2010. Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 22 (7-8), 707-730.
- Fine, G.A. & Hallett, T. 2014. Group Cultures and the Everyday Life of Organizations: Interaction Orders and Meso-Analysis. *Organizational Studies*, Vol 35 (2), 1773-1792.
- Foucault, M. 2010. Sanat ja asiat: eräs ihmistieteiden arkeologia. Suomentanut Määttänen, M. ja Koivusalo, M. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University.
- Greenman, Andrew 2013. Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: an institutional logics perspective. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*. Vol 2 5:7-8, 631-653.
- Gronow, A. 2006. Instituutiot taloustieteessä ja sosiologiassa: pragmaattinen kritiikki. *Sociologia* (2) 93-106.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat: Tampere University Press.
- Hatch, M. J. & Zilber, T. 2012. Conversation at the Border Between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*. 21(1), 94-97.
- Heidegger, M. 2000. Oleminen ja aika. Suom. Reijo Kupiainen. Tampere: Vastapaino
- Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, California: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations: software of the mind. Rev. and expanded 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hopp, C. & Stephan, U. 2012. The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 24, Nos. 9-10, 917-945.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M. Dorfman, P.W. & Gupta, V. (ed.)2004. Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. California: Sage Publications.

- Huggins, R & Thompson, P. 2014. Culture, entrepreneurship and uneven development: a spatial analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2014 Vol. 26, Nos. 9–10, 726–752.
- Husserl, E. 2017. *Ideoita puhtaasta fenomenologiasta ja fenomenologisesta filosofiasta*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Jarvis, P. 2009. Learning to be a person in society. Learning to be me. *Contemporary Theories of Learning. Learning theorist...in their own words*. Ed. Knut Illeris. Taylor&Francis e-Library.
- Kakkori, L. 2009. *Martin Heideggerin olemisen kysyminen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Strategic learning & the balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*. Vol 24 (5), 18–24.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Measuring the strategic realness of intangible assets. *Harvard Business Review*. Vol 82 (2) 52–63.
- Kirkley, W.W. 2016. Entrepreneurial behavior: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 22 (3), 290–328.
- Kivelä, J. 2011. *Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 996. Tampere.
- Klyver, K. & Foley, D. 2012. Networking and culture in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 24 (7–8), 561–588.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. 2012. The Role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.18 (2), 159–178.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. & Dickson, P. 2010. Cultural influences on Entrepreneurial orientation: The Impact of National culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34 (5), 959–984.
- Lange, B. 2011. Professionalization in Space: Social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 23 (3–4), 259–279.
- Lilja, K. K. 2013. *Differences in Organizational Cultures – A Challenge for IT Projects*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1105. Tampere University of Technology. Publication 1105.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6, Vol 3, 257–272.
- Niemi-Kaija, K. 2014. *Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehityksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta*. Jyväskylä: Jyväskylä University printing house.
- Nokelainen, S. 2016. *Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Tampere University of Technology.

- Patel, P.C. & Conklin, B. 2012. Perceived Labor Pructivity in Small Firms – The effect of High-Performance Work Systems and Group Culture through Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 36(2), 205–235.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere
- Perttula, J. 1998. The Experienced Life-Fabrics of Young Men. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 136. University of Jyväskylä.
- Perttula, J. 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Plakhotnik, M.S. & Rocco, T.S. 2006. Organizational culture. A literature review of the AHRD 1994–2005. *Urban and International Education Section*, 94–99.
- Porter, M.E. 2004. Five Competitive Forces That Shapes Strategy. *Harvard Business Review*, January, 25–40.
- Powell, W.W. & Dimaggio P.J. 1991. Inroduction. The New institutionalism in organizational analysis. Ed. Powell, W.W. & Dimaggio P.J. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Pugh, J. & Bourgeois III, L. 2011. "Doing" strategy. *Journal of Strategy and Management*, Vol 4 No 2, 172–179.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, Vol 15, 5–16.
- Rantakari, A. 2016. Strategy as "Dispositive" Essay on productive Power and resistance in strategy-making 2016. Oulu.
- Rantala, T. 1995. Kaipolan tehdasyhdyskunta. 1952–1991. Tehdasyhdyskunnan pysyvyys ja muuttuminen tila -käsitteen kautta nähtynä. Turun yliopisto. Kulttuurintutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Rarick, C. & Han, T. 2015. The role of culture in shaping an entrepreneurial mindset. *International Journal of Entrepreneurship*. Vol 19, 119–125.
- Rauch, A., Frese, M., Wang, Z-M., Unger, J., Lozada, M., Kupcha, V. & Spirina, T. 2013. National culture and cultural orientations of owners affecting the innovation-growth relationship in five countries. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.25(9-10), 732–755.
- Rauhala, L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Saeed, S., Yousafzai, S. & Engelen, A. 2014. On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255–290.
- Schabracq, M. 2007. Changing organisational culture: the change agent's guide book. England: John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1991(1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suom. Ritva Liljamo, Asko Miettinen. 3. painos. Jyväskylä.

- Schein, E.H. 1999. *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Schein, E.H. 2001. *Yrityskulttuuri. Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suom. Päivi Rosti. Helsinki.
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie). Cambridge, Mass: Harvard University Press, 65–94.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. & Haynie, J. M. 2010. Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, Vol 34, 59–82.
- Sivonen, P. 2013/1. P.S. Serlachius -Sydämellisesti sinun. Serlachius-museot. Mänttä.
- Sivonen, P. 2013/2. P.S. Serlachius - Sydämellisesti sinun. Serlachius-museot. Mänttä.
- Sivonen, P. 2016/2. P.S. Serlachius - Sydämellisesti sinun. Serlachius-museot, Mänttä.
- Sivonen, P. 2017/1. P.S. Serlachius - Sydämellisesti sinun. Serlachius-museot. Mänttä.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, 10-66.
- Terjesen, S. & Elam, A. 2009. Transnational Entrepreneurs' Venture Internationalization Strategies: A Practice Theory Approach. *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol 33, issue 5, 1093–1120.
- Tubagus, I. 2015. Cultural control, creativity, social capital and organizational performance: Empirical study of small to medium sized enterprises (SME) in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.19, 60–73.
- Törmäkangas, R. 2005. Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri. Kolmen sukupolven sahatoimintaa. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 43. Jyväskylä.
- Valdez, M.E & Richardson, J. 2013. Institutional Determinants Macro-Level Entrepreneurship. *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol 37, Issue 5, 1149–1175.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toim. Jari Metsämuuronen. Jyväskylä.
- Vora, D., Vora, J. & Polley, D. 2012. Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18 Issue: 3, 352–379.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2011. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762.
- Wennberg, K., Pathak, S. & Autio, E. 2013. How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 25 (9–10), 756–780.



Yläjärvi, S., Viherkoski, P., Sivonen, P. (toim.) 2013. Serlachius tunnettuus taiteesta ei paperista. Serlachius - Sydämellisesti sinun. Serlachius-museot. Mänttä.

Haastattelut ja litteroidut tekstit (tekijän hallussa)

Haa1	Työntekijä, kokoelma- ja näyttelyosasto
Haa2	Johdon edustaja
Haa3	Johdon edustaja
Haa4	Osaston päällikkö
Haa5	Työntekijä, palvelut ja viestintä
Haa6	Työntekijä, tuotanto, näyttelyiden valmistus ja huolto
Haa7	Osaston päällikkö
Haa8	Työntekijä, palvelut ja viestintä
Haa9	Työntekijä, palvelut ja viestintä
Haa10	Johdon edustaja

**LIITE**

Jyväskylän kauppakorkeakoulu/Taina Rantala  
 HAASTATTELUKYSYMYKSET

30.1.2017

Kyselyllä selvitetään työntekijöiden kokemuksia Serlachius museosta. (tutkimuskysymys kuinka organisaatiokulttuuri mahdollistaa yrityksen strategian toteutumista arjessa?)

**Taustatiedot**

nainen/ mies

olen ollut töissä \_\_ vuotta

työtehtävä:

**Avoimet kysymykset haastattelua varten**

1. Koen olevani serlachiuslainen
2. Mikä on parasta omassa arkityössäni?
3. Mikä työssäni on merkityksellistä itselle/ koko museolle?
4. Minkälaisia arvoja noudatan työssäni?
5. Miten toteutan Serlachius museon arvoja omassa työssäni?
6. Kuvaavatko yrityksen nettisivut hyvin yritystä ja mitä se tekee ja mihin se toiminnallaan pyrkii?
7. Mikä on sinun mielestä tärkeimmät asiat mitä Serlachius museon pitää tehdä tulevaisuudessa?
8. Onko sinulle kerrottu, mitkä ovat Serlachius museon tavat toimia vai tuleeko toimintatavat oman ammattitaidon kautta?
9. Mitkä ovat sinun mielestäsi keskeisimmät muutokset Serlachius museon historiassa?
10. Miksi Serlachius museo on olemassa?
11. Mitä sinun mielestäsi Serlachius museon pitäisi toiminnallaan tavoitella?
12. Onko sinulle kerrottu, mikä on yhteinen Serlachius museon tulevaisuuden kuva?
13. Onko helppo esittää kehittämisideoita eteenpäin?
14. Minkälainen on hyvä työpäivä, kun kaikki tuntuu onnistuvan?

**KYSYMYKSET JOHDOLLE**

1. Millainen organisaatio Serlachius säätiö/museo on?
2. Milloin Serlachius säätiön/museon strategia on laadittu ja millä tavoin?
3. Onko strategia julkinen?
4. Kuinka usein strategiaa on päivitetty?
5. Koen olevani serlachiuslainen
6. Mikä on parasta omassa tehtävässäni?
7. Mikä työssäni on merkityksellistä itselle/ koko museolle?
8. Minkälaisia arvoja noudatan työssäni?

9. Miten toteutan Serlachius museon arvoja omassa työssäni?
10. Kuvaavatko yrityksen nettisivut hyvin yritystä ja mitä se tekee ja mihin se toiminnallaan pyrkii?
11. Mikä on sinun mielestä tärkeimmät asiat mitä Serlachius museon pitää tehdä tulevaisuudessa?
12. Mitkä ovat sinun mielestäsi keskeisimmät muutokset Serlachius museon historiassa?
13. Miksi Serlachius museo on olemassa?
14. Minkälainen on hyvä työpäivä, kun kaikki tuntuu onnistuvan?