ORGANISAATIOKULTTUURIN JA ORGANISAATIOMUUTOSTEN VÄLINEN SUHDE - VAHVAN KULTTUURIN KEHITTYMINEN MUUTOSTEN KAUTTA

Case Raflatac Oy

Liisa Palmu
Pro Gradu
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tammikuu 2000

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta **HUMANISTINEN**	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Palmu, Liisa Maria	
Työn nimi The relation between organizational culture and organizational change – the development of strong culture through organizational changes. Case Raflatac Oy.	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro Gradu
Aika Tammikuu 2000	Sivumäärä 70 + liitteet (9)

Tiivistelmä – Abstract

The object of this study was to clarify how organizational culture can develop through various changes in the organization, and what kind of effects the culture might have on the changes. The study aimed also at finding out whether the management of an organization may steer its culture towards a desired direction. The theoretical background of the study discusses the theories of organizational culture and cultural change. The organizational culture model used in the study is based on the ideas Schein (1987), Hofstede (1992) and Alvesson (1992) have about organizational culture. The study discusses organizational culture primarily on the level of organizational values. The value level was chosen since it represents the base layer of organizational culture. The organization studied, Raflatac Oy's self-adhesive laminate factory in Jyväskylä, had according to the preliminary study a strong and unified organizational culture. 62% of the personnel responded to the preliminary study accomplished by a questionnaire. On the ground of the preliminary study the central organizational values of equality, commitment, openness, flexibility and the appreciation of high quality could be determined. The study aimed at defining the factors which had influenced the strenghtening of the organization's culture. It was assumed that the different changes which took place during the studied period (1985-1999) had helped create the strong and unified culture at the factory. The study was carried out during the summer of 1999 at Raflatac's factory in Jyväskylä by 12 theme interviews. The research material incluced also participant observation, 3 background information interviews and numerous newspaper articles about the factory. The findings showed that the various changes which had occurred at the factory had had an important effect on the strenghtening of the organization's cultural values. The attitudes and behaviour of the management had also a strong influence on the culture. According to the findings organizational culture and change can be seen in a dynamic interaction, each possibly affecting the other. However, organizational change does not always affect the culture, when culture in turn always has its consequences, either negative or positive.

Asiasanat

Organizational culture, corporate culture, cultural change, cultural values
Organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, kulttuurin muutos, kulttuuriarvot

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto

Muita tietoja

SISÄLLYS

1 JOHDANTO **2**

2 ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIA **4**

2.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN KÄSITE 4
2.1.1 Kulttuurin indikaattorit *6*
2.1.2 Kulttuurityypit ja osakulttuurit *10*
2.1.3 Viestintä osana organisaatiokulttuuria *14*
2.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN TUTKIMUSSUUNTAUKSET 16
2.3 KULTTUURIN KEHITTYMINEN JA ROOLI ORGANISAATIOSSA 18
2.4 VAHVA ORGANISAATIOKULTTUURI JA MENESTYVÄ ORGANISAATIO 19
2.5 LÄHIKÄSITTEITÄ 21
2.5.1 Organisaatioilmasto ja viestintäilmasto *21*
2.5.2 Organisaatioidentiteetti *23*
2.5.3 Työtyytyväisyys *24*

3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA MUUTOS **25**

3.1 KULTTUURIN MUUTOSTYYPIT 26
3.2 KULTTUURIN MUUTOSMEKANISMIT 27
3.3 JOHDON VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET 28
3.4 MUUTOSVASTARINTA 29

4 RAFLATAC OY:N JYVÄSKYLÄN TEHDAS: ORGANISAATION HISTORIA JA TILANNE TUTKIMUSHETKELLÄ **31**

5 TUTKIMUSKYSYMYKSET **33**

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS **34**

6.1 KYSELYMUOTOINEN ESITUTKIMUS 34
6.2 TEEMAHAASTATTELUT 36
6.3 HAVAINNOINTI JA MUU TUTKIMUSAINEISTO 38

7 TULOKSET JA ANALYYSI **39**

7.1 RAFLATACIN JYVÄSKYLÄN TEHTAAN ORGANISAATIOKULTTUURIN ARVOT ESITUTKIMUKSEN POHJALTA 39
7.2 KULTTUURIN KEHITYSPROSESSI YRITYSKAUPAN JÄLKEEN 41
7.2.1 Organisaation johdon toimintamallin muutos *47*
7.2.2 Organisaation rakennemuutos *50*
7.3 ORGANISAATION JOHDON VAIKUTUS KULTTUURIN KEHITTYMISEEN 54
7.4 KULTTUURIN VAHVISTUMINEN KEHITYSPROSESSIN MYÖTÄ 55
7.4.1 Muutosten vaikutukset kulttuuriin *56*
7.4.2 Kulttuurin vaikutukset muutoksiin *58*
7.5 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA 59

8 POHDINTAA **61**

LÄHTEET **66**

LIITE 1. ESITUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE **71**

LIITE 2. ESITUTKIMUKSEN TULOKSIA **75**

LIITE 3. RAFLATAC JYVÄSKYLÄN LAATUPOLITIIKKA **79**

1 JOHDANTO

Kulttuuria voidaan kuvata linssiksi, jonka läpi siihen kuuluvat ihmiset katselevat maailmaa. Ei ole kansoja ilman kulttuuria eikä kulttuuria ilman kansoja. Samalla tavalla myös jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, jonka mukaan organisaatio toimii, ja joka luo sen arvot ja normit. Kulttuuri on organisaation toiminnan näkymätön viitekehys. Se muodostuu siihen kuuluvien yksilöiden yhteisten kokemusten tuloksena ja kehittyy organisaatiossa sekä sen ympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Jokainen organisaatio käy olemassaolonsa aikana läpi erilaisia muutoksia. Muutostarve voi syntyä organisaation sisäisten tai ulkoisten tekijöiden seurauksena, ja muuttuminen voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Muutos on kuitenkin organisaation kehittymisen välttämätön edellytys.

Organisaatiokulttuuria on viime vuosikymmenten aikana tutkittu paljon eri tieteenalojen piirissä ja erilaisista tutkimusperspektiiveistä käsin. 1980-luvulla kulttuurin tuntemuksen uskottiin olevan avain organisaatio-onnelaan. Kulttuuria ja sen mahdollista yhteyttä organisaation menestykseen tutkittiin paljon. Kiistattomasti yhteyden olemassaolon todistavaa tutkimusaineistoa ei kuitenkaan ole vielä julkaistu. Kulttuurin on todettu voivan vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen, ja toisaalta taas muutosten avulla voitavan pyrkiä muokkaamaan kulttuuria. Sitä, voidaanko kulttuuria todella muuttaa tietoisten toimenpiteiden avulla ei nykyisen tiedon valossa voida pitää varmana. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten erilaiset muutokset vaikuttavat organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja millaisia vaikutuksia organisaatiokulttuurilla voi olla muutosten onnistumiseen. Tutkimus etsi myös vastausta siihen, voiko organisaation johdolla olla mahdollisuuksia muokata kulttuuria haluamaansa suuntaan.

Organisaatiokulttuurin teoriaan liittyvä käsitteistö on melko kirjavaa ja vakiintumatonta. Tässä tutkimuksessa käytän organisaatiokulttuurin mallin pohjana Hofsteden (1992) ja Scheinin (1987) esittelemiä kulttuurimalleja.

Pääasiassa niiden pohjalta muodostamassani mallissa kulttuuri jakautuu arvoihin ja käytäntöihin. Arvot muodostavat kulttuurin ytimen, mutta kulttuuri havainnollistuu käytäntöjen kautta. Tutkimus keskittyi selvittämään muutosten vaikutusta kulttuuriin sekä kulttuurin vaikutusta muutoksiin lähinnä organisaation arvojen tasolla, sillä arvot muodostavat kulttuurin perustan. Arvojen tutkiminen tapahtui kuitenkin organisaation käytäntöjen välityksellä.

Tutkimus pohjautuu Raflatac Oy:n Jyväskylän tehtaan ja sen organisaatiokulttuurin kehitysprosessiin vuosina 1985-1999. Yhteistyö tehtaan kanssa alkoi organisaation nykytilanteen ja historian tallennusprojektista, joka toteutettiin tehtaalla alkamassa olevan uuden organisaatiomuutoksen kynnyksellä. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty kyseisen projektin yhteydessä. Sen taustaksi tehtiin kyselymuotoinen esitutkimus, jonka tuloksista voitiin päätellä tehtaalla olevan yhtenäinen ja vahva organisaatiokulttuuri. Vahvalla kulttuurilla tarkoitetaan tässä sitä, että organisaation johdon asettamat organisaatioarvot ja organisaation todelliset arvot olivat yhteneväisiä. Varsinainen tutkimus toteutettiin kesällä 1999 teemahaastatteluin.

Raflatacin Jyväskylän tehdas oli vaiherikkaan taustansa puolesta hyvä kohde organisaatiokulttuurin ja muutosten välisen suhteen tutkimiseen. Tutkimuksen kohteeksi valittuna ajanjaksona tehdas kehittyi voimakkaasti ja muuttui raskaasti tappiollisesta erittäin kannattavaksi ja tehokkaaksi yksiköksi. Samalla organisaation kulttuurin voitiin olettaa vahvistuneen. Tutkimus pyrki selvittämään myös sitä, kuinka tehtaan vahva ja yhtenäinen kulttuuri oli muodostunut: millaiset muutokset vahvistivat kulttuuria ja mistä syistä. Tarkoituksenani ei kuitenkaan ollut vertailla erityyppisiä muutoksia keskenään vaan pyrkiä identifioimaan muutosten vaikutuksia kulttuurin kehitysprosessiin.

Organisaatiokulttuurin käsitteen lähikäsitteitä ovat organisaatioilmaston, organisaatioidentiteetin ja imagon käsitteet. Kaikilla näillä käsitteillä mitataan jollain tapaa sitä, miten organisaation jäsenet rakentavat suhdettaan organisaatioon. Käsitteet kuvaavat kuitenkin ilmiöitä eri puolilta. Kulttuuri vastaa lähinnä kysymykseen "miten me toimimme ja miksi?" kun taas ilmasto vastaa pikemminkin kysymykseen "miltä meistä tuntuu?". Organisaatio-identiteetin käsite puolestaan kuvaa sitä, "keitä me olemme". Käsitteet ovat osittain toisistaan riippuvaisia, mutta kulttuurin käsite on niistä kaikkein syvin. Identiteetti muodostuu kulttuuristen oletusten pohjalta ja organisaatioilmasto ilmentää organisaatiokulttuuria jollain tietyllä hetkellä. Kulttuuri on viitekehys, joka on näkymätön mutta jos sitä osaa etsiä, se muuttuu näkyväksi monenlaisten ilmiöiden välityksellä.

2 ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIA

Organisaatiokulttuuri, kuten kulttuuri yleensäkin, on monimutkainen käsite, jonka selittäminen tai tarkka määritteleminen on lähes mahdotonta. Käsite heijastaa koko inhimillisen elämän kirjoa, eikä sitä voi aukottomasti aidata tarkoin, teoreettisin raja-aidoin. Organisaatiokulttuurin juuret ovat antropologisessa ja sosiologisessa kulttuurin tutkimuksessa. Se koostuu periaatteessa samanlaisista tekijöistä kuin kansallinen kulttuurikin. Organisaatiokulttuuri on ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen tulosta ja kehittyy ihmisten vuorovaikutuksen kautta.

Useimmiten organisaatiokulttuuri määritellään organisaation jäsenten yhteisiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja käyttäytymisnormeiksi; eräänlaiseksi viitekehykseksi, jonka kautta organisaation jäsenet käsittelevät organisaatiota ja sitä ympäröivää maailmaa. Eri tutkijat sisällyttävät kuitenkin käsitteeseen eri elementtejä ja käyttävät samoista elementeistä eri nimikkeitä, eikä tieteenalalle ole vielä muodostunut yhtenäistä käsitekenttää. Alvesson (1992, 4) käyttääkin lohikäärmettä osuvasti metaforana organisaatiokulttuurin tutkimukselle.

> "Like the dragon, the field has expanded without inhibitions and in its development it has consumed just about everything in its path (concepts, theories, methodology, etc.), regardless of the scientific discipline to which the consumed prey belonged. Like the dragon, too, the field has hitherto evaded to be captured. Various futile attempts have been made at categorization, systematization and classification."

2.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Seuraavaksi esittelen muutamia organisaatiokulttuurin määritelmiä ja malleja, joiden pohjalta on mahdollista muodostaa kuva siitä, millaisia ilmiöitä käsitteen piiriin luetaan kuuluvaksi.

Schein (1987, 24) määrittelee organisaatiokulttuurin niiksi tiedostamattomiksi perusoletuksiksi ja -uskomuksiksi, joita organisaation jäsenillä on organisaatiosta ja sitä ympäröivästä todellisuudesta. Nämä uskomukset ja oletukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisiin ryhmän säilymiseen ja sisäisiin sen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Kulttuuri on ryhmän jäsenten yhteisen kokemuksen tulosta. (Schein 1987, 24 - 25.)

Deal ja Kennedy (1983, 8) ovat määritelleet yrityskulttuurin arvojen, myyttien, sankareiden ja symbolien yhteenliittymäksi, jolla on suuri merkitys sen piirissä työskenteleville. He näkevät kulttuurin "tapana, jolla yrityksessä tehdään hommia". Kulttuuri vaikuttaa läpi koko organisaation ja sillä on myös vaikutuksensa yrityksen menestymiseen (Deal & Kennedy 1983, 9).

Kulttuurienvälisen viestinnän tutkija Geert Hofstede (1992, 19) pitää kulttuuria mielen ohjelmointina, elämän aikana opittuina ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleina, jotka erottavat tietyn ryhmän tai luokan jäsenet toisistaan. Organisaatiokulttuurin hän erottaa kansallisista kulttuureista sillä perusteella, että organisaation jäsenillä on yleensä ollut mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon liittymiseensä ja mahdollisuus lähteä siitä jonakin päivänä (Hofstede 1992, 38).

Martin (1992, 3) määrittelee kulttuurin sen piiriin kuuluvien yksilöiden käsityksiksi kulttuurin ilmenemismuodoista. Tällä hän tarkoittaa jokaisen kulttuurissa vaikuttavan yksilön käsityksiä, muistoja, uskomuksia ja kokemuksia organisaation kulttuurisista piirteistä kuten käyttäytymismalleista, rituaaleista, tai ammattikielestä.

Morgan (1986, 131) määrittelee organisaatiokulttuurin jatkuvasti käynnissä olevaksi tavaksi rakentaa todellisuutta. Kulttuuri ei ole ainoastaan ominaisuus, joka organisaatiolla on, vaan sen jäsenten tapa rakentaa ympärillään olevaa maailmaa. Organisaation rituaalit, seremoniat, symbolit, tarinat, myytit ja tunnuslauseet antavat viitteitä siitä, kuinka organisaation todellisuus on rakentunut. (Morgan 1986, 131 - 133.)

Greenberg ja Baron (1995, 539) sanovat organisaatiokulttuurin olevan kognitiivinen kehys, joka sisältää organisaation jäsenten asenteet, arvot, käyttäytymisnormit ja odotukset. Heidän mukaansa nämä uskomukset, odotukset ja arvot ovat melko pysyviä ja vaikuttavat suuresti organisaation toimintaan. Wiio (1992, 201) puolestaan määrittää organisaatiokulttuuriksi organisaatiossa vallitsevan yhteisen arvomaailman, organisaation perinteet, myytit, symbolit ja viestintäjärjestelmän.

Denison (1996, 624) määrittelee kulttuurin organisaation syvärakenteeksi, joka pohjautuu organisaation jäsenten arvoihin, uskomuksiin ja oletuksiin. Denisonin mukaan merkityksien vaihtaminen ryhmän jäsenten kesken luo symbolisen maailman, joka tuo kulttuuriin tiettyä pysyvyyttä mutta myös herkkyyttä. Nämä kulttuurin ominaisuudet johtuvat siitä, että kulttuuri on riippuvainen siinä vaikuttavien yksilöiden kognitioprosesseista ja toiminnasta. (Denison 1996, 624.)

Kaikkien laajimmassa merkityksessään kulttuuri ilmaisee tietyn ajan kuluessa tietyssä kontekstissa syntynyttä yhteistä todellisuutta. Kulttuuri ohjaa siihen kuuluvien yksilöiden käyttäytymistä ja yksilöt luovat itse kulttuuria luomalla yhä uutta yhteistä todellisuutta, jaettuja merkityksiä erilaisille kulttuurissa esiintyville ilmiöille (Frank & Brownell 1989, 199).

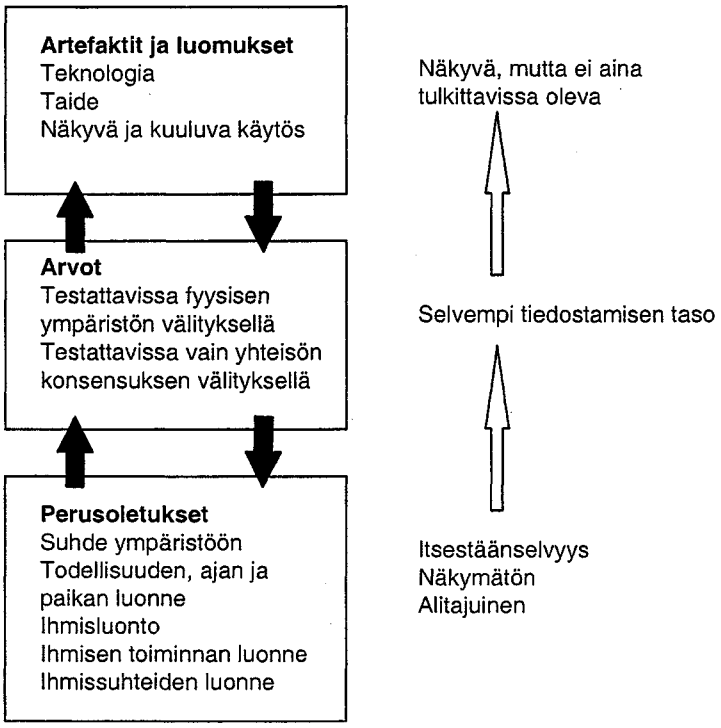
Yhteistä edellä esittämilleni määritelmille on, että organisaatiokulttuuri nähdään tavalla tai toisella organisaation jäsenten käsityksinä heitä ympäröivästä maailmasta. Kulttuuri on siis sidoksissa siinä vaikuttaviin yksilöihin. Kulttuuri on kuitenkin yhteisöllistä: käsitysten on oltava organisaation jäsenten yhteisiä tullakseen osaksi organisaation kulttuuria. Jotta kulttuurin syvärakenteita voidaan tutkia on siis päästävä käsiksi organisaation jäsenten tapaan jäsentää maailmaa. Seuraavaksi esittelen eri tutkijoiden malleja siitä, kuinka kulttuuriset ilmiöt manifestoituvat organisaatioissa, ja miten niitä voidaan jakaa eri tasoihin.

2.1.1 Kulttuurin indikaattorit

Organisaatiokulttuuri ilmenee tutkijoiden mukaan sen ulkoisten ja sisäisten piirteiden kautta. Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuurissa voidaan määritellä kolme tasoa (kuvio 1). Päällimmäiseen, *pintakerroksen tasoon* kuuluvat kulttuurin artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset, kulttuurissa rakentunut sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Tälle tasolle kuuluvat niin fyysinen tila kuin yrityksessä käytetty ammattikieli ja yrityksen työntekijöiden käyttäytyminenkin. Tämä organisaatiokulttuurin pintataso näkyy yrityksestä ulospäin, mutta työntekijät eivät useinkaan tiedosta sitä. (Schein 1987, 34.)

Toinen Scheinin määrittelemä taso on *arvojen taso.* Arvot kuvaavat asioiden toivottua tilaa vastakohtana niiden nykytilalle organisaatiossa. Ne ovat organisaatiossa vallitsevia oletuksia, jotka ovat muuttuneet alitajuisiksi. Arvot voivat muuttua ajan mittaan uskomuksiksi, mikäli ne hyväksytään organisaatiossa kollektiivisesti. Arvot voidaan myös julkistaa: esimerkiksi yritysten vuosikertomuksissa saatetaan nykyään esittää myös arvot, joita yrityksellä on. Nämä julkituodut arvot eivät kuitenkaan välttämättä vastaa yrityksessä vallitsevaa todellista tilannetta. Julkistamalla arvonsa yritys asettaa ne samalla tavoitearvoiksi ja pyrkii näin saattamaan myös kaikki työntekijänsä tietoisiksi niistä. (Schein 1987, 33 - 35.)

Kolmas Scheinin esittämistä organisaatiokulttuurin tasoista on *perusoletusten eli uskomusten taso.* Tälle tasolle kuuluvat itsestäänselvyyksinä pidetyt asiat. Perusoletukset ovat täysin tiedostamattomia asioita, joista kulttuurissa ollaan samaa mieltä. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, joiden mukaan organisaation jäsenet ovat tottuneet toimimaan. (Schein 1987, 36).



Kuvio 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32).

Deal & Kennedy ovat määritelleet neljäksi organisaatiokulttuurin ydintekijäksi organisaation *arvot, sankarit, riitit ja rituaalit sekä epäviralliset viestintäkanavat*. Arvoilla Deal ja Kennedy tarkoittavat organisaation jäsenten uskomuksia ja organisaation filosofiaa. Yrityksen tunnuslause ja toiminta-ajatus kuvaavat usein hyvin organisaatiokulttuuria. Arvot voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka korkealle yksilö voi nousta organisaatiossa. (Deal & Kennedy 1983, 25 - 43).

Sankarit ovat Dealin ja Kennedyn mukaan vahvoja yrityskulttuurin luojia. He ovat symbolisia hahmoja, jotka toimivat yrityksessä esikuvina. Yrityksen arvot saattavat henkilöityä sankarihahmoon, ja sankarit toimivat myös roolimalleina ja motivaattoreina koko yrityksen henkilöstölle. Sankarien vaikutus organisaatiossa on pysyvä. Heidät ja heidän toimintatapansa muistetaan yrityksessä vielä kauan sen jälkeenkin, kun he itse ovat lakanneet työskentelemästä yrityksessä. (Deal & Kennedy 1983, 45 - 50). Hyvä esimerkki sankarihahmosta suomalaisessa yritysmaailmassa on Kirsti Paakkanen, johon Marimekon nykyinen menestys pitkälti henkilöityy.

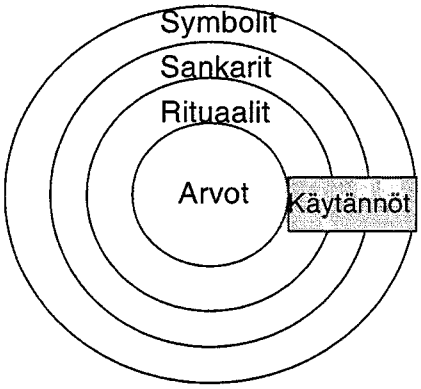
Riitit ja rituaalit ovat Dealin ja Kennedyn määritelmän mukaan seremonioita, joita yrityksessä on käytössä. Esimerkkinä näistä käyvät vaikkapa yrityksen pikkujoulujuhlat, mutta yhtä hyvin myös viikoittaiset kokoukset. Erilaiset palkitsemisjärjestelmät kuuluvat myös rituaaleihin, ja niiden kautta heijastuvat yrityksen arvot. Riiteiksi ja rituaaleiksi voidaan myös sanoa yrityksessä jokapäiväisen toiminnan taustalla olevia käyttäytymissääntöjä. (Deal & Kennedy 1983,
69 - 97).

Deal ja Kennedy puhuvat myös epävirallisten viestintäkanavien osuudesta organisaatiokulttuurin luojina. Epävirallisen viestinnän kautta yrityksen työntekijä sosiaalistuu yritykseen eli oppii sen toimintatavat ja arvot. Deal ja Kennedy jakavat organisaation jäsenet eri tyyppeihin sen mukaan, millaisia rooleja heillä on epävirallisessa viestinnässä. Jokaisella ryhmällä on oma funktionsa tiedon välittäjänä yrityksen kulttuuriverkostossa. (Deal & Kennedy 1983, 99 - 120.)

Hofstede näkee kulttuurin osatekijät sipulikuviona (kuvio 2.), jossa sisimpänä ovat kulttuurin arvot. Hofsteden mukaan arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin asiantiloja muiden kustannuksella. Hofstede kuvaa arvoja tietyn suuntaisiksi tunteiksi, jotka käsittelevät vastakohtia; esimerkiksi hyvää pahan vastakohtana. Hän toteaa myös arvojen olevan ensimmäisiä asioita, jotka lapset alitajuisesti oppivat (Hofstede 1992, 24). Hofsteden käsitys arvoista kumpuaa kansallisen kulttuurin tutkimuksesta, eikä sinällään ole täysin sovellettavissa organisaatiokulttuurin arvoihin. Oli kyse sitten kansallisesta tai organisaatiokulttuurista, arvot ovat kuitenkin yhtä lailla kulttuurin ytimessä, kaikkein vaikeimmin tiedostettavissa.

Hofsteden sipulikuviossa toisiksi sisimmäksi sijoittuvat rituaalit. Rituaaleilla Hofstede tarkoittaa kulttuurissa sosiaalisesti välttämättömiä kollektiivisia toimintoja. Nämä samaten kuin sipulikuvion päällimmäiset osat, sankarit ja symbolit kuuluvat Hofsteden mukaan käytäntöjen tasolle. Ne voidaan havaita, mutta niiden kulttuurillinen merkitys on kuitenkin

näkymätön. Sankareille Hofstede antaa saman merkityksen kuin Deal ja Kennedy: he ovat roolimalleja, joilla on kulttuurissa suuresti arvostettuja luonteenpiirteitä. Pintakerroksena Hofsteden sipulikuviossa toimivat symbolit, jotka nimensä mukaisesti ovat sanoja, kuvia, eleitä tai esineitä joilla on kulttuurissa tietty merkitys. (Hofstede 1992, 24 - 25.)



Kuvio 2. Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1992, 24).

Hofstede erottaa kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin niiden erilaisten roolien perusteella, joita kulttuurin ilmenemismuodoilla näissä kulttuureissa on. Hofsteden mukaan kansallisten kulttuurien väliset erot ovat suurimmillaan arvojen tasolla, kun taas organisaatiokulttuureissa asia on päinvastoin. Käytännöissä voi olla suuriakin eroja, mutta arvot ovat melko samanlaisia. Tällaisia tuloksia on saatu esimerkiksi IBM- ja IRIC- tutkimusten avulla (ks. Hofstede 1992, 262). Näiden tutkimusten valossa organisaation kulttuurin ytimenä olisivatkin kulttuurin käytännöt eivätkä arvot. Hofstede selittää tutkimuksen tuloksia sillä, että arvot omaksutaan varhaislapsuudessa, ennen kymmenen vuoden ikää. Organisaation käytännöt sen sijaan omaksutaan vasta työpaikalla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta. (Hofstede 1992, 259 - 262.) Näin ajateltuna organisaation arvot olisivat vain pieni, suhteellisen vähämerkityksellinen osa organisaation kulttuuria.

Martin (1992) jaottelee organisaatiokulttuurin sen ilmenemismuotojen mukaan yleisimmin tutkittuihin kolmeen tyyppiin: *muotoihin, käytäntöihin ja sisällön teemoihin (Martin 1992, 36 - 37)*. Muotoihin eli artefakteihin Martin lukee kuuluviksi rituaalit, tarinat, ammattikielen, huumorin ja fyysisen työympäristön. Käytännöt Martin jakaa virallisiin ja epävirallisiin. Virallisiin käytäntöihin kuuluvat organisaatiorakenteet, tehtävä- ja työnkuvaukset, teknologia, säännöt ja määräykset sekä rahoituksellinen valvonta. Epäviralliset käytännöt pitävät sisällään kirjoittamattomat normit, viestintäverkostot ja normaalit toimintamallit. Sisällön teemat ilmenevät muotojen ja käytäntöjen kautta. Ne ovat alitajuisia olettamuksia, joita ei yleensä tiedosteta; arvoja, joita kulttuurissa noudatetaan. Toisinaan niitä voidaan kuitenkin ilmaista organisaation sisäisesti tai ulkoisesti, esimerkiksi pyrittäessä saavuttamaan jokin tavoitearvo. Käytännössä Martinin jaottelu on hyvin lähellä Hofsteden (1992) esittämää jakoa arvoihin, rituaaleihin, sankareihin ja symboleihin. Martin jättää kuitenkin organisaation sankarit kulttuurin käsitteen ulkopuolelle.

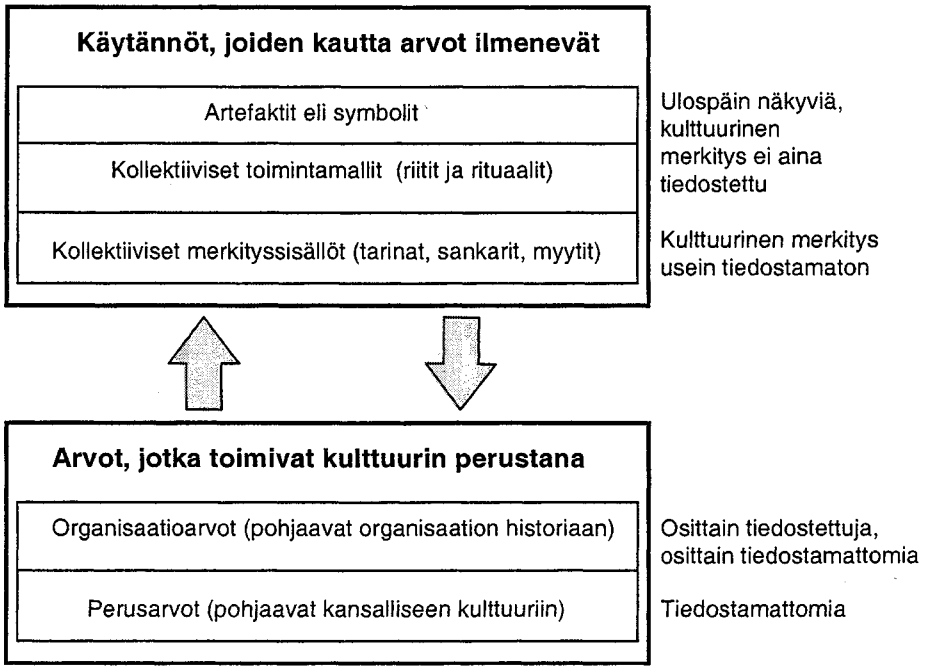
Alvesson (1992, 78) jakaa kulttuurin kokonaisuuden artefakteihin, kollektiivisiin merkityssisältöihin ja kollektiivisiin toimintamalleihin. Artefaktit voivat Alvessonin mukaan olla fyysisiä tai visuaalisia: esimerkiksi yrityksen logo tai työasut voivat toimia kulttuurin visuaalisina artefakteina. Kollektiiviset merkityssisällöt manifestoituvat legendojen, tarinoiden tai kulttuurin sankareiden välityksellä. Sankarihahmot voivat esimerkiksi symboloida arvoja, jotka ovat kulttuurissa toivottavia tai epätoivottavia (Alvesson 1992, 81). Kollektiiviset toimintamallit puolestaan ovat organisaation riittejä ja rituaaleja sekä erilaisia seremonioita, joita organisaatiossa järjestetään.

Kaikki yllä mainitut määritelmät ja mallit antavat oman kuvansa siitä, miten tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoja. Kulttuuri on niin moniulotteinen ilmiö, että sen kategorioiminen yksiselitteisesti on lähes mahdotonta. Yllä esitellyille luokitteluille on yhteistä kulttuurin ilmenemismuotojen jakaminen ulkoisesti havainnoitaviin artefakteihin sekä sisäisen tutkimuksen kautta selvitettäviin tekijöihin. Edellä mainitut tutkijat ovat yhtä mieltä myös siitä, että kulttuurin taustalla toimivat kulttuurin jäsenten yhteisten kokemusten pohjalta syntyneet oletukset siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja millaisia asioita arvostetaan. Hofstede sekä Deal ja Kennedy kutsuvat näitä oletuksia arvoiksi, Martin sisällön teemoiksi ja Schein perusoletuksiksi. Tutkijat käsittelevät kuitenkin eri tavalla sitä, kuinka kulttuuri tulee organisaatiossa ilmi.

Tässä tutkimuksessa käyttämäni organisaatiokulttuurin malli pohjautuu kaikkiin edellä esitettyihin malleihin Keskeisimmin siihen ovat vaikuttaneet Scheinin (1987), Hofsteden (1992) sekä Alvessonin (1992) esittämät jaottelut. Jaan organisaatiokulttuurin osatekijät arvoihin sekä käytäntöihin (kuvio 3.). Arvot jaan kahteen osaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat perusarvot, jotka ovat organisaation taustalla toimivasta kansallisesta kulttuurista riippuvia yleisiä käsityksiä oikeasta ja väärästä, sekä organisaatioarvot, jotka ovat organisaatiokohtaisia ja pohjautuvat useimmiten organisaation perustajien arvomaailmaan. Yksilö oppii organisaation arvot organisaatioon liittymisensä myötä. Perusarvot sen sijaan opitaan jo lapsuudessa, ja ne ovat tiedostamattomia. Jokainen organisaation jäsen tietää, mikä on sopivaa ja mikä sopimatonta, mikä oikein ja mikä väärin. Yleisten perusarvojen lisäksi jokaisella organisaatiolla on omia arvojansa, jotka määrittävät yksilön toimintaa organisaatiossa. Nämä voivat olla myös tiedostettuja tavoitearvoja, jotka esitetään esimerkiksi organisaation toiminta-ajatuksessa. Todellisiksi arvoiksi ne voivat muuttua kuitenkin vasta silloin, kun organisaation jäsenet tuntevat ne omikseen ja ovat niistä yhtä mieltä. Tämä tutkimus tarkastelee organisaatiokulttuuria lähinnä organisaatioarvojen tasolla, sillä tutkimuksen laajuuden puitteissa ei ollut mahdollista ottaa kaikkia kulttuurin tasoja tarkastelun kohteeksi. Organisaatioarvot tulevat kuitenkin näkyviin käytäntöjen kautta, joten myös käytäntöjä oli tarkasteltava arvojen selvittämiseksi.

Käytännöiksi nimeän organisaatiokulttuurin ne osatekijät, jotka tekevät organisaation arvomaailmaa näkyväksi. Näitä ovat organisaation artefaktit eli symbolit, kollektiiviset toimintamallit sekä merkityssisällöt. Kulttuuri ilmenee organisaation todellisuudessa ja käytännöt kuvaavat tätä todellisuutta.

Käytäntöjen kulttuurista merkitystä ei välttämättä tiedosteta organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, mutta käytännöt heijastavat organisaation tapahtumien taustalla vaikuttavia kulttuuriarvoja. Esimerkiksi se, millaisia sankareita kulttuurissa on, kertoo millaisia arvoja kulttuurissa arvostetaan: suomalaiskansallisen kulttuurin "suo, kuokka ja jussi"-tyyppinen työn sankari kuvaa hyvin suomalaiselle kulttuurille tyypillistä protestanttisen työetiikan arvostusta, jossa kova työ ja suomalainen sisu vievät pitkälle. Tässä tutkimuksessa pyrin hahmottamaan käytäntöjen kautta, millaisia arvoja kulttuurissa on ja miten nämä arvot muuttuvat.



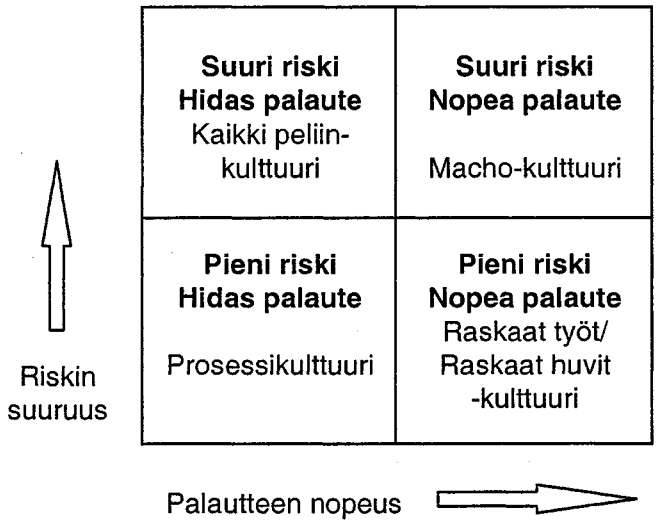
Kuvio 3. Tutkimuksessa käytettävä organisaatiokulttuurin malli.

2.1.2 Kulttuurityypit ja osakulttuurit

Organisaatiokulttuuria on pyritty luokittelemaan monella tapaa. Harrison (1987) on jakanut organisaatiokulttuurit neljään eri tyyppiin kulttuuristen ominaisuuksien mukaan. Roolikulttuurilla (role culture), suorituskulttuurilla (achievement culture), valtakulttuurilla (power culture) ja tukikulttuurilla (support culture) on kullakin omat erityispiirteensä. Roolikulttuurille tyypillistä on organisaation korkea hierarkisuus ja työnkuvien tarkka määrittely sekä totuttujen menettelytapojen tarkka noudattaminen. Suorituskeskeisessä kulttuurissa tärkeintä on itse työn saaminen tehdyksi, ei niinkään tapa, jolla se tehdään. Työntekijöillä on myös korkea henkilökohtainen motivaatio saada työ tehdyksi. Valtakulttuuri on patriarkaalinen, johtajakeskeinen kulttuuri. Sosiaalinen "nokkimisjärjestys" on vahva ja perustuu auktoriteettiin. Tukikulttuuri on demokraattinen: organisaation jäsenet ovat mukana päätöksenteossa ja perusoletuksena on, että organisaatioon sitoutumisen myötä siihen kuuluvat ihmiset toimivat paremmin sen hyväksi. (Pheysey 1993, 15 - 18.)

Dozier, Grunig ja Grunig (1995, 17) puolestaan ovat identifioineet kaksi erilaista kulttuurityyppiä, osallistuvan (participative) ja autoritäärisen (authoritarian) kulttuurin. Kaikissa organisaatioissa on molempien kulttuurityyppien piirteitä, mutta jompikumpi kulttuurityyppi on yleensä dominoiva. Osallistuvan kulttuurin organisaatiolle on tyypillistä avoimuus, tasa-arvoisuus, demokraattinen päätöksentekotapa ja tiimityön korostaminen. Autoritäärisen kulttuurin piirteisiin puolestaan kuuluvat sulkeutuneisuus, keskitetty päätöksentekotapa, auktoriteetin korostaminen ja perinteiden kunnioittaminen. Dozierin, Grunigin ja Grunigin luokittelussa yhdistyvät Harrisonin esittämien neljän kulttuurityypin piirteet. Osallistuva kulttuuri sisältää piirteitä tukikulttuurista ja suorituskeskeisestä kulttuurista, kun taas autoritäärisen kulttuurin piirteet ovat yhteneväisiä rooli- ja valtakulttuurin piirteiden kanssa.

Deal ja Kennedy ryhmittelevät organisaatiokulttuuria toiminnallisin perustein. He esittävät neljä kulttuuriryhmää, jotka muodostavat nelikentän kahden muuttujan, liike-elämässä tarvittavan riskinoton asteen ja päätösten tai strategioiden onnistumisesta saatavan palautteen mukaan (kuvio 4.).

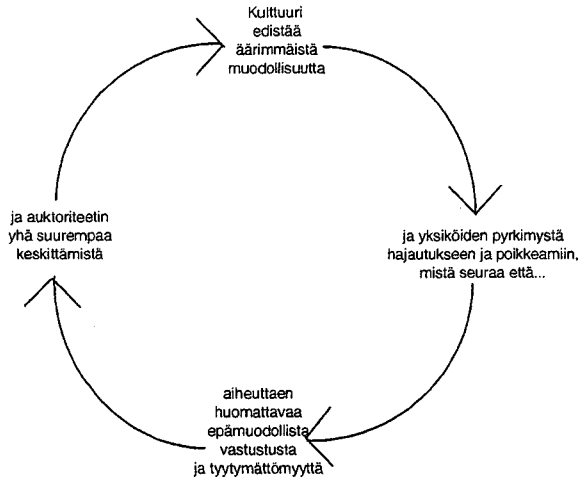


Kuvio 4. Kulttuuriryhmien nelikenttä. (Mukailtu teoksesta Deal & Kennedy 1983: Yrityskulttuurit: yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit.)

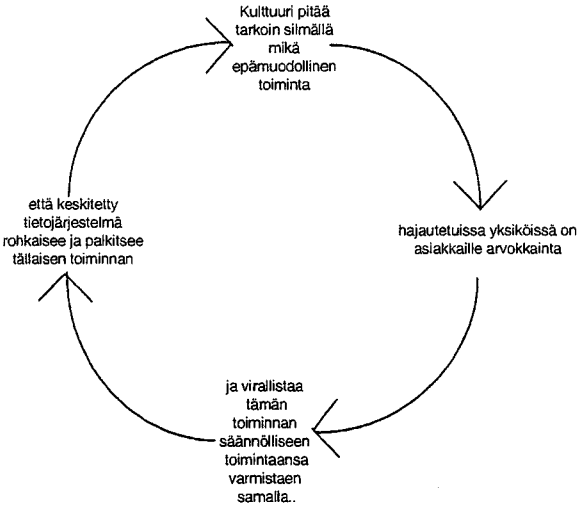
"Kaikki peliin" -kulttuurin yrityksissä taloudellinen riski on suuri, ja tietoa riskin kannattavuudesta joudutaan odottamaan pitkään. Esimerkkinä tämäntyyppisen kulttuurin yrityksistä voidaan pitää vaikkapa öljy-yhtiöitä. Macho-kulttuurin yrityksissä riskit ovat myös suuria, mutta palaute saadaan huomattavasti nopeammin. Esimerkiksi viihdeteollisuudessa tuotanto maksaa paljon, mutta elokuvan menestyksen myötä riski palkitaan suhteellisen pian. Prosessikulttuurissa riskit ovat pieniä mutta palaute hidasta. Tällaisia kulttuureja voidaan löytää vakuutusyhtiöistä, pankeista ja julkisen hallinnon alalta. Raskaat työt/raskaat huvit -kulttuurissa riski on myös pieni mutta palaute nopeaa. Tämäntyyppisiä kulttuureja on muun muassa useimmissa myyntiorganisaatioissa. (Deal & Kennedy 1983, 123 - 146.)

Deal ja Kennedy määrittelevät vahvaksi kulttuuriksi sellaisen, jossa jokainen tietää yrityksen päämäärät ja työskentelee niiden eteen. Vahvan kulttuurin yritykset eivät kuitenkaan sovi nelikenttämalliin, vaan niiden kulttuuri on yhdistelmä kaikkien neljän tyypin parhaista elementeistä. Tämä varmistaa Dealin ja Kennedyn mukaan sen, että organisaatio menestyy silloinkin, kun sitä ympäröivät olosuhteet muuttuvat. (Deal & Kennedy 1983, 124 - 125.)

Hampden-Turner (1991, 26) on esittänyt oman, dilemmoihin eli ristiriitaisten toteamusten pareihin perustuvan kulttuurimallinsa. Hampden-Turnerin mukaan kulttuurissa on jatkuvasti toisilleen vastakkaisia kehitystarpeita, joiden välillä yrityksen on tasapainoiltava. Tällainen ristiriidassa oleva kehitystarpeiden pari voi olla esimerkiksi tarve hajauttaa organisaation toimintaa tai toisaalta tarve keskittää sitä. Dilemma voidaan ratkaista joko kompromissilla, ristiriidan kautta tai synergisesti. Synergiassa molemmat tarpeet toteutuvat optimaalisesti, kompromissiratkaisussa kumpikin tarpeista pystytään toteuttamaan vain osittaisesti. Näihin dilemmoihin perustuen Hampden-Turner kuvaa kulttuurien toimintaa noidankehien ja nousukierteiden avulla. Noidankehässä (kuvio 5.) toisilleen vastakkaiset tarpeet ruokkivat toistensa negatiivisia seurauksia ja organisaatio joutuu hajautuksen tilaan. Nousukierteessä (kuvio 6.) puolestaan vastakkaiset tarpeet säilyttävät keskinäisen jännitteensä ja ruokkivat toisiaan positiivisesti. (Hampden-Turner 1991, 31 - 35.)



Kuvio 5. Kulttuurin noidankehä (Hampden-Turner 1991, 33).



Kuvio 6. Kulttuurin nousukierre (Hampden-Turner 1991, 34).

Hampden-Turnerin mallissa tavoitteena on, että organisaatio pääsisi kulttuurisen analyysin kautta noidankehästään kohti nousukierrettä. Hampden-Turnerin (1991, 28) mukaan johtajilla on mahdollisuus muokata kulttuuria sovittelemalla dilemmoja. Myös Dealin ja Kennedyn, Harrisonin ja Dozierin, Grunigin ja Grunigin kulttuurin luokittelutavat rakentuvat Hampden-Turnerin (1991, 28) mukaan dilemmojen ympärille. Esimerkiksi Dealin ja Kennedyn kaikki peliin -kulttuurin ristiriita suurten riskien ja hitaan

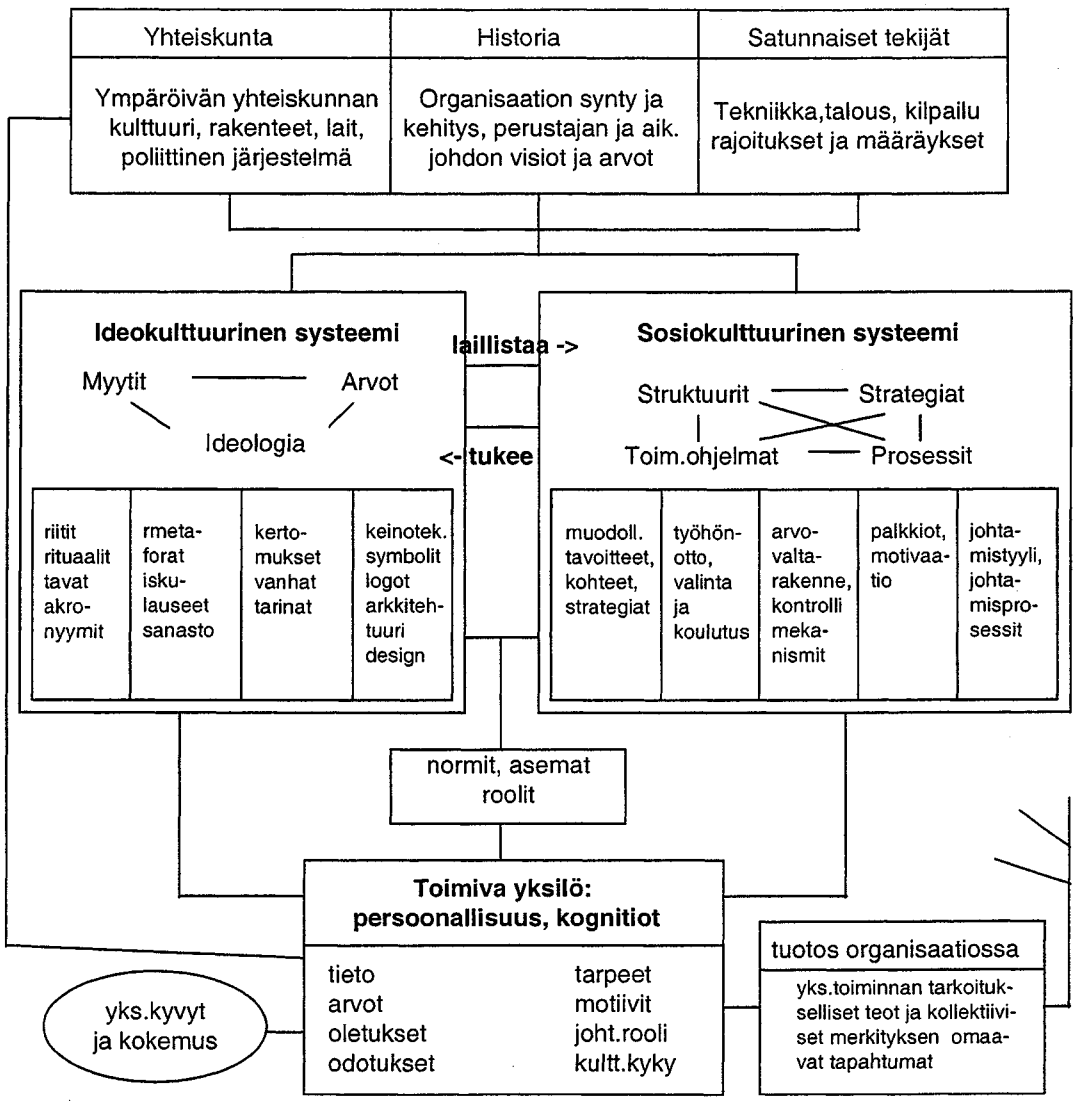
palautteen välillä on dilemma. Jos riskit ovat suuria, on olemassa keinoja jolla palaute saadaan nopeammin.

Onko kulttuurien luokittelu eri tyyppeihin sitten välttämätöntä? Dealin ja Kennedyn (1983, 125) mukaan tällainen luokittelu voi auttaa kulttuurin identifioimisessa. Yhtäkään organisaatiota ei kuitenkaan voida täsmälleen luokitella johonkin tiettyyn kategoriaan, vaan yleensä organisaatiokulttuurissa on piirteitä eri kulttuurityypeistä. Organisaation eri osissa voi vallita täysin erilainen kulttuuri, ja eri osastoilla voi olla ratkottavanaan aivan erilaisia ristiriitoja. Paitsi toiminnallisen mallin tai kulttuurin arvojen perusteella kulttuuria voidaankin pyrkiä luokittelemaan myös organisaatiorakenteeseen perustuen.

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa erilaisiin osakulttuureihin, alakulttuureihin tai erityiskulttuureihin. Käsitteitä käytetään alan kirjallisuudessa melko sekavasti tarkoittamaan eri asioita. Tässä tutkimuksessa erityiskulttuuriksi nimitetään organisaation toiminnan osa-alueisiin liittyviä toimintamalleja, jotka kumpuavat kulttuuritaustasta. Esimerkkeinä voidaan mainita yrityksen palkitsemiskulttuuri, johtamiskulttuuri tai viestintäkulttuuri. Osakulttuureja puolestaan ovat organisaation eri osissa, esimerkiksi eri osastoilla vaikuttavat erilaiset kulttuurit. Alakulttuurin käsite on synonyyminen osakulttuurin käsitteen kanssa.

Juuti (1995, 33) jakaa organisaatiokulttuurin neljään erilaiseen osakulttuuriin. Näitä ovat 1) johdon kulttuuri, 2) organisaation keskitason kulttuuri, 3) konttoritoimihenkilöiden kulttuuri ja 4) työntekijöiden kulttuuri. Juutin mukaan johdon kokemukset kulttuurista poikkeavat suuresti muiden henkilöstöryhmien kokemuksista. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että johdon kulttuuri todellakin on niin erilainen kuin muiden ryhmien kulttuurit. On selvää ettei yhdelläkään organisaation jäsenellä ole täysin samanlaista kuvaa organisaation kulttuurista. Jokainen tarkastelee kulttuuria omien kokemustensa kautta, joten kuva kulttuurista on aina tietyllä tavalla subjektiivinen. Se, voidaanko kulttuuria jakaa erilaisiin osakulttuureihin hierarkiatasoittain on kuitenkin kyseenalaista. Erilaiset luokittelut auttavat hahmottamaan organisaatiokulttuuria kokonaisuutena, mutta mitään kaikkialla pätevää jaottelua ei ole mahdollista luoda.

Organisaatiokulttuuri on kokonaisuudessaan erittäin moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat monet kulttuurin sisäiset ja ulkoiset tekijät. Allaire ja Firsirotu (1984) ovat kuvanneet kulttuuria ideokulttuurisen ja sosiokulttuurisen systeemin vuorovaikutuksena (Lehtonen 1994). Heidän yrityskulttuurin mallissaan (kuvio 7.) ideokulttuurinen systeemi laillistaa sosiokulttuurisen systeemin olemassaolon, ja sosiokulttuurinen systeemi tukee ideokulttuurisen systeemin olemassaoloa. Tämä malli osoittaa ehkä parhaiten organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden runsautta, ja antaa kokonaiskuvan siitä, millaiset tekijät kulttuuriin vaikuttavat.



Kuvio 7. Yrityskulttuurin malli (Allaire & Firsirotu, Organizational Studies 1984, 5/3., ks. Lehto nen 199~~4~~) 8

Allairen ja Firsirodun malli havainnollistaa hyvin myös sitä, kuinka kulttuuri vaikuttaa yksilön toimintaan. Sitä, kuinka kulttuurin nähdään syntyvän ryhmän yhteisten kokemusten kautta malli ei kuitenkaan tue kovin hyvin.

2.1.3 Viestintä osana organisaatiokulttuuria

Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat monta mieltä myös siitä, kuuluuko viestintä organisaatiokulttuurin osatekijöihin. Kulttuuria ei voi syntyä ilman viestintää, mutta onko viestintä vain väline vai onko sen laadulla merkitystä kulttuurin kehittymiseen? Kaikki organisaatioviestinnän tutkijat eivät ole käsitelleet viestinnän osuutta organisaatiokulttuurin osatekijänä lainkaan. Deal ja Kennedy (1982) nostavat esiin epävirallisen viestinnän osuuden, Martin (1993) mainitsee viestintäjärjestelmän osana epävirallisia käytäntöjä ja Wiio (1992) määrittelee viestintäjärjestelmän yhdeksi organisaatiokulttuurin

osatekijäksi. Monet tutkijat käsittelevät kulttuuria omana kokonaisuutenaan jättäen kokonaan käsittelemättä viestinnän vaikutuksen kulttuurin syntyyn ja välittymiseen eteenpäin. Ilman viestintää ei kuitenkaan olisi kulttuuria, sillä kulttuuri rakentuu viestinnän kautta. Brownin ja Starkeyn (1994, 807) mukaan ymmärtääkseen organisaation viestintäprosesseja ja organisaation viestintäjohtamista onkin ymmärrettävä organisaation kulttuuria.

Viestintä voidaan luokitella organisaatiokulttuurin piiriin kuuluvaksi kahdella tavalla. Viestintä käsitetään joko merkityksen luomisen välineeksi ja siksi erottamattomaksi osaksi kulttuuria, tai yhdeksi kulttuurin osatekijäksi. Tukiainen (1999, 49) nimeää viestintäkulttuuri yhdeksi organisaatiokulttuurin alakäsitteeksi. Viestintäkulttuuri rinnastuu siten muihin erityiskulttuureihin, kuten johtamiskulttuuriin tai palkitsemiskulttuuriin. Viestintäkulttuuri määritellään usein lähes samoin kuin organisaatiokulttuuri. Viestintä liittyy organisaatioon niin oleellisena osana, että sitä on vaikea lokeroida erilleen, omaksi osatekijäkseen. Tukiaisen (1999, 49) mukaan viestintäkulttuuriset tekijät voidaan erotella omaksi kulttuuriominaisuudekseen, kun kulttuuria tarkastellaan viestintäjärjestelmän kautta. Viestintäjärjestelmän toiminnan tuloksena puolestaan on organisaation viestintäilmasto.

Hampden-Turner (1991, 15) näkee viestintämyönteisen kulttuurin voivan helpottaa viestintää, kokemusten ja tiedon jakamista organisaatiossa. Kulttuuri voi Hampden-Turnerin mukaan myös saada organisaation jäsenet tukemaan vahvasti toisiaan. Alvesson (1992, 160) toteaa myös viestinnän toimivan organisaation identiteettiä luovana ja sitä ylläpitävänä tekijänä. Toisaalta kulttuurin itsessään voidaan nähdä myös kehittyvän viestinnän välityksellä. Viestintä ei ole ainoastaan organisaatiossa vaikuttava irrallinen tekijä, vaan se luo jatkuvasti organisaation perustana olevaa sosiaalista todellisuutta (Smircich & Calas 1987, 229). Täten viestintä toimii tavallaan kulttuurin "rakennusaineena". Kulttuurin ja viestinnän välillä vallitsee kehäsuhde. Kulttuuri on sosiaalisen kanssakäymisen tulosta, ja se välittyy eteenpäin viestinnän välityksellä. Viestintä puolestaan kertoo paljon organisaation kulttuurista. Kuka organisaatiossa viestii kenenkin kanssa? Minkälaista tietoa organisaatiossa kulkee ja kenelle sitä välitetään? Tässä tutkimuksessa luen viestinnän kuuluvaksi organisaatiokulttuuriin sekä merkitysten luomisen välineenä että kulttuurin osatekijänä. Viestintä toimii kulttuuria luovana järjestelmänä, mutta sillä on myös oma roolinsa kulttuurin osatekijänä. Viestintäprosessit ja rakenteet voidaan nähdä kulttuurin artefakteina, joiden välityksellä kulttuuri kuvastuu (Brown & Starkey 1994, 808). Toisaalta organisaation kulttuuri voi myös vaikuttaa sen viestintärakenteiden kehittymiseen. Erittäin hierarkkisessa, keskittyneessä kulttuurissa viestintä on todennäköisesti varsin toisenlaista kuin matalan hierarkian hajautetussa kulttuurissa.

2.2 Organisaatiokulttuurin tutkimussuuntaukset

Organisaatiokulttuuriin liittyviä ilmiöitä on tutkittu jo pitkään. Ensimmäiset, psykoanalyyttisen tutkimustradition piirissä tehdyt alan tutkimukset ajoittuvat 1950-luvulle. Varsinaisesti organisaatiokulttuurin käsite syntyi kuitenkin vasta 1970 -luvun loppupuolella. Useat tutkijat, esimerkiksi Weick (1974) ja Pettigrew (1979) alkoivat silloin pohtia organisaatioteoriaa uudelta kannalta. Perinteiset, rationaaliset ja systemaattiset organisaatioiden kuvaukset eivät enää riittäneet tutkijoille. Heidän mielestään perinteiset mallit eivät ottaneet huomioon sitä symboliikkaa ja niitä arvoja, joilla organisaatioissa toimivat ihmiset jäsentävät organisaatioita. (Kreps 1990, 123.) Varsinaista organisaatiokulttuurin tutkimuksen kulta-aikaa elettiin kuitenkin 1980-luvulla.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on nähtävissä kaksi johtavaa tutkimussuuntausta (Smircich, 1983, ks. Kreps, 1990, 125). Ensimmäinen koulukunta käsittelee kulttuuria analyyttisesti, yhtenä organisaatioon vaikuttavana muuttujana. Sen mukaan kulttuuri on yksi organisaation ominaisuus, siis jotakin, jota organisaatiolla on. Tämä koulukunta pitää organisaatiokulttuuria organisaation osatekijänä, jota voidaan tietoisesti muuttaa ja kehittää. Tutkimus suuntautuukin usein käytännönläheisesti yritysmaailman tarpeita ajatellen. Osa tutkijoista erottaakin yrityskulttuurin ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen omiksi tutkimussuuntauksikseen. Esimerkiksi Alvessonin (1992, 97 - 100) mukaan yrityskulttuurin tutkimus on käytännönläheisempää ja pinnallisempaa kuin organisaatiokulttuurin tutkimus. Yrityskulttuurin tutkimuksessa on myös usein lähtökohtana, että kulttuuria voidaan muuttaa. Tässä tutkimuksessa käytän yrityskulttuurin ja organisaatiokulttuurin käsitteitä kuitenkin rinnakkaisina, liittämättä niihin mitään eriyttäviä merkityksiä.

Toinen organisaatiokulttuurin tutkimussuuntaus pitää kulttuuria organisaation todellisuuden ilmentäjänä. Koulukunnan mukaan kulttuuri luo organisaation perustana toimivan logiikan ja järjestyksen; kulttuuri on jotain, jota organisaatio itse on. (Kreps, 1990, 125.) Kulttuuria tulkitsemaan pyrkivä lähestymistapa lähtee liikkeelle tarkastelemalla organisaatioiden jäsenten tapoja luoda merkityksiä asioille (Kreps 1990, 135). Tutkimussuuntauksen edustajat pyrkivät pääsemään syvälle organisaatiokulttuuriin. Heidän kantansa on myös, että kulttuurin muuttaminen on hyvin vaikeaa ellei jopa mahdotonta. Koulukunta käsittelee monia kulttuurin aspekteja kuitenkin hyvin samankaltaisesti kuin kulttuuria analyyttisesti tarkasteleva koulukunta. Esimerkiksi symboleja, myyttejä, tarinoita ja rituaaleja käsitellään kuitenkin pikemminkin kulttuuriin merkityksiä luovina prosesseina kuin kulttuurin ulkoisina tunnusmerkkeinä (Frank & Brownell 1989, 199).

Tulkitsevaa lähestymistapaa ovat käyttäneet esimerkiksi Morgan ja Smircich 1980, Deetz 1982 ja Putnam 1983. Tulkitsevan tutkimuksen keskeinen elementti on viestintäprosessien kautta tapahtuva organisaation jäsenten kollektiivinen merkitysten luominen organisaation todellisuudelle. Merkitykset ovat aina yksilöllisiä ja niiden jakaminen tapahtuu viestinnän välityksellä. Kulttuurin jäsenet yrittävät siksi yhteistä todellisuutta luodakseen jakaa samankaltaisia merkityssisältöjä luomalla yhteisiä, tulkitsevia verkostoja

organisaation ilmiöiden tulkitsemiseen. Viestien sisältöä tutkimalla tulkitsevan lähestymistavan tutkijat voivat löytää logiikan, jota käytetään kulttuurisesti hyväksytyn tulkintaverkoston luomisessa. (Kreps 1990, 135 - 136.)

Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan edusta puhtaasti kumpaakaan lähestymistapaa vaan ottavat vaikutteita molemmista koulukunnista. Alvesson (1992, 32) luokitteleekin tutkijat kolmeen kategoriaan ja nimeää kolmannen kategorian akateemisiksi pragmaatikoiksi. Heillä on Alvessonin mukaan tutkimuksessaan akateemiset tavoitteet, mutta myös halu löytää tutkimuksen avulla keinoja kulttuurin hallitsemiseksi. Tässä tutkimuksessa lähestyn kulttuuria tämänkaltaisesta näkökulmasta. Käsittelen kulttuuria sitä tulkitsemaan pyrkivän koulukunnan mukaisesti organisaation todellisuuden ilmentäjänä. Pidän silti mahdollisena, että kulttuuria voidaan pyrkiä muuttamaan tietoisin toimenpitein. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on kuitenkin, että kulttuurinen muuttuminen on erittäin hidasta.

Organisaatiokulttuuria tutkitaan kummankin tutkimustradition piirissä myös useista eri perspektiiveistä. Martin (1992, 12) esittelee kolme erilaista tutkimusperspektiiviä: integraation, differentiaation ja fragmentaation näkökulmat. Integraationäkökulman mukaan tehdyissä tutkimuksissa pyritään saavuttamaan yksimielinen näkemys tutkitun organisaation kulttuurista. Eri kulttuuripiirteistä haetaan yhtäpitävyyttä ja moniselitteisyyttä pyritään välttämään. Differentiaationäkökulman tutkimuksissa kulttuuri kuvataan mahdollisuuksien mukaan yksiselitteisesti, mutta tutkimuksessa löytyneet eroavaisuudet kanavoidaan alakulttuurien kautta ja alakulttuureissa saattaa siten olla ristiriitaisiakin piirteitä. Fragmentaationäkökulma puolestaan keskittyy moniselitteisyyteen kulttuurille tyypillisenä piirteenä. Tutkimuksissa ei edes pyritä yhden, yksimielisen näkemyksen löytämiseen kulttuurista. Martinin mukaan organisaatiokulttuurin tutkiminen ainoastaan yhdestä perspektiivistä jättää organisaatiosta muodostuneen kuvan vajavaiseksi. Täydellisin kuva organisaation kulttuurista saadaan, kun sitä tutkitaan kaikkien kolmen perspektiivin kautta. (Martin 1992, 12.)

Eri tutkimusperspektiiveistä tarkasteltuna ei ole lainkaan selvää, onko organisaatiokulttuuri yksi, koko organisaation kattava yhtenäinen ilmiö, vai vaihteleeko kulttuuri organisaation eri osissa. Integraatioperspektiivin mukaan tarkasteltuna kulttuuri on yksi kokonaisuus, joka kattaa koko organisaation. Varsinkin organisaatiokulttuurin tutkimuksen alkuvaiheissa yhden, yhtenäisen kulttuurin olemassaoloa pidettiin selvänä, ja tutkimuksista valtaosa tehtiin integraatioperspektiivistä käsin. Nykyisin useimmat tutkijat myöntävät erilaisten alakulttuurien olemassaolon. Differentiaatioperspektiivin mukaan organisaatio koostuu lukuisista alakulttuureista. Differentiaatioperspektiivi ei kiellä yhden valtakulttuurin olemassaoloa, mutta pureutuu tutkimaan valtakulttuurin alta paljastuvien alakulttuurien luomia kulttuurisia rakenteita (Martin 1992, 85). Tässä tutkimuksessa tarkastelen organisaatiokulttuuria lähinnä integraatioperspektiivistä käsin. Alakulttuureilla on oma vaikutuksensa valtakulttuuriin, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä luomaan kuva valtakulttuurin kehittymisestä ja muutosten vaikutuksesta siihen. Työn laajuus ei kuitenkaan mahdollistanut muiden perspektiivien ottamista mukaan tarkastelun kohteeksi.

Organisaatiokulttuurin tutkimus on vielä melko nuorta, ja se näkyy määritelmien ja mallien moninaisuutena. Tieteenalalla onkin vielä monta ratkaisematonta ristiriitaa. Alvesson (1992, 47) määrittelee tieteenalan suurimmiksi ongelmiksi tieteenalan täsmällisen määrittelyn, tutkimuksen tason vaihtelevuuden, käsitteiden hajanaisuuden ja kahden koulukunnan väliset erot kulttuurin roolin määrittelyssä. Erilaiset, osittain päällekkäiset tutkimussuuntaukset ovat kuitenkin myös tieteenalan rikkaus, joka vie tutkimusta eteenpäin moniulotteisena.

2.3 Kulttuurin kehittyminen ja rooli organisaatiossa

Organisaatiot ja niiden kulttuurit muuttuvat jatkuvasti. Kulttuurin peruspilareina organisaatiota perustettaessa toimivat perustajien arvot ja pyrkimykset. Perustajilla on usein selkeä visio siitä, kuinka organisaation tulisi toimia, ja he ovat avainasemassa palkatessaan organisaatioon työntekijöitä (Greenberg & Baron 1995, 542). Kulttuuri syntyy ratkaisemaan organisaation olemassaolon perusongelmia, joita ovat organisaation ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja siihen sopeutuminen sekä sen sisäisten prosessien hallinta siten, että organisaatio säilyy yhtenäisenä (Schein 1987, 65). Kulttuuri muodostuu periaatteessa samalla tavoin kuin mikä tahansa ryhmä. Yhteisten kokemusten ja oppimisen tuloksena muodostuu ryhmän "identiteetti", ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen malli jota kutsutaan kulttuuriksi (Schein 1987, 66). Morganin (1986, 133) mukaan kulttuurin muodostumisessa on kysymys nimenomaan sen jäsenten kyvystä luoda yhteinen todellisuus, samanlainen käsitys maailmasta. Pienryhmissä koheettisten ryhmien jäsenille muodostuu samanlainen käsitys ryhmän tarkoituksesta. Fragmentoituneilla ryhmillä sitä vastoin on usein lukuisia todellisuuksia: kukin ryhmän jäsen jäsentää maailmaa omalla tavallaan, eivätkä he näe ryhmän tarkoitusta samalla tavalla.

Kulttuurin jäsenten samanlaiset käsitykset maailmasta kehittyvät kokemusten kautta. Mitä enemmän organisaation jäsenillä on yhteisiä kokemuksia, sitä yhteneväisempiä merkityksiä he antavat organisaation tapahtumille ja sitä suurempaan yhteisymmärrykseen he pääsevät (kuvio 8.). (Frank & Brownell 1989, 202).

Vähän yhteisiä kokemuksia	Jonkin verran yhteisiä kokemuksia	Paljon yhteisiä kokemuksia
Merkitykset erilaisia	Merkitykset samanlaisia	Merkitykset erittäin samanlaisia
Väärinymmärrys	Melko hyvä yhteisymmärrys	Korkea yhteisymmärrys

Kuvio 8. Samankaltaiset kokemukset lisäävät samanlaisia merkityksiä (Frank & Brownell 1989, 203).

Organisaatioissa on myös todettu olevan vähemmän ja pienempiä viestintäongelmia silloin kuin 1) työhön liittyvä tieto on vapaasti saatavissa, 2) tavoitteet suunnitellaan yhdessä, 3) mielipiteitä voi ilmaista vapaasti ja 4) ihmiset ovat yhteistyöhaluisia. Tämäntyyppisessä ilmapiirissä organisaation jäsenet luovat yhtenäisen "maaperän" josta käsin he muodostavat yhteneväisiä käsityksiä ympäröivästä maailmasta, ja tällä tavoin organisaation kulttuuri vahvistuu ja yhtenäistyy. (Frank & Brownell 1989, 202 - 203.)

Millaisia tarpeita kulttuuri sitten organisaatiossa palvelee? Eri aikakausina kulttuurilla voi olla organisaatiossa erilaisia tehtäviä. Kaikkein perimmäisin tehtävä on kuitenkin luoda kulttuurin jäsenille kulttuurinen identiteetti, saada heidät tuntemaan kuuluvansa kulttuuriin. Kulttuurin yhtenäisyys voi ilmetä myös kulttuuriin kuulumisesta tunnettuna ylpeytenä. Alvessonin (1992, 162) mukaan kulttuurinen ylpeys on vahvinta sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat kokeneet vaikeita tilanteita ja selvinneet niistä.

Toinen kulttuurin tehtävistä on saada kulttuurin jäsenet sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Kulttuuri pyrkii myös vahvistamaan ja selkeyttämään niitä käyttäytymiskoodeja, joita organisaatiossa on. (Greenberg & Baron 1995, 540.) Kaikki nämä tavoitteet palvelevat Scheinin (1987, 65) esittämää kulttuurin pyrkimystä säilyttää ryhmä ja sopeuttaa se sen sisäiseen ympäristöön. Schein esittää myös, että kulttuurin tehtäviin kuuluu ryhmän säilyttäminen sen ulkoisessa ympäristössä ja sopeuttaminen siihen (Schein 1987, 65). Sopeutuakseen ulkoiseen ympäristöönsä organisaation on määriteltävä toiminta-ajatuksensa ja strategiansa sekä päämääränsä. Lisäksi sen on saavutettava yksimielisyys keinoista, jolla päämääriin päästään ja kyettävä mittaamaan onnistumistaan jollakin tapaa. Mikäli päämääriä ei saavuteta, on organisaatiossa ryhdyttävä korjaaviin toimiin. Scheinin näkemyksen mukaan kulttuuripiirteet paljastuvatkin parhaiten juuri tavoissa, joilla kriisitilanteita hoidetaan. (Schein 1987, 68.)

2.4 Vahva organisaatiokulttuuri ja menestyvä organisaatio

Yksi syy organisaatiokulttuurin tutkimuksen suureen suosioon 1980-luvulla oli tutkijoiden haave sellaisen kulttuurin löytämisestä, joka edistäisi parhaiten organisaation menestymistä. Kulttuurin ja menestyksen symbioosia onkin pohdittu alan kirjallisuudessa runsaasti. Organisaatiokulttuuria organisaation ominaisuutena pitävien tutkijoiden (esim. Deal & Kennedy 1982) keskuudessa on yleisesti oletettu, että vahva kulttuuri edistäisi organisaation menestymistä. Siehl ja Martin (1990, 251) määrittelevät vahvan kulttuurin sellaiseksi, jossa organisaation tavoitearvot ja todelliset arvot ovat yhteneväiset, ja organisaation jäsenillä on sama näkemys organisaatiosta. Wilkins ja Ouchi (1983) puolestaan ovat todenneet vahvan kulttuurin olevan sellainen, jossa ryhmän arvot ja normit vaikuttavat vahvasti ryhmän viestintään ja toimintaan (Aaltio-Marjosola 1991, 25). Alvesson (1992, 137) puolestaan toteaa menestyviä kulttuureja usein

määriteltävän niiden henkilöstön ominaisuuksien kautta: menestyvissä kulttuureissa henkilöstö on ammattitaitoista ja sitoutunutta ja organisaatioissa on hyvä ilmapiiri sekä vahva identiteetti jne. Näitä ominaisuuksia nimitetään sitten vahvaksi kulttuuriksi.

Osa organisaatiokulttuurin tutkijoista olettaa, että kulttuuri ja menestys ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Tällöin organisaation menestys olisi riippuvainen vahvasta kulttuurista. Tällaisen integraationäkökulman mukaisesti kulttuurin ja menestyksen suhdetta ovat tarkastelleet muun muassa Deal ja Kennedy (1982) sekä Ouchi ja Johnson (1978) (Siehl & Martin 1990, 253). Nämä kuten muutkin integraationäkökulmasta tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin olleet menetelmiltään tai tutkimusaineistoiltaan sellaisia, ettei niiden tulosten perusteella voida tehdä yhtäpitäviä johtopäätöksiä kulttuurin ja menestyksen välisestä suhteesta (Siehl & Martin 1990, 253).

Kulttuurin ja menestyksen välinen riippuvuussuhde voidaan myös nähdä päinvastaisesti. Tällöin organisaation menestys on avaintekijä, joka vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Menestyksen myötä olisi mahdollista tai kannattavaa edistää tiettyjen kulttuuriarvojen toteutumista organisaatiossa. Tällaisia arvoja voivat olla organisaation imagon kannalta tärkeät tekijät, kuten organisaation sosiaalinen vastuu esimerkiksi ympäristönsuojeluasioissa. On kuitenkin kyseenalaista, voiko menestys vaikuttaa kulttuurin varsinaisiin arvoihin. Kulttuurissa voidaan asettaa tavoitearvoja, joihin sitoutuminen olisi toivottavaa. Kulttuuriarvoiksi ne muuttuvat kuitenkin vasta, mikäli organisaation jäsenet omaksuvat ne ja alkavat toimia niiden mukaan. (Siehl & Martin 1990, 261.) Alvesson (1993, 31) toteaa, että Kilmannin mukaan kulttuurin normit ovat keskeisessä asemassa kulttuurin ja menestyksen välistä suhdetta määriteltäessä. Normit ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä ja mielipiteitä ja niillä on suuri vaikutus menestyksen kannalta tärkeisiin tekijöihin kuten laatuun, tehokkuuteen, asiakaspalveluun, innovatiivisuuteen, uskollisuuteen jne. Myös arvot toimivat samalla tavalla organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä.

Kulttuurin ja menestyksen välistä yhteyttä on pyritty osoittamaan myös tutkimalla yritysten strategioiden ja kulttuurin yhteensopivuutta. Väitetään, että sellaiset yritykset, joiden strategiat ja kulttuuri ovat sopusoinnussa menestyisivät paremmin kuin yritykset, joissa kulttuuri ei tue strategioita. (Siehl & Martin 1990, 262.) Ei ole kuitenkaan pystytty todistamaan, että tällainen yhteensopivuus välttämättä lisäisi organisaation menestystä.

Tutkijat eivät kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole onnistuneet osoittamaan, että vahva kulttuuri olisi organisaation menestyksen tae (Siehl & Martin 1990, 241). Siehl ja Martin (1990, 268) toteavat menestyksen ja kulttuurin välisen yhteyden olemassaolon olevan kuitenkin mahdollista. Tähänastinen tutkimus ei ole pystynyt aukottomasti osoittamaan yhteyden olemassaoloa, mutta se ei välttämättä tarkoita, ettei linkkiä näiden tekijöiden välillä ole. Kulttuurin ja menestyksen välisen suhteen tutkimuksessa on useita metodologisia ongelmia: tarvittaisiin laaja ja kulttuurin syvärakenteisiin saakka pureutuva otos, jonka hankkiminen on hankalaa tai lähes mahdotonta. Ongelman muodostaa myös aikatekijän olemassaolo. Kulttuurin ja menestyksen yhtäläisyyden toteamiseksi olisi pystyttävä tutkimaan organisaatioita pitkällä aikavälillä. Frank ja Brownell (1989, 237) toteavat myös kulttuurin

olevan tilannesidonnaista. Organisaatiota ja sen kulttuuria ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti, ja siksi tietynlainen kulttuuri voi tietyssä tilanteessa edesauttaa menestystä mutta tilanteen muuttuessa toimia täysin päinvastaisesti.

2.5 Lähikäsitteitä

Organisaatioilmaston, viestintäilmaston, organisaatioidentiteetin ja työtyytyväisyyden käsitteet käsittelevät samankaltaisia ilmiöitä kuin organisaatiokulttuurikin, mutta eri näkökulmasta ja lähtökohdista käsin. Käsitteiden välisiin yhtäläisyyksiin ja eroihin tutustutaan seuraavassa tarkemmin.

2.5.1 Organisaatioilmasto ja viestintäilmasto

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston käsitteet ovat varsin läheskäiset. Denison (1996, 621) toteaakin, että kyseessä on pikemminkin yksi ja sama ilmiö, jota tutkitaan kahdesta eri perspektiivistä käsin. Myös Alvesson (1992) toteaa, että osa organisaatiokulttuurin tutkimuksista voitaisiin luokitella yhtä lailla organisaatioilmaston tutkimuksiksi. Falcione ja Kaplan (1987, 301) ovat tiivistäneet organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston käsitteiden välisen eron ehkä parhaiten. Heidän mukaansa kulttuuri on organisaation arvojen, normien, uskomusten ja rakenteiden pysyväluontoinen järjestelmä, ja ilmasto puolestaan ilmentää tätä järjestelmää tietyllä hetkellä.

Falcione ja Sussman (1987, 197 - 198) esittelevät kolme organisaatioilmaston tutkimussuuntausta. Ensimmäisen suuntauksen mukaan ilmasto on organisaation ominaisuus tai ominaisuuksien joukko. Nämä ominaisuudet ovat itsenäisiä eivätkä siis välttämättä vastaa organisaation jäsenten käsityksiä organisaation ominaisuuksista. Tämän lähestymistavan takaa löytyvät oletukset siitä, että organisaatiot ovat olemassa niihin kuuluvien ihmisten vaihtumisesta huolimatta, organisaatioiden ominaisuuksia voidaan luokitella ja nämä ominaisuudet ovat melko pysyviä.

Toinen organisaatioilmaston tutkimussuuntaus käsittelee ilmastoa organisaation ominaisuuksien ja ihmisillä siitä olevien käsitysten vuorovaikutuksena. Siinä oletetaan ilmaston olevan havainnoitava muuttuja, joka on riippuvainen ilmaston vaikutuspiirissä olevien ihmisten käsityksistä. Käsityksien todetaan olevan pikemminkin kuvailevia kuin arvioivia ja niiden edellytetään olevan myös suhteellisen yhteneväisiä. Ilmasto muodostuu siis siinä vaikuttavien yksilöiden yhteisten käsitysten kautta. (Falcione & Sussman 1987, 198.)

Kolmas organisaatioilmaston tutkimussuuntaus käsittelee ilmastoa siltä kannalta, mikä on psykologisesti tärkeää yksilölle organisaatiossa ja kuinka hän kokee työympäristönsä. Ilmasto on täten yksilön kokemusten summa. (Falcione & Sussman 1987, 198.) Organisaatioilmasto nähdään siis joko organisaation subjektiivisena tai objektiivisena ominaisuutena. Samankaltaista jaottelua voitaisiin hyvin käyttää kuvaamaan myös organisaatiokulttuuria.

Molemmat käsitteet pyrkivät kuvailemaan organisaatiossa tapahtuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen seurauksina syntyviä ilmiöitä. Käsitteet erottaa toisistaan kuitenkin se, että kulttuurinen muuttuminen on hidasta, kun taas organisaatioilmasto voi muuttua nopeastikin, esimerkiksi jonkin tietyn tapahtuman seurauksena (Juholin 1999, 43).

Krepsin (1990, 193) mukaan organisaatioilmasto on organisaation sisäinen tunnelma, joka perustuu siihen kuinka hyvin organisaation jäsenet viihtyvät keskenään ja organisaatiossa yleensä. Kreps liittää organisaatioilmaston suoraan organisaation viestintäilmastoon toteamalla viestinnän vaikuttavan organisaation ilmastoon ja ilmaston viestintään. Viestinnällä ja ilmastolla on kehäsuhde: organisaatioilmastolla on joidenkin tutkimusten mukaan suuri vaikutus organisaation jäsenten käytökseen ja viestintään. Viestintä vaikuttaa kuitenkin myös siihen, kuinka organisaatioilmasto kehittyy. Krepsin mukaan ilmasto kehittyy organisaation johdon käytöksen ja toimintatapojen sekä organisaation jäsenten viestintäkäyttäytymisen kautta. Myös johdon viestinnällä on vahva vaikutus organisaatioilmaston kehittymiseen. (Kreps 1990, 193 - 194.) Reddingin (1972) mukaan "ihanteellinen johtamisilmasto" syntyy viiden johtamisstrategian seurauksena. Näitä strategioita ovat tuki, osallistuva päätöksenteko, luottamus ja luotettavuus, avoimuus sekä painotus tavoitteiden asettamiseen korkealle. (Kreps 1990, 194.)

Viestintäilmaston käsite kuuluu oleellisena osana organisaatioilmaston käsitteeseen. Tukiaisen (1999, 55) mukaan viestintäilmastosta on kysymys silloin, kun tutkitaan organisaatioilmastoon liittyviä viestintäilmiöitä. Viestintäilmasto on organisaatioilmaston alakäsite, yksi organisaatioilmaston osatekijöistä. Viestintää voidaan kuitenkin pitää yhtenä tärkeimmistä ilmastoon vaikuttavista tekijöistä. Se voidaan nähdä organisaation psykologisena ilmastona, joka muodostuu organisaation jäsenten kokemuksista ja sitoutumisesta organisaation arvoihin sekä suhteista organisaation muihin jäseniin. (Timm 1986, 74). Psykologiset tekijät vaikuttavat siten viestintäilmaston, kuten koko organisaatioilmastonkin muodostumiseen. Ilmasto, kuten kulttuurikin, on yksilöllisen kokemuksen tulos, jokainen organisaation jäsen kokee sen omalla tavallaan. Kokemukset vaikuttavat viestintäkäyttäytymiseen, joka puolestaan vaikuttaa ilmaston kehittymiseen edelleen. Tämä tekee viestintäilmastosta vaikeasti hallittavan kokonaisuuden.

Gibbin (1961, ks. Beck&Beck 1986, 15 - 19 ja Kreps 1990, 195 - 196) luoman viestintäilmaston mallin mukaan organisaation viestintäilmaston ääripäitä ovat viestintää tukeva (supportive) ja viestintää torjuva (defensive) ilmasto. Gibbin mukaan tietynlainen viestintäkäyttäytyminen edesauttaa viestintää tukevan ilmaston syntymistä, ja muu viestintäkäytös puolestaan johtaa torjuvan ilmaston syntyyn. Gibb on nimennyt kuusi tekijää, jotka kuvaavat tarkemmin viestintäilmaston muodostumista. Käsitteet kuvaavat johtajan suhtautumisen vaikutusta alaisten viestintään ja yhtä hyvin organisaation jäsenten viestinnän vaikutusta toisiinsa. Gibbin tutkimista tekijöistä ensimmäinen käsittelee esimiesasemaa ja tasa-arvoisuutta. Viestintää torjuvassa ilmastossa esimiesasema ja statuserot usein korostuvat. Tasa-arvoisuuden korostaminen puolestaan voi tukea organisaation viestintää.

Organisaation viestintä voi myös olla arvostelevaa tai kuvailevaa. Viestintää tukevassa ilmastossa viestintä keskittyy tapahtumiin pikemmin kuin ihmisiin. Viestintää torjuvassa ilmastossa sitä vastoin viestintä on arvostelevaa ja saattaa mennä henkilökohtaisuuksiin. Kolmanneksi Gibb on tutkinut spontaanisti tapahtuvan ja strategioita sisältävän viestinnän eroja. Viestintää tukevassa ilmastossa viestintä on spontaania. Viestintää torjuvassa ilmastossa puolestaan viestijöillä on sanomansa takana suunnitelmia, joita ei haluta ilmaista.

Neljäs Gibbin tutkima tekijä on johdon pyrkimys hallita organisaatiota viestinnän keinoilla tai vastaavasti suuntautuneisuus ongelmanratkaisuun. Viestintää tukevassa ilmastossa viestintä suuntautuu ongelmanratkaisuun yhdessä, torjuvassa ilmastossa taas viestinnällä pyritään kontrolloimaan toisten käytöstä. Viides tekijä käsittelee organisaation jäsenten itsevarmuutta tai muuntautumiskykyisyyttä. Itsevarmasti käyttäytyvät organisaation jäsenet eivät ole avoimia muiden ideoille, muuntautumiskykyiset puolestaan ovat joustavia ja sopeutuvat erilaisiin viestintätilanteisiin. Kuudes käsitepari on neutraali tai empaattinen suhtautuminen ongelmiin. Neutraalisti käyttäytyvät organisaation jäsenet eivät osallistu muiden ongelmien ratkaisemiseen, empaattiset sen sijaan ovat huolissaan muidenkin ongelmista ja ymmärtävät toisia organisaation jäseniä.

2.5.2 Organisaatioidentiteetti

Organisaatioidentiteetin käsite voidaan jakaa kahtia organisaatioidentiteetin (organizational identity) ja yritysidentiteetin (corporate identity) käsitteisiin. Yritysidentiteetti oli alun alkaen synonyyminen organisaation graafisen ilmeen kanssa. Nykyään niin oganisaatioidentiteettiä kuin yritysidentiteettiäkin pidetään organisaatiokäyttäytymisen, viestinnän ja symbolismin ilmentäjänä (Van Riel & Balmer, 1997, 341). Hatch ja Schultz (1997, 357) määrittelevät organisaatioidentiteetin organisaation jäsenten kollektiivisiksi käsityksiksi organisaatiolle luonteenomaisista arvoista ja sille tyypillisistä piirteistä. 1990-luvulla organisaatioidentiteetin käsitteen on alettu sanoa viittaavan organisaation jäsenten käyttäytymisestä kumpuaviin organisaation ominaisuuksiin. Tällä tavalla määriteltynä organisaatioidentiteetin käsite vaikuttaisi olevan varsin lähellä organisaatiokulttuurin käsitettä.

Hatch ja Schultz (1997, 358) näkevät organisaatioidentiteetin osana organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa organisaation jäsenet tulkitsevat johdon asettamaa organisaation identiteettiä kulttuurisen viitekehyksensä kautta. Van Riel ja Balmer (1997, 342) näkevät kulttuurin yhtenä identiteettiin vaikuttavista tekijöistä. Kulttuurin, yrityksen strategioiden, ympäristön, organisaation menestyksen sekä yrityksen maineen nähdään olevan vuorovaikutussuhteessa keskenään. Kulttuuri vaikuttaa strategioihin jotka puolestaan vaikuttavat organisaation identiteettiin. Tämä toimintakeskeinen näkemys tähtää sellaisen organisaatioidentiteetin rakentamiseen, jolla olisi positiivinen vaikutus organisaation menestykseen sekä yrityksen maineeseen.

Organisaatioidentiteettiä on tutkittu erilaisin tutkimusmetodein. Näistä Balmerin "affinity audit" perustuu hypoteesiin jonka mukaan organisaatioi-

dentiteetti muodostuu yhtäläisyyksiin perustuvan sosiaalipsykologisen prosessin kautta (Van Riel & Balmer 1997, 344). Teorian mukaan organisaation jäsenillä on samankaltainen käsitys tietyistä arvoista ja uskomuksista. Näitä tutkitaan organisaation jäsenten ammattikielen, ideologioiden, rituaalien ja uskomusten kautta. Auditointiprosessiin kuuluu neljä vaihetta, joita ovat 1) yrityksen mission ja strategian luominen, 2) organisaatiossa vallitsevien arvojen ja uskomusten järjestelmän paljastaminen, 3) arvojen ja uskomusten järjestelmän arviointi suhteessa missioon ja strategiaan sekä 4) missiota ja strategiaa tukevien arvojen ja uskomusten kehittäminen. (Van Riel & Balmer 1997, 344.) Arvot ja uskomukset määritellään myös organisaation kulttuurisiksi ominaisuuksiksi. Balmerin metodia voisikin yhtä lailla pitää organisaatiokulttuurin ominaisuuksien identifiointiin ja niiden muuttamiseen pyrkivänä välineenä.

Organisaatioidentiteetin käsite eroaa organisaatiokulttuurin käsitteestä kuitenkin näkökulmansa perusteella. Organisaatiokulttuuri antaa vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin "miksi me teemme näin?" tai "mitä tarkoitamme tällä?". Identiteetin käsite puolestaan vastaa kysymyksiin "keitä me olemme?" tai "mikä on meidän tehtävämme?" (Lehtonen, 1997, 21 - 36).

2.5.3 Työtyytyväisyys

Myös työtyytyväisyyden käsitteellä on yhteytensä organisaatiokulttuuriin. Työtyytyväisyys määritellään yksilön havainnointi- ja tunnepohjaiseksi reaktioiksi työtään kohtaan (esim. Juholin 1999, 26, Greenberg & Baron 1995, 169). Työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi on sitä mittamaan kehitetyssä Job Descriptive Index -kyselylomakkeessa määritelty työ itsessään, palkka, ylenemismahdollisuudet, valvonta, ja työtoverit (Greenberg & Baron 1995, 171). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa näihin tekijöihin ja sitä kautta välillisesti myös työtyytyväisyyteen. Locken (1984) esittämän arvoteorian mukaan ihmiset ovat työhönsä sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän kokevat saavansa työltään arvostamiaan asioita (Greenberg & Baron 1995, 174). Tätä voidaan verrata myös O'Reillyn, Chatmanin ja Caldwellin (1991) suorittamaan tutkimukseen, jossa he mittasivat yksilön arvojen ja organisaation arvojen yhteensopivuutta. Mitä lähempänä arvot olivat toisiaan, sitä varmemmin ihmiset pysyivät työssään tutkitun kaksivuotiskauden aikana. (Greenberg & Baron 1995, 549). Näin organisaation kulttuuriarvoilla voidaan nähdä olevan vaikutuksensa myös työtyytyväisyyteen.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA MUUTOS

Kulttuurin synnyttyä se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Kehittymiseen ja muutokseen vaikuttavat lukuisat niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Organisaatiokulttuurin tutkijat suhtautuvat kulttuurin muuttumiseen kaksijakoisesti. Akateemisesti suuntautuneet tutkijat pitävät kulttuurin muutosta hitaana prosessina, jonka suuntaa ei voi ohjailla. Käytännönläheisemmin aiheeseen suhtautuvat tutkijat taas pitävät mahdollisena, että kulttuuria voidaan tietoisin toimenpitein muuttaa haluttuun suuntaan, ja kulttuurin muutoksella voidaan vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutosprosesseihin. Tässä tutkimuksessa omaksun vaikutteita molemmista ajattelutavoista. Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään, millaisia vaikutuksia kulttuurilla voi olla muutoksiin, ja toisaalta taas muutoksilla organisaation kulttuuriin.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat olla pieniä tai suuria, hitaita tai nopeita prosesseja. Aaltio-Marjosola (1991, 45) pohtii kehittymisen ja muutoksen välistä eroa. Hän määrittelee muutoksen tilaksi "uuden" ja "vanhan" välillä, mutta pohtii, voiko muutosta pitää kehityksenä. Kehityksen käsitteeseen liittyy pyrkimys jotakin tavoitetta kohti. Muutos voi tapahtua myös olematta tavoitteellinen. Tässä tutkimuksessa käsittelen lähinnä suunniteltuja organisaatiomuutoksia, jotka liittyvät olennaisesti organisaation kehitykseen ja ovat tavoitteellisia.

Morganin (1986, 138) mukaan organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää myös organisaation kulttuurin muutosta. Organisaation arvot ja asenteet voivat tietyissä tilanteissa edistää muutosta, mutta toisissa tilanteissa toimia muutoksen vastavoimana. Kulttuuri ei kuitenkaan ole ainoa organisaation toimintaan vaikuttava elementti. Myös organisaation ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan (Greenberg & Baron 1995, 538). Gordon (1991) toteaa kolmen ulkoisen tekijän vaikuttavan organisaatioiden perusoletuksiin ja arvoihin. Näitä tekijöitä ovat asiakkaiden vaatimukset, kilpailutilanne sekä yhteiskunnan odotukset. (Clement 1994, 35). Organisaatio kehittyy sekä sisäisten että ulkoisten prosessien seurauksena, ja kehitys vaikuttaa myös sen kulttuuriin. Kulttuurin ja organisaation muutosten suhde on kuitenkin kaksisuuntainen. Organisaation muutos saattaa vaikuttaa sen kulttuuriin, mutta myös kulttuurilla on väistämättä vaikutuksensa muutoksiin. Muutosprosesseja ja -mekanismeja, jotka vaikuttavat kulttuurin kautta organisaatiokäyttäytymiseen, esimerkiksi tuottavuuteen tai päätöksentekoprosesseihin, on kuitenkin tutkittu hyvin vähän (Lawson & Ventriss 1992, 205).

Clementin (1994, 33) mukaan organisaatiomuutosten yhteydessä on otettava huomioon kolme tekijää, joita ovat organisaation kulttuuri, muutoksen johtajat sekä organisaation todellinen hierarkiarakenne. Muutoksen onnistumiseksi on tunnettava organisaation kulttuuri ja organisaation rakenne. Kyseessä ei kuitenkaan ole organisaatiokaaviossa määritelty, virallinen hierarkiarakenne vaan ihmissuhteiden verkosto, johon kulttuuri perustuu. Clementin mukaan organisaatiomuutoksen onnistumiseksi on viisainta pyrkiä muutokseen

kulttuuria myötäillen. Muutoksen onnistumiseksi on tärkeää sitouttaa organisaation jäsenet siihen, pyrkiä luomaan avainhenkilöille yhteinen näkemys organisaation kehittämisestä sekä kouluttaa tarvittaessa avainhenkilöitä muutokseen liittyen. (Clement 1994, 33 - 40.)
Thompson ja Luthans (1990, 336) väittävät, että olemassa olevan organisaatiokulttuurin muuttaminen voi olla jopa vaikeampaa kuin kokonaan uuden kulttuurin luominen. Tämä näkemys tukee Clementin (1994, 33) ajatusta organisaatiomuutosten onnistumisesta parhaiten silloin, kun ne myötäilevät organisaation olemassa olevaa kulttuuria. Mutta toisinaan organisaatio muuttuu tai on pakotettu muuttumaan myös niin, että muutos on kulttuuriarvojen vastainen.

3.1 Kulttuurin muutostyypit

Organisaatio ja sen kulttuuri voivat muuttua monestakin syystä. Baron ja Greenberg (1995, 550 - 553) listaavat organisaatiokulttuurin muutosten tärkeimmiksi syiksi organisaatiota ympäröivän maailman muuttumisen, fuusiot ja yrityskaupat, organisaatiossa toimivien yksilöiden vaikutuksen sekä suunnitellut organisaatiomuutokset.

Suunniteltu organisaatiomuutos perustuu useimmiten strategiseen päätökseen, jonka pohjalta organisaation jotain ominaisuutta ryhdytään muuttamaan. Päätös voi syntyä joko ulkoisten tai sisäisten tekijöiden seurauksena. Ulkoisia muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi tarve ottaa käyttöön uutta teknologiaa tai viestintävälineitä ja sisäisiä muutostekijöitä esimerkiksi muutokset yrityksen tuotevalikoimassa tai palveluissa, yrityksen rakenteissa tai hallintomallissa. (Baron & Greenberg 1995, 626 - 631.) Suunniteltu organisaatiomuutos on yleensä nk. proaktiivinen muutos, eli muutoksella ennakoidaan ja pyritään välttämään tulevia ongelmia. Kaikki organisaatiomuutokset eivät kuitenkaan ole suunniteltuja. Organisaatiossa on siksi opittava reagoimaan myös suunnittelemattomiin muutoksiin. Tällaiset muutokset ovat reaktiivisia, eli muutos tapahtuu reaktiona johonkin ilmenneeseen ongelmaan. Organisaatio voi kohdata sisäisiä ongelmia, jotka aiheuttavat muutostarpeen tai ongelmia voi syntyä ulkoisista tekijöistä, kuten lainsäädännöllisistä muutoksista tai kilpailutilanteesta johtuen (Baron & Greenberg 631 - 633).

3.2 Kulttuurin muutosmekanismit

Schein (1987, 280) esittää, että organisaatioilla on kolme kasvuvaihetta, joista kunkin aikana toimivat erilaiset kulttuurin muutosmekanismit. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio syntyy ja kehittyy, ja hallitsevassa asemassa on organisaation perustaja. Tällöin kulttuuri on varsin yhtenäinen ja toimii organisaatiota koossa pitävänä voimana. Kulttuurin muutosmekanismeina toimivat luonnonmukainen kehittyminen, ulkopuolisen konsulttiavun turvin kehittyminen, organisaation sisäisiä henkilösiirtoja hyväksikäyttämällä muutokseen pyrkiminen sekä ulkopuolelta palkatun johtajan avulla muutokseen pyrkiminen (Schein 1987, 290).

Toisessa vaiheessa keski-ikäinen organisaatio laajenee ja kulttuurin yhdentymisaste pienenee uusien osakulttuurien synnyn myötä. Tässä vaiheessa kulttuurin muutosmekanismeja ovat suunniteltu organisaatiomuutos ja organisaation tietoinen kehittäminen, teknologisten innovaatioiden kautta tapahtuva muuttuminen, yrityksen toimintaideologian muuttamiseen tavoitearvoihin pyrkimällä tapahtuva muutos sekä vähitellen, kypsyttelemällä tapahtuva muutos. (Schein 1987, 291 - 299.) Kypsän organisaation kulttuuri puolestaan rajoittaa Scheinin mukaan innovatiivisuutta ja ylläpitää historiallisia arvoja. Kypsän organisaation muutosmekanismeja ovat pakon edessä muuttuminen, koko organisaation sitoutumista vaativa toiminnan suunnan täyskäännös sekä täydellinen uudelleenorganisointi, joka käytännössä tarkoittaa kulttuurin katoamista ja uuden kulttuurin rakentamista. (Schein 1987, 299 - 304.)

Schein on oikeassa siinä, että eri kehitysvaiheessa oleva organisaatio voi muuttua eri tavoin. Organisaation vanhetessa sen jäsenille on kehittynyt yhteinen kokemuskenttä, jonka pohjalta kulttuurissa toimitaan. Perinteet ohjaavat toimintaa usein sitä vahvemmin, mitä vanhemmasta organisaatiosta on kysymys. Scheinin (1987, 304) mukaan organisaation johto tai muu muutosagentti voisi yllämainittuja muutosmekanismeja hyväksikäyttäen pyrkiä muokkaamaan organisaation kulttuuria. Kulttuurin muokkaaminen muutosten avulla ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Kulttuuri muuttuu hitaasti, eikä muutoksilla välttämättä ole toivottuja vaikutuksia siihen. Lisäksi on muistettava kulttuurin muodostuvan organisaation jäsenten välisten suhteiden kautta eikä organisaation virallisen hierarkiarakenteen kautta (Clement 1994, 35). On todennäköisempää, että kulttuuri muuttuu organisaatiomuutoksen seurauksena kuin että kulttuurin muutos johtaisi organisaation muuttumiseen (Clement 1994, 35), mutta on myös huomioitava olemassa olevan kulttuurin mahdollinen vaikutus muutoksen onnistumiseen.

3.3 Johdon vaikutusmahdollisuudet

Yrityksen johdolla on aina vaikutuksensa organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Clementin (1994, 37) mukaan organisaation ylin johto on todennäköisesti tärkein elementti suurten organisaatiomuutosten onnistumisessa. Johdon tulisi osallistua muutokseen esimerkkinsä voimalla, mutta johto ei kuitenkaan yksin voi toteuttaa muutosta.

Organisaation johtaja tai johtoryhmä voi asemansa turvin luoda organisaatioon arvojärjestelmiä ja käyttäytymismalleja, mutta prosessiin osallistuvat myös organisaation muut jäsenet. (Morgan 1986, 126). Riippumatta johtajan toimista kulttuuri on aina kuitenkin siihen kuuluvien yksilöiden yhteisten käsitysten tulos (Frank & Brownell 1989, 238). Ellei esimerkiksi johdon esittämiä uusia arvojärjestelmiä omaksuta organisaatiossa, eivät ne tule osaksi organisaation kulttuuria.

Organisaatiokulttuurin sanotaan manifestoituvan esimerkiksi yrityksen toiminta-ajatuksessa. Scheinin (1987, 65) mukaan organisaatiokulttuurin tehtävä on sopeuttaa organisaatio ulkoiseen ympäristöönsä ja tämän prosessin ensimmäinen vaihe on organisaation toiminta-ajatuksen määrittely. Usein toiminta-ajatus ja yrityksen tunnuslause, sekä nykyisin jopa organisaation arvot on kirjoitettu esimerkiksi organisaation vuosikertomukseen. Näin ilmaistut arvot ovat kuitenkin yritysjohdon asettamia tavoitearvoja eivätkä välttämättä varsinaisia organisaation toteutuneita kulttuuriarvoja. Alvessonin (1992, 192) mukaan onkin olemassa vaara, että organisaatioon syntyy sen johdon luoma pseudomaailma, jolla ei ole mitään tekemistä organisaation todellisuuden kanssa. Tämä on yksi epäonnistuneen organisaatiomuutoksen uhkakuvista. Mikäli muutoksen onnistuminen edellyttää kulttuuriarvojen muuttumista, on johdon onnistuttava sitouttamaan koko organisaatio uusiin kulttuuriarvoihin.

Petersin ja Austinin (1985) mukaan lähes kaikilla menestyksekkäillä yrityksillä on jossain historiansa vaiheessa ollut voimakkaasti vaikuttava johtaja, joka on innostanut yrityksen henkilökuntaa visionsa toteuttamiseen (Frank & Brownell 1989, 218). Johtajien vaikutusmahdollisuuksista organisaation kulttuuriin ollaan organisaatiokulttuurin tutkijoiden keskuudessa erimielisiä. Kulttuuria metaforallisesti käsittelevät tutkijat pitävät mahdottomana, että johtaja tai yritysjohto yksin voisi muuttaa kulttuuria. Johtajat voivat vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen olemalla tietoisia toimintansa symbolisista vaikutuksista ja yrittämällä vaalia haluttuja arvoja, mutta he eivät voi kuitenkaan täysin kontrolloida kulttuuria, kuten useimmat johdon näkökulmasta kirjoittavat väittävät (Morgan 1986, 139). Kulttuuri ei ole minkään yksittäisen ihmisryhmän kontrolloitavissa.

Vaikka johtaja voi pyrkiä vaikuttamaan organisaation kulttuuriin on kulttuurilla myös vaikutuksensa johtamiseen. Kulttuuri toimii johdon toimintaympäristönä ja toiminnan viitekehyksenä. Frank ja Brownell (1989, 219) toteavat kulttuurin vaikuttavan johtamiseen siksikin, että johdon vaihtuessa uuden sukupolven johtajat valitaan yleensä samojen kulttuuristen oletusten vallitessa kuin heidän edeltäjänsäkin. Poikkeuksen tähän muodostavat yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä tapahtuvat johdon vaihdokset.

Scheinin (1987, 234) mukaan yritysjohto voi pyrkiä vaikuttamaan kulttuuriin etupäässä tekemiensä valintojen kautta. Ne seikat, joihin johto kiinnittää huomionsa organisaatiossa sekä johdon suhtautuminen organisaation kriisitilanteisiin vaikuttavat kulttuurin kehittymiseen. Vastaavasti myös johdon asettamat kriteerit esimerkiksi palkintojen ja statuksen kohdentamisen tai rekrytoinnin, ylennysten ja erotusten suhteen muokkaavat kulttuuria. Johto voi näin valinnoillaan pyrkiä ohjaamaan organisaation kulttuurin kehittymistä toivomaansa suuntaan.

Toissijaisesti johto voi vaikuttaa kulttuuriin käyttämällä valtaansa organisaatiorakenteiden, järjestelmien ja menettelytapojen luomisessa sekä organisaation fyysisen tilan jakamisessa. Myös virallista organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat johdon lausumat voivat vaikuttaa kulttuuriin. Nämä toissijaiset mekanismit toimivat kuitenkin vain sillä edellytyksellä, että ovat yhdenmukaisia ensisijaisten mekanismien kanssa. (Schein 1987, 234.)

Mirvis ja Sales (1990, 372) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin muutosta yrityskaupan yhteydessä. He kiinnittävät huomiota osallistuvan johtamisen vaikutukseen organisaatiokulttuurissa. Mikäli työntekijät kokevat johdon puuttuvan heidän töihinsä liikaa, tuloksena on ylijohdettu "orjapiiskurityöpaikka". Mikäli johto osallistuu toimintoihin liian vähän, seurauksena on puolestaan alijohdettu "bridgeklubi". Sopivassa määrin osallistuen johdetussa organisaatiossa työntekijät kokevat "nirvanan". Mutta millainen sitten on "sopiva määrä" johtamista? Mirvis ja Sales eivät määrittele käsitettä sen tarkemmin, ja kyseessä onkin subjektiivinen suure. Toiset kaipaavat johtamista enemmän kuin toiset, joten optimaalisesti suoriutuakseen organisaation johdon on osattava tasapainoilla alaistensa henkilökohtaiset ominaisuudet tuntien.

Yrityskaupan yhteydessä organisaatiokulttuuri ja muutoksen johtaminen ovat avainasemassa. Mikäli fuusioituvien yritysten kulttuurit ovat kovin erilaisia, voi niiden yhteensovittamisessa olla suuria vaikeuksia. Muutosta johtavat yleensä ostajan edustajat ja tämä aiheuttaa helposti muutosvastarintaa ostetun yrityksen henkilöstössä. Bradshaw-Camball (1989) esittää, että organisaatiomuutokseen pyrittäessä muutoksen johtajien olisi tutkittava organisaation historiaa ja sidosryhmäsuhteita. Tällä tavalla he voisivat ymmärtää paremmin organisaatiossa toimivia merkitysjärjestelmiä (Clement, 1994, 38). Yritysjohdolla on tärkeä rooli organisaatiomuutosten onnistumisessa. Muutoksen ja organisaatiokulttuurin välisen vaikutussuhteen vuoksi myös kulttuurin tunteminen on tärkeää muutoksen onnistumisessa (Clement 1994, 40).

3.4 Muutosvastarinta

Muutosprosesseihin on yleisesti totuttu liittämään myös muutosvastarinnan käsite. Tutkijat ovat pitäneet organisaatiokulttuurin muuttumista hitaana osittain juuri siitä syystä, että yleensä muutosprosessien yhteydessä ilmenee myös muutosvastarintaa. Muutos aiheuttaa aina häiriön organisaation normaaliin toimintamalliin, ja on siksi luonnollistakin että muutokset herättävät vastus-

tusta organisaatiossa. Tuntemattoman pelko luo haluttomuutta hyväksyä muutos (Greenberg & Baron 1995, 638).

Greenbergin ja Baronin (1995, 638 - 639) mukaan muutosvastarinta on lähtöisin sekä yksilöllisistä että organisaatiotekijöistä. Yksilötasolla muutosvastarintaa aiheuttavat muutoksesta mahdollisesti seuraava taloudellinen turvattomuus, tuntemattoman pelko, sosiaalisten suhteiden muuttumisen pelko, tottumus asioiden tilaan ja kykenemättömyys tunnustaa muutoksen tarpeellisuus. Organisaation tasolla muutosvastarintaa syntyy työtehtävien ja työtoverien välillä vallitsevien henkilösuhteiden pysyvyyttä edistävästä luonteesta ja mahdollisesta vallan tasapainon järkkymisestä. Myös aiemmin toteutetut, epäonnistuneet muutosprosessit voivat luoda muutosvastarintaa. (Greenberg & Baron 1995, 638 - 639.)

4 RAFLATAC OY:N JYVÄSKYLÄN TEHDAS: ORGANISAATION HISTORIA JA TILANNE TUTKIMUSHETKELLÄ

Tutkimuksen kohteena toimi UPM-Kymmene -konserniin kuuluva Raflatac Oy:n tehdas Jyväskylässä. Tehdas valmistaa tarralaminaattia jatkojalostukseen. Jyväskylän tehtaan päätuote on A4-kopiolaminaatti. Esitutkimus osoitti, että tehtaalla oli tutkimushetkellä varsin vahva ja dynaaminen organisaatiokulttuuri. Tehtaan historia on yhteydessä tehtaan organisaatiokulttuurin kehittymiseen nykyisen kaltaiseksi. Haastatteluaineiston analyysiin liittyvät siksi myös organisaation historian vaiheet. Jotta taustatekijät olisivat selvillä, on tässä syytä tehdä lyhyt katsaus tehtaan historiaan.

Jyväskylän tehdas perustettiin vuonna 1974. Toiminnan aloitti Oy Scancompac Ab-niminen yhtiö, jonka omistuspohja oli suomalais - amerikkalainen. Tehdas joutui vaikeuksiin jo ennen tuotannon käynnistymistä, sillä perustamisvaiheessa Jyväskylän maistraatti oli myöntänyt rakennusluvan vaikka tarvittava ympäristölupa puuttui. Tehtaan ympäristöasioista keskusteltiin sen jälkeen lehdistössä toistuvasti lähes kahden vuoden ajan, ja Jyväskylässä syntyi tehdasta vastaan jopa kansanliike. Yli 9000 yksityishenkilöä allekirjoitti tehdasta vastustaneen adressin. Tehtaan ympäristöasiat toimivat Jyväskylässä myös politiikan teon välineinä. Suomalais-amerikkalaisen tehtaan ympäristöhaitat olivat vasemmistolaisille puolueille oivallinen lyömäase oikeistopuolueita vastaan.

Vuoden kuluttua tehtaan käynnistämisestä tuotannossa sattui räjähdys, jonka seurauksena tuotanto oli katkoksissa yli kuukauden. Henkilövahingoilta säästyttiin mutta aineelliset vahingot olivat mittavia. Tuotantoa kuitenkin jatkettiin eikä henkilöstöä tarvinnut lomauttaa korjaustöiden ajaksi. Scancompacin nimellä tehdas toimi aina vuoteen 1980 saakka. Tappiollinen tehdas päätettiin silloin pitkäaikaisten vaikeuksien jälkeen sulkea, ja työntekijät irtisanottiin. Uudeksi omistajaksi tuli kuitenkin Kymtarra Oy, jonka taustalla oli paperiteollisuuden alan yrityksiä. Suurin omistaja oli Kymi-Kymmene Oy 70% osuudellaan. Kymtarra aloitti toimintansa kahdessa vuorossa, ja palkkasi suurimman osan entisistä Scancompacin työntekijöistä takaisin töihin. Yritys muutti nimensä pian Kymtaciksi, ja fuusioitui vuonna 1982 Kymi-Kymmene Oy:öön.

Kymin omistuksessakaan tehdasta ei onnistuttu samaan kannattavaksi, ja vuoden 1984 lopulla tappiollinen tehdas myytiin Yhtyneet Paperitehtaat Oy:lle. Yhtyneet oli siihen saakka ollut Kymtacin kovin kilpailija. Muutoksen yhteydessä Jyväskylän tehtaasta tuli Yhtyneiden Tampereella sijaitsevan tarrapaperitehtaan osasto. Vuoden 1985 alussa Yhtyneillä perustettiin uusi tulosyksikkö, jonka nimeksi tuli Raflatac. Yksikköön kuului Tampereen ja Jyväskylän tehtaiden lisäksi myös Englannista vuonna 1984 ostettu tarrapaperitehdas. Ensimmäiset vuodet Yhtyneiden omistuksessa olivat tappiollisia. Vuonna 1985 Jyväskylän tehdas teki historiansa synkimmän tuloksen, 7 miljoonaa markkaa tappiota. Tulosparannus oli kuitenkin nopeaa, sillä jo vuonna 1987 tehdas ylsi lievästi positiiviseen tulokseen. 1980-luvun lopulla tehdas vaipui vielä tappiolli-

seksi, mutta vuoden 1991 jälkeen tulokset ovat olleet reilusti voitollisia vuosi toisensa jälkeen. Vuonna 1985 tehtaalle oli Yhtyneiden omistukseen siirtymisen yhteydessä tullut Tampereelta uusi johtaja. Hänen johtamanaan tehtaalle alettiin 1990-luvun alussa kehittää omaa tuotetta. Aikaisemmin tehdas oli ikään kuin kilpaillut Tampereen tehtaan kanssa samoista tilauksista. Tuotekehitys ja tekniset investoinnit loivat pohjan nousulle kohti menestystä. Vuodesta 1992 alkaen Jyväskylän tehdas on menestynyt erinomaisesti ollen tällä hetkellä Raflatac Oy:n pienin mutta tehokkain yksikkö, jossa oli tutkimushetkellä 76 työntekijää. Näistä 21 oli toimihenkilöitä ja 55 työntekijöitä.

Tehtaan menestys toi mukanaan tarpeita ja mahdollisuuksia investoida, ja tehdasta onkin laajennettu vuosina 1994 ja 1996. Vuonna 1998 tehtaan menestykseen luotsannut johtaja siirtyi yhtiön sisällä toisiin tehtäviin alustavasti kahden vuoden määräajaksi. Hänen tilalleen nimitetty johtaja toimii samalla koko Raflatac Oy:n toimitusjohtajana, ja johtaa Jyväskylän tehdasta muiden töidensä ohella Tampereelta käsin. Käytännössä Jyväskylän tehdas jäi siis muutoksessa vaille paikalla olevaa tehtaanjohtajaa. Entisen johtajan käytännön työt jaettiin organisaatiossa käyttöpäällikön, tuotepäällikön sekä tutkimus- ja kehityspäällikön kesken. Puoli vuotta johtajan vaihdoksen jälkeen organisaatiossa käynnistettiin lisäksi mittava muutosprojekti, jossa tehtaalle rakennetaan saman konsernin toisen yhtiön, Rafsec Oy:n tuotantolinja. Rafsec Oy tuottaa mikropiirin sisältäviä turvatarroja erilaisiin käyttötarkoituksiin. Osa Raflatacin työntekijöistä siirtyy muutoksen yhteydessä Rafsecin palvelukseen. Siirtyjät valittiin halukkaiden joukosta sisäisellä haulla. Rafsecilla on oma organisaationsa, ja se toimii ikään kuin tehtaana tehtaan sisässä. Organisaatiot ovat kuitenkin osittain limittäisiä, eikä tutkimusvaiheessa ollut vielä kaikilta osin selvää, kuinka Rafsecin tulo vaikuttaa Raflatacin henkilöstön työhön tulevaisuudessa.

Raflatacin Jyväskylän tehdas on mielenkiintoinen organisaatio niin taustansa kuin nykytilanteensakin puolesta. Tehtaalle ovat tyypillisiä varsin pitkät työsuhteet, keskimääräinen työsuhteen kestoaika tehtaalla on hieman yli 10 vuotta. Tehtaalla työskentelee myös edelleen kymmenen vuodesta 1976 tai jopa pidempääkin työsuhteessa ollutta henkilöä. He ovat siis nähneet tehtaan historian kaikki vaiheet. Henkilöstön keski-ikä on pitkistä työsuhteista huolimatta varsin alhainen, vain 37,8 vuotta. Toimihenkilöt ja työntekijät ovat keskimäärin hyvin samanikäisiä, sillä toimihenkilöiden keski-ikä on 38,2 ja työntekijöiden 37,6 vuotta.

Jyväskylän tehdas on erittäin epätyypillinen yksikkö paperiteollisuuden piirissä myös pienen kokonsa vuoksi. Tehtaalle on vuosien kuluessa kehittynyt erityisen hyvä yhteishenki osittain juuri yksikön pienen koon vuoksi. Yhteishenkeä on luonut myös tehtaan kehitys huonosti menestyneestä pikkutehtaasta menestyksekkään konsernin huippuyksiköksi.

5 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Laadullisen tutkimuksen kysymyksenasettelu poikkeaa melkoisesti siitä tavasta, jolla tutkimuskysymyksiä voidaan määrällistä tutkimusta tehtäessä asettaa. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkimuskysymykset muodostuvat tutkimuksen edetessä. Myös tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimusta tehtäessä, ja laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin siksi usein pikemminkin yleisellä tasolla asetettavasta tutkimustehtävästä kuin varsinaisesta tutkimusongelmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 120).

Myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset kehittyivät tutkimusprosessin edetessä. Lähtökohta säilyi kuitenkin samana. Tutkittava organisaatio oli erittäin menestyvä ja sillä oli esitutkimuksen perusteella voitu määritellä olevan vahva, yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, 1) miten organisaation vahva kulttuuri oli muodostunut ja 2) millaisia vaikutuksia organisaation läpikäymillä muutoksilla oli kulttuurin vahvistumiseen, sekä 3) oliko organisaation kulttuurilla toisaalta ollut vaikutusta muutosten onnistumiseen? Myös 4) johdon rooli muutosten toteuttajana ja sitä kautta organisaatiokulttuuria muokkaavana tekijänä oli tarkastelun kohteena. Näiden kysymysten pohjalta tutkimus pyrkii luokittelemaan muutoksen ja kulttuurin välistä suhdetta ja etsii vastauksia siihen, voidaanko kulttuurisia seikkoja huomioimalla helpottaa organisaatiomuutoksen onnistumista tai muutoksen välityksellä kehittää kulttuuria haluttuun suuntaan.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusasetelma koostui kyselyn muodossa kokonaistutkimuksena tehdystä esitutkimuksesta, 12 teemahaastattelusta sekä kohdeorganisaation havainnoinnista ja organisaatiosta kertoviin kirjallisiin dokumentteihin perehtymisestä tutkimuksen kestäessä. Valitsin teemahaastattelun tutkimuksen päämenetelmäksi, koska halusin saada mahdollisimman monipuolisen kuvan organisaation kulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelun avulla päästään lähemmäs haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmäänsä tilanteista (Hirsjärvi & Hurme, 1982, 36). Haastattelujen välityksellä pääsin kuulemaan organisaatiotarinoita, jotka kuvaavat organisaation kulttuuria. Aaltio-Marjosolan (1991, 70) mukaan tarinoilla on myös tärkeä rooli organisaation muutostilanteissa. Teemahaastattelujen avulla pääsin tarkastelemaan organisaatiomuutosten kokemista ja sitä kautta niiden vaikutuksia organisaation kulttuuriin. Teemahaastattelujen avulla pyrin selvittämään, kuinka tehtaan organisaatiokulttuuri on kehittynyt ja miten eri muutokset ja kulttuuri ovat vaikuttaneet toisiinsa. Tavoitteenani oli luoda kuva organisaation ja sen kulttuuriin vaikuttaneista muutoksista, jotta voisin arvioida tapahtumien merkitystä organisaatiokulttuurin kehitykseen ja toisaalta kulttuuristen seikkojen vaikutusta tapahtumien kulkuun.

6.1 Kyselymuotoinen esitutkimus

Tutkimuksen taustaksi tehtiin kysely (liite 1.) kaikille tehtaan työntekijöille. Kysely toimi samalla myös tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tehdyn raportin materiaalina. Osittain strukturoitu ja osittain avoimia kysymyksiä sisältänyt kyselylomake jaettiin tehtaalle maaliskuussa 1999. Kyselyiden jakamisen suoritti tehtaan puolella kunkin vuoron vuoromestari ja konttorin puolella käyttöpäällikkö. Lomakkeet pyydettiin palauttamaan viikon aikana suljetuissa kirjekuorissa takaisin ne jakaneille henkilöille. Koska kysely piti tutkittavan organisaation tarpeiden vuoksi toteuttaa ennen organisaatiossa alkamassa olevaa muutosprosessia, oli aikaa vähän. Kyselyn luotettavuuden kannalta oli huono ratkaisu, että lomakkeet piti palauttaa ne jakaneille henkilöille, vaikka palautus tapahtuikin suljetuissa kirjekuorissa. Päädyimme kuitenkin tähän ratkaisuun ajan puutteen takia. Kyselyn kokonaisvastausprosentti nousi kaikesta huolimatta erittäin hyväksi. Kyselyitä jaettiin yhteensä 76 kappaletta, joista toimihenkilöille 21 ja työntekijöille 55 kappaletta. Kyselyitä palautettiin yhteensä 47 kappaletta eli 62%. On huomattava, että toimihenkilöt palauttivat kyselynsä sataprosenttisesti, kun taas työntekijöiden palautusprosentiksi muodostui 47%. Koska organisaation henkilöstöstä 28% on toimihenkilöitä ja 72% työntekijöitä, ovat toimihenkilöiden mielipiteet aineistossa yliedustettuja suhteutettuna heidän prosentuaaliseen osuuteensa henkilöstöstä (kts. taulukko 1.).

Taulukko 1. Esitutkimukseen vastanneiden osuus tutkimusjoukosta toimihenkilöillä ja työntekijöillä.

	tutkimusjoukko	vastanneet
toimihenkilöt	28% (n=21)	100% (n=21)
työntekijät	72% (n=55)	47% (n=26)

Koska toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastaukset on pidetty kyselyn tuloksissa erillään, ei työntekijöiden suhteessa pienempi vastausprosentti vaikuttanut haitallisesti tutkimuksen luotettavuuteen. 47%:n vastausprosentti on riittävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta pelkkiä työntekijöiden vastauksia tarkasteltaessa, mutta suoria vertailuja toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tehtäessä on huomattava, että toimihenkilöiden mielipiteet ovat aineistossa huomattavasti yliedustettuja.

Esitutkimus toimi samalla myös yritystä varten tehdyn raportin materiaalina. Osa tutkimuslomakkeella kerätyistä tiedoista oli siten epärelevantteja tätä tutkimusta ajatellen. Tämän tutkimuksen kannalta kyselyn tavoitteena oli selvittää tehtaan henkilöstön käsityksiä työpaikastaan ja sitä kautta organisaatiossa vaikuttavista kulttuuriarvoista ja kulttuurin yhtenäisyydestä.

Kyselyn vastaajilta ei kysytty muita taustatietoja kuin ikä, sukupuoli, työssäoloaika ja työtehtävä. Työtehtävät oli jaoteltu ainoastaan sen mukaan, oliko vastaaja toimihenkilö vai työntekijä. Tämä siksi, että pienessä organisaatiossa vastaajien henkilöllisyys olisi muutoin saattanut paljastua. Toimihenkilöihin luettiin siten kuuluviksi myös tehtaan keskijohtoon kuuluvat henkilöt. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 35 vuotta. Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut ikäänsä. Vastaajista 36 miehiä ja 10 naisia, ja he olivat työskennelleet Raflatacilla keskimäärin 5 - 10 vuotta. On kuitenkin huomattava, että joukosta löytyi myös yhdeksän yli 15 vuotta Raflatacilla työskennellyttä vastaajaa. Alle vuoden työssä olleita ei vastaajien joukossa sitä vastoin ollut lainkaan. Yksi vastaaja ei ilmoittanut sukupuoltaan eikä työssäoloaikaansa. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden työssäoloaikoja verrattaessa näkyi, että toimihenkilöt olivat olleet talossa jonkin verran pidempään. Työntekijät olivat olleet tehtaalla työsuhteessa keskimäärin viitisen vuotta, kun taas toimihenkilöiden työssäoloajan keskiarvo oli lähes kymmentä vuotta.

Tehtaalla on runsaasti myös tehtaan historian alkuajoista saakka työsuhteessa olleita työntekijöitä, ja työsuhteen keskimääräinen pituus on noin 10 vuotta. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työssäoloajan alhainen keskiarvo antaakin viitteen siitä, että valtaosa kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli talossa vasta vähemmän aikaa työskennelleitä. Vastauksia tulkittaessa onkin muistettava myös, että pitkään talossa olleiden työntekijöiden mielipiteet eivät kyselyn perusteella välttämättä tulleet kovin hyvin selville. Kyselyn keskeiset tulokset on esitetty liitteessä 2. ja tarkemmin tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä käsitellään luvussa 7.1.

6.2 Teemahaastattelut

Varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastatteluja. Tehtaan 76 työntekijästä haastattelin yhteensä 12 henkilöä. Haastattelut toteutettiin 22.6. - 10.8.1999 välisenä aikana. Ensimmäiset neljä haastattelua toimivat esihaastatteluina, joiden aikana pyrin kehittämään teemaluetteloa ja omaa haastattelutapaani. Otin kuitenkin myös esihaastattelut mukaan aineistoon, sillä niistä saamani tieto oli tutkimuksen kannalta yhtä lailla arvokasta. Käsittelin esihaastatteluissa samoja teemoja kuin muissakin haastatteluissa, mutta eri teemojen käsittelyn laajuus vaihteli hieman verrattuna loppuihin haastatteluihin. Tämä ei kuitenkaan mielestäni vaikuttanut haitallisesti aineiston käsittelyä ajatellen, sillä haastateltavasta riippuva vaihtelu teemojen käsittelyn laajuudessa on muutenkin luonteenomaista teemahaastatteluille. Haastattelujen kesto oli noin 50 minuutista lähes kahteen tuntiin. Kaikkien haastattelujen aluksi kerroin haastateltavalle lyhyesti itsestäni sekä tutkimustehtävästäni. Kerroin haastattelulla olevan kaksi tavoitetta, tiedon keruu organisaation historiikkia sekä omaa opinnäytetyötäni varten. Sen jälkeen aloitin haastattelukysymyksien esittämisen. Aluksi pyysin haastateltavia kertomaan, milloin ja miten ovat tulleet Jyväskylän tehtaalle töihin. Näin pääsimme luontevasti keskustelun alkuun ja aiheesta oli helppo siirtyä myös eteenpäin.

Haastateltaviksi valitsin tehtaan henkilöstön kanssa yhteistyössä mahdollisimman kattavasti erilaisissa tehtävissä olevia henkilöitä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva organisaatiosta. Haastateltavista 7 kuului toimihenkilöihin ja 5 työntekijöihin. Kolmen toimihenkilöihin kuuluvan haastateltavan työtehtävät olivat kuitenkin sellaisia, että he viettivät suurimman osan työajastaan tehtaan puolella. Haastateltavana oli 5 naista ja 7 miestä. Naisten osuus haastateltavista oli suhteessa korkeampi kuin heidän osuutensa tehtaan henkilöstöstä. Tähän oli syynä se, että kesälomien ollessa haastattelujen ajankohtana meneillään löytyi työpaikalla ja siten haastateltavissa olleista ihmisistä nimenomaan naisten joukosta pitkään tehtaalla työssä olleita henkilöitä, joita erityisesti halusin haastateltavien joukkoon. Pidin työssäoloaikaa aineiston edustavuuden kannalta haastateltavien sukupuolta merkityksellisempänä tekijänä. Suurin osa haastatelluista oli ollut tehtaalla töissä jo toistakymmentä vuotta. Haastateltujen keskimääräinen työssäoloaika oli 16 vuotta. Pitkään töissä olleita valittiin mukaan siksi, että heillä on paljon tietoa tehtaan historiasta. Otin haastateltavaksi kuitenkin myös vähemmän aikaa tehtaalla töissä olleita henkilöitä nähdäkseni poikkeavatko heidän käsityksensä jollain tapaa pitkään töissä olleiden käsityksestä.

Lähdin haastatteluissa liikkeelle tehtaan historian suurimmista käännekohdista. Scheinin (1987, 132) mukaan organisaation historiaan perehtymällä on mahdollista luoda mielikuva siitä, miten ryhmä on ratkaissut ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen eheytensä pääongelmia ja mitkä ratkaisut ovat osoittautuneet toimiviksi. Näin historian kautta muodostuu kuva organisaation kulttuurin kehittymisestä. Scheinin metodissa jokaista haastateltavaa pyydetään identifioimaan organisaation historian käännekohtia haastattelun edetessä. Toimin kuitenkin hieman toisella tavalla. Käännekohtien löytämiseksi haastattelin etu-

käteen konsernin johtajaa sekä tutustuin tehtaan historiaan leikekirjan ja henkilöstölehtien välityksellä. Esihaastattelujen aikana tarkensin vielä teemaluetteloa siltä osin, kuin se oli tarpeellista. Asettamalla historiateemat valmiiksi pyrin nostamaan aineiston vertailtavuutta.

Kaikkien haastateltavien kanssa ei jokaista historiateemaa voitu käsitellä yhtä laajasti, sillä haastateltujen työsuhteiden pituus vaihteli. Haastattelujen keston suuri vaihtelu johtuu juuri tästä. Keskustelin kunkin haastateltavan kanssa lähinnä siitä ajanjaksosta, jonka hänen työsuhteensa tehtaalla oli kestänyt. Näin sain mahdollisuuden perehtyä tehtaan organisaatiokulttuurin kehittymiseen vuosien varrella. Haastatteluissa etenin tosiasiakysymysten kautta mielipidekysymyksiin. Pyrin ensin saamaan haastateltavan kertomaan tapahtumista kussakin vaiheessa, ja siirryin sen jälkeen tapahtumien vaikutuksiin ja siihen, kuinka haastateltava oli ne kokenut. Kokemusten kautta manifestoituivat organisaation kulttuuriarvot. Tarinat, joita haastateltavat kertoivat antoivat käsityksen siitä, millaisen kulttuurisen viitekehyksen kautta he toimivat. Pyrin tarkastelemaan kulttuuria ja sen kehitystä kulttuurin jäsenten subjektiivisten näkemysten kautta. Vastaavan kaltaista menetelmää on käyttänyt mm. Aaltio-Marjosola (1991) kulttuurin muutosta käsitelleessä tutkimuksessaan.

Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla heidän työaikanaan, ja haastattelupaikaksi valittiin kulloinkin sopiva ympäristö. Osa haastatteluista tehtiin neuvotteluhuoneessa, osa haastateltavan työhuoneessa. Haastattelutilanteet olivat melko epämuodollisia ja osa haastatteluista keskeytyi muutaman kerran haastateltavan työasioiden vuoksi. Pääosin haastattelutilanteet olivat kuitenkin rauhallisia ja haastateltava pystyi keskittymään ainoastaan meneillään olevaan tilanteeseen.

Nauhoitin kaikki haastattelut, sillä oli helpompi keskittyä haastateltavan kanssa keskusteluun sekä teema-alueiden käsittelyyn kun ei tarvinnut huolehtia muistiinpanojen tekemisestä. Kukaan haastateltavista ei vastustanut nauhoitusta tai näyttänyt häiriintyvän siitä. Vaikka keskusteluissa käsiteltiin luottamuksellisiakin asioita, puhuivat haastateltavat avoimesti. On kuitenkin mahdotonta sanoa, olisiko haastattelujen nauhoittamatta jättäminen muuttanut tilannetta. En litteroinut haastattelunauhoja täysin sanatarkasti vaan ainoastaan asiasisällöt tallentaen. Jätin siten litteroimatta esimerkiksi lauseissa esiintyvät toistoilmaukset, ellei niiden tarkoituksena ollut selvästi painottaa kyseistä asiaa.

Neljän esihaastattelun jälkeen teemarunko rakentui tehtaan historian kahdeksan käännekohdan ympärille.

1. Perustamisvaihe ja ympäristöskandaali 1974 - 1976
2. Räjähdys tehtaalla 1976
3. Tehtaan sulkeminen 1980
4. Tehtaan siirtyminen Kymille 1980
5. Tehtaan siirtyminen Yhtyneille Paperitehtaille 1985
6. Nousu menestykseen 1990-luvun alkupuolella
7. Tehtaanjohtajan vaihdos ja johdon muuttunut toimintamalli 1998
8. Rafsec Oy:n tulo tehtaalle 1999

Tehtaalla on nähty vuosien varrella useita erityyppisiä muutoksia. Jotta haastatteluaineisto olisi vertailukelpoista haastateltavien eripituisten työsuhteiden vuoksi, valitsin tarkasteluni kohteeksi ainoastaan vuonna 1985 toteutuneen yrityskaupan jälkeisen ajanjakson. Tämä ajanjakso oli relevantti kulttuurisen kehittymisen kannalta myös siksi, että tehtaan nousu menestykseen tapahtui ajanjakson kuluessa.

6.3 Havainnointi ja muu tutkimusaineisto

Haastattelujen ja kyselyn lisäksi perehdyin tutkimani organisaatioon myös muilla keinoin. Havainnoin organisaation sosiaalista ja fyysistä ympäristöä, joka Scheinin (1987, 32) mukaan toimii kulttuurin artefaktina, joka kerta organisaatiossa vieraillessani sekä tehdessäni varsinaisen tutkimusaineiston muodostavia teemahaastatteluja. Lisäksi perehdyin tehtaan historiaan tehtaan leikekirjan, henkilöstölehtien sekä lehtiartikkeleiden välityksellä. Tutkimusaineistoa täydentämässä olivat myös konserninjohtajan sekä tehtaalla 1980-luvulla työskennelleen myyntijohtajan ja 1970-luvulla työskennelleen tuotantopäällikön haastattelut, joita ei nauhoitettu.

7 TULOKSET JA ANALYYSI

Esitutkimuksena toimineen kyselyn tuloksista kävi ilmi tehtaalla tutkimushetkellä vallinneen kulttuurin olevan varsin yhtenäinen. Sitä voidaan luonnehtia niin kutsutuksi vahvaksi kulttuuriksi. Siehlin ja Martinin (1990, 251) kuvauksen mukaan vahva kulttuuri on sellainen, jossa tavoitearvot toteutuvat ja työntekijöillä on yhtenäinen näkemys yrityksestä. Kyselyn perusteella voi todeta, että Raflatacin Jyväskylän tehtaan henkilöstön suhtautuminen muutokseen ja näkemys organisaatiosta oli melko yhtenäinen vastaajaryhmästä riippumatta. Kyselyn keskeiset tulokset ovat tutkimuksen liitteenä taulukkomuodossa (liite 2.). Viitteitä vahvasta kulttuurista antoivat myös kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin saamani vastaukset. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmän avoimen kysymyksen vastauksia käsittelen tarkemmin seuraavaksi.

7.1 Raflatacin Jyväskylän tehtaan organisaatiokulttuurin arvot esitutkimuksen pohjalta

Kyselylomakkeessa oli myös avoin kysymys, jolla pyrin saamaan tietoa vastaajien työpaikkaansa liittämistä arvoista. Kysymykseen "Mikä on mielestäsi tyypillistä juuri Raflatacin Jyväskylän tehtaalle työpaikkana?" vastasi 77% kyselyn vastaajista. Vastanneista 78% toi esiin yksinomaan positiivisia piirteitä, ja vain 22% identifioi tehtaalle tyypilliseksi jonkin negatiivisen piirteen. Jaettaessa vastaajat vastaajaryhmittäin löytyi eri ryhmien väliltä selkeä ero: toimihenkilöryhmän vastauksista ei löytynyt ainoatakaan negatiivista kommenttia Jyväskylän tehtaasta työpaikkana, kun taas työntekijöiden vastauksista negatiiviseksi luettavia kommentteja oli 42%. Tällä perusteella voidaan olettaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden kulttuurin poikkeavan organisaatiossa jonkin verran toisistaan. Työntekijöiden vastausten tulkitsemisessa on kuitenkin muistettava, että kyseessä on tehdasorganisaatio, jossa tehdään vuorotyötä. Eri vuorot voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Vuorokohtainen jaottelu olisi mahdollistanut tarkemman analyysin siitä, onko eri vuoroissa työskentelevien työntekijöiden vastausten välillä todella eroja, vai ovatko asioista eri tavalla ajattelevat jakautuneet kaikkiin vuoroihin. Näin olisi voitu selvittää, poikkeaako jonkin vuoron kulttuuri muista. Käytännössä vuorokohtaisen analyysin tekeminen eli vuoron ottaminen yhdeksi taustamuuttujaksi oli organisaation pienen henkilöstömäärän vuoksi mahdotonta. Vastaajien anonymiteetin säilyminen olisi tällöin vaarantunut.

Toimihenkilöiden vastauksissa tehdasta pidettiin avoimena, dynaamisena ja hyvin toimivana yksikkönä jossa on hyvä ilmapiiri ja yhteishenki, ja jossa toimitaan tasa-arvoisesti. Toimihenkilöt pitivät tehtaan tyypillisimpänä piirteenä nimenomaan hyvää yhteishenkeä.

"Kaikki pelaavat porukan pussiin, ei omaan pussiin"

"Avoimuus, ei pidetä turhia rooleja. Toisen arvostaminen ja kunnioittaminen. Pitkät palvelusvuodet, "hitsautunut organisaatio", hyvä yhteishenki eli ME"

"Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki & menestyminen, osittain toinen toistensa seurannaisina!"

Myös joustavuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin sekä laadun arvostamista pidettiin Jyväskylän tehtaalle leimaa antavina piirteinä.

"Yhteishenki, toisten auttaminen, joustavuus"

"Dynaamisuus, nopeat muutokset"

"Pieni hyvin toimiva yksikkö. Kaikki tuntevat kaikki, hyvä ilmapiiri, joustava"

"Laadukkuus kaikessa mitä tehdäänkin, sekä joustavuus"

Työntekijäpuolen vastauksista heijastui pitkälti samanlainen kuva kuin toimihenkilöidenkin vastauksista. Hyvä yhteishenki sekä motivoituneisuus olivat työntekijöiden vastauksissa keskeisellä sijalla.

"Määrätietoisuus, sitkeys, motivaatio sekä vuosi vuodelta paranevat tulokset"

"Avoimuus ja joustavuus"

"Hyvä työporukka, hyvä henki"

"No tuota, lupsakka/joviaali ilmapiiri. Nuoret työntekijät antavat sopivasti "särmää" hyvin motivoituneen porukan tekemisen malliin. Niin, ja kyllä toimihenkilötkin on hyvin motivoituneita. Paikallisjohtoa myöten."

Työntekijöiden vastauksista heijastui myös hieman toisenlainen kuva tehtaasta. Kiire, koulutuksen puute sekä huono ilmapiiri nimettiin myös tehtaalle tyypillisiksi piirteiksi.

"Hirveä hössötys, yläkerran väki muita "ylempänä", huono ilmapiiri"

"Kiire, kiire, kiire, koulutuksen puute"

"Työntekijöille ei anneta positiivista palautetta tarpeeksi, mikä näkyy myös työilmapiirissä. Asioista ei kerrota kuin tietyille ihmisille ja jollet tiedä kysyä asioista niin tietoa saa vasta kun on jo myöhäistä. Työntekijöiden kilpailu/kateus toisia kohtaan."

Kuitenkin vain 14% kyselyyn vastanneista työntekijöistä identifioi kiireen tehtaalle tyypilliseksi piirteeksi. Jotkut kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä ilmaisivat periaatteessa saman asian käyttäen sanaa "dynaamisuus". Näin saman kulttuurin ominaisuuden voidaan nähdä merkitsevän toimihenkilöille eri asioita kuin työntekijöille.

Molemmissa vastaajaryhmissä tehtaalle tyypillisiksi piirteiksi identifioitiin avoimuus, joustavuus, sitoutuneisuus sekä laadun arvostaminen. Näiden organisaatioarvojen merkitys näkyi myös kyselyn kvantitatiivisia osioita tarkasteltaessa.

Jyväskylän tehtaan kulttuuria voidaan kyselyn kvantitatiivisten osioiden tulosten (liite 2.) perusteella pitää melko yhtenäisenä. Vaikka avoimeen kysymykseen tehtaalle tyypillisistä piirteistä tulikin työntekijöiltä melko paljon negatiivisia vastauksia, osoittavat kvantitatiivisten osioiden vastaukset, että sekä toimihenkilöillä että työntekijöillä on hyvin samantyyppiset käsitykset tehtaasta. Tehtaalla tutkimushetkellä vallinnutta kulttuuria voidaan kuvata Dozierin, Grunigin ja Grunigin (1995, 18) mallin mukaiseksi osallistuvaksi kulttuuriksi. Henkilöstö on kautta linjan vahvasti työhönsä sitoutunutta ja vastuuntuntoista. Tehtaalla arvostetaan korkeaa laatua ja kulttuurin keskeisiin piirteisiin kuuluu joustavuus: muutokset hyväksytään osana kehitystä. Muutosvastarintaa ei Jyväskylässä juuri esiinny. Pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen ja halu menestyä on organisaation yhteinen. Tyypillistä on myös avoimuuden ja itsenäisyyden arvostaminen sekä organisaation ja yksilöiden vahvan ammattitaidon arvostaminen. Kulttuuri pyrkii myös tasa-arvoisuuteen. Statuseroja ei tehtaalla korosteta, ja viestintä eri henkilöstöryhmien välillä on suoraa ja välitöntä. Keskeisiä organisaatioarvoja ovat tasa-arvoisuus, sitoutuneisuus, avoimuus ja joustavuus sekä laadun arvostaminen.

Kulttuurin kehittyminen tällaiseksi on useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksen summa. Esihaastattelujen perusteella voi kuitenkin todeta tehtaan siirtymisellä Yhtyneiden Paperitehtaiden omistukseen sekä sitä seuranneilla tapahtumilla olleen ratkaisevan vaikutuksen kulttuurin kehittymiseen nykyisen kaltaiseksi.

Seuraavaksi käyn läpi organisaation ja sen kulttuurin kehitysprosessia vuoden 1985 yrityskaupan jälkeen. Tehdas kehittyi tuona ajanjaksona tappiota tuottaneesta Kymin yksiköstä Yhtyneiden (nykyisin UPM Kymmenen) Raflatacin huippuyksiköksi. Samalla organisaation kulttuuri vahvistui ja yhtenäistyi. Olen erottanut kehitysprosessin loppuvaiheessa tapahtuneen organisaation johdon toimintamallin muutoksen sekä organisaatiossa tutkimushetkellä meneillään ollen organisaatiorakenteen muutoksen omiksi alaluvuikseen. Nämä muutokset ovat tapahtuneet organisaatiossa vasta hiljattain, eikä niiden mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin voida vielä täysin arvioida. Niitä voidaan kuitenkin arvioida toisesta näkökulmasta: kuinka organisaatiokulttuuri on vaikuttanut niiden onnistumiseen.

7.2 Kulttuurin kehitysprosessi yrityskaupan jälkeen

Kymi-Kymmene Oy myi Jyväskylän tehtaan Yhtyneet Paperitehtaat Oy:lle vuoden 1984 joulukuussa. Vuoden 1985 alusta Yhtyneiden tarrapaperitehtaat sijoittuivat omaan tulosyksikköönsä, jonka nimeksi tuli Raflatac. Jyväskylän tehtaasta tuli Yhtyneiden Tampereen tehtaan osasto, ja osa uutta tulosyksikköä. Muutosta ei otettu Jyväskylässä aluksi vastaan kovinkaan positiivisin mielin.

Tehtaalla ajateltiin Yhtyneiden ostaneen entisen kilpailijansa pois markkinoilta, ja työpaikkojen menetyksen pelosta syntynyt epävarmuuden tunne ja tuntemattoman pelko loivat muutosvastarintaa.

> "Kyllähän täällä epäluuloisia ensin oltiin, eikä ihan vähän oltukaan. Täällä ajateltiin aika lailla niin, että meidät nyt vaan ostetaan pois ja listitään saman tien".

Muutosta vaikeutti alkuun myös se, että Jyväskylän tehdas menetti muutoksen yhteydessä aikaisempaa itsenäisyyttään. Myynti ja sen mukana myös tuotannon suunnittelu siirrettiin hoidettavaksi Tampereelta käsin. Varsinkin toimihenkilöistä siirtyminen entisen kilpailijan leiriin tuntui alkuun vaikealta.

> "Se oli nihkeetä, tavallaan meni se itsenäisyys kaikilta, tuntu että se meni, ja.. No hyvähän se olikin että meni, mutta eihän sitä ihminen näe sillä lailla että tää on nyt meidän parhaaks, varsinkaan kun se ei alkuun tuntunu siltä."

Toisaalta mieliala tehtaalla oli helpottunut. Tehtaalla oli ennen Yhtyneitä koettu lähes jatkuvasti epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Taustalla oli tehtaan omistussuhteiden muutoksia sekä tehtaan sulkeminen ja koko henkilöstön irtisanominen kertaalleen vuonna 1980. Tehdas oli myös toiminut tappiollisesti koko historiansa ajan.

> "Alusta asti melkein aina vitsailtiin, että millonhan tää loppuu oikein. Et varsinkin Scancompacin aikoina tää oli aina niinku loppusa eellä tavallaan.. ja sitte taas Kymin aikaan ruvettiin puhumaan että tää viiään jonnekkin muualle... että Kymi vie Kuusankoskelle, et siellä on tyhjät tilat.."

Yritysoston myötä Jyväskylän tehtaasta oli tullut ison, menestyvän talon osa ja se loi etenkin työntekijöiden mielissä uudenlaista turvallisuuden tunnetta.

> "No sehän nyt tuntui vähän varmemmalle sitten tietenki ku tuli tommone isompi firma taakse ni rupes tuntumaan sillätavalla sitte että... ajateltiin että nyt tämä on vähän varmemmalla pohjalla sitten kun Yhtyneet tuli siihen.."

Yrityskaupan toteutuessa kohtasi kaksi erilaista organisaatiokulttuuria. Jyväskylässä oli tehtaan historian alkuajoista asti totuttu itsenäiseen toimintaan, sillä Kymi-Kymmenen omistuksessakin tehdas oli ollut oma tulosyksikkönsä. Kymin aikainen kulttuuri poikkesi organisaatiossa tutkimushetkellä vallinneesta vahvasta ja yhtenäisestä kulttuurista. Tehtaan henkilöstö koki Kymin ajan osittain erittäinkin kielteisessä valossa.

> "Vähänhän tämä oli sellasessa töttörö-tehtaan maineessa sillon kun tämä Yhtyneille meni, tää oli vähän niinkun tollanen prima B-paikka, B-luokan paikka, ainakin me koettiin se sillain."

> "No joo, se oli semmosta että... se ei ollu kovin järjestelmällistä, se oli semmosta hällävälliä -tyyliä, mutta sitten kun tuli Yhtyneet niin täällä alettiin niinku vakavasti tekemään tätä tarraa."

Tehtaan edellinen johtaja oli Kymin aikana pyrkinyt luomaan tehtaalle innostavaa ilmapiiriä ja maaliskuussa 1983, tehtaalla olikin päästy ensimmäisen kerran voitolliseen kuukausitulokseen. Kaikesta huolimatta tehtaan ilmapiiriä oli leimannut jatkuva epävarmuuden tunne. Työntekijöiden mielestä organisaation johto ei Kymin aikana viestinyt tehtaan kehitystavoitteista riittävän selkeästi. Ongelmista tiedotettiin, mutta tavoitteista ei annettu riittävästi tietoa. Työntekijät kokivat, etteivät tuolloin tienneet, mihin suuntaan organisaatio oli menossa tai mikä sen toiminnan tarkoitus ja päämäärä oli. Organisaatiossa oli epäonnistuttu kulttuurin kehittymisen kannalta tärkeässä tehtävässä: organisaation tarkoituksen ja toiminta-ajatuksen määrittelyssä organisaation sisäisesti. Yhtenäisten tavoitteiden ja sitä kautta arvojen puuttumisen takia organisaatiossa vallitsi tutkimushetkeä huomattavasti epäyhtenäisempi ja heikompi kulttuuri.

> "Sen muistan hyvin kun mä olin leikkaajana ni sitten jossain vaiheessa rupesin ihmettelemään et mitähän tästä tehdään kun se täältä ovesta lähtee ulos. Et ei ainakaan työhön perehdyttäminen ja alan asiantuntemus välttämättä oo ollu vaatimus tälle alalle. Että sitten rupes itekin jo heräilemään että mitähän tästä oikein tehdään.."

> "Se oli just niinku suurin ero sitte justiin tää,et oliks se toiminta sitte mitenkään tavotteellista. Että kun verrataan nyt tähän, sit kun tää meni Raflatacille niin rupes niinku tuleen selviä tavotteita ja ...ruvettiin niinku kehittämään tätä ja tulee uusia laitteita ja nostaan nopeutta.. ja ..se et se oli niinkun määrätietosta se mihin oltiin menossa."

Kymin aikana tehtaan kulttuurissa oli kuitenkin jo samoja piirteitä kuin tutkimushetkellä. Tehtaan työntekijöiden yhteishenki koettiin melko hyväksi, ja yrityskaupan yhteydessä alkaneiden muutosten hyväksymistä helpotti omalta osaltaan myös tehtaan organisaatiokulttuuria tehtaan historian alkuajoista saakka leimannut avoimuus. Jo 1970-luvulla tehtaan johto ja työntekijät olivat sinutteluväleissä keskenään, mikä ei siihen aikaan ollut vielä aivan tavallista. Myös yhtyneiden kulttuuri tuki avoimuutta.

> "Se mikä mun mielestä täällä on ollu hyvä on ollu semmonen avoimuus. Että tota niin, emmä tota Kymin aikaakaan kokenu siinä mielessä sen huonompana, kun olin työntekijänä, et kyllä täällä on aina saanu aika vapaasti olla ja tehä."

Kulttuurin arvioimisessa on huomioitava myös muutoksen tapahtuma-aikana vallinneet olosuhteet. Koko teollisuudenala oli vasta kehittymässä niin teknologisessa kuin kaupallisessakin mielessä. Osaltaan niin alan kuin organisaatiokulttuurinkin kehitysvaihe helpotti yrityskaupan yhteydessä alkanutta kulttuurin kehitysprosessia. Jyväskylän tehdas oli fuusioitunut Kymiin vain kolme vuotta ennen Yhtyneiden omistukseen siirtymistä, ja fuusion yhteydessä koetut tuntemukset olivat vielä henkilöstön muistissa.

Alun muutosvastarinta vaimeni, kun tehtaalla huomattiin Yhtyneiden Paperitehtaiden tavoitteena olevan Jyväskylän tehtaan kehittäminen. Koko historiansa alkuajat tappiota tehneen tehtaan työntekijät ottivat kehityssuunnitelmat vastaan mielellään.

> "Mutta ei, kyllä se niin oli että mitä kuunneltiin niitä selvityksiä ja nähtiin tuloksia niin kyllä meille hyvin pian kävi ilmi että ajatusmalli mitä täällä ollaan ajamassa niin se on hyvin realistisella pohjalla, että tätä ei ollut tarkotus lopettaa vaan päinvastoin kehittää ja jos mahdollista niin löytää se erikoistuote, ja sehän lopulta löytyikin sitten."

Yrityskaupan myötä organisaatioon tuotujen uudenlaisten toimintatapojen sulattelu kuitenkin myös stressasi työntekijöitä. Entisen kilpailijan työtavat poikkesivat totutuista, ja uuden tietotaidon omaksuminen koettiin toisinaan vaikeaksi.

> "Vähän opeteltiin kun se oli olevinaan sitte, kun Tampereelta tuli kaikki niin tehtiin kaikki vähä niinku siellä Tampereella ja Tampereella, ni se siinä rassas alussa kaikkein eniten, että kaikki piti kysyä Tampereelta periaatteessa.."

Teknisiä investointeja tehtiin Yhtyneille siirtymisen jälkeen runsaasti. Jyväskylän tehdas on yrityskaupan jälkeen ollut lähes jatkuvan muutoksen kohteena, ja joustavuudesta sekä sitä kautta kehitysmyönteisyydestä on vähitellen muodostunut organisaation kulttuurin keskeinen arvo.

> "Se oli niinkun jatkuvaa, kymmenen vuotta pressun alla, koko ajan melkein jotakin... pikkuhiljaa kun hommat kehittyi ja meni eteenpäin niin niitä tehtiin pikkuhiljaa, voi sanoo että melkein jatkuvasti oli jotain meneillään"

Raflatacin omistukseen siirtymisen jälkeen Jyväskylän tehtaalle asetettiin selkeitä kehitystavoitteita, ja niistä myös viestittiin koko tehtaan väelle entistä paremmin. Niin työntekijät kuin toimihenkilötkin pitivät toiminnan muuttumista entistä tavoitteellisemmaksi Raflatacin myötä selkeänä parannuksena tehtaan toimintaan.

> "Siinä tuli just se ero, suurin ero justiin tää tavotteellisuus. Et sitte tuli nää laatuasiat ja sitte tota, tavallaan enemmän tietoo siitä tuotteesta että mihin se menee ja mitä siltä vaaditaan, ja minkä takia. Että enää ei ollu tärkeetä et se Joppe juo vaan se minkä takia Joppe juo. Se että se varmaan rupes niinku siinä vaiheessa muuttuun se ajatusmaailma."

> "Se kaikki liitty siihen positiiviseen kehitykseen, se oli niinku mun mielestä yks osa sitä, ja ihan tervetullu... että tietysti mielekkäämmäks tekee kun määrät kasvaa ja laatu paranee ja haaskio pienenee ja.. se tota yleensä tietous siitä alasta ja mitä niinku tehään ja mitä odotetaan ja näinpäinpois... "

Kulttuurisesta näkökulmasta tehtaan omistajanvaihdos oli piristysruiske organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Tehtaan tekninen kehittäminen ja tavoitteiden uudenlainen asettaminen alkoivat vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin työstään.

Omistajanvaihdoksen jälkeen Jyväskylään tuli uusi paikallisjohto toteuttamaan Raflatacin tehtaalle asettamia kehitystavoitteita. Kymin aikana tehdasta johtanut KH työskenteli tehtaalla vielä noin vuoden yrityskaupan jälkeen, mutta lähti sen jälkeen takaisin Kymin palvelukseen. Raflatacin Tampereen tehtaalta siirrettiin osastopäällikkö AT vastaamaan Jyväskylän

tehtaan tuotannosta. Hän oli ihmisläheinen johtaja, jolla oli kuitenkin myös vahva tekninen tausta ja prosessin tuntemus. Hänellä oli Jyväskylässä merkittävä rooli niin tehtaan teknisen kuin organisaatiokulttuurinkin kehittymisen kannalta. AT:n innostava esimerkki ja osallistuva johtamistapa vaikutti Jyväskylän tehtaan henkilöstön suhtautumiseen myös omaan työhönsä.

> "Voi sanoo mitenkään henkilöitä palvomatta että A on se joka tän bisneksen sai pyörimään, et hänellä oli se tietous ja myöskin niinkun innostusta ja sellasta niin paljon, että siitä se niinkun lähti ihan toiseen suuntaan."

> "Kun hän tuli sillon, se oli mahdotonta rämpimistä. Nuori mies, vähän päälle kolmekymppinen kun lähtee vetämään tällasta hyllyvässä suossa olevaa fabriikkia.. kyllä mä sanon että se oli tämän talon pelastus että se A tänne on yleensä tullu."

> "Kyllä mä sanosin että hyvin suuri rooli on tällä AT:llä ollu kyllä tähän että hän on saanu niinku kasattua tähän ja puhallettua sitä ilmaa tähän"

Haastateltavat totesivat johtajalla olleen suuren roolin tehtaan kehittymisessä. Hänen kerrottiin myös pyrkineen lisäämään tehtaan henkilöstön yhteishenkeä erilaisia, koko tehtaan yhteisiä tapahtumia järjestämällä. Vahvimmin kulttuuriin vaikutti kuitenkin hänen oma, sitoutunut toimintansa tehtaan kehittämiseksi.

> "Hän oli aika paljon tuolla koneella ja tuli joskus yölläkin tehtaalle jos oli tarvis. A tuns työntekijät ja työntekijät tuns hänet, hänellä oli kyllä, huoneen ovi oli aina auki, jos oli jotain asiaa. Oikeudenmukanen oli kyllä kanssa, osas kiittää sillon kun oli aihetta mutta piti sitte puhuttelujakin jos lipsuttiin hommista"

> "Just tänään katoin kun tulin tohon pihaan kato ku oon ollu kaks ja puol viikkoo pois ku on istutukset ja on hoidettu piha-alueet ja kaikki tää siisteys mikä nyt on saatu täällä aikaan, mistä aikasemmin kukaan ei välittäny yhtään mitään, ja viihtyvyys, ja kaikki tämä, niin kyllä se oli semmonen kultajyvä meille että se A tänne silloin tuli..."

1980-luvun lopulla tehtaan kulttuuriin vaikutti myös ulkoinen epävarmuustekijä. Raflatac rakensi uuden tehtaan Ranskaan, ja tehtaalla kiersivät huhut Jyväskylän tehtaan sulkemisesta Ranskan tehtaan avaamisen myötä. Huhuja lisäsi vielä Talouselämä-lehdessä julkaistu konserninjohtajan haastattelu, josta saattoi saada käsityksen, että konserninjohtaja olisi todennut tilanteen todella olevan sellainen. Tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa. Vanhat epävarmuuden tunteet nostivat tehtaalla jälleen päätään.

> "Hevosmiesten tietotoimisto kun tietää niin paljon noita asioita...se oli sellanen juttu ...sillon tehtiin rullatarraa, ettei täällä ollu omaa tuotetta. Se ei välttämättä menny niin ruususesti ja tietysti laskettiin että tulee uus iso tehdas, kaikki on hienoo ja kiiltää... ja tekee hirveitä määriä niin eihän meille riitä tekemistä...että siihen se sitten menee - siellä lyödään isot koneet käyntiin ja täällä tietysti tukehtuu se touhu."

Tehtaan henkilöstön yhteishenki oli 1980-luvun lopulla kuitenkin erittäin vahva. Lamavuosien puristuksessa työpaikkojen menetyksen pelko ja sen sijaan, että epävarmuutta luonut tilanne olisi lamauttanut henkilöstön, nousi yhteishenki Jyväskylässä entisestään. Periksi ei haluttu antaa.

1990-luvun alussa tehtaalla ryhdyttiin kehittämään ensimmäistä omaa tuotetta. Tehtaan johtoryhmässä oli jo pitkään mietitty tehtaan ongelmalliselle koneelle paremmin sopivaa tuotetta, ja todettiin että sellainen voisi olla A4-kopiolaminaatti, jota ei valmistettu konsernin muissa yksiköissä. Oman tuotteen kehittämisellä oli tehtaalle ratkaiseva merkitys, sillä siihen saakka tehdas oli ikäänkuin kilpaillut Tampereen tehtaan kanssa samoista tilauksista. Tuotekehitysprosessi oli pitkä ja A4-laminaatin tuotanto muutti tuotantoprosessia entistä työläämmäksi ja tarkemmaksi.

> "Kun nää kopiolaminaatit lähti tulemaan niin se oli aluks kyllä tosi stressaavaa, kun ei kukaan osannu tehdä sitä tuotetta... mä muistan, me oikein pelättiin sitä aina tossa tuotannossa. Niitä ei ajettu koko ajan vaan se tuli aina, johtuko se jostain leveyden vaihdosta vai jostain leveyksistä että nyt ruvetaan sitä kopiota tekemään... se oli ihan hiki pinnassa, että mitenkä tää onnistuu..."

> "Sitä vuoskaudet kokeiltiin vaikka minkälaista paperia et se pysyy suorassa.. se oli ainainen puheenaihe johtoryhmän kokouksessa, aina puhuttiin siitä ja oli tutkittu ja yritettiin vaikka minkälaisia papereita vastakkain ja ei tullu mitään, kunnes se sitten rupes löytymään.."

Kehityskulku otettiin kuitenkin myönteisenä muutoksena vastaan myös tuotannossa. Tehtaan historian aikana monia epävarmuuden hetkiä nähnyt henkilöstö piti A4-laminaatin tuloa tehtaan tuotevalikoimaan tehtaan tulevaisuutta turvaavana tekijänä.

> "Mä niinku ihmettelen sitä siinä mielessä et alakerrassakin pidettiin sitä hyvänä et tää turvaa niinku tän puljun tulevaisuuden vaikka se oli, meni niinku vähän kiristi sitä työtahtia tai työtä yleensäkin.. munkin mielestä se oli ihan hyvä homma.."

A4-tuotannon aloittamisen myötä tehtaalla kiinnitettiin entistä enemmän huomiota laatuasioihin. Henkilöstö omaksui laatuajattelun vähitellen yhdeksi tehtaan toiminnan perustekijäksi. Laatutietoisuuden kulttuurin läpivieminen organisaatioon onnistui hyvin organisaatiossa meneillään olleen muutosprosessin aikana. Jokainen tehtaalla tiesi A4-tuotteen kehittämisessä onnistumisen edellyttävän tuotteen korkeaa laatua.

> "Se laatukysymys on sellainen asia joka tälle talolle on ihan suoraan sanottuna kaiken a ja o. Että kaikki se tuotanto mikä nyt täällä pystyttäisiin tekemään, jos se pystyttäisiin tekemään mahdollisimman pienellä hävikillä ja mahdollisimman pienellä epäkurantilla tavaralla, niin se jos mikä on justiin sitä tulevaisuutta ja siihen tämä jokaisen ihmisen työpanos täällä tähtää."
> "Kyllä se maine sitten siinäkin kiirii että se mikä pelittää niin se on sitten hyvää. Onhan niillä kilpailijoilla yhtä lailla, mutta niin vaan monta kertaa on ollu että meillä on kuitenkin sitten se paras tuote kuitenkin monessa talossa."

Yhtyneiden omistukseen siirtymisestä alkanut Jyväskylän tehtaan kehitystyö on jatkunut aina nykyhetkeen saakka. Tehdas nousi onnistuneiden muutosprosessien myötä menestykseen ja on tehnyt voitollista tulosta vuodesta 1991 alkaen. Organisaation kehityksessä voidaan nähdä nousukierre, jossa tehtaan kehittämisen myötä ammattitaito tehtaalla lisääntyi ja henkilöstö alkoi uskoa tulevaisuuteen ja menestymisen mahdollisuuteen. Osaamisen myötä laatu alkoi parantua, ja osittain sen seurauksena myös myynti lähti ylöspäin. Kasvanut myynti mahdollisti investoimisen tehtaaseen ja sitä myöten kehittämisen edelleen. Tehtaan organisaatiokulttuuri vahvistui yhteisten tavoitteiden asettamisen myötä. Pitkät työsuhteet ja työntekijöiden yhteiset kokemukset vaikeista ajoista lisäsivät yhteisiä pyrkimyksiä kohti menestystä.

Kulttuurin kehitysprosessiin vaikuttivat voimakkaasti johdon toimenpiteet ja strategiset päätökset organisaation kehittämisen suhteen. Organisaation historiallinen tausta aikaisempine taloudellisine ongelmineen antoi oman sysäyksensä organisaatiokulttuurin kehittymiselle. Aikaisemmin tehtaalla jatkuvasti vallalla ollut epävarma tunnelma väistyi vähitellen tehtaan kehittämisen ja myönteisten tulosten myötä. Muutosprosessi kesti kuitenkin pitkään ja tutkimushetken organisaatiokulttuuri olikin syntynyt tehtaan historian ja kehitysprosessien yhteisvaikutuksesta.

7.2.1 Organisaation johdon toimintamallin muutos

Yritysjohdolla on yleensä rajalliset mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Raflatacin Jyväskylän tehtaan kulttuuriseksi sankarihahmoksi nousi tehtaan menestykseen luotsannut johtaja AT. Tutkimushetkellä tehtaalla oli mielenkiintoinen tilanne tutkia organisaation johdon toimintamallissa tapahtuvan muutoksen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia toisiinsa, sillä AT oli siirtynyt toisiin tehtäviin noin vuosi ennen tutkimusajankohtaa ainakin kahden seuraavan vuoden ajaksi. Hänen jälkeensä tehdasta johtamaan nimitettiin koko Raflatac Groupin toimitusjohtaja, joka hoitaa Jyväskylän tehtaan asioita oman toimensa ohella Tampereelta käsin. Jyväskylässä jäätiin siis muutoksen yhteydessä vaille paikallista tehtaanjohtajaa. Uudelle johtajalle siirtyi tulosvastuu, mutta käytännön johtamiseen liittyvät työt jaettiin käyttöpäällikön, tuotepäällikön sekä tutkimus- ja kehityspäällikön kesken. Organisaatiossa oltiin uuden tilanteen edessä, kun vahvalla henkilökohtaisella panoksellaan tehdasta luotsannut johtaja oli poissa ja koko johdon toimintamalli muuttui uudenlaiseksi.

Tapahtuneella muutoksella oli selkeästi erilainen vaikutus toimihenkilöille kun työntekijöille. Haastatelluista työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, ettei johdon toimintamallin vaihdos ole juurikaan vaikuttanut organisaation toimintaan.

> "Jos ei ois kukaan sanonu niin ei välttämättä ois tiennykään.."

> "No mä en oo huomannu kyllä henkilökohtasesti ainakaan mitään eroo siinä, että ihan tuntuu et kaikki jatkuu samanlaisena."

Töiden nähtiin jatkuneen samalla tavalla ja Jyväskylän ammattitaidon olevan niin korkealla tasolla, ettei johtajan vaihdos enää tunnu samalla tavalla kuin mikäli se olisi tapahtunut muutamia vuosia aikaisemmin. Tehtaan menestykseen luotsannut osastopäällikkö tunsi tehtaan tuotantoprosessin hyvin ja oli osaamisensa myötä voimakkaasti mukana A4-tuotannon kehittämisessä. Nykyisen etäjohdetun mallin työntekijät näkivät kahdenlaisessa valossa. Toisaalta sen ei nähty juurikaan vaikuttavan työntekoon, mutta toisaalta johtajan läsnäoloa tehtaalla kuitenkin kaivattiin.

> "Jokainen täällä tietää ja hallitsee omat tekemisensä niin ainakin minä olin sitä mieltä että ei tässä mitään sen kummempaa muutosta tapahdu. Että talo junnaa omalla tavallaan ja johtajat vaihtuu siinä sivussa."

> "Tietenkin ku ei oo semmosta liideriä tossa ku ei tässä talossa ole, ku se lähin löytyy Tampereelta sitte. Ku nää ei osaa, ku nää ei pysty päättämään itte niinku nää pikkupomot mitä täällä on, se on kaikki on vähä siinä niinku Tampereen käsissä nyt että mitä tapahtuu jotkut rahat tai ihan mitkä tahansa, jos on jotku juhlat ni ei ne pysty niitä päättämään, täytyy kysyä Tampereelta että voiko pitää.."

> "No ei se varmaan, ei se hirveesti oo vaikuttanu, ne on kummiski ketkä täällä nyt niinku vähän on tuota päällikkönä ni on ollu kauan täällä ja ei se ny..ja Tampereellahan se on se päävastuu nyt sitte..."

Muutos johdon asetelmassa vaikutti kuitenkin myös affektiivisella tasolla. Edellisen johtajan osallistuvaan johtamistyyliin tottuneet työntekijät pitivät uutta johtajaa pikemminkin byrokratiasta huolehtivana keulakuvana kuin tehtaan todellisena johtajana. Osa haastatelluista otti esiin sen seikan, ettei ollut edes nähnyt uutta johtajaa, vaikka tämä on johtanut tehdasta jo vuoden ajan.

> "Ei, ei, mä en oikein tunnekaan koko... emmä oo tainnu nähäkkään oikeestaan koko.. mä en edes tunne...et.. tuollakin noita vieraita kulkee sillain, ni en mä välttämättä, emmä nyt oo varma ollenkaa että kuka, minkänäkönen se edes on..."

> "Mä en oo kuitenkaan, vaikka AT nyt on ollu jo poissa vuoden päivät, vähän enemmänki, niin IY:tä en oo onnistunut näkemään täällä, et on sillätavalla sattunut, että hän on käynyt täällä sellaisena ajankohtana että mulla ei oo ollu sillon vuoro.."

Kontrasti edellisen johtajan osallistuvaan johtamiseen on melko suuri. Jyväskylän tehtaalle muodostunut vahva organisaatiokulttuuri toimii tässä tapauksessa muutosta pehmentävänä seikkana. Läpi organisaation tiedetään, millaisia tavoitteita kohti tehtaalla pyritään. Työntekijäportaalle muutos ylimmässä johdossa ei myöskään ollut niin merkityksellinen kuin toimihenkilöille (joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia konttorissa työskenteleviä, myös paikallisjohtoon kuuluvia henkilöitä). Työntekijöiden näkökulmasta toiminta jatkuu entisen kaltaisena, sillä tehtaanjohtajan välitön vaikutus heidän päivittäiseen työrutiiniinsa oli kuitenkin melko pieni. Päätöksenteko ja vastuun jakautuminen ongelmatilanteissa mietitytti kuitenkin jossain määrin myös työntekijöitä.

"Ehkä täällä joitain sellaisia asioita saattaa tulla joskus, jossa sitä paikallista päätäntävaltikkaa kaivattais. Että kun mä en tiedä nyt sitten kun IY on Tampereella, jossa on hänen päätoimipaikkansa että kuka sinä aikana kun hän on siellä, niin täälläkin pitäis olla joku henkilö sitten joka päättää asioista jos näin päivittäin sattuu tulemaan sellainen tilanne että siitä vaaditaan välitöntä päätöstä, niin kuka näistä paikalla olevista nyt on sitten sellanen henkilö joka sen päätöksen ottaa kontolleen. Sitä me on joskus kyllä tuolla aprikoitu, mutta ei me oo siitä yhteisymmärrykseen päästy.

Haastattelija: Että keltä niinkun viime kädessä kysytään sitten?

"Niin ja kuka on sitten sellainen henkilö meillä täällä jonka määräys on sitten se viimenen niinku tavallaan piste sen lauseen perässä, että sen yli ei kävele mennen eikä tullen."

Haastatellut toimihenkilöt kokivat johdon asetelman muutoksen paljon työntekijöitä voimakkaammin. Edellinen johtaja oli innovatiivinen ja innostava ja hänen lähtönsä koettiin menetyksenä koko tehtaalle. Eniten johtajaa kaivattiin kuitenkin henkilönä. Etäjohtajuuteen siirtyminen vaikuttaa konttorin puolella siinä mielessä, että johtajan käytännössä hoitamat työt jaettiin kolmen keskijohdon edustajan kesken. Organisaation toiminnallisen rakenteen muutoksen myötä tapahtuneen vastuun jakautumisen laajemmalle koettiin vaikuttaneen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin.

"Siinä kävi semmonen jännä ilmiö että kun A lähti, tavallaan niinku lähti se, kumminkin A oli ihan selvässä omassa johtaja-asemassa, että kun lähti niin tässä pikkasen tasapäisty tää meidän ylempi johto, ja tähän tuli enemmän, pikkasen semmosta vapautuneempaa meininkiä, että A oli kuitenkin se joka tossa aamupalaverissa sano että nyt, aina jossakin tilanteessa.. että nyt tää on menny enemmän vähän tämmöseksi kollegiaaliseks johtamiseks"

"(huokaus).. kyllä se on vaikuttanut, että toisaalta, ei se vaikuta sillätavalla tähän prosessiin, mä en oo siinä havainnu mitään, mut sit A on hauska ihminen ja semmonen ymmärtäväinen, ja älykäs, mä ihailen sen älyä ja sitä innovaatiota millä se koko ajan porhaltaa eteenpäin ja...on muuttunu joillakin nämä esimiehetkin täällä kun A lähti vähäks aikaa pois. Kyllä täällä moni kaipailee häntä, että tulis A taas takasin, että olis taas toisella tavalla asiat."

"Semmonen mielikuva kyllä tuli ja pelko tosiaan, että me ollaan vähän niinku ilman peräsintä tämä laiva, mutta tota kyllä se on nyt ainakin tähän asti menny ihan hyvin."

Siirtyminen etäjohdettuun järjestelmään aiheutti alkuun epävarmuutta, mutta muutoksesta koettiin selvityn kokonaisuudessaan hyvin. Vastuun jako tehtaalla paikalla olevan johdon kesken on koettu onnistuneeksi ratkaisuksi. Osa haastatelluista myönsi pelänneensä ongelmia, mutta niitä ei ollut kuitenkaan koettu ilmaantuneen.

"Me vähän pelättiin kyllä sitä että tässä ois semmosta valtataisteluakin voinu olla tulossa mutta tota ei oo ainakaan vielä näkyny, et kyllä se on menny ihan niinku sitä suunniteltiin sillo"

> "Yllättävän hyvin, yllättävän hyvin..että mä en tiedä mikä siinä sitten oli, että tavallaan niinku meillähän tulos rupes vaan paranemaan, heh.. että tota eihän se, mut pohjatyön hän (AT) on siihen tehny"

Muutoksen koettiin vaikuttaneen myös jonkin verran työmotivaatioon. Tämän koettiin johtuvan lähinnä edellisen johtajan innovatiivisen otteen katoamisesta.

> "Jos mä nyt rehellisesti sanon niin motivaatio on heikentynyt. Motivaatioo ei oo enää, A oli kuitenkin se... tottakai nää kaikki muutkin on, mutta nyt kun se on tavallaan jaettu kolmelle, niin kaikki on tavallaan kiinnostuneita vaan siitä omasta sektoristaan, jollakin lailla. Et kun ei oo ketään joka ois kiinnostunut siitä yhteisestä lopputuloksesta."

Etäjohtamista ei kuitenkaan haluttu täysin hyväksyä. Lyhyellä tähtäimellä sen ei koettu haittaavan Jyväskylän tehtaan kehitystä, mutta pitkän tähtäimen toimintamallia etäjohtamisesta ei toivottu. Paikallisjohdon voimin koettiin tultavan toimeen, mutta pitkän tähtäyksen strategioiden ja tehtaan edun konserninlaajuisesti ajateltuna pelättiin kärsivän, mikäli ylin johto menettäisi tuntumansa Jyväskylän tehtaan asioihin. Tästä olivat yhtä mieltä niin toimihenkilöt kuin työntekijätkin.

> "Sitten nää strategiat on tietysti eri asia. sithän siinä on aina semmonen vaara, että jos ei ole semmosta motivoitunutta meidän tehtaan johtajaa niin me jäädään jalkoihin tuolla isommilla foorumeilla missä niitä investointirahoja ynnä muita sitten jaetaan."

Kokonaisuudessaan tehtaanjohdon toimintamallin muutoksen koettiin sujuneen joustavasti. Muutoksen mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin on vielä vaikea arvioida, sillä kulttuurin muuttuminen on hidasta, ja toimintamallin muutoksesta oli tutkimushetkellä kulunut vasta noin vuosi. Voidaan kuitenkin todeta tehtaalla vallinneen vahvan organisaatiokulttuurin helpottaneen muutoksen onnistumista. Koska edellinen johtaja oli vaikuttanut tehtaan ja sen kulttuurin kehittymiseen erittäin voimakkaasti, oli toimintamallin muutos ja johdon operatiivisten sekä hallinnollisten tehtävien jakaminen mahdollisesti jopa parempi ratkaisu kuin uuden henkilön tuominen suoraan edellisen johtajan saappaisiin. Nyt operatiivinen vastuu jaettiin tehtaan oman väen kesken. Kulttuurissa oli totuttu toimimaan itsenäisesti ja vastuullisesti, ja muutos korosti näiden piirteiden tärkeyttä organisaation toiminnan kannalta. Muutos toimi myös siinä mielessä organisaatiossa olemassa olleiden kulttuuristen oletusten mukaisesti, että sen koettiin lisänneen tasa-arvoisuutta tehtaan johtoryhmässä. Tasa-arvoisuus oli jo ennen muutosta yksi tehtaalla vallitsevista kulttuuriarvoista, joka vahvistui näin muutoksen myötä entisestään.

7.2.2 Organisaation rakennemuutos

Keväällä 1999 Jyväskylän tehtaalla aloitettiin uusi organisaatiomuutos. Jyväskylä valittiin Rafsec Oy:n uuden tuotantolaitoksen sijaintipaikaksi. Tehtaalle rakennetaan uusi tuotantolinja Rafsecin tarpeisiin, ja pieni osa Raflatacin henki-

löstöstä siirtyy Rafsecin palvelukseen. Samassa yhteydessä Raflatacin toimitilat pienenevät jonkin verran, sillä tehdasalueelle ei muutoksen myötä nouse uudisrakennusta. Esitutkimusvaiheessa uuden muutoksen alkamisesta oli tiedotettu tehtaan henkilöstölle ainoastaan yhdessä tiedotustilaisuudessa. Silti muutokseen suhtauduttiin läpi talon erittäin positiivisesti. Haastatteluissa vahvistui esitutkimuksen antama tieto siitä, että uusi muutos nähdään tehtaalla läpi talon tehtaan tulevaisuutta turvaavana ja siksi positiivisena tapahtumana.

> "Sehän on positiivista et kehitetään uutta. Kaikki on eteenpäin kun mahalleen kaatuu."

> "Taas uutta, se tietää että tehdas toimii, jos ei mitään tehtäis, että oltais ihan hiljaa eikä laajennettais eikä mitään, se ei oo hyvä merkki"

Yksi syy uuden tuotantolinjan tuomisessa juuri Jyväskylään oli se, että konsernin johdossa todettiin Jyväskylästä löytyvän ammattitaitoinen ja toimiva organisaatio, jonka yhteyteen uusi korkean teknologian tuotetta valmistava tuotantolinja olisi helpoin rakentaa. Tämä tiedettiin tehtaallakin hyvin, ja Jyväskylän roolista konsernin huippuyksikkönä olivat ylpeitä yhtä lailla toimihenkilöt kuin työntekijätkin.

> "Ja sit toisaalta niin onhan se kunnianosoitus Jyväskylän tehdasta kohtaan että tämä oli näiden suurien herrojen mielestä se paikka, ja ainut paikka mihin sitä voi edes ajatellakaan tällasta uutta taas. Koska Jyväskylä on menestynyt niin hyvin näissä, tässä esimerkiks A4-ssakin, saanu sen toimimaan... et täällä niinku sellanen tekemisen meininki on paras mitä voi kuvitella... mikä varmaankin on totta, niin onhan se mukavaa kun tulee jotain uutta."

> "Tätä magneettitarrahommaa lähdettiin kehittelemään sitten tänne Jyväskylään ja meitä on onnistanu siinä hommassa, se on osoitus siitä kun tuossa rakennetaan parhaillaan. Se oli sitten niinkun tavallaan sellanen oljenkorsi jota siepattiin tuolta kelluvasta vedestä taskuun ja katsottiin mitä onnea se tuo meille tullessaan. Hyvää onnea se on tuonutkin."

Positiivisen suhtautumisen organisaatiomuutokseen voi nähdä johtuvan kulttuurin joustavuudesta ja kehitymyönteisyydestä. Niin työntekijät kuin toimihenkilötkin näkevät muutoksen kehityksen merkkinä. Esitutkimuksen perusteella muutosmyönteisyys oli jopa hämmästyttävän suurta kun otetaan huomioon, ettei henkilöstö kyselyyn vastatessaan ollut vielä saanut paljoakaan tietoa muutoksesta. Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä se, että organisaatiossa on viimeisten 15 vuoden aikana toteutettu lähinnä positiivisia muutoksia. Henkilöstön aikaisemmat kokemukset muutoksista ja niiden vaikutuksista organisaatioon ovat siten myönteisiä ja tämä luo kehitysmyönteisyyttä. Haastatteluvaiheessa muutos oli ollut meneillään noin puoli vuotta, ja haastatelluilla oli jo jonkinlainen käsitys siitä, mitä muutos tuo tullessaan. Suurin osa niin toimihenkilöiden kuin työntekijöidenkin käsityksistä muutoksen suhteen oli edelleen positiivisia, mutta myös epäilyjä muutoksen onnistumisen suhteen esitettiin. Muutoksessa organisaation rinnalle syntyvästä uudesta organisaatiosta uusine teknologioineen kaivattiin edelleen lisää tietoa niin toimihenkilö- kuin työntekijäpuolellakin.

"En minä oikein vieläkään siitä oo, sillätavalla oo perillä eikä mitä mä nyt oon kuullu tuolla monen muunki et ei oikein tiiä kai... emmä tiiä nää jotka sinne nyt menee että heillä nyt on enemmän varmaan tietoo mutta ne ei sitä tietenkään kerro, kerro meille mutta..."

"Mä luulen et se enemmänkin spekuloitti toimihenkilöpuolella, me tunnettiin ittemme vähän epävarmaks, ei tiedetty että miten tässä oikein käy. Että pääseekö sinne enää mukaan, laajentuuko Rafsec ja ollaanko me täysin ulkona siitä kuviosta ja... se oli aluks niin salaperäistä tavallaan että tosiaan ei tiedetty et mitä siellä sitten tapahtuu"

Yhtenä ongelmana muutoksen yhteydessä voidaan nähdä Jyväskylän tehtaan kulttuuriin kuuluvan avoimuuden ja uuden organisaation luonteen vuoksi välttämätön tiedonkulun rajoittamisen välillä oleva ristiriita. Avoimeen tiedonkulkuun tottuneet Jyväskylän tehtaan työntekijät kokivat uutta organisaatiota koskevan tiedon puutteen ahdistavana varsinkin muutoksen alkuvaiheissa. Maaliskuussa 1999 tehdyn esitutkimuksen vastaajista 36% oli sitä mieltä, että muutoksesta pitäisi tiedottaa erittäin paljon enemmän. Lopuista vastaajista 60% kaipasi jonkin verran lisää tietoa ja 4% ei osannut sanoa kantaansa. Avoimeen kysymykseen "Mitä tiedät Rafsecista tällä hetkellä?" saadut vastaukset paljastivat lisäksi suuren osan kyselyyn vastanneista olleen närkästyneitä siitä, ettei muutoksesta ollut tiedotettu riittävästi. Kesällä 1999 tehtyihin haastatteluihin mennessä suhtautuminen muutoksesta tiedottamiseen oli kuitenkin muuttunut. Haastatelluista moni koki edelleen tietävänsä vain melko vähän muutoksesta, mutta tiedon puutetta ei enää koettu ahdistavaksi. Tiedon niukkuus ymmärrettiin toimialan luonteesta johtuvaksi, ja se helpotti tilanteen ymmärtämistä. Haastatelluista moni tiesi myös jo, ettei muutos varsinaisesti kosketa heidän omaa työtään Jyväskylän tehtaalla.

Epäilyksiä herättivät myös muutoksen vaikutukset tehtaan toimivuuteen jatkossa tilojen pienenemisen myötä. Niin toimihenkilöt kuin työntekijätkin kiinnittivät huomiota siihen, että tehtaan varastotilat pienenevät muutoksen yhteydessä huomattavasti. Huolimatta siitä, että muutoksen toteuttamisessa nähtiin ongelmia, oli suhtautuminen muutokseen kuitenkin perusteiltaan positiivista.

"Heh, se on tuota johtoportaan ongelma et mistä ne hankkii sitä tilaa.. että kyllä täällä niinku ahtaaks käy... mut mehän periaatteessa tehään niissä tiloissa mitä on, tietysti jos on hirveen ahasta niin se voi sitte aiheuttaa jotain kismaa... sen sitte aika näyttää."

"Ei tilaa oo mitenkään paljon muutenkaan ja sitten ruvetaan ottamaan, toi rupee ottaan kamalia määriä tosta niinkun tuotannon tiloistakin pois, niin tuntuu että onko siinä järkee. Miksei sitä voitu tehdä ihan erillistä rakennusta ja sitte se ois siinä, et miks se pitää ympätä tähän samaan, se mua vähän askarrutti mutta kai ne isot herrat on tietysti päättäny et mihin se perustetaan. Tietysti siinä yhdistyy sitte näitä toimintoja, puhelinliikenne ja sun muut tämmöset, faksit ja taksit voi olla sit siihen samaan, mut kumminkin heillä täytyy olla omansa koska he on kumminkin eri toiminimellä kulkeva.. kaikkihan nää tämmöset on sitte... mutta eihän mä tietysti siinä mielessä siitäkään asiasta oo huolissani, jos tietysti jos menis huonosti meillä, niin ois sitä, rahasta pitäis taistella niin sitte vois ajatella

> että ei helkutti, mutta täytyy vaan ajatella että siitä on meillekin sitte joskus hyötyä... ja kyllähän tänä päivänä näin on että ei sitä pidä paikoilleen pysähtyä, että aina pitää mennä eteenpäin, muuten saattaa hyvin äkkiä mennä taaksepäin.... et kyl se ihan tietysti järkevä juttu on, mut paljonhan siinä on tietysti sarkaa vielä."

Jonkin verran huolestumista herätti myös mahdollinen kahden organisaation välille syntyvä epätasa-arvo. Haastatteluvaiheessa Rafsecin palvelukseen ensimmäisessä muutosvaiheessa päässeet työntekijät oli jo valittu. Valinta tapahtui sisäisen haun kautta, ja hakijoita oli huomattavasti enemmän kuin valittuja. Haastatellut eivät kuitenkaan nähneet ainakaan haastatteluvaiheeseen mennessä muodostuneen minkäänlaisia arvostuseroja organisaatioiden välille.

> "Sitä alunperin kyllä mielessäni ajattelin että kuinkahan tuossa mahtaakaan käydä kun kaikki halukkaat ei kuitenkaan pääse sinne, et minkälainen kalabaliikki siitä mahtaakaan syntyä. Aivan hämmästyttävää on se tilanne kun mun korviini ei ole tullut mitään"

> "Hmm.. tulevaisuus näyttää, mutta en mä ainakaan tässä vaiheessa usko sitä.... toivon ainaki että porukka pysyy kasassa eikä jakaudu mitenkää A- ja B-luokan puolelle, hehheh."

Rafsecin tuloa Jyväskylään pidettiin kokonaisuutenaan hyvänä asiana ja sen koettiin turvaavan Jyväskylän tehtaan kehitysmahdollisuudet edelleen. Muutoksen vaikutuksista Raflatacin toimintaan Jyväskylässä kaivattiin kuitenkin edelleen lisää tietoa. Raflataciin voimakkaasti sitoutunut henkilöstö näki Rafsecin tulon jossain määrin myös Raflatacin jatkuvuutta Jyväskylässä uhkaavana tekijänä. Kehityskulkua, jossa uusi organisaatio nielaisisi lopulta vanhan kokonaan, ei pidetty kovin toivottavana.

> "Kuitenkin jollakin lailla musta tuntuu että tää junnaa nyt niin paikoillaan ja sitte kun, no näkeehän sen sitten kun sen syksyllä, syyskuussahan ton pitäis olla valmis että lähteekö se ja miten se lähtee.. ja se nyt tietysti aiheuttaa vähän sellasta..ja sitte varsinkin kun sittenhän puhuttiin jossain vaiheessa että menee pari vuotta korkeintaan niin se nielasee koko tän Raflatacin. Mut siihen mä en nyt tänä päivänä usko lainkaan."

Muutosprosessin kokonaisvaikutusta organisaatiossa vallitseviin kulttuuriarvoihin on tässä vaiheessa vielä vaikea arvioida, sillä prosessi on vielä kesken. Uusi tuotantolinja ei ole vielä käynnistynyt eikä rinnakkaisorganisaatioiden toimivaa arkea ole koettu vielä lainkaan.

7.3 Organisaation johdon vaikutus kulttuurin kehittymiseen

Organisaation johdolla ja etenkin Jyväskylän tehtaan menestykseen luotsanneella johtajalla oli oleellinen vaikutus organisaatiokulttuurin kehitysprosessissa tehtaalla. Clement (1994, 37) toteaa organisaation johdolla olevan keskeinen vaikutus suurten organisaatiomuutosten onnistumisessa. Tämä on luonnollista, sillä jokaisen muutoksen läpivieminen vaatii johtamista. Jyväskylän tehtaan kulttuurin kehitysprosessin perusteella voidaan todeta johdon toiminnalla olevan vaikutuksensa myös organisaation kulttuurin kehittymiseen. Konsernitasolla johto antoi tehtaalle kehittymisessä tarvittavat taloudelliset resurssit, ja paikallisen johdon tehtäväksi jäi muutosten toteuttaminen.

Clementin (1994, 37) mukaan johdon tulisi toimia esimerkkinä muutoksessa. Jyväskylässä näin tapahtuikin. Raflatacin tavoitteena oli saada Jyväskylän tehdas tuottamaan entistä laadukkaampia tuotteita. Tämä vaati teknisiä uudistuksia, mutta myös organisaatiokulttuurin muutosta laatuasioihin suhtautumisessa. Kymin omistuksen loppuaikoina laatuasioihin ei juuri ollut kiinnitetty huomiota, sillä volyymeja pyrittiin nostamaan tehdasta myyntikuntoon saneerattaessa osin laadun kustannuksella. Raflatacin myötä laatuasioihin alettiin kiinnittää tehtaalla huomiota, ja etenkin A4-tuotteen myötä laadusta tuli entistä tärkeämpi asia. Laatuajattelun läpivieminen Jyväskylän tehtaalle toimi avaintekijänä organisaatiokulttuurin muuttumisessa yhtenäisemmäksi, sillä laatuajatteluun liittyy moni organisaatioarvo. Raflatac Jyväskylän tehtaan laatupolitiikassa (liite 3.) todetaan laadun olevan kaikkien yhteinen asia, ja kaiken toiminnan vaikuttavan laatuun. Laatuajattelun sisäistäminen tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenen on opittava arvostamaan omaa työtään ja sitouduttava tekemään työnsä mahdollisimman hyvin jotta laatutavoitteisiin voidaan päästä. Näin laatuajattelun läpivieminen organisaatiossa edisti esitutkimuksen pohjalta Jyväskylän tehtaan kulttuurin keskeisiksi organisaatioarvoiksi luokiteltujen sitoutuneisuuden ja kehitysmyönteisyyden vahvistumista.

Tavoiteltuun laatuun pääsemiseksi tehtaalla oli tehtävä myös teknisiä uudistuksia. Tässä tehtaan johtajan sitoutunut toiminta toimi innostavana esimerkkinä. Hän tunsi tuotantoprosessin ja kykeni siten osallistumaan omalla panoksellaan prosessin kehittämiseen. Hänen kerrottiin tulleen tehtaalle tarvittaessa jopa keskellä yötä, mikäli tilanne sitä vaati. Näin hän omalla esimerkillään näytti tehtaan henkilöstölle, kuinka tärkeää työhön sitoutuminen on. Pelkän strategisen johtamisen sijaan hän osallistui organisaation kehittämiseen "nyrkit savessa". Samalla hän loi hyvät suhteet organisaation jäseniin; tunsi työntekijät nimeltä ja kohteli kaikkia tasa-arvoisesti. Toimintansa kautta hän kohosi vähitellen kulttuurissa sankarin asemaan. Dealin ja Kennedyn sekä Hofsteden kuvaaman kulttuurin sankarihahmon lailla hänestä tuli roolimalli, jota muistellaan kulttuurissa edelleen.

Johtajan toiminta edisti myös tasa-arvoisuuden vahvistumista organisaatiossa. Esimerkillään hän osoitti kaikkien olevan samanarvoisia huolimatta asemasta organisaation hierarkiassa. Tehtaan hierarkkinen rakenne on melko matala, ja tehtaanjohdon toimintamallin muutoksen myötä se madaltui entises-

tään. Työntekijöiden ja tehtaan operatiivisesta johtamisesta vastaavan keskijohdon välillä toimivat vuorotyönjohtajat. Matala organisaatiorakenne edistää myös omalta osaltaan avoimuutta ja tasa-arvoisuutta.

Laatutavoitteiden saavuttamisen merkityksestä Jyväskylän tehtaan kulttuurissa kertoo hyvin seuraava tarina. Raflatacin alkuaikoina Tampereella toiminut johdon edustaja totesi, että tiettyä tuotetta valmistettaisiin Jyväskylässä vain hänen kuolleen ruumiinsa ylitse. Hän ei uskonut Jyväskylän tehtaan pystyvän valmistamaan kyseistä tuotetta niin, että siltä edellytettävät laatuvaatimukset. täyttyisivät. Muutamaa vuotta myöhemmin tehtaan johtoryhmässä alettiin keskustella kyseisen tuotteen valmistuksen aloittamisesta Jyväskylässä. Yksi Jyväskylän ihmisistä oli tällöin kysynyt, oliko tämä tamperelainen sitten kuollut. Kesti hetken, ennen kuin muut ymmärsivät, mitä hän tarkoitti. Tarina kertoo omaa kieltään Jyväskylän tehtaan arvoista. Tarina kohottaa tehtaan henkilöstön ammattiylpeyttä osoittamalla, että sitoutunut työ tehtaan kehittämiseksi on onnistunut, ja tehtaalla on pystytty saavuttamaan tuloksia, joihin yltämiseen ulkopuoliset eivät uskoneet. Ammattiylpeys ja oman osaamisen arvostaminen ovat nykyään tärkeä osa organisaation kulttuuriarvoja. Ne ovat myös arvoja, joita Raflatacissa haluttiinkin Jyväskylän tehtaalla olevan. Alvessonin (1992) toteamus vahvasta ammattiylpeydestä niissä organisaatioissa, jotka ovat kehittyneet vaikeiden aikojen seurauksena pitääkin ainakin Jyväskylän tehtaan esimerkin valossa hyvin paikkansa.

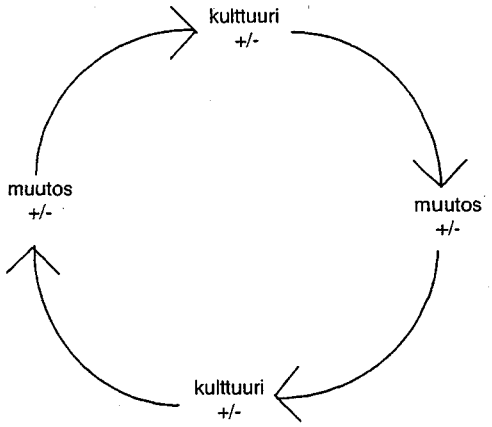
7.4 Kulttuurin vahvistuminen kehitysprosessin myötä

Jyväskylän tehtaan kulttuurin kehitysprosessin ja tutkimuksen teoreettisen taustan pohjalta laadin kulttuurin ja muutoksen vuorovaikutussuhdetta kuvaavan nelikentän (kuvio 9). Organisaatiokulttuuria tulkitsevasti käsittelevien tutkijoiden mukaan kulttuurin muuttuminen on erittäin hidasta. Organisaatiomuutokset saattavat sitä vastoin toteutua nopeastikin. Alla esitetyssä nelikentässä olen erotellut kulttuurin vaikutukset muutoksiin ja muutosten vaikutukset kulttuuriin. Organisaatiokulttuurilla on aina vaikutuksensa muutosten onnistumiseen. Voidaan kuvitella esimerkiksi tilanne, jossa organisaation kulttuurissa arvostetaan innovatiivisuutta erityisen paljon. Muutos, joka vahvistaa innovatiivisuutta otetaan todennäköisesti helpommin vastaan kuin muutos, joka vähentää innovatiivisesti toimimisen mahdollisuuksia organisaatiossa. Organisaation kulttuuripiirteiden kanssa synergiassa toimiva muutos saa kulttuurista tukea, kun taas kulttuuripiirteiden vastainen muutos kohtaa helpommin muutosvastarintaa. Jyväskylän tehtaalla kulttuurin kehitysprosessin aikana tapahtuneiden muutosten onnistumista helpotti usein se, että olemassa olevan kulttuurin piirteet tukivat muutoksia. Kulttuurin ja muutoksen suhde on kuitenkin dynaaminen, jatkuvasti kehittyvä prosessi. Tätä voidaan havainnollistaa kuviolla 10. Organisaation kulttuuri voi vaikuttaa muutoksiin positiivisesti tai negatiivisesti ja samalla tavoin muutoksilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin. Vaikutusten nopeus vaihtelee, mutta prosessi on jatkuvasti käynnissä organisaatiossa.

nopeasti vaikuttavat	hitaasti vaikuttavat
KULTTUURIN POSITIIVISET VAIKUTUKSET MUUTOKSEEN +	MUUTOKSEN POSITIIVISET VAIKUTUKSET KULTTUURIIN +
KULTTUURIN NEGATIIVISET VAIKUTUKSET MUUTOKSEEN -	MUUTOKSEN NEGATIIVISET VAIKUTUKSET KULTTUURIIN -

ympäristön vaikutus
johdon vaikutus

Kuvio 9. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiomuutoksen välinen suhde.



Kuvio 10. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiomuutoksen suhde jatkuvana prosessina.

Organisaation kulttuuri vaikuttaa muutokseen suhteellisen nopeasti. Muutoksen vaikutukset organisaatiokulttuuriin ovat huomattavasti hitaampia. Muutoksilla voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin, tai muutos voi olla vaikuttamatta kulttuuriin lainkaan. Se, miten voidaan määritellä onko jokin tietty vaikutus myönteinen vai kielteinen on tilannekohtaista. Kulttuuriominaisuus, joka koetaan tietyssä tilanteessa myönteiseksi, voidaan toisenlaisten ympäristötekijöiden vallitessa kokea kielteiseksi. Kulttuurin ja muutoksen suhteeseen vaikuttavat myös organisaation ulkoinen ympäristö sekä organisaation johto, joka yleensä on keskeisessä roolissa muutosten toteuttajana, ja jolla on myös vaikutuksensa kulttuurin kehittymiseen.

Ongelmaksi tutkimuksessa muodostui se, ettei organisaatiossa ollut juuri tapahtunut negatiivisiksi koettuja muutoksia tutkitun ajanjakson aikana. Näin muutoksilla ei ollut kovin paljon kielteisiä vaikutuksia kulttuuriin eikä kulttuurilla myöskään muutoksiin. Aineistosta löytyi lähinnä esimerkkejä kulttuurin ja muutoksen positiivisista vaikutuksista toisiinsa.

7.4.1 Muutosten vaikutukset kulttuuriin

Jyväskylän tehtaan organisaatio oli yrityskaupan jälkeiset vuodet jatkuvan muutoksen kourissa. Kehitysprosessi vaikutti myös organisaation kulttuuriin, mutta arvojen ja asenteiden muuttuminen oli hidasta. Tapahtuneet muutokset olivat positiivisia, ja samoin niiden vaikutus organisaation kulttuuriin. Kulttuurin vahvistumisen saivat alkuun tehtaalla tehdyt tekniset uudistukset, jotka loivat henkilöstöön uskoa tehtaan tulevaisuuteen. Kulttuurille aikaisemmin tyypillinen epävarmuuden tunne ja sen aikaansaama kielteinen suhtautumistapa ongelmiin katosi ja organisaatiossa syntyi usko tulevaisuuteen. Tekniset uudistukset vaikuttivat keskeisistä organisaatioarvoista eniten sitoutuneisuuden ja joustavuuden lisääntymiseen.

Epävarmuus nosti päätään tehtaalla vielä kertaalleen, kun Raflatacin Ranskan tehdasta rakennettiin 1980-luvun lopulla. Sillä kertaa epävarmuus kuitenkin aiheutti lopulta tehtaan henkilöstön yhteishengen tiivistymisen ja sitä kautta henkilöstön sitoutuneisuuden lisääntymisen. Näin ulkoinen muutostekijä, joka alkuun koettiin uhkaksi vaikutti lopulta kulttuuria vahvistavasti.

Kolmas kulttuuriin positiivisesti vaikuttanut avaintekijä oli päätös A4-laminaatin kehittämisestä Jyväskylän omaksi tuotteeksi. Oman tuotteen myötä Jyväskylän tehtaan identiteetti vahvistui, ja samalla A4-tuotannon aloittaminen edisti uuden laatupolitiikan muuttumista johdon asettamasta tavoitearvosta organisaation todelliseksi arvoksi. Lisääntynyt laadun arvostaminen tarkoitti myös joustavuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymistä.

Kulttuurin vahvistumiseen Jyväskylän tehtaalla vaikuttivat myös johdon tietoiset toimenpiteet yhteishengen rakentamiseksi erilaisten yhteisten tapahtumien ja matkojen kautta. Tehtaan johto edisti näin tasa-arvoisuuden lisääntymistä tehtaalla. Tasa-arvoajattelu kuuluu Jyväskylässä organisaatioarvoihin, mutta jossain määrin sen voidaan edelleen nähdä olevan vasta tavoiteltu arvo. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tasa-arvoisuuteen suhtautuminen tehtaalla on kaksijakoista. Suhtautuminen ei kuitenkaan riippunut siitä, kuuluiko haastateltava toimihenkilöihin vai työntekijöihin, vaan molemmissa ryhmissä tasa-arvoon suhtauduttiin kahdella tavalla. Toiset näkivät tehtaan väen olevan tasa-arvoista hierarkkisesta asemasta riippumatta, toiset taas myönsivät tehtaalla olevan edelleen myös "kahden kerroksen väki" -ajattelua.

> "Ainoastaan noissa pöytäpuheissa on tuotu julki se kahden kerroksen väki mutta ei sitä käytännössä, ainakaan minä en ole huomannut. Jos minulta kysytään niin minä kiistän sen että semmosta on. Että kaikki ollaan täällä samaa perhettä."

> "No emmä tiiä, joissaki asioissa tietysti näkyy että on yläkerran ja alakerran väki, mutta tota aika hyvin mun mielestä tää on ollu kyllä niinku yhteen hiileen puhaltamista.."

Uusimman organisaatiomuutoksen mahdollisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ei voida vielä arvioida kovin hyvin. Kyseessä on kuitenkin siinä määrin mittava muutos organisaation rakenteessa, että sillä on todennäköisesti vaikutuksia organisaation kulttuuriin. Raflatacin henkilöstö on toistaiseksi joutunut tekemään Rafsecin puolesta myönnytyksiä niin taloudellisesti kuin fyysisesti uuden organisaation vaatimien tilojen muodossa. Uhkana saattaakin olla epätasa-arvoisen aseman muodostuminen näiden kahden organisaation välille ja sitä kautta syntyvä kilpailuasema. Muutos saattaa toimia myös epävarmuutta luovana tekijänä Raflatacin kulttuurissa, mikäli pelkojen Raflatacin sulautumisesta Rafseciin kokonaan koetaan olevan aiheellisia. Uuden tuotannon erityyppisen luonteen vuoksi on myös todennäköistä, että tehtaalle muodostuu kahden rinnakkaisen organisaation myötä myös kaksi rinnakkaista organisaatiokulttuuria. Rafsecin tulo vaikuttaa mahdollisesti Raflatacilla olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin, mutta ajan myötä Rafsecille muodostunee myös oma kulttuurinsa. Se, millaiseksi uusi kulttuuri kehittyy, jää nähtäväksi ajan myötä.

Jyväskylän tehtaan kulttuuri on vahvistunut muutosten seurauksena. Tehtaalla alkoi yrityskaupan jälkeen nousukierre, jota positiivinen muutos toisensa jälkeen kasvatti. Hampden-Turnerin esittämä kulttuurin noidankehä, jossa organisaation kulttuurisesti vastakkaiset ominaisuudet muodostavat ratkaisemattoman dilemman olisi voinut olla myös mahdollinen Jyväskylässä. Yrityskaupan jälkeen organisaatiossa oli tilanne, jossa vanhassa Kymin kulttuurissa oli totuttu itsenäiseen, vapaamuotoiseen toimintaan ja piti yhtäkkiä sopeutua Yhtyneiden täsmälliseen, ulkoa tuotuun tietotaitoon pohjautuvaan kehitykseen. Olisi ollut mahdollista, että itsenäiseen toimintaan tottuneiden työntekijöiden työmotivaatio olisi vähentynyt sitä enemmän, mitä tiiviimmin uusi organisaation johto olisi pyrkinyt heitä ohjailemaan. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Sen sijaan aikaisempi selkeiden tavoitteiden puute sai organisaation jäsenet tarttumaan tehtaan tavoitteellisen kehittämisen mahdollisuuteen. Tehtaan teknisten kehitysprojektien myötä ammattitaito ja osaaminen tehtaalla nousi. Lisääntynyt osaaminen mahdollisti laadun paranemisen ja siitä seurasi muiden tekijöiden avustamana tehtaan myynnin kasvu. Kasvanut myynti mahdollisti lisäinvestoinnit ja kehittämisen edelleen. Onnistuminen ruokkii toistaan ja organisaation kulttuuriarvot vahvistuivat kehitysprosessin myötä.

7.4.2 Kulttuurin vaikutukset muutoksiin

Yrityskaupan toteutumishetkellä Jyväskylän tehtaalla oli tutkimushetkeä heikompi ja epäyhtenäisempi kulttuuri. Tämä helpotti osaltaan muutosten onnistumista. Tehtaalla oli koettu yhteisten tavoitteiden olleen heikosti ilmaistuja Kymin aikana, joten alun muutosvastarinnan jälkeen Raflatacin entistä selkeämmin määrittelemät tavoitteet ja toiminnan tarkoituksen tarkempi määrittely loivat uudenlaista uskoa tehtaan menestykseen.

Kymin kulttuurin ominaisuuksiin kuului myös tietynlainen sitkeys. Tehtaalla ei aina ollut riittävästi teknistä tietotaitoa, mutta sitä oli luotu omin voimin oli kovan työn kautta. Yrityskaupan jälkeen kulttuuriin sisäänrakentunut itsenäinen yrittäminen loi muutosvastarintaa uuden omistajan tuomaa teknistä tietotaitoa vastaan. Oli vaikea hyväksyä, että ulkopuoliset voisivat hallita tehtaan prosessin paremmin kuin tehtaalla pitkään työskennellyt henkilöstö. Muutosvastarintaa lukuun ottamatta Kymin kulttuurilla ei juurikaan ollut muutosprosessia hidastavia tai vaikeuttavia ominaisuuksia.

Jyväskylän tehtaan kulttuuri vahvistui vuosien varrella tehtyjen muutosten ja sitoutuneen johtamisen sekä ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. Organisaation keskeisiksi arvoiksi vakiintuivat prosessin myötä joustavuus, sitoutuneisuus, laadun arvostaminen sekä avoimuus ja tasa-arvoisuus. Vahva kulttuuri oli yksi syy, jonka pohjalta Rafsecin uuden tuotantolinjan sijoittamisesta juuri Jyväskylään päätettiin. Tehtaan organisaatioarvojen; joustavuuden, sitoutuneisuuden ja laadun arvostamisen katsottiin parantavan onnistumisen mahdollisuuksia uudessa muutosprojektissa. Esitutkimuksen perusteella olikin nähtävissä, että Jyväskylän tehtaalla suhtauduttiin muutosprojektiin myönteisesti. Kulttuurin joustavuus ja sen myötä kehitysmyönteisyys helpottivat muu-

toksen hyväksymistä. Tässä mielessä organisaatiokulttuuri oli otettu onnistuneesti huomioon uuden tuotantolinjan sijaintipäätöstä tehtäessä. Tutkimuksen päättyessä muutosprojekti oli edelleen keskeneräinen, eikä uusi tuotantolinja ollut vielä käynnistynyt. Muutoksen lopullisia kulttuurivaikutuksia oli siksi mahdotonta arvioida tarkemmin. Tehtaan vahvistunut kulttuuri helpotti myös johdon toimintamallin muutosta. Vaikka voimakkaan johtajan lähtö tehtaalta koettiin menetykseksi, toimi organisaatiokulttuuri muutosta helpottaneena tekijänä. Sitoutuneisuus ja joustavuus, kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen helpottivat muutoksen onnistumista ja vähensivät muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Kulttuurin ominaisuudet helpottivat muutosta, mutta johdon toimintamallin muutoksella on myös vaikutuksensa organisaation kulttuuriin. Uudenlaisen vastuun jakamisen vaikutukset nähtiin kahdesta näkökulmasta. Osa haastatelluista koki sen tehdasta heikentävänä, osa taas yhtenäisyyttä vahventavana. Vasta ajan myötä voidaan nähdä, oliko muutoksella pysyvää vaikutusta organisaation kulttuuriarvoihin.

7.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen avulla pyrin löytämään vastauksia kysymykseen siitä, miten tutkitun organisaation vahva kulttuuri oli muodostunut, ja millaisia vaikutuksia erilaisilla muutoksilla oli ollut eri kulttuuriarvojen vahvistumiseen. Tutkimus osoitti johdon tietoisten toimenpiteiden seurauksena tapahtuneiden muutosten olleen keskeisessä asemassa organisaation kulttuurin vahvistumisessa. Tuote- ja laatupolitiikan muutokset sekä tehtaan kehittämiseksi toteutetut rakennusinvestoinnit yhdessä johdon innostavan esimerkin kanssa edesauttoivat tasa-arvoisuuden, sitoutuneisuuden, avoimuuden, joustavuuden sekä laatutietoisuuden arvojen vahvistumista tehtaalla. Kulttuuri vahvistui askel askeleelta positiivisten muutosten myötä. Muutosten myötä tapahtunut kulttuuriarvojen vahvistuminen helpotti osaltaan uusien, olemassa olevia kulttuuriarvoja myötäilevien muutosten läpiviemistä organisaatiossa. Positiivinen kehityspyörre kasvoi näin koko ajan suuremmaksi.

Organisaation johdolla oli suuri rooli muutosten läpiviejänä ja sitä kautta organisaatiokulttuuria muokkaavana tekijänä. Muutosten onnistuminen edellytti johdolta sitoutumista tavoitteisiin ja toimimista esimerkkinä niiden arvojen suhteen, joiden toteutumista organisaatiossa haluttiin edistää. Kulttuurin muuttuminen vaatii kuitenkin koko henkilöstön sitoutumista uusiin kulttuuriarvoihin, joten prosessi on äärimmäisen hidas ja vaikeasti ohjattavissa.

Organisaatiokulttuuristen tekijöiden huomioiminen näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella helpottavan organisaatiomuutosten läpiviemisen onnistumista. Organisaatiossa olemassa olevia kulttuuriarvoja vahvistavat muutokset onnistuvat myös helpommin kuin sellaiset, jotka vaativat kulttuuriarvojen muuttumista. Muutosten avulla näyttäisi myös olevan mahdollista pyrkiä kehittämään organisaation kulttuuria haluttuun suuntaan. Täyttä varmuutta muutosten avulla toteutetun kulttuurin ohjailun onnistumisesta ei kuitenkaan koskaan voida saada, sillä organisaation kulttuuri on lopultakin sen piirissä

toimivien yksilöiden käyttäytymisen tulosta. Tutkitussa organisaatiossa tutkittuna ajanjaksona tapahtuneet muutokset olivat myös kaikki positiiviseen kehityskulkuun liittyviä. Siksi on mahdotonta yleistää tämän tutkimuksen perusteella syntyneitä johtopäätöksiä organisaatioon kielteisesti vaikuttavia muutoksia koskeviksi.

8 POHDINTAA

Organisaatiokulttuuri kehittyy monenlaisten tekijöiden yhteisvaikutuksen kautta. Tutkimuksen perusteella havainnollistuu erilaisten muutosten vaikutus kulttuurin ja organisaation kehittymiseen, sekä se, kuinka kulttuuri voi vaikuttaa muutoksiin. Jyväskylän tehtaan vahva kulttuuri pohjautuu tehtaan henkilöstön yhteisen historiansa kautta omaksumiin yhteisiin käsityksiin organisaatiosta sekä onnistuneiden strategisten päätösten ja johtamisen pohjalta syntyneeseen kehityskierteeseen. Tehtaan sisäiset ja ulkoiset muutokset vahvistivat tehtaan kulttuurista identiteettiä ja vahva kulttuuri helpotti kehitystä edelleen. Johdon toiminnalla ja esimerkillä oli keskeinen vaikutus tehtaan nousussa menestykseen.

Tutkimus pyrki löytämään vastauksen kysymykseen siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria huomioimalla helpottaa organisaatiomuutoksen onnistumista tai muutoksen välityksellä muokata kulttuuria haluttuun suuntaan. Mitä tutkimus sitten kertoi kulttuurin ja muutoksen suhteesta? Kulttuuri kehittyy samanaikaisesti organisaation kehittymisen myötä, ja organisaatio kehittyy erilaisten muutosten kautta. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan välttämättä vaikuta organisaation kulttuuriin. Kulttuuri syntyy organisaation jäsenten tavasta rakentaa merkityksiä heitä ympäröivästä maailmasta. Kun merkitysrakenteet muuttuvat, muuttuu myös organisaation kulttuuri. Mikäli kulttuuria siis pyritään tietoisin toimenpitein muuttamaan, on pystyttävä onnistumaan erilaisiin asioihin liitettävien merkitysten muuttamisessa.

Raflatacin Jyväskylän tehtaalla onnistunut esimerkki muutosten kautta kulttuuriin vaikuttamisesta oli uuden laatupolitiikan tuominen organisaatioon. Pyrkimys korkean laadun arvostamiseen oli aluksi johdon asettama tavoite, joka konkretisoitui tuotepolitiikan muutoksen sekä johdon toimenpiteiden kautta organisaation arvoksi. Laatuasioihin kiinnitettiin entistä enemmän huomiota ja vähitellen korkeaan laatuun pyrkiminen omaksuttiin organisaation olennaiseksi arvoksi, jonka kaikki organisaatiossa ovat sisäistäneet. Useiden muutosten yhteisvaikutus ja tietoinen pyrkimys kohti laatuajattelun kehittämistä organisaatiossa johti toivottuun tulokseen. Avainasemassa muutoksen onnistumisessa olivat organisaation johdon toimenpiteet. Kulttuuria voidaan siis pyrkiä kehittämään tietoisin toimenpitein haluttuun suuntaan.

Kulttuurin ja organisaatiomuutoksen hallitseminen on kuitenkin vaikea tehtävä. Kulttuurin kehittymistä tiettyyn suuntaan on mahdollista pyrkiä ohjailemaan, mutta siinä onnistuminen on aina tavallaan "onnenkauppaa". Voidaan pyrkiä maksimoimaan myönteiset vaikutukset ja turvaamaan kehitys haluttuun suuntaan, mutta koska kulttuuri koostuu siinä vaikuttavista yksilöistä ja heidän kokemuksistaan maailmasta, ei täyttä varmuutta muutoksen onnistumisesta halutulla tavalla voida koskaan saada. Kulttuurinen muuttuminen on hidas ja monimutkainen prosessi.

Jyväskylän tehtaan vahva ja yhtenäinen kulttuuri on erittäin muutosmyönteinen. Muutosmyönteisyyden kehittymiseen ovat osaltaan vaikuttaneet aikaisemmat muutos- ja kehitysprosessit. Organisaation historialla on näin tärkeä osuutensa kulttuurin kehittymisessä. Bradshaw-Camballin (ks. Clement 1994, 38) käsitys organisaation historian tuntemuksen tärkeydestä muutosprosesseihin ryhdyttäessä voidaan siis katsoa pitävän hyvin paikkansa.

On myös huomioitava, että kulttuurin vahvistumisen aikana tehdasta johti sankariasemaan kohonnut vahva johtaja. Petersin ja Austinin (1985) esittämä ajatus siitä, että lähes kaikilla menestyksekkäillä yrityksillä on jossain historiansa vaiheessa ollut voimakkaasti vaikuttava johtaja, joka on innostanut yrityksen henkilökuntaa visionsa toteuttamiseen (Frank & Brownell 1989, 218) pitää siis paikkansa myös Jyväskylän tehtaan tapauksessa. Jyväskylän tehtaan kulttuurin vahvistuminen on monen tekijän yhteisvaikutuksen tulosta, mutta tehtaan johtajalla on ollut merkittävä osa kehitysprosessissa.

Jyväskylän tehtaalta löytyi myös esimerkki kulttuuristen seikkojen huomioimisesta muutosprosessin onnistumisessa. Uusin organisaatiomuutos, Rafsecin tuominen Jyväskylään pohjautuu päätöksiin joissa on huomioitu Jyväskylän tehtaan vahva kulttuuri. Kulttuuriltaan kehitysmyönteisen organisaation oletettiin olevan paras taustatuki uuteen teknologiaan pohjautuvan tuotantolinjan käynnistämisessä. Tässä tutkimuksessa kyseisen muutoksen onnistumista ja mahdollisia kulttuurivaikutuksia ei kuitenkaan vielä voitu analysoida, sillä muutosprosessi oli vasta alkuvaiheessa. Tutkimalla tätä muutosta myöhemmin voitaisiin selvittää, ovatko ennakko-oletukset pitäneet paikkansa ja organisaation kulttuuri helpottanut muutoksen onnistumista.

Tutkimus käsitteli organisaatiokulttuurin ja muutoksen välistä suhdetta käyttäen Jyväskylän tehtaan organisaatiota esimerkkinä. Organisaatio oli noussut vaikeuksien ja monien muutosten kautta menestykseen, ja samalla sen organisaatiokulttuuri oli vahvistunut. Yksi tutkimuksen heikkouksista on kuitenkin se, että Jyväskylän tehtaaseen ja sen kulttuuriin tutkimuksessa käsiteltynä ajanjaksona vaikuttaneet muutokset olivat kaikki lähinnä myönteiseksi koettua kehitystä. Vallitsevan tilanteen paranemiseen johtavat muutokset on luonnollisesti helpompi hyväksyä kuin tilannetta heikentävät. Tutkimuksen tulosten yleistäminen koskemaan mitä tahansa organisaatiota onkin melko vaikeaa. Muutoksen ja organisaatiokulttuurin suhteeseen vaikuttavat monet asiat, joista organisaation taloudellinen menestys on yksi merkittävimpiä. Tässä tapauksessa vahva kulttuuri ja taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä, mutta aikaisemman tutkimuksen perusteella ei ole voitu osoittaa menestyksen ja vahvan kulttuurin olevan varmuudella sidoksissa toisiinsa. Vertailun vuoksi olisi mielenkiintoista toistaa tehdyn kaltainen tutkimus organisaatiossa, jossa ei ole vahvaa kulttuuria, tai jonka taloudellinen tilanne on heikohko.

Teemahaastattelu oli tutkimusmenetelmänä käyttökelpoinen saadun aineiston käyttökelpoisuudella mitattuna. Haastattelujen avulla esitutkimuksen kautta saatu käsitys organisaation kulttuurista vahvistui ja löytyi selityksiä tiettyjen organisaatioarvojen olemassaoloon. Haastateltavien suhtautuminen organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin tuli hyvin esiin, ja haastateltavien tarinoista muodostui eheä kokonaisuus. Jossain määrin ongelmallisena tutkimuk-

sen luotettavuuden kannalta voidaan nähdä toimihenkilöiden korostunut osuus haastateltavista suhteessa toimihenkilöiden ja työntekijöiden lukumäärään tehtaalla. Eri ryhmien mielipiteet olivat kuitenkin paljolti samanlaisia, ja mikäli niissä oli selkeitä eroja, käsiteltiin ryhmiä aineistoa analysoitaessa erillisinä.

Haastattelumenetelmän käytössä voidaan pitää ongelmana myös tutkijan oman roolin muuttumista haastatteluprosessin edetessä. Mitä useampia haastatteluja on tehty, sitä enemmän tietoa tutkija on asioista kerännyt. On kuitenkin vältettävä suhtautumasta saamiinsa tietoihin asenteellisesti ja säilytettävä neutraali suhtautuminen haastateltavien kertomuksiin. Tilannetta voi haitata myös se, että osa haastateltavista olettaa myös tutkijalla olevan jo runsaasti tietoa organisaatiosta. Toisaalta haastattelijan tietomäärän lisääntyminen mahdollistaa siirtymisen syvemmälle haastattelun tasolle nopeammin. Tutkimusprosessin asteittainen syveneminen sen etenemisen myötä onkin luonteenomaista kvalitatiiviselle tutkimukselle.

Teemahaastattelun onnistumisessa on paljolti kysymys myös haastattelijan omasta onnistumisesta. Paikoitellen aineistoa analysoidessani huomasin jättäneeni selkeitä jatkokysymyksen paikkoja käyttämättä ja siirtyneeni uuteen teemaan. Näin aineistoa syventävää tietoa jäi toisinaan saamatta. On kuitenkin mahdotonta pystyä hyödyntämään teemahaastattelun suomia mahdollisuuksia täydellisesti. Haastattelun tulos on riippuvainen molemmista haastattelun osapuolista, ja aineisto kuvaa aina kuitenkin haastateltavan käsitystä ympäröivästä maailmasta.

Tutkittavan ajanjakson pituudesta johtuen en voinut käsitellä kovin monia kulttuuriarvoja. Mikäli olisin rajannut tutkimuskohteen kulttuurin piiristä tarkemmin, olisin saattanut päästä syvemmälle kulttuuriarvoihin. Monet organisaatiokulttuurin tutkimukset on rajattu käsittelemään vain jotakin tiettyä ilmiötä, esimerkiksi organisaation palkitsemiskulttuuria tai kahvihuonekäyttäytymistä kulttuurisena ilmiönä. Tämäntyyppisellä tutkimuksella voidaan päästä huomattavasti syvemmälle valitun ilmiön merkitykseen kyseisessä kulttuurissa. On kuitenkin kyseenalaista, kuinka arvokasta yhteen tiukasti rajattuun ilmiöön keskittyvä tutkimus voi olla. Martin ja Frost (1996, 606) toteavatkin, että kulttuurin tutkimisessa vain jonkin sen osatekijän perusteella on ongelmana, onko kyseinen kulttuurin ominaisuus yhteneväinen muiden kanssa ja voidaanko sen sanoa edustavan kulttuuria kokonaisuudessaan. Tässä tutkimuksessa toin ilmi kulttuurin perustana olevia organisaatioarvoja tutkimalla ilmiöitä ja asioita, joiden kautta arvot manifestoituvat. Näiden ilmiöiden perusteellinen kuvaaminen oli kuitenkin tämän tutkimuksen puitteissa mahdotonta. Osaltaan tämä on todiste siitä, kuinka rikas ilmiö kulttuuri on. Kulttuurissa on kyse ihmisten - organisaatiossa kaikkien sen jäsenten - käyttäytymisestä. Miksi he käyttäytyvät siten kuin käyttäytyvät, ja miksi tietyt asiat ovat heille tärkeämpiä kuin toiset.

Kokonaiskuvan luominen organisaation kulttuurista on vaativa tehtävä. Kuvasta ei koskaan voi tulla täysin objektiivista, sillä kulttuuri perustuu yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, ja tutkijan subjektiivisiin tulkintoihin näistä kokemuksista. Eri asemassa olevat organisaation jäsenet hahmottavat tapahtumia ja niiden merkityksiä eri tavoin, ja ulkopuolisen tutkijan on pystyttävä muodostamaan käsityksensä kulttuurista tapahtumien ja merkitysten viidakossa seikkaillen. Mäkelä (1990, 55) toteaakin kulttuuristen

ominaisuuksien ja varsinkin niiden kantamien merkitysten luokittelun olevan vaikeaa. Mäkelän mukaan usein on helpompaa esittää tulkinta asiasta kuin muotoilla säännöt, joiden perusteella tulkintaan on päädytty. Kulttuuriset oletukset paljastuvat lisäksi usein niin yllättävissä tilanteissa, että syvemmän kokonaiskuvan saamiseksi tarvittaisiin osallistuvaa havainnointia. Tällöin vaarana on puolestaan absorboituminen kulttuuriin liian tiiviisti, jolloin objektiivisuus ja kyky hahmottaa organisaation kulttuurisia ilmiöitä katoaa. Samalla tavalla myös muutosten kulttuuristen vaikutuksien identifioiminen on vaikeaa. Syy-seurausketjujen muodostamisessa on aina riskinsä, eikä tietyllä tapahtumalla tai muutoksella ole kaikille kulttuurin jäsenille samanlaista merkitystä.

Tutkittaessa organisaation kulttuuria ja sen muutosta haastattelumenetelmän avulla on huomioitava myös tapahtumista kuluneen ajan vaikutus yksilöiden niihin liittämiin merkityksiin. Sanonta "aika kultaa muistot" havainnollistaa tätä ilmiötä hyvin. Kokemuksista kertominen täsmälleen sellaisina kuin ne ovat tapahtuneet on mahdotonta, sillä kokemusten merkitys ihmiselle voi muuttua ajan kuluessa. Raflatacin Jyväskylän tehtaalla menneitä aikoja muisteltiin hyvin kriittisesti. Tehtaan historian alkuajoista kerrottiin toisinaan hyvinkin kielteisin sävyin. On toki selvää että tehtaan alkuvuodet olivatkin ainakin tehtaan taloudellisen tuloksen valossa vaikeampia kuin myöhemmät vuodet Yhtyneillä. Tuloksia tulkittaessa täytyy kuitenkin huomioida, että kulttuurin muutoksen ja organisaation kehityksen myötä alkuaikojen tapahtumat saatetaan kokea kielteisimpinä kuin ne todellisuudessa olivatkaan. Tässä tapauksessa etenkin organisaation myöhempi menestys on omiaan nostamaan nykyhetken merkitystä alkuvuosiin verrattuna. Oma ammattitaito nykyhetkellä voi korostaa kielteisiä kokemuksia menneisyydestä.

Yhtenä ongelmana tutkimuksen toteuttamisessa olikin tutkimusperiodin alkamisajankohdan organisaatiokulttuurin tarkka todentaminen. Tuon ajan kulttuurin määrittelemissä oli tyydyttävä henkilöhaastattelujen kautta saatuun aineistoon, joka ei välttämättä vastaa senhetkistä todellisuutta. Oli kuitenkin selkeästi nähtävissä Kymin kulttuurin poikenneen tutkimushetken kulttuurista. Moni organisaation tutkimushetkinen kulttuuripiirre oli nähtävissä jo Kymin aikana, mutta paljon heikompana kuin tutkimushetkellä. Suurimpana erona Kymin kulttuurin ja Raflatacin kulttuurin välillä voitiin pitää työhön sitoutuneisuutta ja sitä kautta esimerkiksi laatuun suhtautumista.

Ongelmana organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on myös se, pystyykö tutkimus läpäisemään organisaation pinnan. Martin ja Frost (1996, 607) toteavat ihmisillä olevan taipumuksen esittää itsensä ja organisaation heille suotuisassa valossa. "Omaa pesää" ei aina haluta liata kertomalla organisaatiosta epäsuotuisia tietoja haastattelijalle. On mahdotonta tietää käyttäytyikö joku tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä tällä tavalla tietoisesti tai tiedostamattaan. Organisaation jäsenten perupositiivinen asenne työhönsä ja työpaikkaansa herätti ensin epäluuloja, mutta tyytyväisyys vallitseviin oloihin oli yhteistä kaikille haastateltaville. Koska ongelmia ei ollut juuri ilmi myöskään esitutkimuksena toimineessa kyselyssä, voidaan todeta että tutkimuksen välityksellä saatu tieto oli todenmukaista.

Organisaatiokulttuuria tutkittaessa on otettava huomioon myös se, että organisaation eri osissa saattaa vaikuttaa erilaisia alakulttuureita. Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli luoda kuva organisaation valtakulttuurin kehityksestä muutosten kautta, eikä alakulttuureihin syventyminen ollut siitä syystä tarkoituksenmukaista. En myöskään olisi päässyt alakulttuurieroihin käsiksi kovinkaan syvällisesti haastateltavien suhteellisen pienen määrän vuoksi. Tutkimuksen aikana kävi kuitenkin selvästi ilmi, että organisaatiossa vaikuttaa ainakin kaksi toisistaan poikkeavaa alakulttuuria. Työntekijät ja toimihenkilöt tulkitsevat kulttuuria omalla tavallaan, omista viitekehyksistään käsin. Valtakulttuurin arvot ovat molemmille ryhmille yhteisiä, mutta täysin samanlaista merkitystä niillä ei ryhmille kuitenkaan aina ole. Esimerkiksi kiireellä oli erilainen merkitys näissä alakulttuureissa. Toimihenkilöille kiire oli dynaamisen organisaation merkki, sen katsottiin kuuluvan kehittyvän organisaation tunnusmerkkeihin ja se hyväksyttiin osaksi omaakin työnkuvaa. Työntekijöille kiire oli pikemminkin ahdistava tekijä, josta olisi haluttu päästä eroon. Molemmat ryhmät pitivät kiirettä kuitenkin oleellisena osana nykypäivän työyhteisöjä, eikä sille uskottu voitavan tehdä juuri mitään. Tässä tutkimuksessa jätin alakulttuurierot huomioimatta tutkimuksen rajallisen laajuuden vuoksi. Mikäli organisaation kulttuuria halutaan tutkia organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi kulttuuriarvot huomioiden, täytyy kuitenkin tarkastella myös organisaatiossa todennäköisesti vaikuttavia alakulttuureja.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 1991. Cultural Change in a Business Enterprise. Studying a Major Organizational Change and its Impact on Culture. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Academiae Oeconomiae Helsingiensis Series A:80.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.

Alvesson, M. & Berg, P. 1992. Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin: Walter de Gruyter.

Alvesson, M. 1993. Cultural Perspectives on Organizations. Melbourne: Cambridge University Press.

Alvesson, M. 1996. Communication, Power and Organization. Berlin:Walter de Gruyter.

Beck, C & Beck A. 1986. The manager's open door and the communication climate. Business Horizons, vol. 29:1, Jan-Feb, 15 - 19.

Brown, A. & Starkey, K. 1994. The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. Journal of Management Studies 31:6, November, 807 - 828.

Clement, R. 1994. Culture, Leadership and Power: the Keys to Organizational Change. Business Horizons, vol 37:1, Jan-Feb, 33 - 40.

Deal, T. & Kennedy, A. 1982. Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. (Suom. Anna-Maija Gruber) Helsinki: Rastor.

Denison, D. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, vol. 21, no. 3, 619 - 654.

Dozier, D., Grunig, L. & Grunig, J. 1995. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Falcione, R. L. & Kaplan, E. A. 1984. Organizational Climate, Communication and Culture. Teoksessa Bostrom, R. N. (toim.) Communication Yearbook 8. Beverly Hills: Sage.

Falcione, R.L., Sussman, L. & Herden, R.P. 1987. Communication Climate in Organizations. Teoksessa Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. (toim.) Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, California: Sage.

Fink, A.1995. The Survey Kit 2: How to ask survey questions. Thousand Oaks, California: Sage.

Frank, A. D. & Brownell, J. L. 1989. Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Greenberg, J. & Baron R. A. 1995. Behavior in Organizations. 5. painos. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Gudykunst, W., Stewart L. & Ting-Toomey S. 1985. Communication, Culture and Organizational Processes. Newbury Park, California: Sage.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: Werner Söderström Oy.

Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. (Suom. Ulla Ropponen) Jyväskylä: Gummerus.
Harrison, M. I. 1994. Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes. Thousand Oaks, California: Sage.
Hatch, M. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5/6, 356 - 365.
Hirsjärvi, S. & Hurme H. 1982. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
Hirsjärvi, S., Remes P., Liikanen P. & Sajavaara P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Kirjayhtymä.
Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja Kirjoita.Tampere: Kirjayhtymä.
Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. (Suom. Ritva Liljamo). Juva: Werner Söderström Oy.
Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. 1987. (toim.) Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, California: Sage.
Juholin, E.1999. Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organizational Communication of 1990's in Finnish Work Organizations. Saarijärvi: Gummerus.
Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-Paino.
Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.
Kreps, Gary L. 1990. Organizational Communication. 2. painos. New York: Longman.
Lawson, R. & Ventriss, C. 1992. Organizational Change: The Role of rganizational Culture and Organizational Learning. Psychologigal Record, vol. 42:2, 205 - 220.
Lehtonen,J. 1997. Kansallinen identiteetti ja yhteisöidentiteetti: Käsitteitä ja käsityksiä. Teoksessa Virtapohja, K. (Toim.) 1997. Puheenvuoroja identiteetistä. Jyväskylä: Atena Kustannus.
Malkavaara, H-L. 1995. Organisaation sisäinen viestintä ja viestintäilmasto. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
Martin, J. 1992. Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press.
Martin, J. & Frost, P. 1996. The Organizational Culture War Games: a Struggle. for Intellectual Dominance. Teoksessa Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (toim.) 1996. Handbook of Organization Studies. London: Sage.
Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, California: Sage.
Mirvis, P. & Sales, A. 1990. Feeling the Elephant: Cultural Consequences of a Corporate Acquisition and Buy-Back. Teoksessa Schneider, B (toim.)1990. Organizational climate and culture. San Fransisco: Jossey-Bass.
Morgan, G. 1986. Images Of Organization. California: Sage.
Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
Organ, D. & Bateman, T. 1991. Organizational Behavior. 4. painos. Homewood, Illinois: Irwin.

Pheysey, D. 1993. Organizational Cultures. Types and Transformations. London: Routledge.
Reichers, A. & Schneider, B. 1990. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Teoksessa Schneider, B. (toim.) 1990. Organizational climate and culture. San Fransisco: Jossey-Bass.
Rousseau, D. 1990. Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. Teoksessa Schneider, B. (toim.) 1990. Organizational climate and culture. San Fransisco: Jossey-Bass.
Schein, E. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass.
Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suom. Ritva Liljamo ja Asko Miettinen). Espoo: Weilin+Göös
Schneider, B. (toim.) 1990. Organizational climate and culture. San Fransisco: Jossey-Bass.
Siehl, C. & Martin, J. 1990. Organizational Culture: A Key to Financial Performance? Teoksessa Schneider, B. (toim.) 1990. Organizational climate and culture. San Fransisco: Jossey-Bass.
Smircich, L. & Calás M.B. 1987. Organizational Culture: A Critical Assessment. Teoksessa Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. 1987. Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, California: Sage.
Tilev, K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsinki: Yliopistopaino.
Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Saarijärvi: Gummerus.
Van Riel, C. & Balmer, J. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. European Journal of Marketing, vol. 31, no. 5/6, 340 - 355.
Wiio, O. A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.

Tutkimuksen taustatietona käytetty kirjallinen lähdemateriaali

Aamulehti 10.1.1975. Tarratehdas nosti riidan Jyväskylässä.
Aamulehti 28.1.1975. Tarratehtaan alku sortuu valituksiin?
Aamulehti 26.3.1975. Myrskyistä ei haittaa. Tarratehdas käynnistyy.
Demari 26.11.1974. Miljoonatehdasta uhkasi pysähdyksiin jääminen.
Demari 11.1.1975. Jyväskylässä taistellaan ilman puhtauden puolesta.
Demari 20.2.1976. Jyväskylässä räjähti. Tehtaan toiminta vaarassa pysähtyä.
Finnish Trade 4/1976. Increased uses for pressure-sensitive laminates.
Grafiskt Forum 8/1976. Ökad användning av självhäftande papper.
Helsingin Sanomat 13.1.1975. Tarratehtaan myrkkyjä pelätään Jyväskylässä.
Helsingin Sanomat 27.3.1975. Tarrapaperitehdas saa aluksi päästää jätteensä ilmaan.
Helsingin Sanomat 20.2.1976. Tarrapaperitehdas räjähti Jyväskylässä.
Hufvudstadsbladet 17.8.1974. Scancompacs fabrik I gång från nästa år.
Hufvudstadsbladet 31.5.1979. Konstsamfundet säljer fastigheter I Hfrs
Kansan Lehti 20.2.1976. Tarrapaperitehdas räjähti J-kylässä.
Kansan Lehti 9.8.1976. Irtisanomisesta istumalakko Scancompacilla.

Kansan Rintama 26.12.1974. Myrkynkylväjä Seppälänkankaalle.
Kansan Rintama 2/1975. Scancompac-prosessi etenee. Nyt mittaillaan, mutta miten?
Kansan Uutiset 30.11.1974. Scancompac Oy rakensi – lupia ei "muistettu"
Kansan Uutiset 10.12.1974. Jyväskylä vastustaa myrkyttävää tehdasta.
Kansan Uutiset 7.1.1975. J:kylässä valituksia tarratehtaasta.
Kansan Uutiset 8.1.1975. Jyväskylän tarrapaperitehtaasta tehty kantelu.
Kansan Uutiset 30.1.1975. Kansalaisadressi tarrapaperitehtaasta.
Kansan Uutiset 26.3.1975. Tarrapaperitehdas sai käynnistysluvan.
Kansan Uutiset 17.4.1975. Tarrapaperitehdas tyhjentää 2000 pulloa tinneriä vuoron aikana.
Kansan Uutiset 23.11.1975. Terrapaperitehdas. Jyväskylän maistraatille oikeusasiamiehen nuhteet.
Kansan Uutiset 20.2.1976. Tarrapaperitehdas räjähti Jyväskylässä.
Keskisuomalainen, 16.8.1974. Kuva tehdasrakennuksen vihkiäisistä.
Keskisuomalainen, 29.10.1974. Scancompac sai pääkoneistonsa.
Keskisuomalainen 27.11.1974. Normipuute avasi saastekeskustelun Jyväskylässä.
Keskisuomalainen 10.12.1974. Kaupunginhallitus luki lehtileikettä.
Keskisuomalainen 12.12.1974. K-S:n luonnonsuojeluyhdistys pitää tarrapaperitehdasta uhkana ihmiselle ja luonnolle.
Keskisuomalainen 30.12.1974. Teollisuus käytti 1972 5 miljoonaa myrkkytonnia.
Keskisuomalainen 4.1.1975. Lausuntosuma paksunee Scancompacin tehtaasta.
Keskisuomalainen 7.1.1975. Tarrapaperitehtaasta valitus lääninoikeudelle.
Keskisuomalainen 8.1.1975. Tarrapaperitehtaasta kantelu oikeusasiamiehelle.
Keskisuomalainen 26.1.1975. Yli 9000 vetosi maaherraan: tarrapaperitehtaan myrkyt talteen ennen tuotannon käynnistämistä.
Keskisuomalainen 6.2.1975. Maaherra tutustui Scancompaciin.
Keskisuomalainen 26.3.1975. K-S:n lääninoikeus hylkäsi valitukset Scancompacista.
Keskisuomalainen 26.3.1975. 80 työntekijää. Osakkeet Suomessa.
Keskisuomalainen 4.4.1975. Scancompac-valitus menee korkeimpaan hallinto-oikeuteen.
Keskisuomalainen 10.4.1975. VTT tutki Scancompacin kaasut: Ensimmäiset arvot eivät osoita ympäristövaaraa.
Keskisuomalainen 27.4.1975. KHO:een valitus Scancompacin myrkyistä.
Keskisuomalainen 5.6.1975. Jatkotutkimus vahvisti. Scancompac ei päästä myrkkyjä ympäristöön.
Keskisuomalainen 22.11.1975. Tapaus Scancompac. Oikeusasiamies huomautti Jyväskylän maistraatille.
Keskisuomalainen 20.2.1976. Tarrapaperitehtaassa räjähti. Scancompacin toiminta poikki viikkojen ajan.
Keskisuomalainen 28.4.1976. Viimeinen sana Scancompacista: Valitukset terveyshaitoista aiheettomia.
Keskisuomalainen 25.1.1979.Toimihenkilöiden outo veto. Scancompacilla istumalakko.

Keskisuomalainen 1.11.1979. "Valtavat mahdollisuudet". Jyväskyläläistehdas mullistaa tarramarkkinat.
Keskisuomalainen 25.1.1980. Tarrapaperitehdas vaikeuksissa.
Keskisuomalainen 9.9.1988. Tehdas Ranskaan, laajennus Jyväskylään. Yhtyneet investoi 200Mmk Euroopan tarramarkkinoille.
Keski-Suomen Kauppakamarilehti 3.3.1976. Tarrapaperia kolmessa vuorossa ensi vuonna Seppälänkankaalta.
Keski-Suomen Ääni, tammikuu 1975. Kriittinen asenne paikallaan tarratehdaskysymyksessä.
Packmarknaden Scandinavia 9/1983. Kymtac fusioneras med Kymi Kymmene och förnyar limteknologin.
Palontorjunta 3/1976. Räjähdys Scancompac tarrapaperitehtaalla Jyväskylässä.
Paperiliitto 11.2.1976. Scancompacilla kahteen vuoroon.
Paperiliitto 24.3.1976. Tarrapaperitehtaan palo parantaa turvallisuutta.
Satakunnan kansa 21.4.1991. Metsäyhtiöiden tie vie Ranskaan.
Suur-Jyväskylän lehti 12.12.1974. Scancompac Oy:n aloittamislupa peruutetaan?
Suur-Jyväskylän lehti 23.1.1975. Scancompac Oy:n saasteet.
Suur-Jyväskylän lehti 30.1.1975. 9500 nimeä tarrapaperitehdasadressiin.
Suur-Jyväskylän lehti 3.4.1975. Scancompac aloitti.
Suur-Jyväskylän lehti 11.4.1975. Mittaus todisti. Scancompac ei saastuta.
Tekniikka & Talous 5.10.1990 Raflatac kiilaa Euroopan jättien joukkoon. Tarralaminaatista paisui miljardibisnes.
Tekniikka & Talous 10.11.1994. Raflatac kiilasi laminaatinvalmistajien kärkeen.
Uusi Suomi 26.11.1974. Tarratehtaan myrkyt Jyväskylän puitavana.
Uusi Suomi 20.2.1976. Räjähdys pysäytti tarrapaperitehtaan.
Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstölehti Työn Äärestä 1/1985.
Raflatacin henkilöstölehti Raflaaja, numerot 3/1993, 1/1994, 2/1994, 3/1994, 1/1995, 3/1995, 1/1996, 2/1996, 4/1996, 1/1997, 2/1997, 1/1998 ja 3/1998.

LIITE 1. Esitutkimuksen kyselylomake

1. Taustatiedot

Ikä	___ vuotta
Sukupuoli (rastita)	___ mies ___ nainen
Olen ollut työssä Raflatacilla	0 - 1 vuotta ___
	1 - 5 vuotta ___
	5 - 10 vuotta ___
	10 - 15 vuotta ___
	yli 15 vuotta ___
Työtehtäväni	työntekijä ___
	toimihenkilö ___

2. Raflatac Jyväskylä

Arvioi Jyväskylän tehdasta seuraavien ominaisuuksien suhteen. Ympyröi mielestäsi paras vaihtoehto. Esim avoin - sulkeutunut vastausparissa 1 = erittäin avoin, 2 = melko avoin, 3 = ei avoin eikä sulkeutunut, 4 = melko sulkeutunut 5 = erittäin sulkeutunut jne.
Raflatacin Jyväskylän tehdas on mielestäni:

	Erittäin	Melko	En osaa sanoa	Melko	Erittäin	
avoin	1	2	3	4	5	sulkeutunut
jäykkä	1	2	3	4	5	joustava
menestyvä	1	2	3	4	5	ei-menestyvä
ammatti-mainen	1	2	3	4	5	epäammatti-mainen
vanhahtava	1	2	3	4	5	nuorekas
luotettava	1	2	3	4	5	epäluotettava
kehittyvä	1	2	3	4	5	taantuva
epäsiisti	1	2	3	4	5	siisti
kannattava	1	2	3	4	5	kannattamaton
tuntematon	1	2	3	4	5	tunnettu

Työskentely Raflatacin Jyväskylän tehtaalla on mielestäni:

täsmällistä	1	2	3	4	5	epätäsmällistä
joustavaa	1	2	3	4	5	joustamatonta
huolimatonta	1	2	3	4	5	huolellista
ammatti-maista	1	2	3	4	5	epäammatti-maista
vastuun-tunnotonta	1	2	3	4	5	vastuun-tuntoista
itsekästä	1	2	3	4	5	epäitsekästä

3. Muutos

Raflatacin Jyväskylän tehtaan tuotannosta osa siirretään jatkossa Rafsecin tuotantoon. Vastaa seuraaviin muutokseen liittyviin väittämiin.

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko vähän	Ei lainkaan
1. Olen saanut tietoa muutoksesta	1	2	3	4	5
2. Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhöni	1	2	3	4	5
3. Muutoksesta pitäisi tiedottaa enemmän	1	2	3	4	5
4. Olen huolissani muutoksen takia	1	2	3	4	5
5. Muutos on tarpeellinen	1	2	3	4	5
6. Muutos aiheuttaa epätasa-arvoisuutta	1	2	3	4	5
7. Muutoksesta hyötyvät kaikki	1	2	3	4	5
8. Minulla on tietoa Rafsecista	1	2	3	4	5
9. Minulla on tietoa uusista tuotteista	1	2	3	4	5
10.Minulla on tietoa uusista tavoitteista	1	2	3	4	5
11. Pelkään että menetän työpaikkani muutoksen takia	1	2	3	4	5

Seuraavien kysymysten vastaustila on melko lyhyt. Voit jatkaa vastaamista tarvittaessa lomakkeen kääntöpuolelle.

1. Millaisia ajatuksia pian alkava muutos sinussa herättää?

_____
_____
_____
_____

2. Jyväskylän tehtalla on vuosien varrella tapahtunut useita muutoksia. Miten tehdas on mielestäsi selvinnyt aikaisemmista muutoksista?

_____
_____
_____
_____

3. Mitä tiedät tällä hetkellä Rafsecistä ja sen tuotteista?

_____
_____
_____
_____

4. Organisaatiotietous

Ympyröi oikea vastaus.

Raflatacin Jyväskylän tehdas tuottaa vuodessa
a) 89
b) 104
c) 118 miljoonaa neliötä tarralaminaattia vuodessa

Tehtaan liikevaihto oli vuonna 1998
a) noin 170 Mmk
b) noin 210 Mmk
c) noin 240 Mmk

Jyväskylän tehtaan päämarkkina-alue on
a) Saksa
b) Ranska
c) USA

5. Työympäristö

Vastaa seuraaviin väittämiin.	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Jyväskylän tehtaalla on hyvä henki	1	2	3	4	5
Viihdyn työssäni hyvin	1	2	3	4	5
Työni on mielenkiintoista	1	2	3	4	5
Työni on vastuullista	1	2	3	4	5
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	1	2	3	4	5
Saan tunnustusta työstäni	1	2	3	4	5
Olen ylpeä työstäni Jyväskylän tehtaalla	1	2	3	4	5
Tunnen kuuluvani työporukkaani	1	2	3	4	5
Minulle on samantekevää kuinka työni teen	1	2	3	4	5
Tunnen olevani tärkeä työnantajalleni	1	2	3	4	5
Palkka on tärkein syy työntekooni Raflatacilla	1	2	3	4	5

Miten tärkeitä seuraavat tekijät ovat sinulle työmotivaatiosi kannalta?	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
työkaverit	1	2	3	4	5
palkkaus	1	2	3	4	5
uralla eteneminen	1	2	3	4	5
työolosuhteet	1	2	3	4	5
työn mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
työn haastavuus	1	2	3	4	5

Mikä on mielestäsi tyypillistä juuri Raflatacin Jyväskylän tehtaalle työpaikkana?

_____
_____
_____
_____
_____

Nimeä henkilö / henkilöitä, jotka ovat mielestäsi vaikuttaneet tai olleet luomassa Jyväskylän tehtaan työilmapiiriä. Millä tavoin he ovat vaikuttaneet?

_____
_____
_____
_____
_____

Palautathan lomakkeen pikimmiten
vuoromestarille tai lomakkeen jakaneelle
henkilölle suljetussa kirjekuoressa.

Kiitos vaivannäöstäsi!

LIITE 2. Esitutkimuksen tuloksia

TAULUKKO 1. Jyväskylän tehtaan henkilöstön arviot tehtaan ominaisuuksista

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Avoin	**19%**	**66%**	**4%**	**11 %**	**-**	**Sulkeutunut**
toimihenkilöt	33%	57%	-	10%	-	
työntekijät	8%	73%	8%	11%	-	
Joustava	**17 %**	**57%**	**13%**	**11%**	**2%**	**Jäykkä**
toimihenkilöt	33%	62%	-	5%	-	
työntekijät	4%	54%	23%	15%	4%	
Menestyvä	**45%**	**51%**	**2%**	**2%**	**-**	**Ei-menestyvä**
toimihenkilöt	67%	33%	-	-	-	
työntekijät	27%	65%	4%	4%	-	
Ammattimainen	**39%**	**55%**	**2%**	**2%**	**2%**	**Epäammatti-**
toimihenkilöt	40%	55%	-	-	5%	**mainen**
työntekijät	38%	54%	4%	4%	-	
Nuorekas	**25%**	**53%**	**9%**	**13%**	**-**	**Vanhahtava**
toimihenkilöt	43%	48%	-	9%	-	
työntekijät	12%	58%	15%	15%	-	
Luotettava	**30%**	**56%**	**7%**	**7%**	**-**	**Epäluotettava**
toimihenkilöt	48%	48%	4%	-	-	
työntekijät	16%	64%	12%	8%	-	
Kehittyvä	**46%**	**50%**	**2%**	**2%**	**-**	**Taantuva**
toimihenkilöt	55%	45%	-	-	-	
työntekijät	38%	54%	4%	4%	-	
Siisti	**9%**	**76%**	**9%**	**6%**	**-**	**Epäsiisti**
toimihenkilöt	14%	76%	5%	5%	-	
työntekijät	4%	76%	12%	8%	-	
Kannattava	**40%**	**56%**	**-**	**-**	**4%**	**Kannattamaton**
toimihenkilöt	38%	52%	-	-	10%	
työntekijät	42%	58%	-	-	-	
Tunnettu	**4%**	**22%**	**17%**	**48%**	**9%**	**Tuntematon**
toimihenkilöt	-	33%	19%	43%	5%	
työntekijät	8%	12%	16%	52%	12%	

Taulukko 2. Jyväskylän tehtaan henkilöstön arviot työskentelytavoista tehtaalla

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei osaa sanoa	Samaa Mieltä	Täysin samaa mieltä	
täsmällistä	**24%**	**65%**	**4%**	**7%**	**-**	**epätäsmällistä**
toimihenkilöt	33%	67%	-	-	-	
työntekijät	16%	64%	8%	12%	-	
joustavaa	**15%**	**64%**	**3%**	**9%**	**9%**	**joustamatonta**
toimihenkilöt	29%	62%	-	9%	-	
työntekijät	4%	65%	8%	8%	15%	
huolellista	**20%**	**70%**	**6%**	**2%**	**2%**	**huolimatonta**
toimihenkilöt	14%	76%	5%	-	5%	
työntekijät	23%	65%	8%	4%	-	
ammattimaista	**40%**	**49%**	**2%**	**9%**	**-**	**ammattitaidotonta**
toimihenkilöt	43%	43%	-	14%	-	
työntekijät	38%	54%	4%	4%	-	
vastuuntuntoista	**32%**	**64%**	**4%**	**-**	**-**	**vastuuntunnotonta**
toimihenkilöt	43%	57%	-	-	-	
työntekijät	23%	69%	8%	-	-	
epäitsekästä	**6%**	**32%**	**40%**	**22%**	**-**	**itsekästä**
toimihenkilöt	4%	48%	29%	19%	-	
työntekijät	8%	19%	50%	23%	-	

TAULUKKO 3. Jyväskylän tehtaan henkilöstön käsityksiä organisaatiomuutoksen suhteen

	Erittäin Paljon	Jonkin verran	Ei osaa sanoa	Melko vähän	Ei lain-kaan
Olen saanut tietoa muutoksesta	**11%**	**54%**	-	**35%**	-
toimihenkilöt	14%	52%	-	34%	-
työntekijät	8%	56%	-	36%	-
Muutos tulee vaikuttamaan omaan työhöni	**9%**	**19%**	**64%**	**8%**	-
toimihenkilöt	10%	14%	66%	10%	-
työntekijät	8%	23%	61%	8%	-
Muutoksesta pitäisi tiedottaa enemmän	**36%**	**60%**	**4%**	-	-
toimihenkilöt	29%	66%	5%	-	-
työntekijät	42%	54%	4%	-	-
Olen huolissani muutoksen takia	-	**30%**	**11%**	**36%**	**23%**
toimihenkilöt	-	33%	14%	24%	29%
työntekijät	-	27%	8%	46%	19%
Muutos on tarpeellinen	**43%**	**32%**	**25%**	-	-
toimihenkilöt	43%	33%	24%	-	-
työntekijät	42%	31%	27%	-	-
Muutos aiheuttaa epätasa-arvoisuutta	**2%**	**19%**	**47%**	**17%**	**15%**
toimihenkilöt	-	9%	43%	19%	29%
työntekijät	4%	27%	50%	15%	4%
Muutoksesta hyötyvät kaikki	**22%**	**38%**	**38%**	**2%**	-
toimihenkilöt	29%	42%	29%	-	-
työntekijät	15%	35%	46%	4%	-
Minulla on tietoa Rafsecistä	**6%**	**49%**	**4%**	**41%**	-
toimihenkilöt	10%	57%	-	33%	-
työntekijät	4%	35%	8%	46%	-
Minulla on tietoa uusista tuotteista	**4%**	**47%**	**2%**	**45%**	**2%**
toimihenkilöt	5%	57%	-	33%	5%
työntekijät	4%	38%	4%	54%	-
Minulla on tietoa uusista tavotteista	**2%**	**36%**	**15%**	**34%**	**13%**
toimihenkilöt	5%	38%	14%	14%	29%
työntekijät	-	35%	15%	50%	-
Pelkään menettäväni työpaikkani muutoksen takia	-	**4%**	**15%**	**30%**	**51%**
toimihenkilöt	-	-	9%	43%	48%
työntekijät	-	8%	19%	19%	54%

TAULUKKO 4. Työilmapiiriä, motivaatiota ja työhön sitoutumista kuvaavat väittämät

	Täysin samaa mieltä	Samaa Mieltä	En osaa sanoa	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Jyväskylän tehtaalla on hyvä henki	**19%**	**54%**	**4%**	**21%**	**2%**
toimihenkilöt	24%	62%	-	14%	-
työntekijät	15%	46%	8%	27%	4%
Viihdyn työssäni hyvin	**30%**	**55%**	**6%**	**9%**	-
toimihenkilöt	38%	57%	5%	-	-
työntekijät	23%	54%	8%	15%	-
Työni on mielenkiintoista	**19%**	**51%**	**11%**	**19%**	-
toimihenkilöt	38%	57%	5%	-	-
työntekijät	4%	46%	15%	35%	-
Työni on vastuullista	**36%**	**51%**	**4%**	**9%**	-
toimihenkilöt	67%	28%	-	5%	-
työntekijät	12%	69%	8%	11%	-
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	**6%**	**13%**	**34%**	**28%**	**19%**
toimihenkilöt	5%	5%	33%	38%	19%
työntekijät	8%	19%	35%	19%	19%
Saan tunnustusta työstäni	**9%**	**35%**	**20%**	**27%**	**9%**
toimihenkilöt	19%	52%	10%	14%	5%
työntekijät	-	20%	28%	40%	12%
Olen ylpeä työstäni Jyväskylän tehtaalla	**15%**	**55%**	**19%**	**11%**	-
toimihenkilöt	33%	48%	19%	-	-
työntekijät	-	62%	19%	19%	-
Tunnen kuuluvani työporukkaani	**31%**	**63%**	**4%**	**2%**	-
toimihenkilöt	42%	48%	5%	5%	-
työntekijät	20%	76%	4%	-	-
Minulle on samantekevää kuinka työni teen	-	-	-	**19%**	**81%**
toimihenkilöt	-	-	-	10%	90%
työntekijät	-	-	-	27%	73%
Tunnen olevani tärkeä työnantajalleni	**15%**	**47%**	**23%**	**13%**	**2%**
toimihenkilöt	29%	57%	9%	5%	-
työntekijät	4%	38%	35%	19%	4%
Palkka on tärkein syy työntekooni Raflatacilla	**13%**	**36%**	**21%**	**23%**	**7%**
toimihenkilöt	5%	19%	19%	43%	14%
työntekijät	19%	50%	23%	8%	-

LIITE 3. Raflatac Jyväskylän laatupolitiikka

6.3.1996

RAFLATAC JYVÄSKYLÄN LAATUPOLITIIKKA

Noudatamme Raflatacin yhteistä laatupolitiikkaa, joka koskee kaikkia Raflatacin tehtaita. Sen ydinajatuksena on kannattava liiketoiminta, joka saavutetaan tyytyväisen ja sitoutuneen asiakaskunnan avulla; hyvillä tuotteilla, tehokkaalla toiminnalla, tasaisella laadulla, ystävällisellä palvelulla ja tiiviillä yhteistyöllä asiakkaiden kanssa. Sen lisäksi noudatamme Jyväskylän tehtaan omaa laatupolitiikkaa, joka ottaa huomioon paikallisen organisaation koon, toimintatavat ja tuotteet.

Tavoitteenamme on olla Euroopan johtava A4-käyttöalueen tarratoimittaja niin tuotelaadun, toimitusvarmuuden kuin markkinaosuudenkin suhteen.

***

Toteutamme tavoitteen pyrkimällä työssämme aina huippusuorituksiin. Laatua voi aina parantaa!

***

Laatu/laadun kehitys on kaikkien yhteinen asia. Kaikki toiminta vaikuttaa laatuun.

***

Henkilöstön laatutietoisuus varmistetaan säännöllisellä koulutuksella.

***

Kehitämme tuotteiden laatua yhdessä raaka-ainetoimittajien ja asiakkaiden kanssa niin, että tuote soveltuu mahdollisimman hyvin loppukäyttökohteeseen.

***

Seuraamme kilpailevien toimittajien A4-käyttöalueen tarratuotteiden toimivuutta eri käyttökohteissa varmistaaksemme omien tuotteidemme kilpailukyvyn.

***

Hyvä tuotelaatu edellyttää jatkuvaa mittausta ja tutkimusta sekä mittaus- ja tutkimusmenetelmien kehittämistä yhdessä prosessikehityksen kanssa.

***

Pienen organisaation joustavalla toimintatavalla hallitsemme asiakkaiden tiukatkin toimitusaikavaatimukset.