

Keijo Varis

Organisaatiokulttuurin ja
johtajuusidentiteetin merkitys
matriisiorganisaatiomuutoksessa
Case-tutkimus



Keijo Varis

Organisaatiokulttuurin ja
johtajuusidentiteetin merkitys
matriisiorganisaatiomuutoksessa

Case-tutkimus

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
joulukuun 3. päivänä 2012 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2012

Organisaatiokulttuurin ja
johtajuusidentiteetin merkitys
matriisiorganisaatiomuutoksessa

Case-tutkimus

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 116

Keijo Varis

Organisaatiokulttuurin ja
johtajuusidentiteetin merkitys
matriisiorganisaatiomuutoksessa

Case-tutkimus



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2012

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-4949-5

ISBN 978-951-39-4949-5 (PDF)

ISBN 978-951-39-4948-8 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2012, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2012

ABSTRACT

Varis, Keijo

The significance of organizational culture and leadership identity in matrix organizational change: A case study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 287 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 116)

ISBN 978-951-39-4948-8 (nid.)

ISBN 978-951-39-4949-5 (PDF)

This study explored the connection of organizational culture and leadership identity to the functionality of the matrix organization at the shift from divisional structure to matrix structure and later to its dismantling. This is a case study of an enterprise operating in numerous fields during the period 1988-2010 and it adopts a longitudinal approach. Key individuals' experiences of the matrix organization were elicited using both quantitative and qualitative methods, including theme interviews, standardized questionnaires, semantic differentials and illustrative presentations. The study therefore represents the so-called mixed methods approach.

The theoretical framework of the study was structural contingency theory, according to which the operating environment of the organization imposes on the organizational structures both external and internal compatibility demands. In the study at hand contingency theory was extended in the direction of internal compatibility factors by analysing the conceptions of leadership, in other words, leadership identity internalized by representatives of the target organization. The study moreover ascertained how factors pertaining to organizational structure and organizational culture should correspond to each other. The structural changes implemented at the time of the research afforded an opportunity to empirically study the relationship pertaining between these factors.

It emerged from the findings of the study that a hierarchical divisional structure suits better than a matrix organization for geographically decentralized activity in numerous fields in a stable environment. This corresponds to the claims regarding structural contingency theory. Culturally the so-called role-power culture prevailing in the target organization would appear to fit badly with the matrix organization, but better with the divisional organization. It was furthermore established that the role-power culture gives rise to a rigid leadership identity requiring unity of executive power, which is not supportive of the activities of a matrix organization.

In the matrix power is shared in a novel way, and adapting to this is challenging and difficult for leaders socialized to the role-power culture, and especially for older leaders. According to the work at hand, the shift from a divisional organization to a matrix organization entails that a new kind of leadership identity be evolved. In enterprises operating in numerous fields, the matrix organization would appear to easily give rise to us-them interfaces which exacerbate the experiences of injustice of business units possibly differing widely from each other when the units are compelled to more or less acquiesce to the matrix functions in keeping with the main business mode of operation dominating in the matrix. In other words; it may be difficult for matrix functions to satisfy the various needs and demands of very different business activities in an enterprise operating in numerous fields.

The contributions of the study are presented in the form of a series of propositions (statements) and models which can be utilized in the planning of organizational changes. These can also be used to enhance the chances of success in necessary organizational changes by assessing in advance the demands imposed by internal and external compatibility factors. When the operating environment of the organization calls for structural change the personnel should also possess the capability for change. If such is not the case, these capabilities must be cultivated or the key personnel must be replaced. If there is no genuine need for organizational change it would be as well to abandon the notion of organizational change and its implementation.

Keywords: operating environment of the organization, structure and structural change, matrix organization, organizational culture, leadership identity, identity work and compatibility

Author's address	Keijo Varis School of Management University of Tampere keijo.t.varis@hotmail.fi
Supervisors	Professor Iris Aaltio School of Business and Economics University of Jyväskylä
Reviewers	Professor Pauli Juuti Department of Management and International Business School of Business Lappeenranta University of Technology Professor (Emeritus) Asko Miettinen Department of Industrial Management Tampere University of Technology
Opponent	Pauli Juuti

ALKUSANAT

Kauppatieteiden opiskelijana vuosina 1984 – 1988 haaveilin, että olisin päässyt stipendiaatiksi USA:han. Silloin se ei onnistunut. Tämän tutkimusprosessin aikana olen käynyt viisi kertaa USA:ssa mm. Ellen ja Artturi Nyyssösen säätiön pienen apurahan kannustamana. Bostonissa kuuntelin ja haastattelin Harvardin prosessoreita. Chicagossa Academy of Managementin konferenssissa keskustelin organisaatiotutkijoiden kanssa. Cape Codissa olin MIT:in Edgar Scheinin ja Edvin Nevisin opissa. Texasin Austinissa kävin OD specialistien konferenssissa. Kävin jopa Floridassa Boca Ratonissa keskustelemassa johtamisen professoreiden kanssa. Opintomatkanani ovat kohdistuneet myös Lontooseen, Kölniin, Wieniin, Haifaan, Jerusalemiin, Helsinkiin, Tampereelle, Turkuun, Joensuuhun ja Leville. Viimeisin konferenssi oli EGOS 2012 Helsingissä, jossa vaihdoin ajatuksia mm. identiteettitutkija Matts Alvessonin kanssa. Olen keskustellut aihepiiristä myös mm. Abraham Zaleznikin, Harry Levinsonin, Ray Zammuton, Jay Galbraithin, Charles Heckscherin, Angelo Ginikin, Tony Raian, Pamela Davidsonin, Patricia Klarnerin, Glenn Varneyn ja Jennifer Greenen kanssa. Pamela Davidson rohkaisi minua väitöskirjan teossa ja Harry Levinson kehotti minua kirjoittamaan asiasta kirjan. Professori John R. Darling suorastaan pakotti minut tekemään väitöskirjan. Keskustelut mainittujen tutkijoiden kanssa ovat auttaneet minua uskomaan itseäni.

Tämän tutkimus ei olisi tullut kuitenkaan koskaan valmiiksi ilman kunnollista kotimaista ohjausta. Emeritusprofessori Raimo Nurmi antoi erittäin arvokkaita kommentteja käsikirjoituksen alkuvaiheessa. Ohjaajani on toiminut Iiris Aaltio Jyväskylän yliopistosta. Kiitän Sinua, Iiris, kärsivällisyydestäsi ja tuestasi. Tutkimuksen esitarkastajina ovat toimineet Pauli Juuti ja Asko Miettinen. Teitä kiitän asiaan liittyvästä suuresta asiantuntemuksestanne, näkemyksellisyydestänne, tarkkuudestanne ja siitä, että suostuitte esitarkastajiksi. Kohdeorganisaatiota ja tutkimukseen osallistujia kiitän mahdollisuudesta tehdä tutkimus. Tilastotieteellisestä avusta kiitän tohtoreita Teija Hakalahti-Siren ja Harri Högmander Jyväskylän yliopistosta. Suuret kiitokset kuuluvat myös vaimolleni Soilille kärsivällisyydestä, tuesta, kannustuksesta ja erittäin hyödyllisistä tekstin korjausehdotuksista.

Omistan tämän tutkimukseni edesmenneelle äidilleni, joka antoi minulle elämän ja Juha Näsille, joka antoi minulle oikeuden jatko-opintoihin ja kannusti minua tekemään väitöskirja. Suurimmat kiitökseni annan kuitenkin Israelin Jumalalle, jonka sallimusta on koko elämäni ja se, että olen saanut oppia uusia asioita monilta viisailta ihmisiltä ympäri maailmaa tämän tutkimusprojektin aikana.

Tampereella 8.10.2012

Keijo Varis

KUVIOT

KUVIO 1	Matriisiorganisaation tuote- ja funktioulottuvuus.....	19
KUVIO 2	Matriisiorganisaation maantieteellinen ulottuvuus	20
KUVIO 3	Strukturaalinen kontingenssiteoria.....	24
KUVIO 4	Ympäristön ja organisaation alasysteemien hyvä tai huono yhteensopivuus (Morgan 1986, 63).	27
KUVIO 5	Organisaatioympäristön, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja työidentiteetin yhteensopivuus.	28
KUVIO 6	Funktionaalinen organisaatio (Peltonen 2008, 34).	30
KUVIO 7	Divisioona- eli tulosityksikköorganisaatio (Peltonen 2008, 35).....	31
KUVIO 8	Matriisiorganisaatorakenne (Peltonen 2008, 36).	32
KUVIO 9	Organisaatiomuutostarpeen ja -menetelmien diagnoosimalli (Varney 2008 ja 2009).....	39
KUVIO 10	Organisaation muutoshalukkuus ja muutosvalmiudet/resurssit (Miles 1997, 9).	40
KUVIO 11	Erilaisia muutosloikkia.	41
KUVIO 12	Organisaation aineeton pääoma ja hiljainen tietämys (Virtainlahti 2011).	43
KUVIO 13	Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987).	47
KUVIO 14	Kulttuurinen muutos vähittäisenä prosessina (Gagliardi 1986, 132).	49
KUVIO 15	Hatchin kulttuurin dynamiikan malli (Hatch 1993, 660 ja 685).	51
KUVIO 16	Kulttuurin sosialisointien eri tasot: kansallinen, ammatillinen ja organisaation taso (Hofstede 1990).	57
KUVIO 17	Syvärakenteen perusmielikuvat (Niemelä 2008).	58
KUVIO 18	Valtakulttuuri (Handy I ja II, mukaellen).	63
KUVIO 19	Roolikulttuuri (Handy I ja II, mukaellen).	65
KUVIO 20	Tehtäväkulttuuri (matriisikulttuuri) (Handy I ja II, mukaellen).	67
KUVIO 21	Persoonakulttuuri (Handy I ja II).	69
KUVIO 22	Organisaatiokulttuurin toivottu kehityssuunta (Denison 1991, 15).	70
KUVIO 23	Organisaatioideologioiden ja -kulttuurien toisiinsa liittyminen ja kehitys ajan funktiona Zammuttoa mukaillen (Zammuto et al. 2000, 264 - 269).	71
KUVIO 24	Johtamisideologiat ja johtamisinnovaatioiden soveltamisen seuraukset (Zammuto 2000, 278).	72
KUVIO 25	Yksilön - organisaation yhteensopivuuden malli (Chatman 1989).	81
KUVIO 26	Organisaatioidentiteetin dynamiikan malli (Hatch & Schultz, 2002).	96
KUVIO 27	Johtajuusidentiteetin muodostumisprosessi (Scott DeRue et al. 2009, 224).....	100
KUVIO 28	Tutkimuksen ajallinen kohdentuminen.	117

KUVIO 29	Paradigmat tässä tutkimuksessa (Burrell ja Morgan 1979 ja 1989).....	118
KUVIO 30	Funktionalismin ja tulkinnan erot (Schultz ja Hatch 1996, 536).....	121
KUVIO 31	Tutkijan ja systeemin fokus tässä tutkimuksessa (mukaiillen Varis 2011).....	123
KUVIO 32	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, mittaukset ja niiden ajankohdat.....	130
KUVIO 33	Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa.	137
KUVIO 34	Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina (Dey 1993, 31).....	140
KUVIO 35	Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 140).	142
KUVIO 36	Haastatteluaineiston käsittelyn vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 144).	142
KUVIO 37	Yli organisaatorajojen tapahtuvan yhteistyön koettu toimivuus.	149
KUVIO 38	Matriisiorganisaation yhteistyötä parantava vaikutus yli organisaatorajojen.....	150
KUVIO 39	Matriisiorganisaation toiminnan tuloksellisuuden arviointi.	151
KUVIO 40	Johtamis- ja ohjausvastuut matriisissa LTA A:n alueorganisaatiossa vuonna 2008.	152
KUVIO 41 A ja B	”Olen vain yksi tavallisista jätkistä ” (Steele n Just One of the Boys vapaasti käännettynä).	164
KUVIO 42	Auktoriteetti puhuu, miesversio (Authority Speaks, male version).	165
KUVIO 43	”Tempppujen tekijä” (vapaasti Steelen ”Special Set” käännettynä).	166
KUVIO 44	”Kummitus” (Steele n ”salaperäinen mallimme idästä” vapaasti käännettynä).	166
KUVIO 45	Handyn kulttuurityyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi eri ajanjaksoilla.	171
KUVIO 46	Handyn eri organisaatiokulttuurityyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi koko jaksolla v. 1988 - 2010.	172
KUVIO 47	Yhdistettyjen Handyn organisaatiokulttuurityyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi.....	173
KUVIO 48	Case-yrityksen organisaatiokulttuurin ja ominaisuuksien yhteensopivuus verrattuna matriisiorganisaation vaatimuksiin.	176
KUVIO 49	Koetut eriarvoisuudet case-yrityksen matriisissa.	191
KUVIO 50	LTA A:n johtajien roolit ja johtaminen matriisissa.	192
KUVIO 51	LTA A:n johtajien roolit ja johtaminen matriisin jälkeen.	194
KUVIO 52	Liikevaihto, kannattavuus, investoinnit, velat ja tase v. 1996-2010.....	195

KUVIO 53	Suhteellinen kannattavuus vuosina 1996 - 2010.....	195
KUVIO 54	Velat ja omavaraisuus vuosina 1996 - 2010.....	196
KUVIO 55	Vakaa toimintaympäristö, matriisiorganisaatio, rooli- ja valtakulttuuri sekä yksilön työidentiteetti.....	201
KUVIO 56	Malli organisaation taloudellinen tuloksen ja organisaatiokulttuurin välisistä yhteyksistä.....	207
KUVIO 57	Ympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilön työidentiteetin ja käyttäytymisen yhteensopivuus (fit or alignment) ja vaikutus yksilön ja organisaation tehokkuuteen.	208
KUVIO 58	Burke-Litwin malli organisaation suorituskyvystä ja tehokkuudesta (Burke 2008, 187).....	209
KUVIO 59	Organisaatiokulttuurin monipuolisen selvittämisen malli.	211
KUVIO 60	Organisaatiomuutoksen vaatiman organisaatiokulttuurin ja siihen sopivan yksilön identiteetin työstön malli.	212
KUVIO 61	Ideaalisen organisaatiomuutoksen teoreettinen malli.	213
KUVIO 62	Organisaation muutostarpeen ja -menetelmien diagnosointimallin hyödyntäminen (Varney 2009).	215
KUVIO 63	Visionäärisen ja pakotetun organisaatiomuutoksen malli.	216

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Organisaatiokulttuurin antropologinen ja sosiologinen tausta (Cameron ja Quinn 2006, 146).	53
TAULUKKO 2	Organisaation neljän eri suuntautumistavan ja organisaation intressien yhteensopivuus (Harrison 1972). ...	61
TAULUKKO 3	Organisaation neljän eri suuntautumistavan ja henkilöstön intressien yhteensopivuus (Harrison 1972).	62
TAULUKKO 4	Organisaatiokulttuurin yhdentymisen, eriytyneisyys ja hajaantuneisuus.	73
TAULUKKO 5	Johtajan ja ympäristön rooli sekä toimintasovellukset eri perspektiiveissä.....	74
TAULUKKO 6	Organisaatiokulttuurin tutkimuskohde: koko organisaatio, alakulttuuri tai yksilö.	74
TAULUKKO 7	Organisaatioilmapiirin yleisimmät määritelmät (Rousseau 1998 ja Reichers & Schneider 1990)	75
TAULUKKO 8	Organisaatioilmapiiritutkimuksien muuttujat.....	76
TAULUKKO 9	Kulttuuri ja ilmapiiritutkimuksen erot Denisonin mukaan (Denison 1996).....	79
TAULUKKO 10	Organisaation kulttuuri- ja ilmapiiritutkimuksen yhdentymisen.	80
TAULUKKO 11	Organisaation ominaisuudet jotka edistävät tiimien toiminnan tehokkuutta verkosto-organisaatiossa (Cross et al. 2008).	85

TAULUKKO 12	Perinteinen ja verkosto-orientoitunut tiimiorganisaatio (Cross et al. 2008).	86
TAULUKKO 13	Byrokraattisten ja post-byrokraattisten organisaatioiden ominaispiirteitä (Kuusipalo 2008, 28).	87
TAULUKKO 14	Ratkaisuja ja niiden arviointia byrokratian ongelmakohtiin (Donnellon & Scully, 1994).	88
TAULUKKO 15	Byrokraattisen ja vuorovaikutteisen yksilön sosiaalisen luonteen vertailu organisaatiossa (Maccoby 2006).	93
TAULUKKO 16	Tyypilliset byrokraattisen ja vuorovaikutteisen organisaation tai yksilön kehitykselliset ongelmat ja niiden syyt (Maccoby 2006b).	94
TAULUKKO 17	Organisaation neljä sensegiving ja -making muotoa (Maitlis 2005, 32).	115
TAULUKKO 18	Positivistisen ja fenomenologisen paradigman erot (Mangan 2004).	120
TAULUKKO 19	Tutkimuksen mittauskohteet, menetelmät ja aineistot.	129
TAULUKKO 20	Avainjohtajien ja -päälliköiden yhtiöön tulo- ja palvelusvuodet.	177
TAULUKKO 21	Koetut syyt matriisin toimimattomuuteen ja sopimattomuuteen.	189
TAULUKKO 22	Onnistunut ja epäonnistunut ympäristön, organisaation, kulttuurin ja työidentiteetin yhteensopivuus seurauksineen.	203
TAULUKKO 23	Johtajuusidentiteetin-kulttuurin-rakenteen ja ympäristön yhteensopivuus.	204

SISÄLLYS

ABSTRACT
ALKUSANAT
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDATUS TUTKIMUKSEEN.....	15
1.1	Tutkimuksen tausta.....	15
1.2	Tutkimusongelman, lähestymisnäkökulman ja kohderyhmän rajaus.....	16
1.3	Kuvaus kohdeyrityksestä ja sen matriisiorganisaatiomuutoksesta ..	18
2	ORGANISAATORAKENNESUUNNITTELUN NÄKÖKULMAT TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	21
2.1	Organisaatioteorioiden kehityksen ajallinen sijoittuminen.....	21
2.2	Strukturaalinen kontingenssiteoria.....	23
2.3	Organisaatorakenteista	29
2.3.1	Linja- ja divisioonaorganisaatio	29
2.3.2	Matriisiorganisaatio	32
2.4	Todisteperusteinen organisaatorakenteen suunnittelu	39
3	ORGANISAATIOKULTTUURI ORGANISAATION SISÄISENÄ MUUTOSVALMIUDEN KONTINGENSSEKIJÄNÄ.....	43
3.1	Mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan?	46
3.2	Organisaatiokulttuurin syntyminen ja muuttuminen.....	49
3.3	Kuinka johtajat istuttavat ja muuttavat organisaatiokulttuuria?.....	52
3.4	Organisaatiokulttuurin tarkastelutapoja.....	53
3.4.1	Organisaatiokulttuuriin liittyvät oletukset ja niiden paljastaminen.....	54
3.4.2	Hofsteden tapa tarkastella kulttuuria	56
3.4.3	Psykoanalyttinen diagnosointi ja syväkulttuuriluokat	57
3.4.4	Harrisonin taustateoria ja kulttuuriluokitus	59
3.4.5	Handyn kulttuuriluokitus ja -kysely.....	63
3.4.6	Organisaatiokulttuurin toivottu kehityssuunta	70
3.5	Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys - hajaantuneisuus.....	73
3.6	Organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin yhtäläisyydet ja erot	75
3.7	Yksilön ja organisaatiokulttuurin kohtaaminen	80
3.8	Matriisiorganisaation organisaatiokulttuurille asettamat vaatimukset	83
3.9	Matriisiorganisaation vaatimukset yksilölle.....	89
4	ORGANISAATIO- JA JOHTAJUUSIDENTITEETIN TYÖSTÄMISEN TARVE MATRIISIORGANISAATIOMUUTOKSESSA.....	95
4.1	Organisaatioidentiteetti	95

4.2	Työ- ja johtajuusidentiteetti.....	96
4.3	Yksilöllinen identiteetti.....	102
4.4	Sosiaalinen identiteetti ja sen mahdolliset vaikutukset organisaatiomuutoksessa	107
4.5	Toimivallan ykseys ja asiantuntijuus johtajuusidentiteetin lähteinä	110
4.6	Yhteenveto johtajuusidentiteetin työstämisen tarpeesta matriisiorganisaatiomuutoksessa.....	113
5	TUTKIMUSFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT	117
5.1	Tutkimusasetelma.....	117
5.2	Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemoituminen	118
5.3	Tapaustutkimus	124
5.4	Aineisto ja mittausmenetelmät	127
5.5	Tutkimuksen toteutus	131
5.6	Handyn organisaatiokulttuurikyselyn kaksisuuntainen varianssianalyysi.....	134
5.7	Teemahaastattelut.....	136
5.8	Teema-analyysi	139
5.9	Historiaan suuntautunut näkökulma	143
5.10	Tutkimuksen autenttisuus ja luotettavuus	144
6	TUTKIMUSTULOKSET	147
6.1	Matriisiorganisaation koettu toimivuus kohdeyrityksessä	147
6.1.1	Johdanto.....	147
6.1.2	Aikaisempi tutkimus kohdeorganisaatiosta	147
6.1.3	Johtamismittausten ja henkilöstön ilmapiirikyselyjen tulokset	149
6.1.4	Tutkijan omat havainnot ja kokemukset	151
6.1.5	Matriisiorganisaation purkaminen.....	154
6.1.6	Yhteenveto matriisiorganisaation toimivuudesta	155
6.2	Organisaatiokulttuurin ja matriisiorganisaation yhteensopivuus kohdeyrityksessä	156
6.2.1	Organisaatiokulttuuri vuosina 1988-2001	156
6.2.1.1	Handyn kulttuurikyselyn tulokset	156
6.2.1.2	Semanttisella differentiaalilla ja avoimilla kysymyksillä täydennetty kulttuuritarkastelu.....	157
6.2.1.3	Yhteenveto	159
6.2.2	Organisaatiokulttuuri vuosina 2002 - 2010	159
6.2.2.1	Kulttuurin piirteet ilmapiirikyselyjen perusteella.....	159
6.2.2.2	Organisaatiokulttuuri kuvallisina representaatioina	163
6.2.2.3	Handyn kulttuurikyselyn tulokset	168
6.2.2.4	Semanttisella differentiaalilla ja avoimilla kysymyksillä täydennetty kulttuuritarkastelu.....	169
6.2.2.5	Yhteenveto	169

6.2.3	Kulttuurimuutokset vuosina 1988 - 2010.....	170
6.2.3.1	Kulttuurimuutokset Handyn kyselyjen perusteella....	170
6.2.3.2	Kulttuurimuutokset semanttisen differentiaalisen perusteella.....	173
6.2.4	Yhteenveto matriisin ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuudesta.....	174
6.3	Johtajuusidentiteettien ja matriisiorganisaation yhteensopivuus kohdeyrityksessä	177
6.4	Muut kohdeyrityksen matriisin koettuun toimimattomuuteen vaikuttaneet seikat.....	190
6.4.1	Matriisiorganisaatiossa koettu eriarvoisuus	190
6.4.2	Toiminnan alueellinen hajautus.....	192
6.5	Matriisiorganisaation ja organisaatiokulttuurin yhteys kohdeyrityksen taloudelliseen tulokseen.....	195
6.6	Syyt matriisiorganisaation käyttöönottamiseen ja purkamiseen ...	197
7	POHDINTA JA TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO.....	199
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU	218
9	JATKOTUTKIMUSTARPEET JA -MAHDOLLISUUDET.....	221
	TIIVISTELMÄ	223
	KIINANKIELINEN TIIVISTELMÄ	225
	VENÄJÄNKIELINEN TIIVISTELMÄ	226

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aiheen valinnalla tutkija halusi lisätä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten organisaatorakenne ja -kulttuuri sekä johtajuusidentiteetit liittyvät toisiinsa matriisiorganisaatiomuutosten yhteydessä. Teoreettisesti tutkimusongelma ja aihepiiri kytkeytyvät strukturaalisen kontingenssiteorian, rakenne-, inhimillisen- ja suhdepääoman, organisaatiokulttuuriteorioiden sekä yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin aihepiireihin. Yrityksen toimintaympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä johtajuusidentiteetin yhteensopivuuteen liittyvän problematiikan ymmärtäminen on hyödyllistä kaikille johtajille ja erilaisille konsulteille. Ellei näistä asioista ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä, vaarana on toimintaympäristön tarpeisiin ja organisaatiokulttuurin sekä johtajien että alaisten valmiuksiin nähden yhteensopimattomien organisaatiomuutosten tekeminen. Siitä aiheutuu sekä organisaatioille että niissä työskenteleville ihmisille tarpeetonta stressiä ja myös taloudellisia kustannuksia. Asia on erityisen ajankohtainen, sillä tuoreen EU:n teettämän työelämää koskevan tutkimuksen mukaan Suomessa on tehty kolmen viimeksi kuluneen vuoden aikana Euroopan maista eniten erilaisia organisaatiomuutoksia (Eurofound 2012, 33). Ylen uutisoinnin ja tekemien haastattelujen mukaan nämä muutokset ovat olleet organisaatioille haitallisia ja niiden takana on ollut huono johtajuus (Yle Suora linja 25.5.2012). Esimerkkinä tästä on vaikkapa Nokia Oyj:n Meego-käyttäjärjestelmän kehitystä vetäneen Ari Jaaksin julkisuuteen antama kommentti: ”Meegon ympärille rakennettu organisaatio oli niin mahdoton, etten kokenut pystyväni tekemään työtäni (siinä)” (Jaaksi 2011). Jaaksi viitannee lausunnossaan Nokia Oyj:n matriisiorganisaatioon. Samoin PKC Groupin pääomistaja ja toimitusjohtaja Harri Suutari on todennut (Suutari 2011a), että ”matriisiorganisaatio ei sovi tuotannolliseen toimintaan.” PKC Group otti matriisiorganisaation käyttöön vuoden 2006 alussa ja hylkäsi sen keväällä 2008. Matriisin käyttöön ottanut toimitusjohtaja sai lähteä ja Harri Suutari palautti entisen organisaatio-

mallin (Kauppila 2011). Puhelinhaastattelussa 26.4.2011 Suutari (Suutari 2011b) totesi, että "taivahan tosi on, että matriisilla on monta yhtiötä tuhottu".

Tässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, miksi matriisiorganisaation ei koeta toimivan hyvin tietyissä toimintaympäristöissä, organisaatiokulttuureissa ja tietynlaisen johtajuusidentiteetin omaavissa organisaatioissa. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi kohdeorganisaationa erästä monialaryritystä ja siinä vuonna 2006 tehtyä muutosta divisionaalaisesta organisaatioista matriisiorganisaatioksi ja sen purkamista vuoden 2010 lopussa sekä organisaatiokulttuurin muutoksia vuosina 1988 - 2010. Tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on yleisempi yksittäisestä tapauksesta oppiminen.

1.2 Tutkimusongelman, lähestymisnäkökulman ja kohderyhmän rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia:

- Millaisia yhteyksiä on organisaatiokulttuurin, johtajien identiteetin ja organisaatorakenteen välillä siirryttäessä divisioonarakenteesta matriisiorganisaatioon vakaassa toimintaympäristössä?
- Millaiset muut seikat vaikuttavat organisaatorakennemuutoksen koettuun toimivuuteen tai huonoon toimivuuteen?
- Miten organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja johtajien identiteetin yhteensopimattomuudet olisi järkevää ottaa huomioon organisaation rakennemuutosta suunniteltaessa?

Erilaisten yhteensopivuuksien vaatimukset johdetaan tässä tutkimuksessa strukturaalisen kontingenssiteorian mukaisesti yrityksen toimintaympäristöstä lähtien koko ketjulle: toimintaympäristö - organisaatorakenne - organisaatiokulttuuri - yksilön työidentiteetti - yksilön asenne ja osaaminen - yksilön käyttäytyminen - yksilön ja organisaation tehokkuus - organisaation taloudellinen tulos. Kontingenssiteorian mukaisesti organisaation tehokkuus ja taloudellinen tulos ovat seurausta ketjun eri osien yhteensopivuudesta. Ketjun osien välillä tulisi siten vallita hyvä yhteensopivuus, eli FIT, englannin kielellä ilmaisuna. Toisaalta täydellinen yhteensopivuus voi johtaa stabiiliuteen, eli itsetyytyväiseen tilaan, jossa vastustetaan kaikkea muutosta ja uuden oppimista. Yhteensopivuuden tulisikin olla riittävä, mutta ei täydellinen positiivisen kehityksen mahdollistamiseksi.

Organisaation toimivuutta ei lähestytä tässä tutkimuksessa organisaation numeerisesti mitattavan toimivuuden näkökulmasta, vaan ihmisten kokemusten ja mielipiteiden näkökulmasta. Tämä tutkimus edustaa asennetutkimusta ja Karl Weickin (1995) sensemaking -lähestymistapaa organisaation koetun toimivuuden osalta. Numeerisesti mitattavan toimivuuden näkökulma edustaisi henkilöstön ja organisaation tuottavuuden näkökulmaa. Esimerkki tästä on

vaikkapa Marko Kestin teos, jossa organisaation toiminnan onnistuneisuutta mitataan erilaisilla tunnusluvulla, joista tärkeimmät ovat henkilöstötuottavuuden (HCROI) ja ostopalvelujen tuottavuuden (OSVA) tunnuslukujen kehitys (Kesti 2010, 201). Numeerisesti mitattavaa organisaation toimivuutta edustaa case-yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen kehitys. Toisaalta tässä tutkimuksessa matriisiorganisaation toimivuuden kokemuksta ei yritetä ymmärtää ja selittää niinkään muutosjohtamisen ja sen onnistuneisuuden näkökulmasta, vaan organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteettien ymmärtämisen ja tulkinnan näkökulmasta. Muutosjohtamisen onnistuneisuuden näkökulman valinta olisi johtanut väistämättä sense giving- ja sense making- näkökulmien perusteelliseen yhdessä käsittelemisen tarpeeseen. Sitäkin tässä tutkimuksessa sivutaan jollakin tavalla, mutta se ei ole tutkimuksen pääasiallinen kiinnostuksen kohde. Tutkimus muodostaa myös uusia propositioita ja käytännön malleja siitä, miten organisaatiokulttuurin selvittämistä kannattaisi hyödyntää, ja miten yksilöiden, varsinkin esimiesten, johtajuusidentiteetin muutostyö voitaisiin mahdollistaa organisaatiomuutosta harkittaessa ja tehtäessä.

Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeyrityksen Suomessa sijaitsevien suomalaisten keskushallinnon ja liiketoiminta-alueiden avainjohtajien, -päälliköiden ja -asiantuntijoiden kokemuksia vuonna 2006 tapahtuneesta matriisiorganisaatiomuutoksesta ja organisaatiokulttuurista aikavälillä 1988 - 2010. Matriisiorganisaation purkamisen jälkeen haastateltiin pääsääntöisesti samoja henkilöitä, jotka osallistuivat kulttuuritutkimukseen. Haastattelussa tutkittiin ihmisten käsityksiä matriisiorganisaation purkamisen syistä sekä organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin yhteen sopivuutta suhteessa matriisiorganisaation tarpeisiin.

Tarkastelun rajauksiin on syynsä. Kansallisten kulttuurien erojen ei haluttu sotkevan tutkimustuloksia ja vaikeuttavan tulosten tulkintaa. Suomalaisten tutkiminen koettiin riittäväksi. Tosin haastateltiin yhtä ruotsalaista johtajaa Ruotsista. Lisäksi yksi liiketoiminta-alue (E) jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle sen vuoksi, että tuotannon osalta matriisiorganisaatio ei koskenut sitä.

Tutkimuksen uutuus perustuu strukturaalisen kontingenssiteorian laajentamiseen organisaatiokulttuuriteorioilla ja yksilön sosiaalisen ja henkilökohtaiset identiteetin teorioilla. Lisäksi tutkimus aloittaa johtajuusidentiteetin yleisten dimensioiden etsimisen ja väittää, että suhtautuminen toimivallan ykseyteen tai jaettuun johtajuuteen on yksi tällainen johtajuusidentiteetin yleinen dimensio. Tämän tutkimuksen pääväite on se, että ilman näiden kaikkien seikkojen huomioimista organisaatiomuutoksen yhteydessä, muutos helposti epäonnistuu. Tutkimus on käytännöllisesti ajankohtainen ja hyödyllinen, sillä monet suuret organisaatiot ovat ottaneet viimeksi kuluneiden 10 vuoden aikana käyttöön myös Suomessa matriisiorganisaation, mutta hylänneet sen joidenkin vuosien päästä käyttöönotosta. Kysymyksiin, miksi matriisi on käyttöönotettu ja miksi se sitten hylätty, on hyödyllistä etsiä vastauksia turhien ongelmien ja kustannusten ennaltaehkäisemiseksi. Tutkimus palvelee sekä ihmisten että organisaatioiden etua.

1.3 Kuvaus kohdeyrityksestä ja sen matriisiorganisaatiomuutoksesta

Case-yritys on monialayritys, jolla oli tutkimusta tehtäessä viisi liiketoiminta-aluetta (LTA), joiden yhteinen liikevaihto oli noin 700 M€, liiketulos oli noin 40 M€ ja henkilömäärä oli noin 1 300 henkilöä vuonna 2010 (Vuosikertomus 2010).

Case-yrityksen strategiana on ollut vuosina 2002 - 2010 kasvattaa erityisesti liiketoiminta-alueiden B ja C liikevaihtoa perustuen odotettuihin markkinamuutoksiin. Pääosa konsernin liikevaihdosta ja liiketuloksesta on kuitenkin peräisin jo 1970-luvulla aloitetun ja 1980-luvulla kasvatetun liiketoiminta-alueen A perinteisistä tuotteista. LTA B on tuottanut tappiota koko olemassaolonsa ajan vuosina 2000 - 2010. LTA E tuottaa joinakin vuosina tappiota ja toisina vuosina voittoa markkinatilanteesta riippuen. Pääliiketoiminta-alue A on tuottanut voittoa koko tarkastelujakson ajan, eli vuosina 1988 - 2010, mutta sen tuotannon, liikevaihdon ja voiton suuruus vuosittain riippuu merkittävässä määrin ulkoista olosuhdetekijöistä, joihin johdon on vaikea itse vaikuttaa. Oleellisessa asemassa onkin tähän liittyvien riskien hallinta.

Liiketoiminta-alueilla on sen verran synergiaa, että LTA A toimittaa raaka-ainetta LTA B:lle, C:lle ja D:lle. Lisäksi LTA E toimitti raaka-ainetta LTA B:lle ja jonkin verran myös LTA C:lle LTA A:n kautta tutkimushetkellä. LTA B ja C ostavat kuitenkin merkittävän osan tarvitsemistaan raaka-aineista konsernin ulkopuolelta. Kaikkien liiketoiminta-alueiden osalta raaka-aineiden saatavuus ja hinta ovat erittäin merkittävässä asemassa. Liiketoiminta-alueiden tuotanto- ja markkinointilogiikat ovat erilaisia ja pääsääntöisesti samoja asiakkaita ei ole. Liiketoimintalogiikkojen ja asiakkaiden osalta liiketoiminta-alueiden väliset synergiat ovat vähäisiä.

Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa ja Baltian maissa. Henkilöstöstä työskenteli 887 Suomessa ja ulkomailla 574. Toiminta on lähtöisin Suomesta ja konsernin johtoryhmän jäsenet ovat olleet tutkimusajankohtana yhtä lukuun ottamatta kaikki suomalaisia.

Case-yrityksen voimakas kasvu ja kansainvälistyminen alkoivat vuosittain vaihteessa, jolloin Ruotsista ostettiin samalla toimialalla toimiva yritys. Samoihin aikoihin konserni laajeni uusille liiketoiminta-alueille, erityisesti LTA B:lle. Kansainvälistyminen jatkui vuoteen 2007 asti, ja tutkimushetkellä konserni oli edustettuna Suomessa, Ruotsissa, Baltian maissa ja Puolassa.

LTA A oli 2005 vuoden alussa muuttunut prosessiorganisaatioksi, ja alueelliset tulosityksiköt purettiin osittain. Muut liiketoiminnot jatkoivat toimintaansa tulosityksikköperiaatteella ja liiketoiminta-alueille keskitetyillä resurssien ohjauksella. LTA A:n uusi organisaatio rakentui seuraavista prosesseista: raaka-aineprosessi, tuotanto- ja koneprosessi, myynti- ja toimitusprosessi sekä tukiprosessi. Palveluyksikkö muodosti osan tukiprosessista. Organisaatiomuutoksella haettiin tehokkuutta ja joustavuutta kiristyneessä markkinatilanteessa.

Merkittävin muutos matriisiin siirryttäessä oli tuotantotoimintojen keskitäminen yhden funktion alle. LTA A jaettiin uudessa organisaatiossa LTA A:n

perinteisiin tuotteisiin ja LTA B:hen. Kaikkien liiketoimintojen tuotannot siirrettiin yhteiseen tuotantofunktioon ja logistiset prosessit yhteiseen logistiikkafunktioon. Ohessa yrityksen sisäinen tiedote asiasta (Sisäinen tiedote 15.6.2006):

Case-yritys uusii organisaationsa

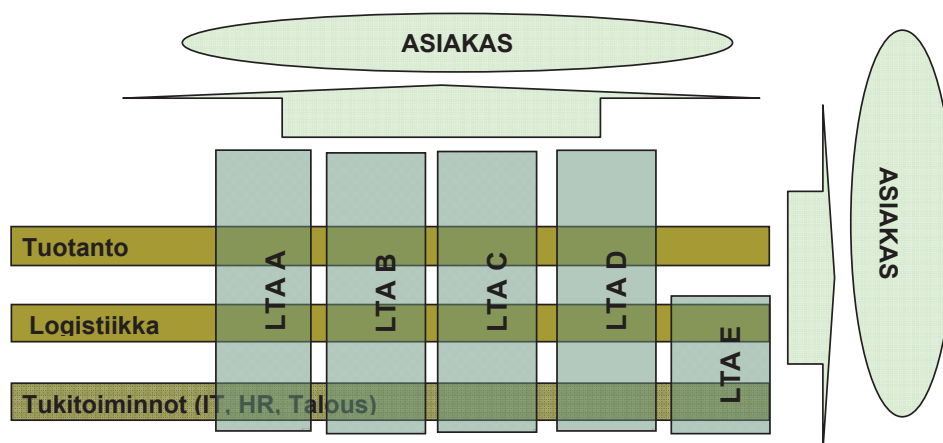
Case-yritys on voimakkaassa kasvussa... uusien liiketoimintojen myötä myynnin ja markkinoinnin painopiste on siirtynyt lähemmäksi kuluttajamarkkinaa... ”päätuotteen” kysyntä on laskenut ja aiheuttanut kustannuspaineita ja tarvetta resurssien uudelleen kohdentamiseen.

Konsernin uusi, entistä asiakaslähtöisempi, maantieteellisen laajenemisen ja resurssien kohdentamisen huomioiva organisaatio aloittaa 1. heinäkuuta 2006. Organisaatio jakaantuu neljään liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat LTA A, LTA B, LTA C sekä LTA D. Konsernin logistiikka on keskitetty, samoin tuotanto on yhteisen johdon alla. Konsernihallinnon muodostavat talous, informaatioteknologia sekä human resources.

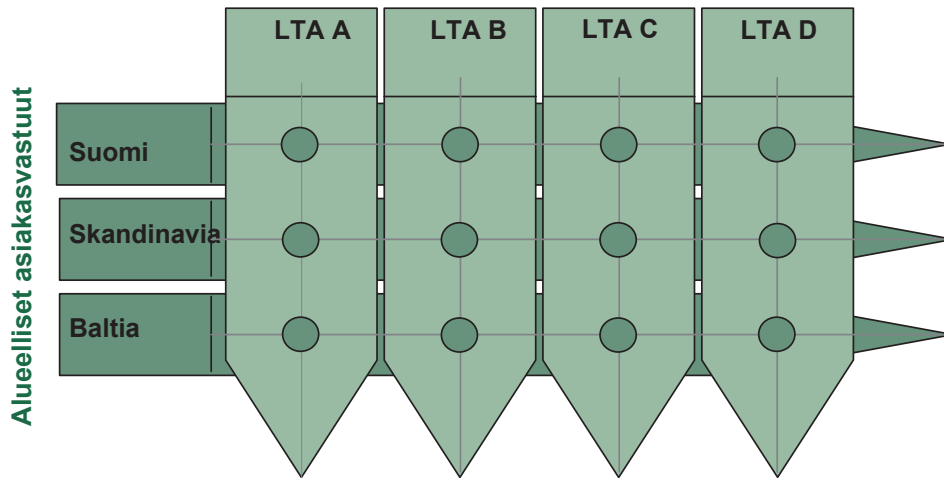
LTA A:n liiketoiminnan johtajana toimii... vastaten liiketoiminta-alueen tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Uutena liiketoiminta-alueena aloittaa LTA B... LTA C:n johtajana toimii... vastaten sen palvelujen kehittämisestä, prosessoinnista sekä markkinoinnista ja myynnistä. LTA D:n johtajana toimii... vastaten sen tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä, prosessoinnista sekä markkinoinnista ja myynnistä.

Tuotantojohtaja ...vastaa koko konsernin tuotannosta, joka jakautuu LTA A:n, LTA B:n, LTA C:n ja LTA D:n tuotantoon.

Case-yrityksen uusi matriisiorganisaatio sisälsi kolme perusulottuvuutta. Ne olivat tuote- ja funktioulottuvuuden lisäksi maantieteellinen ulottuvuus. Case-yrityksen matriisiorganisaatio oli siten kolmiulotteinen. Tuote ja markkinat muodostivat tärkeimmät riippuvuussuhteet. Case-yrityksen matriisi noudatti tasapainoisen matriisin mallia. Hieman poikkeavaksi kokonaisuuden teki se, että liiketoiminta-alue E ei katsottu olevan kuin osittain matriisiorganisaatiossa mukana ja siksi se on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.



KUVIO 1 Matriisiorganisaation tuote- ja funktioulottuvuus



KUVIO 2 Matriisiorganisaation maantieteellinen ulottuvuus

Vuoden 2006 loppupuolella johto ja keskijohto aloittivat työn, jossa matriisiorganisaatiota ryhdyttiin viemään käytäntöön. Tähän työhön osallistui myös konsulttiryitys X, jonka alkuperäisenä toimeksiantona ei ollut matriisiorganisaation toiminnan edistäminen, vaan yhtiön strategian toteuttamisen edistäminen (Konsulttiryitys X:n tj:n haastattelu 27.10.2010). Tämän työn yhteydessä liiketoiminnot kuvattiin päätöksentekoprosesseina ja vastuut ja roolit täsmennettiin päätösroolien sisäistämiseksi. Vuoden 2007 aikana liiketoiminnot paneutuivat tuloskorttien suunnitteluun, ja niitä on käytetty soveltuvin osin toiminnan tavoitteelliseen ohjaukseen vuosien 2008 - 2010 aikana. Vuoden 2008 aikana työskentely vietiin myös tiimitasolle, jossa tavoitteita, vastuita sekä tehtäväkuvauksia käytiin läpi koulutuksen muodossa. Vuoden 2008 aikana yhtiön omin voimin toteutettiin myös erillinen hanke, jossa Suomen toimintojen osalta kuvattiin kaikki tärkeimmät prosessit ja ne vietiin osaksi toiminnanohjausjärjestelmää.

2 ORGANISAATIORAKENNESUUNNITTELUN NÄKÖKULMAT TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Organisaatioteoriat ja organisaatorakenteet ovat syntyneet useamman vuosikymmenen historiallisen tutkimuksen ja kokeilun tuloksena. Siksi on tarpeen valottaa organisaatioteorioiden historiallista kehitystä ja sijoittaa tässä tutkimuksessa käytetyt teoriat, strukturaalinen kontingenssiteoria ja organisaatiokulttuuriteoriat sekä organisaatorakenteet historialliselle aikajanelle. Silloin havaitaan, että ”mekaaniset” organisaatioteoriat ovat selvästi vanhempia kuin kontingenssiteoria. Tosin sekin on syntynyt ennen organisaatiokulttuuriteorioita ja siksi organisaatiomuutoksia on syytä tarkastella paitsi kontingenssiteorian, myös organisaatiokulttuuriteorioiden ja myöhemmin esiteltävien yksilön sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteettiteorian valossa. Lisäksi on myös niin, että matriisiorganisaatio on paljon nuorempi ja harvemmin käytetty organisaatorakennetyyppi kuin Weberin mekaanis-byrokraattinen hierarkia tai linja-divisioonaorganisaatio ja siksi varsinkin vakaissa toimintaympäristöissä olevissa organisaatioissa työskentelevät ihmiset eivät ole niin tottuneita siihen kuin linja- ja divisioonaorganisaatioihin.

2.1 Organisaatioteorioiden kehityksen ajallinen sijoittuminen

Matriisiorganisaation ja organisaatiokulttuurin toisiinsa nivoutumisen ymmärtämiseksi on tarpeen tarkastella organisaatioteorioiden ajallista kehitystä. Monet tutkijat ovat kehitelleet organisaatioteorioita eri aikakausina. Teoriat ovat saaneet vaikutteita mm. kullekin aikakaudelle tyypillisistä yhteiskunnallisista ilmiöistä ja organisaatiotutkimuksen suuntauksista (Peltonen 2010, 17). Organisaatioteoriat auttavat yleisellä tasolla hahmottamaan organisaatioiden rakentumista ja toimintaa. Lisäksi teoreettinen pohja mahdollistaa johtamisen ja organisatorisen toiminnan yleisen teoreettisen jäsentämisen (Peltonen 2010, 8). Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa viitekehyksenä käytetyn strukturaalinen kontingenssiteoria ja organisaatiokulttuuriteorioiden sijoittu-

minen historiallisella aikajanalla suhteessa toisiinsa ja muihin organisaatioteorioihin. Lisäksi käsitellään klassisten organisaatioteorioiden keskeistä sisältöä oman byrokratiaa ja sen vastakohtaa kuvaavan caseen sopivan semanttisen differentiaalisen kehittämiseksi.

Harisalon mukaan (Harisalo 2009, 37 - 49) organisaatioteoriat voidaan luokitella käyttäen luokittelukriteerinä joko ajallista kehitystä, teoreettista painoaluetta tai metodologista näkökulmaa.

Ajallisesti organisaatioteoriat ovat syntyneet Harisalon mukaan seuraavasti:

1. Tieteellinen liikkeenjohto	v.1910 >>>
2. Klassinen organisaatioteoria	v.1915 >>>
3. Ihmissuhteiden koulukunta	v.1920 >>>
4. Byrokratia- ja rakennekoulukunta	v.1920 >>>
5. Päätöksenteon teoria	v.1950 >>>
6. Järjestelmäteoria	v.1950 >>>
7. Valtateoria	v.1960 >>>
8. Kontingenssiteoria	v.1965 >>>
9. Strategisen johtamisen teoria	v.1970 >>>
10. Organisaatiokulttuuriteoria	v.1980>>>
11. Innovaatioteoria	v.1990>>>

Menemättä sen tarkemmin eri teorioihin on syytä todeta, että organisaatiokulttuuriteorian kannalta keskeisiä teorioita ovat klassinen organisaatioteoria ja rakenne-teoria. Lisäksi on syytä havaita, että tieteellisen liikkeenjohdon, klassisen organisaatioteorian, rakennekoulukunnan ja kontingenssiteorian opit ovat syntyneet paljon aiemmin kuin organisaatiokulttuuriteoria ja -opit. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on sekä rakenne että organisaation kulttuuri, eli yritetään yhdistää rakenne- ja kulttuuriteoria ja muodostaa niihin liittyviä uusia propositioita. Tarkemmin sanottuna kohteena on matriisiorganisaatiokulttuuriteorian ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuus, jota tarkastellaan käyttäen hyväksi strukturaalisen kontingenssiteorian ajatuksia.

Oleellista tässäkin yhteydessä on havaita, että organisaatiokulttuuriteoriat ovat nuorempia kuin muut teoriat ja monet näkevät ne normatiivisina, kun taas esimerkiksi kontingenssiteoriaa pidetään rationaalisenä teoriana.

Klassiset organisaatioteoriat ja Weberin byrokratian kuvaukset auttoivat tutkijaa kehittämään oman organisaatiokulttuurin kysymyspatteriston, semanttisen differentiaalisen. Semanttisella differentiaalilla tutkittiin case-yritykseen liittyviä kulttuurisia piirteitä; lähinnä byrokraattisia ja ei-byrokraattisia piirteitä ja käytäntöjä. Hechscher ja Adler ovat kehittäneet byrokratiamittarin ja olisivat halunneet validoida sen tässä tutkimuksessa, mutta koska byrokratia ei ollut ainoa tämän tutkimuksen kulttuurimittauskohde, ei sitä käytetty tässä tutkimuksessa. Toisaalta tämän luvun avulla perustellaan sitä, miksi toimivalan/käskyvallan ykseydellä jaetun johtajuuden vaihtoehtona on ollut historiassa, ja on edelleen, suuri merkitys organisaatioissa.

Klassinen organisaatioteoria korosti johtamisen järjestelmällisyyttä. Klassisessa organisaatioteoriassa valta on keskitetty ylimmälle johdolle, joka vastaa kokonaisuuden organisaation toiminnasta organisatorisen rakenteen, hierarkian ja toimintaperiaatteiden määrittämässä tilassa. Gareth Morgan kuvaa tällaisia organisaatioita koneeksi (Morgan 1997, 19 - 35). Tällaista organisaatiota voidaan kutsua myös mekaaniseksi orgaanisen organisaation vastakohtana. Mekaanisessa organisaatiossa on seuraavat ominaisuudet (Pennings 1992):

Standardisaatio	Korkea
Formalisaatio	Korkea
Keskittäminen	Päätösvalta on keskittynyt
Vastuualueet	Pieniä
Hierarkiatasot	Useita
Hallinnollista työtä	Paljon
Erikoistuminen	Syvää
Viestintä	Minimaalista

Koska ylimmän johdon ohjeet ja viestit välittyvät hierarkian mukaisesti alas vastuusuhteiden mukaan tasolta toiselle, jää kullekin organisaatiotasolle oma roolinsa organisaation toimivuuden hallinnollisessa varmistamisessa. Johtaja jakaa hallinnollisen työn alaistensa kanssa ja useimmissa tapauksissa nämä ovat itse puolestaan oman osastonsa tai ryhmänsä esimiehiä. Klassista organisaatioteoriaa kuvataan usein suljetun järjestelmän teoriaksi, jolla tarkoitetaan sitä, että tässä lähestymistavassa ei kiinnitetä huomiota ympäristötekijöihin, vaan organisaation oletetaan toimivan samalla tavalla ympäristöstä riippumatta. Organisaation rakenne ei riipu tilannetekijöistä (Peltonen 2010, 49).

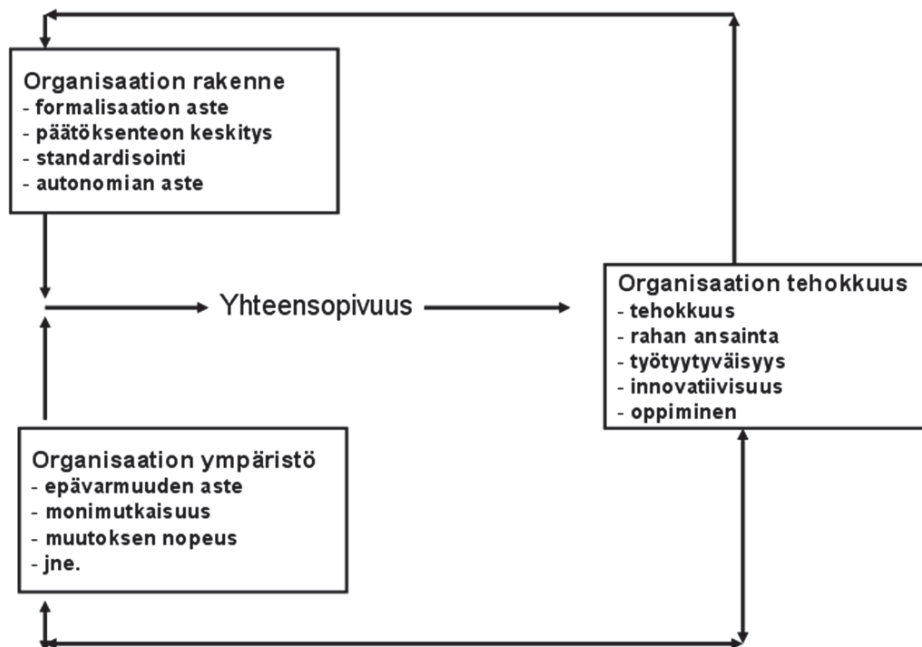
Esimiehen ja alaisen suhde mekaanisessa organisaatiossa ei ole yhteistoinnallinen, vaan lähtökohtaisesti hierarkkinen. Alainen on velvollinen tottelemaan esimiestä tämän aseman vuoksi. Yksilön tulee toimia persoonattomasti ja säilyttää vallitseva järjestys. Yksilön työidentiteetin tulisi siis suuntautua vain annettuun tehtävään (sovitussa) organisatorisessa työnjaossa. Spontaania, raportointisuhteiden ulkopuolella tapahtuvaa viestintää on melko vähän (Peltonen 2010, 109 -114). Mekaaniset organisaatiot eivät liene edelleenkään harvinaisia ja ne sopivat kontingenssiteorian mukaan hyvin vakaaseen toimintaympäristöön.

2.2 Strukturaalinen kontingenssiteoria

Strukturaalisella kontingenssiteorialla on ollut merkittävä asema organisaatioteoriassa. Ensimmäisinä sitä tutkivat ja siitä kirjoittivat Lawrence ja Lorsch (Lawrence ja Lorsch 1967). Sen on painottanut optimoivaa ympäristöön sopeutumista ja olettanut, että organisaatiot ja niiden johtajat ovat rationaalisia ja kykenevät sopeuttamaan organisaatiot ympäristön vaatimuksiin (Pennings 1988, 40). Strukturaalinen kontingenssiteorian mukaan organisaatiolle on löydettävissä objektiivisesti perusteltavissa oleva ideaalinen rakenne, jos suunnittelussa

huomioidaan ympäristön ominaisuudet ja vaatimukset. Strukturaalinen kontingenssiteoria on menettänyt kuitenkin suosiotaan joidenkin uudempien tarkastelutapojen vuoksi ja se on syntynyt ennen aikaa, jolloin esimerkiksi organisaatiokulttuuriteoriat kehitettiin (Pennings 1988, 43 - 53). Strukturaalisen kontingenssiteorian periaate on hyvin yksinkertainen. Se väittää, että organisaation tehokkuus riippuu siitä, missä määrin on olemassa yhteensopivuus sosiaalisen rakenteen ja sen ympäristön välillä. Ratkaisevaa on siis tämän yhteensopivuuden hyvyys ("Goodness of fit").

Strukturaalista kontingenssiteoriaa voidaan havainnollistaa seuraavalla yksinkertaisella kuviolla:



KUVIO 3 Strukturaalinen kontingenssiteoria.

Organisaatiot ovat eri tilanteissa suhteessa ympäristöön, joka määrittää organisaatiolle asetettavat vaateet (Pennings 1988, 43). Hierarkkisuuden aste on tärkein organisaation sisäinen koordinaatiomekanismi. Muita koordinaatiomuotoja ovat poikittaiset suhteet, palkitsemisjärjestelmä ja tehtävien standardisoinnin aste. Kontingenssiteorian mukaan näiden tulisi vastata organisaation ympäristön organisaatiolle asettamia vaatimuksia. Jos organisaatio koostuu esimerkiksi monista erilaisista tarkoituksia palvelevista tuotteista ja palveluista, se yleensä erilaistuu ja siitä muodostuu moni-divisionaalinen ja hajautettu, jolloin päätöksenteko tapahtuu alemmilla tasoilla. Tällaiset organisaatiot keskittyvät vastaamaan ulkoisen ympäristön erilaisiin vaatimuksiin ja niistä tulee enemmän monimuotoisia ja jopa kaoottisia ja niissä esiintyy yleensä konflikteja divisioonien välillä (Pennings

1988, 43). Voidaan myös olettaa, että on helpompi arvioida ympäristöä, jos organisaatiolla on hyvin samantyyppisiä asiakkaita, eli, jos asiakaskunta ja sen tarpeet ovat homogeeniset (Pennings 1988, 43), eli organisaatio toimii yhdellä toimialalla ja tietyn tyyppisellä homogeenisella asiakassegmentillä.

Tyypillisin kontingenssiteoriassa ympäristön erilaisuutta kuvaava muuttuja on sen monimutkaisuus tai vakauden-epävarmuuden aste. Kontingenssiteorian mukaan yksinkertainen ja ennustettava ympäristö vaatii ja mahdollistaa enemmän mekaanisen, keskitetyn ja byrokraattisen rakenteen. Kun ympäristön kompleksisuus ja muutosvauhti kasvavat, korkean hierarkian ja keskitysasteen organisaatiot ovat liian hitaita ja jäykkiä reagoimaan ympäristön muutoksiin. Silloin vaaditaan hajautettua päätöksentekoa (Pennings 1988, 45 ja 49). Ajatus ei ole uusi, vaan esimerkiksi Burns ja Stalker (1961) käyttivät termiä mekaaninen ja orgaaninen organisaatio.

Kontingenssiteorian on väitetty olleen merkittävä tekijä esimerkiksi matriisiorganisaatioiden keksimisessä ja käyttöön otossa (Pennings 1988, 56 ja Davis & Lawrence 1977). Toisaalta esimerkiksi Simonin (1979) mukaan organisaatiosuunnittelussa on kuitenkin hyödyllistä muistaa se, että organisaatioteoria on yrittänyt virheellisesti etsiä organisoinnista ehdottomia ja vakioisia ”periaatteita”, joita voitaisiin aina ja kaikkialla valikoimatta soveltaa kaikkiin organisaatioihin. ”Periaatteet” ovat synnyttäneet vähitellen voimakasta kritiikkiä ja saaneet aikaan empiiristä tutkimusta, joka on osoittanut, että organisaatio voi olla tehokas vain, jos sen rakenne sopii sen toimintoihin sekä sosiaaliseen ja tekniseen ympäristöön. Kuten William Dill eräessä varhaisessa tämän tyyppisessä tutkimuksessa osoitti, on organisaatio, joka tuottaa useita eri tuotteita useille eri asiakkaille eri teollisuuden aloilla, organisoitava jatkuvuuden ja elinkelpoisuuden takaamiseksi eri tavalla kuin yhtä tuotetta tuottava, homogeeniselle asiakasjoukolle myyvä yritys (Simon 1979, 33). Samoin, jos päätöksiä joudutaan tekemään tiettyjen aikarajojen puitteissa tai organisaatio on maantieteellisesti hyvin hajallaan, keskitetty päätöksenteko ei johda Simonin mukaan tehokkuuteen, sillä esimiesten aika ei riitä kaikkeen päätöksentekoon (Simon 1979, 263). Kaikki nämä Simonin kommentit vastaavat strukturaalisen kontingenssiteorian mukaisia ajatuksia.

Toisaalta, koska tutkimus ei Simonin mukaan ole johtanut mihinkään lopullisiin ja ehdottomiin hallinnollisiin periaatteisiin, vaan hallintotieteen periaatteet ovat moniselitteisiä ja ristiriitaisia, Simon suosittelee hallinnollisten tilanteiden tarkkaa etukäteistä tutkimista ja ensin kokeilumielessä pienessä mittakaavassa organisaatiomuutosten kokeilemistä muutoksiin liittyvän turhan pinnallisuuden ja riskien välttämiseksi (Simon 1979, 271).

Kontingenssiteorian mukaan ympäristön ja organisaatorakenteen välisen yhteensopivuuden puute haittaa organisaation tehokkuutta (Pennings 1988, 44). Tätä tehokkuutta voidaan kuvata monenlaisilla mittareilla, sekä taloudellisilla että ei-taloudellisilla, kuten työtyytyväisyys. Perustellusti voidaan kuitenkin epäillä, onko ympäristön ja rakenteen välinen yhteys näin suoraviivainen. Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat varmasti monet muutkin syyt kuin organisaation rakenne.

Kontingenssiteorian paikkansapitävyyttä on tutkittu paljon. Yleensä on tyydytty laskemaan yksinkertaisesti korrelaatioita ympäristön ja organisaation ominaisuuksien välille (Pennings 1988, 49). Edistyksellisempiä ja samalla hyödyllisempiä ovat olleet ne tutkimukset, joissa on käsitelty korrelaatioita ympäristön ja organisaation ominaisuuksien ja tehokkuusmittareiden välillä. Nämä tutkimukset ovat Penningsin mukaan harvinaisempia. Ongelmana näissäkin tutkimuksissa on se, että sekä organisaation että sen ympäristön ominaisuudet ovat moni-dimensionaalisia ja nämä dimensiot korreloivat toisiinsa, eli ne eivät ole riippumattomia (Pennings 1988, 50). Aiemmissä tutkimuksissa (kuten Pennings 1975) ei ole löydetty korrelaatiota organisaatioympäristön muuttujien ja organisaation tehokkuusmittareiden välillä, mutta myöhemmät tutkimukset (kuten Drazin ja Van de Ven, 1985 ja Pennings 1987) ovat löytäneet empiiristä tukea kontingenssiteorian mukaisille väitteille (Pennings 1988, 50).

Ristiriitaiset tulokset voivat Penningsin mukaan johtua esimerkiksi siitä, että eri tutkimusten analyysitasot vaihtelevat (Pennings 1988, 51). Esimerkiksi Rummelt (1974) ei löytänyt yhteyttä yritysrakenteen ja ympäristödimensioiden välillä, mutta löysi yhteyden divisionaalisuuden ja ansaintakyvyn välillä. Eräs tärkeä havainto on Kieserin ja Kubikin (1978) jako organisaation ulkoisiin ja sisäisiin kontingensseihin, jotka voivat vaihdella organisaation eri tasoilla. Kontingenssihypoteesit pitäisikin yrittää todistaa sopivalla tasolla. Pennings väittää, että yhteys ympäristön ja tehokkuuden välille löytyy paremmin alemmilla tasoilla, joilla työntekijät ja keskijohto voivat vaikuttaa organisaatorakenteisiin ja organisaation ominaisuuksiin enemmän kuin ylemmillä tasoilla.

Voimakkaimmin kontingenssiteorian paikkansapitävyyden puolesta liene kirjoittanut Donaldson (2001), mutta Leblebici (Leblebici 1997) väittää hänen todistelunsa olevan osittain aatteellisen kritiikitöntä. Millerin ja Minzbergin mukaan tarvittaisiin typologisia tutkimuksia, joissa yhdistettäisiin muuttujia ja organisaatioita ja niiden ympäristöjä käsiteltäisiin typologioina tai kokonaisu-hahmoina (Gestalts). Penningsin mukaan tämä on metodologisesti hankalaa, mutta hän myöntää, että kontingenssiteoria ei ole mitenkään lopullisesti valmis ja uutta tutkimusta tarvittaisiin (Pennings 1988, 50).

Simonin (1960), Millerin (1956) ja Tverskyn & Kahnemanin (1974) työn perusteella tiedetään, että yksilöiden tiedonkäsittelykapasiteetin ollessa rajallinen yksilöt tuottavat päätöksentekonsa avuksi yksinkertaistavia peukalosääntöjä, jotka tuottavat ajoittain vääriä johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Simon toteaaakin, että vaikka inhimillinen käyttäytyminen organisaatiossa ei ole täysin rationaalista, on se suurelta osin sellaiseksi tarkoitettu. Hallintoteoria keskittyy Simonin mukaan pääasiassa inhimillisen sosiaalisen käyttäytymisen rationaalisten ja epärationaalisten näkökohtien välimaastoon (Simon 1979, 25 ja 43). Kirjansa ”Päätöksenteko ja hallinto” alkusanoissa Simon totesi jo vuonna 1946, että hallintoteorian sanasto täytyy johtaa inhimillisen valinnan logiikasta ja psykologiasta. Hallintoteorian on siten lainattava psykologian teorioita ja käsitteitä, jotta yksilöiden käyttäytymistä organisaatioissa voitaisiin edes jossakin määrin selittää.

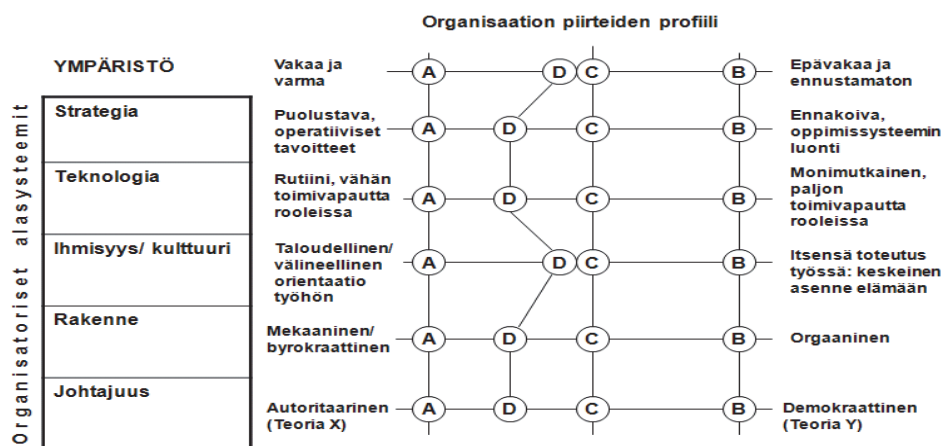
Yksi tärkeä kontingenssiteorian kehittämisen jälkeinen kontingenssitekijä on organisaation kulttuuri. Sekä maakohtaisella että organisaatiokulttuurilla on

todettu olevan suuri vaikutus sekä organisaatorakenteisiin että käytäntöihin ja myös yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen (esim. Hofstede, Nuyen, Ohayv ja Sanders 1990 ja O'Reilly, Chatman ja Cadwell 1991). Kysymys on siitä, millainen kulttuuri ja yksilö sopivat ympäristön vaatimuksiin ja päinvastoin. Toisin sanottuna kysymys on siitä, miten yksilö ja organisaatiokulttuuri sopivat ympäristön vaatimaan tai omaavaan kulttuuriin (Pennings 1988, 54).

Pennings toteaa, että strukturaalinen kontingenssiteoria rajoittuu tarkastelemaan organisaatorakennetta ja sen komponentteja. Se ei ole kiinnostunut tarkastelemaan organisaatiossa työskentelevien yksilöihmisten käyttäytymisen syitä. Jos halutaan oppia ymmärtämään yksilön käyttäytymistä, esimerkiksi innovaatioita, sopeutumattomuutta organisaatioon tai vaikkapa sabotointia, tutkimusongelma muodostuu erilaiseksi ja siinä on huomioitava myös ihmisten motiivit, asenteet ja uskomukset. Tosin Pennings myöntää, että alemmalla tasolla organisaation todellisuus muokkautuu jatkuvasti yksilöiden ja ryhmien vaikutuksen perusteella (Pennings 1998, 56). Tässä tutkimuksessa yksilön näkökulma on huomioitu ottamalla tutkimuskohteeksi myös organisaatiokulttuuri sekä yksilöllinen ja sosiaalinen johtajuusidentiteetti.

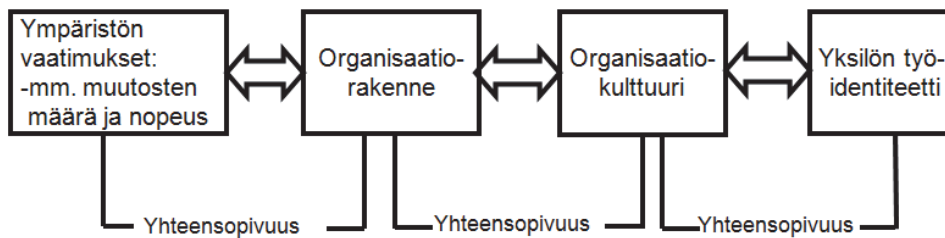
Organisaation tehokkuus edellyttää paitsi organisaation toimintaympäristön ja organisaatorakenteen, myös organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen sekä yksilön työidentiteetin ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuutta. Koskapa organisaatio koostuu yksilöistä pitää organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin motivoida heitä, jotta he suostuisivat toimimaan tehokkaasti ja tilanteen vaatimalla tavalla.

Gareth Morgan (Morgan 1986, 63) on esittänyt strukturaalisen kontingenssiteorian mukaisesti seuraavan kuvion, jossa organisaation eri osat ja tekijät ovat sekä keskenään että ympäristön kanssa hyvin tai huonosti yhdensuuntaisia ei yhteensopivia:



KUVIO 4 Ympäristön ja organisaation alasysteemien hyvä tai huono yhteensopivuus (Morgan 1986, 63).

Kuviossa kirjaimet A, B, C ja D ovat kuvitteellisia esimerkkiyrityksiä, joiden strategia, teknologia, kulttuuri, rakenne ja johtajuus poikkeavat ominaisuuksiltaan toisistaan. Kuviossa yritysten A, B ja C strategioiden, teknologian, kulttuurin, rakenteen ja johtajuuden välillä on hyvä yhteensopivuus. Sen sijaan yrityksessä D on huono yhteensopivuus eri alajärjestelmien kesken, jossa strategia, teknologia, rakenne ja johtamistapa eivät vastaa toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Morganin kuvio on erittäin tärkeä tämän tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa organisaation rakenteen ulkoisena kontingenssitekijänä pidetään ympäristön muutosnopeutta ja sisäisenä kontingenssitekijänä pidetään organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessa tutkittiin organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja johtajien johtajuusidentiteettien kontingenssiteorian hengen mukaisia yhteensopivuuksia seuraavan kuvion mukaisesti:



KUVIO 5 Organisaatioympäristön, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja työidentiteetin yhteensopivuus.

Tämän selvittämiseksi on kuitenkin tarpeen kuvata ensin tyypillisimmät organisaatorakenteet ja niiden hyvät ja huonot puolet. Jos organisaation toimintaympäristön ominaisuudet ja matriisiorganisaation hyödyt ja haitat ovat selvillä, pystytään myös arviomaan matriisiorganisaation tarve. Toisaalta, jos kirjallisuudesta, eli siis teoriasta ja tutkimuksista on etukäteen tutkittu matriisiorganisaation organisaatiokulttuurille asettamat vaatimukset ja tutkittu yrityksen organisaatiokulttuuri, voidaan tehdä johtopäätöksiä matriisiorganisaation ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuudesta ennen organisaatiomuutosta. Ajattelutapa, jota tässä tutkimuksessa noudatetaan, edustaa uudistunutta tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa johtamista, jota kutsutaan nykyaikana todisteperusteiseksi johtamiseksi, englanniksi evidence-based management (Briner, Denyer ja Rousseau 2009, 19 - 20). Yksi osa johtamista on organisaatorakenteen suunnittelu, johon tätä periaatetta voidaan myös soveltaa.

Maailmalla on tehty paljon tutkimusta organisaatorakenteen ja organisaation toimintaympäristön sekä yksilön ja organisaatorakenteen yhteensopivuudesta, mutta erittäin vähän sellaisia tutkimuksia, joissa olisi tutkittu samanlaisesti ja pitkittäisaineistolla kaikkia kuvion 5 mukaisia yhteensopivuuksia. Yleensä tällaista yhteensopivuustutkimuksista on puuttanut organisaatiokulttuuriosio (Hollenbeck et al. 2002, 600). 2000-luvulla yksi tähän suuntaan pyrkinyt yritys oli Hollenbeckin ja kumppaneiden strukturaaliseen kontingenssiteorian ja psykologian alaan kuulut tutkimus, joka koski organisaation toimint-

taympäristön ja rakenteen sekä yksilöiden ja tiimien että organisaatorakenteen yhteensopivuuksia kokeellisissa opiskelijoiden sotapeliteimeissä (Hollenbeck et al. 2002, 599 – 606). Tästäkin tutkimuksesta puuttui kuitenkin organisaatiokulttuuri ja sen vaikutus.

Ainoa nyt tehdyn tutkimuksen kanssa rakenteellisesti hieman samantyyppinen ja samalla hyvin harvinainen tutkimus on Jukka Alavan University of Kentuckyssä tarkastettu väitöskirja (Alava 1999), jossa tutkittiin oppimis- ja muutosnäkökulmasta kahden suomalaisen järjestöorganisaation toimintaympäristön, strategian, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja johtajien kognitiivisen tyylin välisiä yhteyksiä ja yhteensopivuuksia. Alavan tutkimuksessa, samoin kun nyt tehdyssä tutkimuksessa, on monia toisiinsa liittyviä aineksia ja molempien tutkimusten lopputuloksena on tuotettu useita propositionia. Alavan tutkimus on lähtökohdaltaan ns. grounded theoryyn perustuva tutkimus. Nyt tehty tutkimus perustuu vahvasti etukäteisteorioihin. Molemmat tutkimukset ovat ns. pitkittäistutkimuksia ja niissä on samanlaisia johtopäätöksiä siitä, millainen on todennäköisesti hyvä organisaation toimintaympäristön ja organisaatorakenteen yhteensopivuus.

Myös Alavan tutkimuksessa sovellettiin kuvion 4 mukaista ajattelua organisaation toimintaympäristön, strategian ja muutosvalmiuksien yhteensopivuuksien vertailemiseen (Alava, J. 1999, 301). Jos näiden välillä on eroja siten, että organisaation strateginen joustavuus ja muutosvalmiudet ovat alemmalla tasolla kuin ympäristön muutosvauhti, puhutaan ns. strategisesta kuilusta (Harrison 1996 ja Proctor 1997). Tällöin on tarvetta kehittää strategiaa ja organisaation muutosvalmiuksia. Oleellista tässä on ympäristön muutosvauhdin realistinen ja oikeaan osuva arviointi. Siinä voidaan käyttää apuna vaikkapa Boston Consulting Groupin aika ajoin tekemiä valmiita analyysejä ja arvioita (liite 14) erilaisten toimialojen toimintaympäristöjen vakauden – ennustamattomuuden asteesta ja yritysten vaikutusmahdollisuuksista toimintaympäristöönsä (Reeves, M. et al. 2012, 80).

Alavan tutkimuksella ei kuitenkaan ole ollut mitään vaikutusta nyt tehtyyn tutkimukseen ja sen tuloksiin, sillä tämän tutkimuksen tekijä sai tietoonsa ja käyttöönsä Alavan väitöskirjan vasta 28.9.2012. Silloin oma tutkimus oli jo tehty ja esitarkastettu. Tosin tutkija tuntee myös Alavan tutkimuksen ohjaajan Terry Amburgeyn. Erikoista näissä kahdessa maailmalla harvinaisessa tutkimuksessa on se, että ne koskevat suomalaisia organisaatioita ja ovat suomalaisten tutkijoiden tekemiä.

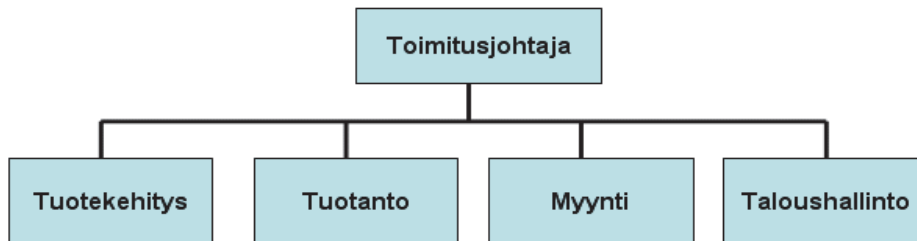
2.3 Organisaatorakenteista

2.3.1 Linja- ja divisioonaorganisaatio

Organisaatorakenteiden perustyyppit ovat funktionaalinen organisaatio ja divisioonalinen tulosityksikköorganisaatio. Näiden organisaatorakenteiden kuvaukset löytyvät lähes mistä tahansa suomalaisesta tai kansainvälisestä hallinnon ja

organisaatio-opin perusoppikirjasta. Parhaat pelkistetyt kuvaukset näistä löytyvät organisaatioita käsittelevistä käsikirjatyypisistä teoksista (Karlöf et al. 2006 ja Peltonen 2008).

Funktionaalinen organisaatio suunnitellaan niiden pääasiallisten tehtävien mukaan, joita toiminnan harjoittamisessa on hoidettava. Yrityksen perusfunktioita ovat tuotanto, myynti, kehitys ja taloushallinto. Funktionaalisen organisaation työntekijät ryhmitellään funktioihin osaamisen mukaan. Ylentämisperusteet liittyvät tavallisesti funktiokohtaiseen asiantuntemukseen. Tavoiteasetanta, suunnittelu ja budjetointi tehdään funktioittain ja toiminnan horisontaalinen koordinointi annetaan ylimmän johdon tai tehtävään valitun nimenomaisen yksikön huoleksi. Tämä tehdään yleensä hierarkkisen valvonnan, funktioiden rajat ylittävien prosessien, tiedonjaon yhteisten pelisääntöjen (toimintaperiaatteiden) ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin keinoin (Karlöf et al. 2006, 23).

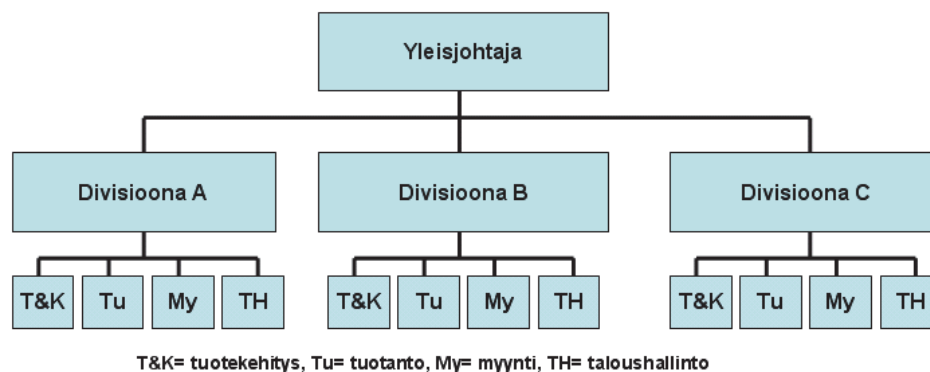


KUVIO 6 Funktionaalinen organisaatio (Peltonen 2008, 34).

Funktionaalinen organisaatio on osoittautunut toimivaksi etenkin suhteellisen vakaisissa ympäristöissä, joissa yritys palvelee yhtenäisiä paikallisia markkinoita. Se on selvästi tavanomaisin organisaatiomuoto organisaatioissa, joissa koordinointi ja asiantuntemus ovat tärkeitä ja julkishallinnossa. Lisäksi Karlöf ja kumppanit ovat esitelleet funktionaalisen organisaation edut, haitat ja johdon haasteet (Karlöf et al. 2006, 24 - 25). Tunnetut edut ovat erikoistumisen mahdollistaminen, mittakaavaedut, päällekkäisen työn ja sisäisen kilpailun minimointi ja keskusjohdon ohjauksen ja valvonnan mahdollistaminen. Haittoja ovat asiakaskeskeisyyden ja koordinoinnin puutteellisuus, kulttuuriset ristiriidat funktioiden välillä: kukin funktio haluaa saavuttaa omat tavoitteensa riippumatta muista, kannattavuusvastuun delegointi ei ole mahdollista funktioille, yleisjohtajuusresurssien kehittämisen vaikeus ja pitkät reagointiajat markkinoiden vaatimuksiin. Johdon haasteiksi muodostuu funktionaalisisessa organisaatiossa koordinointi yli funktioiden rajojen, funktioiden valvonta sekä tiedonkulun ja yhteistyön varmistaminen, välittäminen funktioiden välisissä kiistoissa, koko organisaation strategiatyön järjestäminen ja yhtenäisen kulttuurin ja pelisääntöjen muodostaminen.

Divisioona- eli tulosityksikkörakenne perustuu erillisiin tulosityksiköihin, jotka on muodostettu yrityksen eri liiketoiminta-alueiden pohjalle. Tulosityksiköt voivat perustua toimialoihin, tuotteisiin, asiakkaisiin tai maantieteellisiin mark-

kina-alueisiin. Kukin liiketoiminta-aluepohjainen tulosityksikkö sisältää oman toimintarakenteen, eli kullakin divisioonalla on esimerkiksi oma tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiosasto. Divisioonan/toimialan johto hallinnoi omaa yksikköään toimintarakenteen kautta, kun taas koko yrityksen ohjaamisesta vastaavat yhtiön ylin johto ja yhtymäesikunta. Divisioonarakenteessa yrityksen rakenteelliset osiot ovat lähempänä markkinoita ja asiakkaita ja niillä on mahdollisuus reagoida nopeammin ympäristön muutoksiin kuin puhtaassa toimintarakenteessa (Peltonen, 2008, 34).



KUVIO 7 Divisioona- eli tulosityksikköorganisaatio (Peltonen 2008, 35).

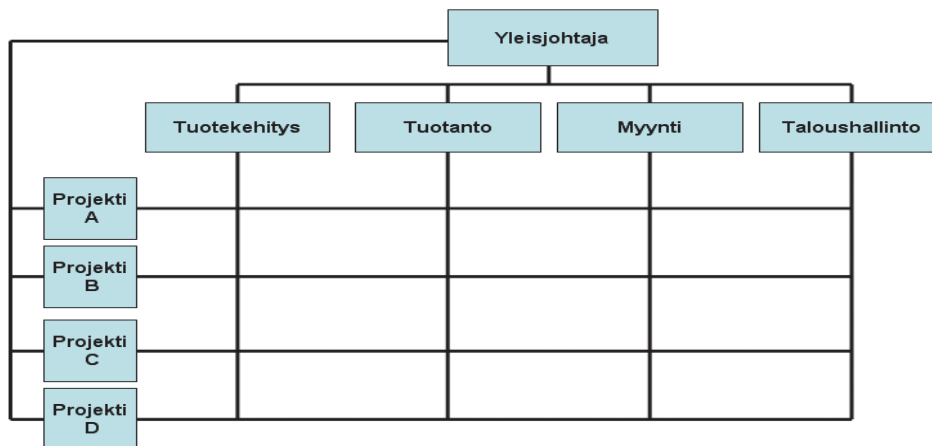
Karlöfin ja kumppaneiden mukaan divisioona- eli tulosityksikköorganisaatioon liittyvät tietyt edut, haitat ja johdon haasteet (Karlöf et al. 2006, 29 - 32). Tunnettuja etuja ovat mahdollisuus kannattavuusvastuun hajauttamiseen: divisioonat vastaavat tuloksista, lyhyet reaktioajat ympäröivän maailman muutoksiin, pienemmän mittakaavan edut: divisiooniin hajautuksen edut ja paremmat kasvumahdollisuudet asiakassegmenttien tai maantieteellisten alueiden paremman huomioimisen kautta. Haittojakin on havaittu ja niitä ovat mm. se, että kaikkia mittakaava- ja osaamisetuja ei hyödynnetä koko konsernissa, päällekkäinen työ: sama asia keksitään kussakin divisioonassa ja "not invented here"- ilmiö, sisäinen kilpailu (divisionien välillä), sisäisen hinnoittelun vaikeudet, jos divisioonien välillä käydään kauppaa ja yksipuolinen keskittyminen johonkin divisioonarakenteen valinnan perusteena olleeseen tekijään, soveltamisen vaikeudet eikaupallisiin organisaatioihin ja keskittymisriski: divisioonajohtajille muodostuu suuri valta. Johdon haasteina divisioonaorganisaatiossa ovat mm. onnistuneen portfolioidean luonti ja ylläpito, koko konsernin kilpailukyvyyn säilyttäminen, divisioonien strategiatyön varmistaminen ja sparraaminen, divisioonien välisten mahdollisten synergioiden etsiminen ja hyödyntäminen, toiminnan painopistealueiden valitseminen ja osoittaminen, divisioonien tuottovaatimusten määrittäminen ja seuraaminen, yhteisten resurssien määrittäminen ja niiden käytön jakaminen, ohjausjärjestelmän suunnitteleminen ja hallitseminen, yhteisten asioiden, kuten arvojen, määrittäminen ja ylläpito sekä konsernin brandin vaaliminen ja kehittäminen.

Linja- ja divisioonaorganisaatioita eksoottisempia organisaatorakenteita ovat prosessiorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Morgan luokitteli organisaatiot (Morgan 1989, 64 - 67) muun muassa sen mukaan, kuinka ne sopivat vakaaseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Byrokraattisemmat linja- ja divisioonaorganisaatiot sopivat Morganin mukaan vakaaseen toimintaympäristöön ja matriisi ympäristöön, jossa organisaatiolta ja sen jäseniltä vaaditaan joustavuutta ja muuttumista (Morgan 1989, 64).

2.3.2 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatio pyrkii yhdistämään divisioonamallin ja toimintorakenteen samassa organisaatiossa. Siinä toimintorakenteen päälle on suunniteltu divisioonarakenne. Kullakin yksittäisellä työntekijällä on kaksi esimiestä, joista toinen tarkastelee aktiviteetteja tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta ja toinen funktionaalisen erityisosaamisen näkökulmasta (Peltonen 2008, 36).

Matriisiorganisaation tunnuspiirteisiin kuuluu monikertainen raportointi. Työntekijä raportoi esimerkiksi sekä tulosyksikön päällikölle että hänet työllistävän tuotantofunktion päällikölle. Myös tulos- tai kustannusvastuun jakaminen on tavallista. Johto haluaa asettaa tulosvaatimuksia esimerkiksi sekä tuotantojohtajille että tuotedivisioonien johtajille. Viimeksi mainitut vastaavat tuotteen myyntikatteesta, kun taas tuotantojohtaja vastaa tuotantokustannuksista kaikkien tuotedivisioonien osalta.



KUVIO 8 Matriisiorganisaatorakenne (Peltonen 2008, 36).

Projektien tilalla voi olla myös tuoteryhmä, liiketoiminta-alue tai maantieteellinen alue. Perusmatriisiorganisaatiolla on kaksi ulottuvuutta, esimerkiksi funktio- ja tuotematriisi tai maantieteellinen matriisi ja tuotematriisi. Monimutkaisemmat matriisiorganisaatiot käsittävät kolme tai useampia dimensioita. Yritys

voidaan organisoida tuote- ja funktiomatriisiin lisäksi myös maantieteelliseen matriisiin. (Sy 2005, 40).

Monet yritykset valitsevat jonkinlaisen matriisirakenteen vastaukseksi ulkopuolelta tuleviin monimutkaisiin haasteisiin. Matriisiorganisaatiolla pyritään hoitamaan kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta, joita pidetään liian mutkikkaina, jotta ne voitaisiin ottaa riittävästi huomioon prosessien ja työskentelytapojen kautta. Motiivina on siis yhdistää kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut. Matriisirakenne voi olla ratkaisu, kun on ehdottoman välttämätöntä työskennellä lähellä kahta tai useampaa sektoria samanaikaisesti (esimerkiksi tuotetta ja maantiedettä tai asiakassegmenttiä ja tekniikkaa) ja kuunnella niitä sekä kun markkinoilla vallitsee suuri epävarmuus ja yritykseltä vaaditaan suurta joustavuutta ja jatkuvaa vuoropuhelua yli organisaation sisäisten rajojen.

Muina etuina oletetaan yleensä olevan intensiivinen tiedon käsittely sekä joustavampi ja tehokkaampi resurssien jako. Matriisin ulottuvuuksien leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka voi edistää ymmärrystä ja yhteisymmärrystä yli organisaation sisäisten rajojen (Ford ja Randolph 1992, 273 - 275 ja Karlöf et al. 2006, 32 - 35). Matriisiorganisaatio ei automaattisesti tuo edellä mainittuja etuja, jos siihen siirtyminen ei ole harkittua ja siihen siirtymistä ei ole huolella suunniteltu ja valmisteltu mm. koulutuksen ja kulttuurimuutosohjelman kautta (Gottlieb 2007, 18, 20,32, ja 140 - 142).

Fordin ja Randolphin mukaan (Ford ja Randolph 1992, 269) matriisijohtaminen, projektijohtaminen, matriisiorganisaatio ja projektiorganisaatio ovat kirjallisuuden mukaan joiltakin osin päällekkäisiä käsitteitä. He mainitsevat, että vaikka Salyes (1976) kehittelikin alun perin erilaisia matriisityyppejä, on mielenkiintoisempaa käsitellä Galbraithin (Galbraith 1971) jakoa funktiotuotejatkumon välillä. Gobeli ja Larsson (1986 a, 1986 b ja 1987) ja Larsson ja Gobeli (1987) ovat määritelleet Galbraithin jatkumoon perustuen kolmenlaisia matriisiorganisaatioita: funktionaalisia, tasapainotettuja ja projektipainotteisia matriiseja. Funktionaalinen matriisi on hyväksyttävissä tietyissä olosuhteissa ja siksi se on Larssonin ja Gobelin mukaan yleisimmin käytetty (Larsson ja Gobeli 1987).

Tutkimusten mukaan tasapainotettu matriisi on kaikkein vähiten tehokas ja toimiva, kun taas projektimatriisi on tehokkain ja toimivin (Ford ja Randolph 1992, 283). Funktionaalisisessa matriisissa matriisijohtajan vaikutusvalta on rajallinen ja (projektien) ohjausmahdollisuus perustuu lähinnä henkilökohtaiseen vaikutusvalttaan ja kommunikointikykyihin. Funktiojohdolla säilyy lopullinen päätösvalta siitä, mitä matriisissa tehdään sekä sen henkilöistä ja projekteista.

Projektipainotteisessa matriisissa (jolla tarkoitetaan yleensä projektiorganisaatiota ja projektijohtamista) projektijohtajalla on valta ja kontrolli projektin tavoitteista ja resursseista. Funktio-organisaation johtajilla on projekteihin liittyen avustava ja neuvoa antava rooli. Tasapainotetussa matriisissa auktoriteetti on jaettu funktiojohtajan ja projektijohtajan kesken. Projektijohtaja johtaa ja kontrolloi projekteja yhdessä funktioiden johtajan kanssa (Kerzner 1984; Larsson ja Gobeli 1987; Might ja Fischer 1985). Tämän tutkimuksen kannalta tällä kolmija-

olla ei ole muuta merkitystä kuin se, että on olemassa erilaisia matriisiorganisaatioita, joissa matriisijohdolla on eri määrä muodollista ja sovittua valtaa ja tällä on puolestaan vaikutusta siihen, millaista käyttäytymistä ja ominaisuuksia matriisijohdolta vaaditaan onnistuakseen työssään.

Matriisiorganisaation edellytykset

Matriisiorganisaatioon liittyvien moninaisten ongelmien vuoksi tuntuu hieman kummalliselta, miksi niin monissa organisaatioissa on otettu käyttöön matriisiorganisaatio. Burns ja Wholeyn mukaan (Burns ja Wholey 1993, 132) harvoilla matriisiorganisaation käyttöön ottaneilla organisaatioilla on ollut kokemuksellista tietoa matriisijohtamisesta. Kansainväliset johtajat ovat innovaatioiden varhaisia omaksujia ja matriisi on voitu omaksua myös muista kuin teknisistä tai kilpailuetuihin liittyvistä syistä, kuten statuksen ja maineen tai arvostettujen organisaatioiden matkimisen vuoksi. Yleensä on mahdotonta saada selville tarkat motiivit, joiden vuoksi matriisiorganisaatioon on päätetty mennä (Burns ja Wholey 1993, 131 ja Granovetter 1985). Burnssin ja Wholeyn mukaan (Burns ja Wholey 1993, 133) tulevan tutkimuksen pitäisi keskittyä matriisin käyttöönoton syiden selvittämisen sijasta matriisin hylkäämiseen liittyvien syiden, varsinkin taloudellisten vaikutusten selvittämiseen, sekä matriisiorganisaation ja organisaation nykyisen rakenteen ja kulttuurin yhteensopivuuden selvittämiseen.

Fordin ja Randolfin mukaan organisaation luonteella, sen kulttuurilla, on oleellinen vaikutus siihen, miten organisaatio onnistuu sopeutumaan matriisiorganisaation vaatimuksiin. Tietyt organisaatiokulttuurit ovat tosia vastaanottavampia suhteessa matriisiorganisaatioon. Sellainen organisaatiokulttuuri, jota luonnehtii tiukka byrokratia, minimaalinen osastojen välinen vuorovaikutus, voimakkaat ylös-alas-ylöspäin kulkevat raportointilinjat ja vähäiset muutokset historiassa, sopivat huonosti matriisirakenteisiin ja päinvastoin. Jos tällaista kulttuuria ei kyetä muuttamaan, ilmenee matriisia kohtaan muutosvastarintaa tai avointa vihamielisyyttä.

Perinteisesti avoimemmat ja muutosmyönteiset organisaatiot ovat soveliaampia matriisiorganisaatiolle (Ford ja Randolph 1992, 282). Gottliebien mukaan hyvin toimiva matriisi vaatii yhteistyön, luottamuksen ja yksilöllisen edun yli ulottuvan kollektiiviseen hyvään pyrkivän kulttuurin. Tämä edellyttää myös osallistavaa ja hajautettua päätöksentekoa sekä sivistynyttä ja joustavaa johtajuutta (Gottlieb 2007, 17 ja 33). Gottliebin mukaan matriisiin siirtyminen on vaikeata monille johtajille ja se vaatii johtajilta hyviä ihmissuhdetaitoja, delegointia ja itseluottamusta sekä älyllisistä väittelyistä nauttimista. Johtajat, joilla on korkea tarve kontrolloida, puuttua yksityiskohtiin ja osoittaa voimakasta organisoitokykyä, suosivat enemmän hierarkkisia ja asiajohtajuutta suosivia organisaatioita. Kokeneiden johtajien on vaikea muuttaa johtamistyyliään. Lisäksi varsinkin alemman tason johtajat saattavat kokea menettävänsä valtaansa matriisissa ja hakeutuvat takaisin hierarkkisiin organisaatioihin (tai heidät tulisi korvata yhteistyösuuntautuneemmilla johtajilla) (Gottlieb 2007, 33 - 34, 38 - 39 ja 42). Uusimpien kannanottojen mukaan organisaatioiden ei kannattaisi käyttää

matriisiorganisaatioita. Konsulttitoimisto McKinseyn on suositellut hylkäämään epäonnistuneet matriisi- ja ad hoc -organisaatiot, koska ne tekevät ammattilaisten elämästä kompleksisen ja tehottoman (Bryan ja Joyce 2005, 25 ja 27). Bryan ja Joyce suosittelivat matriisin tilalle organisaation sisäisten verkostojen ja päällekkäisyyksien rakentamista. Yhteistyötä ei saa aikaan matriisilla, vaan yhteistyöllä (Seppänen 2009, 58). Myös Suomessa toimittaja Mikko Laitila kirjoitti *Talouselämä*-lehdessä (Laitila 2010, 12): ”Matriisi-Suomi murenee”. ”Ylen matriisi ei toiminut, koska johto ei tiennyt, mikä ohjaussuunta on määrävä”, perustelee toimitusjohtaja Lauri Kivinen. ”Olisin matriisin omaksumisessa vähän varovaisempi kuin tähän saakka”, sanoo samassa artikkelissa organisaatioita ja johtamista tutkiva Turun yliopiston sosiologian professori Antti Ainamo.

On väitetty, että matriisiorganisaatio pystyy reagoimaan muihin organisaatiomalleihin nähden joustavammin ja nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Matriisiorganisaatio on yleensä vastaanottavaisempi uudelle tiedolle ja ympäristön heikoillekin signaaleille kuin muut organisaatiomallit joutuessaan tiiviimmästä keskinäisestä tiedonvaihdosta. Matriisi sopii hyvin yritykselle, joka toimii muuttuvissa olosuhteissa tai kun markkinoilla vallitsee suuri epävarmuus ja yritykseltä vaaditaan suurta joustavuutta ja jatkuvaa vuoropuhelua yli organisaation sisäisten rajojen (Ford ja Randolph 1992, 273).

Tutkimuksissa on todettu matriisiorganisaation eduiksi seuraavia asioita (Greenberg et al. 1995, 590; Ford et al. 1992, 275; Karlöf et al. 2006, 35; Sy 2005, 40):

- Ottaa huomioon useita riippuvuussuhteita. Matriisiorganisaatio pystyy keskittymään samanaikaisesti kahteen toiminnan kannalta tärkeään riippuvuussuhteeseen.
- Viestintä lisääntyy. Organisaation eri toimintoja yhdistävät projektit tai prosessit edesauttavat tiedon leviämistä läpi organisaation.
- Intensiivinen tiedonkäsittely. Matriisin leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka edistää ymmärrystä yli organisaation sisäisten rajojen riippumatta siitä, määräytyvätkö rajat tuotteiden, maantieteellisten alueiden, tekniikoiden, asiakkaiden vai funktioiden mukaan. Tästä syystä matriisi on tehokas rakenne, kun on tarpeen havaita mutkikkaan ulkomaailman tarpeita ja muutoksia sekä reagoida niihin.
- Voidaan hyödyntää funktioiden keskittämisestä syntyvää suuruuden etua.
- Tukee yksilön kehittymistä. Matriisiorganisaation on todettu tukevan yksilön motivaation, sitoutumisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kasvua.
- Joustaa resurssien jaossa. Matriisirakenne takaa nopean resurssien jakamisen sinne, missä niitä kulloinkin eniten tarvitaan, kun työntekijät työskentelevät kahden tai useamman ulottuvuuden parissa.
- Edistää innovatiivisten ratkaisujen löytämistä monitahoisille ongelmille.
- Soveltuu toistuviin muutoksiin epävakaassa ympäristössä.

Matriisin haittana pidetään yleisesti sen monimutkaisuutta. Matriisin nähdään rikkovan perinteisiä auktoriteettikäsitteitä ja käskyvallan ykseyden periaatetta sekä olevan taipuvainen ruokkimaan epäselvyyttä, ristiriitoja ja konflikteja, varsinkin sen vuoksi, että se luo epävarmuutta ja rapauttaa perinteisten johtajuus- asemien (funktioiden tai liiketoimintojen) autonomiaa ja auktoriteettia (Ford ja Randolph 1992, s. 278). Matriisi vaatii erityistä panostamista johtamiseen (Sy 2005, 40).

Matriisiorganisaation heikkouksiksi nähdään yllämainittujen lisäksi seuraavia asioita (Ford ja Randolph 1992, 75 - 278; Davis & Lawrence 1978, 131 - 139; Karlöf et al. 2006, 35 - 37; Sy 2005, 40 - 46):

Vastuu hämärtyy. Matriisiorganisaation esimiehet ja työntekijät saattavat olla epävarmoja siitä, kenelle heidän kuuluu raportoida ja mitä tavoitteita heidän tulee pyrkiä saavuttamaan.

Esimiesten autonomia vähenee. Rikotaan periaatetta, että vastuun tulisi olla samassa suhteessa auktoriteettiin.

Selittelyrefleksi (jaettu vastuu - ei vastuuta). Matriisissa toteutettavan vastuun jakamisen on määrä lisätä joustavuutta ja parantaa dialogia ja yhteistä ongelmanratkaisua. Vaarana kuitenkin on, että tuloksena on pikemminkin vastuun puuttuminen kokonaan kuin kaksinkertainen vastuu.

Valtataistelu. Kun matriisin perustana ovat valtasapaino ja jaettu vastuu, tuloksena saattaa olla valtataisteluja, joissa toiminnan etu unohtuu.

Heikkous vastoinkäymisissä. Matriisiorganisaation heikkoudet kärjistyvät vaikeina aikoina. Neuvottelut muuttuvat selkkauksiksi, ja koska kukaan ei ole yksinään vastuussa tuloksesta, selittelyrefleksi saa vallan.

Kustannukset nousevat. Kahtalainen hierarkia lisää esimiesten ja varsinkin johtajien määrää, mikä nostaa yhteiskustannuksia. Vaarana on myös "kokous- tauti" ja keskitetyn monimutkaisen rakenteen ohjausta ja seuranta varten perustetun esikunnan paisuminen.

Tuijotetaan omaan napaan. Koordinointi, valtataistelu, kaksinkertainen raportointi ja siitä aiheutuva ryhäsairaus voivat lisätä omaan napaan tuijottamista. Sisäinen elämä muuttuu niin mutkikkaaksi ja energiaa kuluttavaksi, että markkinat ja tuotekehitys lyödään laimin.

Päätöksentekokammo. Vastuun jakaminen ja siitä johtuva koordinoitintarve voivat johtaa päätöksentekokammoon, jossa kukaan ei toimi päättäväisesti.

Matriisi edellyttää toimijoilta hyviä sosiaalisia taitoja

Sy ja D'Annunzio (Sy 2005) haastattelivat 294 johdon ja keskijohdon edustajaa seitsemässä yhdysvaltalaisessa suuryrityksessä, jotka edustivat laajalti eri toimialoja. Tutkijoiden hypoteesi oli, että organisaatiot kohtaavat erilaisia vastuksia, kun matriisiorganisaatio otetaan käyttöön. Sy ja D'Annunzio havaitsivat viisi merkittävintä haastetta lähes kaikissa tutkimissaan yrityksissä matriisiorganisaation käyttöönoton jälkeisessä tilanteessa.

Epäselvät tavoitteet. Matriisin eri dimensioiden välillä on kilpailevia tai ristiriitaisia tavoitteita. Lisäksi prosessit, joissa määritellään tavoitteet ja tunniste-

taan mahdolliset ristiriidat, olivat puutteellisia. Niin ikään oli havaittu puutteita koordinaatiossa sekä työsuunnitelmien ajoituksessa ja tavoitteissa. Kommunikaation ja koordinoinnin puutteen eri dimensioiden välillä nähtiin myös haittaavan tavoitteiden selkeyttämistä.

Epäselvät roolit ja vastuut. 87 % haastatelluista keskijohdon edustajista olivat sitä mieltä, että roolit ja vastuut olivat epäselvät. Johdon edustajista vain 23 % oli tätä mieltä. Joka tapauksessa epäselvät roolit ja vastuut aiheuttivat jännitteitä henkilöstön välillä, varsinkin kun vaadittiin mukautumista uusiin vaateisiin. Hämmennystä tuotti myös se kuka missäkin tilanteessa on varsinainen esimies. Tämä johti siihen, että ei aina tiedetty kehen ottaa yhteyttä, kun tarvittiin tietoa.

Ristiriitaiset tai epäselvät toimivaltasuhteet ja valtuudet. 62 % keskijohdosta ja 71 % korkeimmasta johdosta oli sitä mieltä, että epäselvyydet toimivaltasuhteissa olivat haaste. Tämä tuli esille muun muassa tilanteissa, joissa piti päättää kenellä on lopullinen päätösvalta. Epäselvyyttä oli myös siinä, kuka on vastuussa mistäkin alueesta ja asiasta. *Haasteena nähtiin myös esimiesten tottumattomuus jaettuun johtamiseen.* Tämä johti myös hitauteen päätöksentekoprosessissa.

Siiloajattelu – pidättäytytään omassa lokerossa. 72 % keskijohdosta ja 69 % korkeimmasta johdosta näki siiloajattelun ongelmaksi. Useimmilla työntekijöillä organisaation kaikilla tasoilla on taipumus osoittaa lojaalisuutta vain omalle osastolleen. Se voi koitua matriisiorganisaation vahingoksi. Henkilökohtaiset konfliktit johtajien välillä haittaavat yhteistyötä, resursseja pidätetään toisilta, eri yksiköiden työntekijöiden väliltä puuttui luottamusta, eri liiketoimintayksiköiden välillä ei ollut riittävästi kommunikaatiota. Merkittävä huomio oli, että *työntekijöiltä puuttui vaadittavia taitoja toimia matriisissa.* 86 % työntekijöistä ei ollut saanut minkäänlaista matriisiin liittyvää koulutusta ja johdon osalta kukaan ei ollut saanut matriisiin liittyvää koulutusta.

Puute matriisin ohjauksessa. Tutkimuksen mukaan harva yhtiö otti selvää matriisiorganisaationsa suorituskyvystä ja toimivuudesta. Suurin osa koki matriisin puutteellisen mittaamisen haittaavan matriisin toimintaa. Syyseuraussuhteen puuttuminen matriisiorganisaation tehokkuuden ja palkitsemisen välillä ei motivoi työntekijöitä yrittämään parastaan matriisiorganisaation eteen. Haittana nähtiin myös huonot tai toimimattomat valvontajärjestelmät, joilla voitaisiin havaita matriisiorganisaatiossa esiintyviä puutteita.

Matriisifasilitaattorin puute, joka toimisi matriisiorganisaation toiminnallisuuden myötävaikuttajana. Ongelmia syntyy, jos matriisifasilitaattorilla ei ole korkeimman johdon tukea tekemilleen päätöksille. 92 % korkeimman johdon edustajista mainitsi matriisifasilitaattorin puutteen matriisin suorituskykyä heikentävänä tekijänä.

Matriisiorganisaatioiden sairaudet, niiden ennaltaehkäisy ja hoitotavat

Matriisiorganisaation liittyvien lukuisten ongelmien ratkaisemiseksi tutkijat ovat kehittäneet ja kirjoittaneet vuosikymmenien aikana joitakin käytännön oppaita. Davis ja Lawrence ovat käsitelleet kirjassaan (Davis ja Lawrence 1977, 129

- 144) "Matrix" varsin perusteellisesti matriisiorganisaatioiden patologioita sekä niiden ennaltaehkäisymahdollisuuksia ja hoitotapoja. Matriisissa yleisimmin esiintyvät patologiat ovat seuraavat: valtataistelut, anarkia, ryhmäpäättäntä, romahtaminen taloudellisesti vaikeina aikoina, yleiskulujen kasvu, päättämättömyys, vajoaminen, kerrostuminen ja omaan napaan tuijottaminen.

Matriisi näyttää olevan keskimääräistä alttiimpi näille ongelmille. Siksi matriisiorganisaatioon siirtyville johtajille olisi hyödyllistä tuntea ne ennen matriisiorganisaatiomuutosta ja tunnistaa nämä ongelmat matriisissa ja tietää, miten näitä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä ja hoitaa. Mistään ei selvinnyt, että tällaista tuntemusta olisi ollut tämän tutkimuksen casena olleessa yrityksessä ennen matriisiorganisaatiomuutosta.

Matriisiorganisaatio näyttää kukoistavan voimakkaan kasvun ja taloudellisen menestyksen aikoina ja saa kolhuja tai heitetään pois taloudellisten laskukausien aikana. Menestyksen aikoina yritykset laajentavat liiketoimintojaan ja markkinoitaan. Lisääntyvä monimutkaisuus saattaa kääntää ne kohti matriisijohtamista ja -organisaatiota (Davis ja Lawrence 1977, 135).

Sitten kun taloudellinen laskukausi alkaa, kokeneita johtajia alkaa häiritä alaisten konfliktit, loputtomat kokoukset, toiminnan puute ja se, että vaikeuksiin reagoidaan hitaasti. "Tarvitsemme päättäväisiä toimia" parkumisen sijasta - ajattelu voittoa. Autoritaarinen rakenne voi toimia nopeasti, koska ei tarvitse ottaa huomioon erilaisten mielipiteiden kirjoa.

Davisin ja Lawrencen mukaan (Davis ja Lawrence 1977, 140) yksi mahdollinen syy siihen, että päätösten koetaan jumiutuvan matriisissa, voi johtua *johtajien mieltymyksestä tiettyyn henkilökohtaiseen tyyliin.* Jotkut johtajat voivat kokea, että he eivät todella johda, jos he eivät ole sellaisessa asemassa, jossa he voivat tehdä selkeitä ja muista riippumattomia itsenäisiä päätöksiä. Jos johtajat alkavat kokea itsensä uhatuksi jaetusta päätöksenteosta, he ovat varmasti onnettomia matriisiorganisaatiossa. Sellaisessa tapauksessa päätöksenteon jumiutuminen tapahtuu katselijan omissa silmissä. Sellaisten ihmisten on työstettävä uudelleen käsityksensä päätöksenteosta tai etsittävä työtä sellaisesta organisaatiosta, jossa ei ole käytössä matriisia. *Kysymys on mitä ilmeisimmin johtajuusidentiteetistä ja sen muuttumisen vaikeudesta.*

Mielestäni Davis ja Lawrence eivät matriisiorganisaation patologioita, ennaltaehkäisyä ja hoitokureja reseptin omaisesti luetellessaan ota riittävästi huomioon organisaatiokulttuurin ja vakiintuneiden johtajuusidentiteettien vaikutuksia kirjassaan "Matrix". He vaikuttavat olettaen, että matriisiorganisaation patologiat ovat ikään kuin niitä riippumattomia ja kenen tahansa ja missä tilanteessa tahansa ratkaistavissa, kunhan vain seurataan "hoito-ohjeita". Asia ei todellisuudessa liene kuitenkaan niin yksinkertainen.

Sy ja D'Annunzio (2005) kokosivat yhteen matriisiorganisaation parhaat käytännöt seuraavaksi listaksi: määritä odotukset, tarjoa koulutusta ja valmennusta sekä työkiertoa eri funktioissa ja organisaation osissa sekä rakenna epämuodollisia ihmissuhteiden verkostoja yrityksen sisällä. Näiden avulla Sy ja D'Annunzio olettavat ihmisten kykenevän kehittämään matriisiorganisaatiossa toimimiseen tarvittavaa monipuolista ymmärrystä ja käytännön taitoja.

2.4 Todisteperusteinen organisaatorakenteen suunnittelu

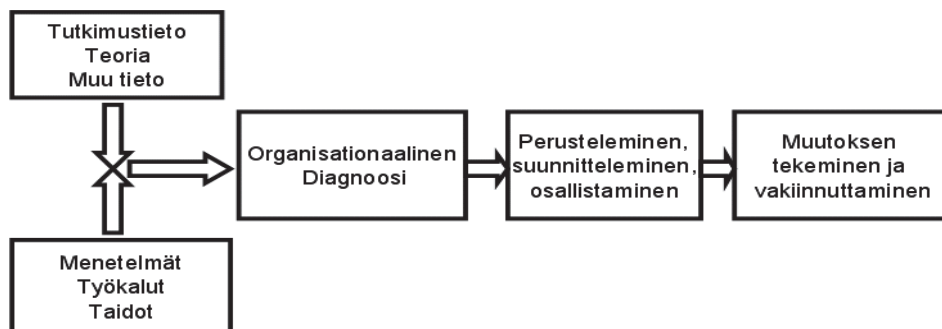
Todisteperusteinen johtaminen voidaan määritellä seuraavasti (Briner, Denyer ja Rousseau 2009, 19 - 20):

Todisteperusteisella johtamisella tarkoitetaan päätösten tekemistä perustuen tietoiseen, läpinäkyvään ja harkittuun neljästä lähteestä saatuun tietoon: käytännön asiantuntijoiden asiantuntemukseen, paikalliseen kontekstisidonnaiseen näyttöön, kriittiseen arviointiin parhaista saatavilla olevista tutkimuksista ja niiden ihmisten arviointiin, joihin päätös saattaa vaikuttaa.

Todisteperusteinen johtaminen ei ole mikään yksittäinen ja tiukka metodi tehdä organisaatioita koskevia päätöksiä, vaan laaja joukko erilaisia menetelmiä. Tiedemiehet, kouluttajat, konsultit ja yritysten asiantuntijat ovat oleellisessa roolissa todisteperusteisessa johtamisessa. Myös erilaiset systemaattiset arviot muodostavat perustan todisteperusteiselle johtamiselle.

Koska matriisiorganisaatioon liittyy edellä kirjoitetun perusteella paljon mahdollisia ongelmia, on tarpeen pohtia edellytyksiä sille, milloin matriisiin kannattaa tai ei kannata mennä. Tarvittaisiin siten todisteperusteista johtamista ja organisaatiosuunnittelua, jossa organisaation tilanne ja siinä työssä olevien yksilöiden piirteet otettaisiin huomioon.

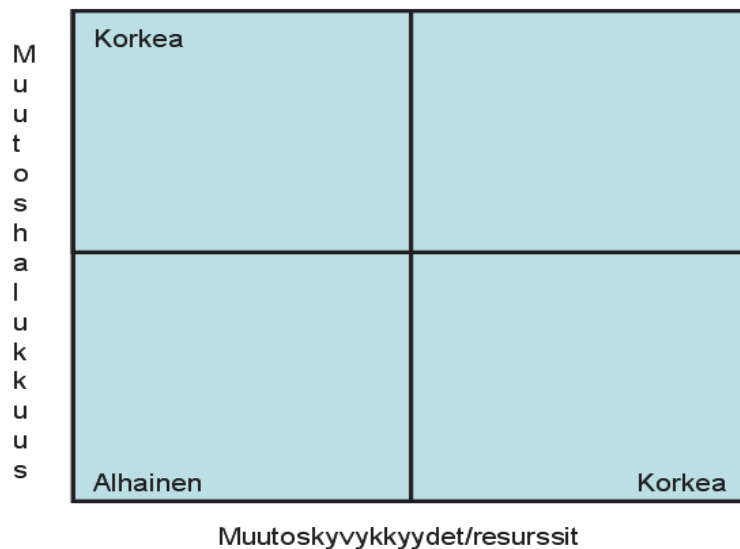
Todisteperusteisen johtamisen periaatteita voidaan soveltaa myös organisaationrakenteen suunnitteluun, muuttamiseen ja konsultointiin seuraavan Glenn Varneyn Texasissa Austinissa vuonna 2008 ja Chicagossa 2009 esittämän kuvion mukaisesti:



KUVIO 9 Organisaatiomuutostarpeen ja -menetelmien diagnoosimalli (Varney 2008 ja 2009).

Kaikkien oleellisten organisaatioon liittyvien muutosten tulisi tämän kuvion mukaan perustua organisaation tilanteen analyysiin ja tutkimustietoon muutostarpeista ja muutoksen onnistumisen mahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatiomuutoksen tekemistä edeltäviin kuvion vaiheisiin: lähinnä organisaation muutostarpeen ja muutosvalmiuksien diagnosointiin ja kehittämiseen.

Monissa kirjoituksissa, mm. Robert H. Milesin kirjassa ”Leading Corporate Transformation” (Miles 1997, 79) on tuotu hyvin esille kaksi hyvin tärkeää seikkaa liittyen mihin tahansa muutokseen organisaatioissa. Nämä seikat ovat ihmisten halu muuttaa jotakin ja muuttua sekä toisaalta ihmisten ja organisaatioiden muutosvalmiudet, eli kyky ja resurssit muuttua. Tämän perusteella voidaan luokitella erilaisia muutostilanteita myös organisaatiomuutoksiin liittyen.



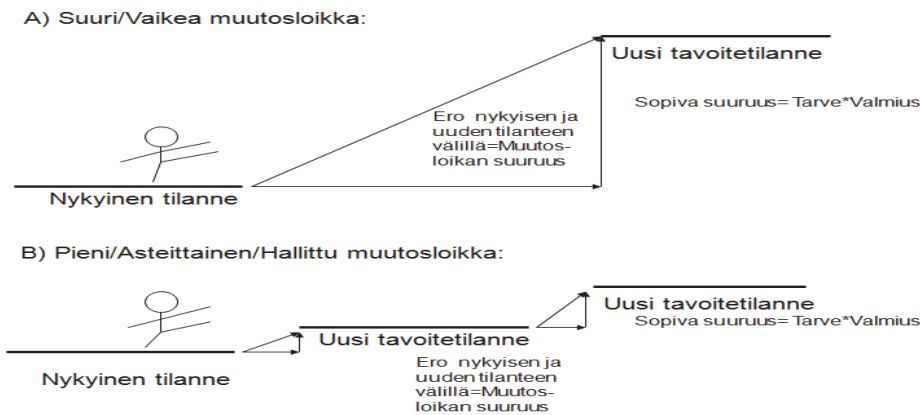
KUVIO 10 Organisaation muutoshalukkuus ja muutosvalmiudet/resurssit (Miles 1997, 9).

Lisäksi kaikkiin muutoksiin liittyy seuraava jo Machiavellin (Machiavelli, 40) kuvaama riski:

”On näet muistettava, ettei mikään yritys ole vaikeampi alkaa, vaarallisempi suorittaa ja epävarmempi tuloksiltaan kuin uuden järjestelmän voimaan saattaminen. Uudistaja näet saa vastaansa kaikki ne, joille vanha olotila oli edullinen; ja nekin, joita uusi voisi hyödyttää, ovat sen laimeita puolustajia... ihmiset ovat epäuskoisia, eivätkä yleensä luota uudistuksiin ennen kuin pitkällisen kokemuksen jälkeen.”

Jo Machiavellin mukaan ihmiset ovat yleisesti ottaen muutoshaluttomia ja varsinkin, jos he kokevat häviävänsä jotakin muutoksessa. Tutkimusten mukaan erityisesti valtaa ja saavutuksia arvostavat ja niitä saavuttaneet liike-elämässä työskentelevät ihmiset suhtautuvat muita haluttomammin uusiin organisaatiomuutoksiin (Holland, J.L. 1997 ja Koivula, N. 2008, 95 - 98).

Organisaatiomuutokseen liittyviä tärkeitä seikkoja ovat muun muassa muutoksen tarve, suuruus ja valmiudet muutokseen. Yksi organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytys on se, ettei muutos ole liian suuri organisaation nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Asiaa voidaan havainnollistaa pelkistetysti seuraavan kahden vaihtoehdon välillä:



KUVIO 11 Erilaisia muutosloikkia.

Tilanteessa A on kysymys suuresta ja vaativasta muutoksesta. Silloin ero nykyisen ja uuden tavoitetilanteen välillä on suuri. Tilanteessa B on kysymys pienestä, hallitusta ja asteittaisesta muutoksesta, jolloin ero nykyisen ja uuden tavoitetilanteen välillä on pieni tai se saavutetaan asteittain useamman pienemmän muutosloikan kautta. Suuri organisaatiomuutos edellyttäisi todellista ja suurta tarvetta muuttaa organisaatiota. Case-organisaation tapauksessa lähtökohtaisesti ei löytynyt suurta organisaatiomuutoksen tarvetta, mutta siitä huolimatta tehtiin suuri ja vaativa organisaatiomuutos divisioonaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon.

Organisaatiomuutoksen tapauksessa eron suuruutta voidaan kuvata esimerkiksi sillä, kuinka paljon organisaatorakenteet, roolit ja toimintatavat eroavat lähtötilanteen ja uuden tavoitetilanteen välillä. Lisäksi voidaan kuvata eroa todellisen muutoksen ja tavoitellun muutoksen välillä. Jos tämä ero on suuri, todellista muutosta ei ole tapahtunut, vaan tavoitteista huolimatta ollaan edelleen lähellä lähtötilannetta. Jos näin käy, tai tavoitetilanteen saavuttaminen aiheuttaa kohtuuttomia vaikeuksia tai kustannuksia, tavoitetila todennäköisesti hylätään ja palataan entiseen. Koska tällaisista tilanteista aiheutuu taloudellisia ja muita kustannuksia sekä organisaatiolle että sen jäsenille, kannattaisi etukäteen miettiä muutoksen todellinen tarve ja onnistumisen todennäköisyys, joka riippuu erityisesti muutoksen suuruuden ja muutosvalmiuksien välisestä suhteesta. Muutosvalmiudet liittyvät sekä organisaatioon että yksilöihin. Jos muutosvalmiudet ovat pienemmät kuin muutoksen tarve, pitäisi joko lisätä muutosvalmiuksia tai pienentää kertamuutoksen suuruutta muutoksen onnistumisen todennäköisyyden lisäämiseksi.

Suurissa professionaalisisissa organisaatioissa, kuten sairaaloissa, joissa henkilöstöllä on vahva käsitys oman työnsä sisällöstä ja rajoista, ei siksi useinkaan ole organisaatiouudistuksen onnistumisen kannalta riittävää muutosvalmiutta (Tevameri ja Kallio 2005, 20 - 21). Organisaatiomuutoksen kannalta olisi välttämätöntä, että se pystyttäisiin osoittamaan professionissa (ammattissa) vallitsevien uskomus- ja arvojärjestelmien mukaiseksi (Brock 2006). Mikäli muutosta

ei kyettäisi legitimoimaan professiolle, organisaatiomuutos näyttäytyisi professiolle ei-legitiiminä muutoksena ja herättäisi huomattavaa vastarintaa.

Sairaaloissa jo pelkkä lääkäriprofession vastustus todennäköisesti riittäisi estämään sairaaloihin kohdistuvan rakenteellisen organisaatiomuutoksen menestyksellisen toteuttamisen (Fältholm ja Jansson 2008; Brock 2006 ja Wiili-Peltola 2005). Ne sairaalaorganisaatiot, jotka ilmaisevat soveltaneensa prosessirakennetta, eivät todennäköisesti ole vieneet prosessimaista toimintalogiikkaa loppuun asti, vaan ovat muodossa tai toisessa säilyttäneet perinteiset funktionensa ja päätyneet jonkinlaiseen variaatioon klassisesta matriisirakenteesta (Larson ja Gobeli 1987). Vaikka sairaalaorganisaatioiden uudistuksessa käytännössä olisikin kysymys ennen kaikkea matriisirakenteen kehittämistä, puhutaan organisaatioiden viestinnässä mieluummin prosessiorganisaatiouudistuksesta, koska prosessirakenne mielletään vallitsevassa muutosdiskurssissa matriisirakennetta muodikkaammaksi (Tevameri ja Kallio 2009, 25). Jos tätä yleistystä laajennetaan, voidaan jopa väittää, että organisaatiouudistuksissa voi usein olla kyse muoti-ilmiöiden seuraamisesta (Aaltio-Marjosola 1994, 56 - 57).

Edellä kirjoitettu koskee suuria ammattiorganisaatioita, kuten sairaaloita, mutta voidaan esittää epäily, että samanlaisia asioita voisi liittyä myös suurten yritysten matriisiorganisaatiomuutoksiin. Vaikka johtajat eivät olisikaan erityinen perinteinen professio, eivät ne välttämättä ole kuitenkaan kovin kaukana siitä.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI ORGANISAATION SISÄISENÄ MUUTOSVALMIUDEN KONTINGENSSITEKIJÄNÄ

Muutosprosessit, joissa ei ole osattu ottaa huomioon organisaatiokulttuureja, ovat usein epäonnistuneet (Wilkins 1983, 24 - 25). Organisaatiokulttuuri on osa organisaation aineetonta pääomaa. Suomessa aineettomasta pääomasta ovat kirjoittaneet mm. Leena-Maija Ojala (2008) sekä Antti Lönnqvist, Paula Kujan-sivu ja Juha Antola (2005). Lönnqvist ja kumppanit (2005, 12) jakavat aineetto-man pääoman inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Seuraava Sanna Virtainlahden pelkistämä kuvio (Virtainlahti 2011, 40) kuvaa hyvin organisaation aineetonta pääomaa, jolla on suuri merkitys kaikenlaisissa organisaatioon liittyvissä muutoksissa.



KUVIO 12 Organisaation aineeton pääoma ja hiljainen tietämys (Virtainlahti 2011).

Organisaation arvo aineettomasta pääomasta syntyy, kun rakennepääoma, suhdempääoma ja inhimillinen pääoma kohtaavat. Saint-Onge ja kumppanit puhuvat arvoalustasta, the value platform (Edvinsson & Malone 1997, 145 - 146) ja Ojala (2008, 58 - 62) kuvaavat edellä esitetyn kuvion keskiöön jäävää aluetta osaamispääoman käsitteellä. Tämä osaamispääoma voi siis sekä tukea että haitata muutosta ja tehdä sen jopa mahdottomaksi. Henkilöt voivat kokea oppimisahdistusta muutosten yhteydessä, väliaikaisen osaamattomuuden, henkilökohtaisen identiteetin sekä ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkoa (Schein 2009 ja Aaltio 2011, 341).

Organisaatiokulttuuri on siis osa organisaation aineetonta rakennepääomaa. Rakennepääoma koostuu organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä, toimintatavoista, arvoista, prosesseista, järjestelmistä, dokumentoidusta tiedosta sekä immateriaalioikeuksia. Organisaatiokulttuuri ilmenee arvoina, uskomuksina, normeina, asenteina ja traditioina, joiden ymmärtämisessä historian ymmärtäminen on tärkeää (Aaltio 2011, 334).

Geerzin (1973) mukaan kulttuuri ja sosiaalinen rakenne liittyvät toisiinsa väistämättä. Grannovetterin (1992, 38) mukaan luottamus on tärkeä osa sosiaalista pääomaa. Mishran (Mishra 1996) mukaan kompetenssit ovat luottamuksen ydin, mutta myös kommunikaation avoimuus ja rehellisyys edistävät luottamuksen syntymistä ja sitä, että osapuolet kokevat, että toinen osapuoli pyrkii tasapuolisuuteen ja yhteiseen etuun sen sijaan, että pyrkisi vain hyötymään toisen kustannuksella. Muutoksissa organisaatiokulttuuri voi olla muutosta edistävä tai haittaava tekijä ja asettaa muutokselle jopa ylitseppäsemättömiä esteitä.

Kulttuurin käsite on vanha, mutta organisaatiokulttuuria on tutkittu vasta 1950- tai oikeastaan vasta 1970-luvulta lähtien. Jo 1940- ja 1950-luvuilla Kroeber ja Kluckhohn esittivät kattavan, 164 erilaista kulttuurin määritelmää käsittelevän katsauksen kulttuurista (Kroeber ja Kluckhohn 1952). Jaquesin mukaan elämä organisaatiossa on jatkuvaa rakenteen, kulttuurin ja persoonan välistä vuorovaikutusta ja muutos yhdessä osassa aiheuttaa muutostarpeen toisessa (Jaques 1953, 253). Nadler (1969), Harrison (1972 ja 1975), Eldridge ja Crombie (1974) sekä Handy (1976) ja Pettigrew (1979) olivat ensimmäisiä, joka käyttivät kulttuuriviitekehystä organisaatiota tutkiessaan (Juuti, 1992, 14 - 15). Ensimmäisiä organisaatiokulttuuria käsitteleviä artikkeleita oli Andrew Pettigrewin (1979) *Administrative Science Quarterly*ssä julkaistu artikkeli "On Studying Organizational Culture". Tätä ennen termiä organisaatiokulttuuri tosin käyttivät satunnaisesti sellaiset tutkijat kuin Blake ja Mouton (1964) samassa merkityksessä kuin ne, jotka tarkoittivat termillä ilmapiiri.

Termiä yrityskulttuuri tosin käyttivät jo vuonna 1976 Silverzweig ja Allen, mutta vasta vuonna 1981 ilmestynyt Ouchin kirja *Theory Z* ja vuonna 1982 ilmestynyt Dealin ja Kennedyn kirja "Corporate Cultures" saavutti suuren julkisuuden ja suosion. Sitä seurasi McKinseyn kaksikon, Petersin ja Watermanin kirja "In Search of Excellence" samana vuonna. Vuonna 1985 Schein julkaisi oman kirjansa "Organizational Culture and Leadership". Tämän jälkeen on kirjoitettu suuri määrä kirjoja ja artikkeleita aiheesta eri puolilla maailmaa.

Kulttuuriviitekehyksen käytön yleistymiseen oli monia syitä. USA:ssa alettiin kiinnittää huomiota japanilaisten kilpailuun ja tunnistettiin, että japanilaisen kilpailukyvyn taustalla eivät olleet pelkästään tekniset tai rakenteelliset tekijät (Heinen 1987, 4-7). Lisäksi yritys ympäristön turbulenssi on aiheuttanut sen, että monet organisaatiot ovat joutuneet muuttamaan strategioitaan ja siirtyneet alueille, joista niillä ei ole ollut kokemusta. Smircich ja Calas ovat todenneet, että organisaatiokulttuurikäsitteen käytön yleistyminen on liittynyt pyrkimykseen löytää organisaation menestymiseen liittyviä syitä (Smircich ja Calas 1987, 230 - 231). Alvessonin ja Bergin (Alvesson ja Berg 1988, 22 - 25) mukaan organisaatiokulttuuriviitekehyksen käytön yleistymiseen ovat vaikuttaneet seuraavat syyt:

- Tarvittiin uusia malleja organisaatiokäyttämisen selittämiseksi.
- Positivistiseen tutkimustraditioon oltiin tyytymättömiä: subjektiivisempien tutkimusmenetelmien avulla pyrittiin syventämään analysoitavan asian ja kohteen tarkastelua.
- Japanilaisten yritysten menestystä selitettiin yrityskulttuuriin liittyvillä seikoilla.
- 1980-luvun tutkimusta leimasi mytologisoituminen ja kulttuurin käsite sopi tähän.

Suhdepääoma sisältää erityisesti organisaation yhteistyösuhteet asiakkaihin, kumppaneihin, alihankkijoihin ja toimittajiin sekä muut verkostot. Otalan (2008, 64) mukaan suhdepääoma on sitä suurempi, mitä enemmän yrityksellä on toimivia yhteistyösuhteita. Suhteita ja suhdepääomaa voi olla ja on myös organisaation sisällä.

Inhimillisestä pääomasta tämän tutkimuksen kannalta oleellisia ovat osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenne. Varsinkin kahteen jälkimmäiseen liittyy persoonallinen ja sosiaalinen identiteetti, joihin palaamme myöhemmin. Inhimillinen pääoma voi joko edistää tai haitata muutoksiin sopeutumista. Esimerkiksi asenne näkyy vuorovaikutuksessa, esimerkiksi haluaako henkilö tehdä töitä yhdessä toisten kanssa osaamistaan ja tietämistään jakaen, toisia auttaen ja apua vastaanottaen (Lönnqvist et al. 2005, 35 - 36 ja Virtainlahti 2009, 219).

Identiteetti on käsitteenä monimutkainen ja monikerroksinen, eikä sille ole helppoa löytää yhtä täsmällistä määritelmää. Yleensä kirjallisuudessa erotetaan yksilön persoonallinen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti. Kaikki myöntävät, että identiteetti on sekä persoonallinen että sosiaalinen ja, että sen muotoutuminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa.

Yksilöä luonnehtii siis kaksi ääripäätä - psykologinen ja sosiologinen todellisuus (Deschapms & Devos 1998, 2). Identiteetti on perinteisesti ollut sosiologien ja sosiaalipsykologien käyttämä käsite, joka viime vuosikymmenten aikana on noussut kiinnostuksen kohteeksi myös liiketaloustieteen ja organisaatiotutkimuksen alueille. Kun maailma, organisaatiorakenteet ja työnkuvat muuttuvat, identiteetin säilyttäminen joutuu uhanalaiseksi (Kohonen 2011, 82 -

83). Kohonen kysyykin, ”kuka puolustaa yksilöitä organisaatioiden vallankäytöltä?” (Kohonen 2011, 92).

3.1 Mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan?

Edgar Scheinin mukaan sanalla kulttuuri on monia merkityksiä ja sivumerkityksiä. Käsitteet siitä, mitä organisaatiokulttuuri on, poikkeavat toisistaan. Schein (1987, 23 - 24) on koonnut yhteen joitakin tällaisia merkityksiä:

1. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua *säännönmukaista käyttäytymistä* (Goffman, 1959,1967; Van Maanen 1979b).
2. *Normit* (Homans 1950).
3. *Hallitsevat ilmaistut arvot* (Deal ja Kennedy 1982).
4. *Toimintaa ohjaava perusfilosofia* (Ouchi 1981; Pascale ja Athos 1981).
5. *Pelissäännöt*, jotka tulokkaan on opittava tullakseen hyväksytyksi ryhmän jäseneksi (Schein 1968; Van Maanen 1976, 1979b; Ritti ja Funkhouser 1982).
6. *Tunnelma tai ilmapiiri*, joka välittyy organisaation fyysisestä asetelmasta tai tavasta, jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten kanssa (Tagiuri ja Litwin 1968).

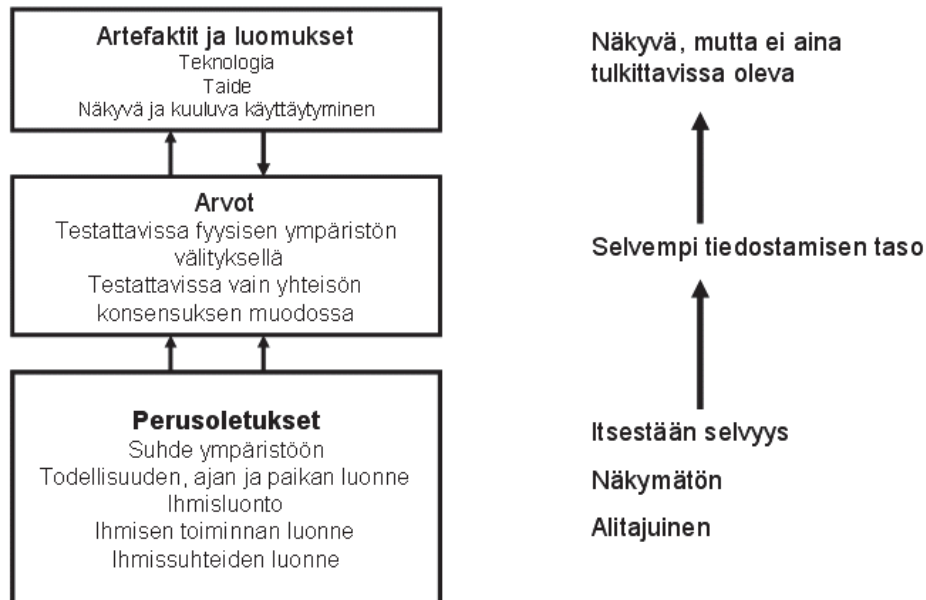
Scheinin mielestä kaikki nämä merkitykset kuvaavat organisaation kulttuuria, mutta mikään niistä ei ole hänen mielestään oleellista kulttuurissa. Scheinin mielestä kulttuuri tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation kaikille jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestään selvällä tavalla (Schein 1987, 24).

Scheinin määritelmä organisaatiokulttuurista on seuraava (Schein, 1987, 24):

”Perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiesaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Scheinin mukaan esimerkiksi kriisitilanteiden hoitotapa paljastaa jo syntyneen kulttuurin piirteitä (Schein 1987,79). Tässä tutkimuksessa lähtökohdaksi otetaan Scheinin määritelmä organisaatiokulttuurista. Perususkomukset liittyvät sekä organisaatiokulttuurin uskomuksiin, myös henkilön omaan identiteettiin liittyviin uskomuksiin ja niillä oletetaan olevan sekä tässä tutkimuksessa että todellisuudessa yhteyksiä toisiinsa.

Schein (1987, 32 - 37) erottaa organisaatiokulttuurissa kolme tasoa: artefaktit, arvot ja perusoletukset.



KUVIO 13 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987).

Taso 1: Artefaktit

Artefakteilla tarkoitetaan ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Tällaisia ovat fyysiset toimitilat, kirjoitettu ja painettu kieli ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Myös organisaation julkaistu rakennekaavio on eräällä tavalla artefakti. Kulttuurin tutkija pystyy havaitsemaan näitä itse. Vaikeampaa on selvittää näiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne heijastelevat, jos yleensä heijastelevat jotakin.

Suomessa Anni Paalumäki on tehnyt vuonna 2004 Turun kauppakorkeakoulussa väitöskirjan (Paalumäki 2004) organisaatiokulttuurin artefakteista nimellä "Keltaisella johdetut Artefaktit, johtaminen ja organisaatioiden kulttuurinen identiteetti". Tutkimus kohdistui SOLin kulttuurin symboleihin. Tässä tutkimuksessa ei tutkita artefakteja muun kuin julkaistun organisaatorakennekaavion osalta.

Taso 2: Arvot

Kaikenlainen kulttuurinen oppiminen perustuu jostakin tai joltakulta peräisin oleviin arvoihin, jotka ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla. Jos esimerkiksi johtajan ehdottama ratkaisu on toimiva ja ryhmä on yhdessä voinut havaita onnistumisen, arvo kokee vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Jos ratkaisu toimii jatkossakin, arvo muut-

tuu itsestään selvyudeksi ja se siirtyy vähitellen uskomukseksi ja pois tietoiselta tasolta. Artefaktien tasolla havaittu käyttäytyminen on paljolti ennustettavissa tällaisten arvojen perusteella. Mutta elleivät nämä arvot perustu aiempaan, kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, niitä voidaan myös pitää Argyriksen ja Schönin (1978) nimittämienä ”ilmaistuina arvoina”. Mikäli arvot ovat kohtuullisessa määrin yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, arvojen julkittuominen toimintafilosofian muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää, tarjoten ryhmälle identiteetin ja toiminta-ajatuksen (Ouchi 1981; Pascale ja Athos 1981; Peters ja Waterman 1982). Kulttuurissa on siis kysymys niistä arvoista, jotka ovat käytössä ja joiden mukaan toimitaan, eikä niinkään julkilausutuista arvoista. Toki, kuten tässä on todettu, ne voivat olla myös samat. Tässä tutkimuksessa on otettu lähtökohdaksi se, että arvot näkyvät erilaisissa käytännöissä ja johtajien, alaisten ja organisaation toiminnassa.

Taso 3: Perusoletukset

Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Perusoletukset ovat muuttuneet niin pitkälle itsestäänselvyyksiksi, että kulttuurissa jonkin yksikön sisällä on perin vähän vaihtelua. Perusoletukset ovat sama asia kuin Argyrisin määrittelemät ”käyttöteoriat”. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea (Argyris 1976; Argyris ja Schön 1974). Uudelleen oppiminen näiden teorioiden alueella, perusoletusten esiin kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja mahdollinen muuttaminen (Argyriksen ja muiden nimittämä ”double loop learning”, suomeksi ”uudistuvan oppimisen prosessi”) on luonnostaan vaikea, koska perusoletukset ovat, kuten edellä määriteltiin, vastaansanomattomia ja kiistämättömiä. Joskus tällaiset alitajuiset oletukset voivat jopa vääristää todellisuutta. Alitajuiset kulttuuriset oletukset ja mieltymykset ovat mielenkiintoisia, mutta vaikeita tutkia ja saada selville. Se edellyttäisi psykoanalyttista lähestymistapaa ja koska tämän tutkimuksen tekijällä ei ole siihen koulutusta, ei tässä tutkimuksessa lähdetty sille tielle.

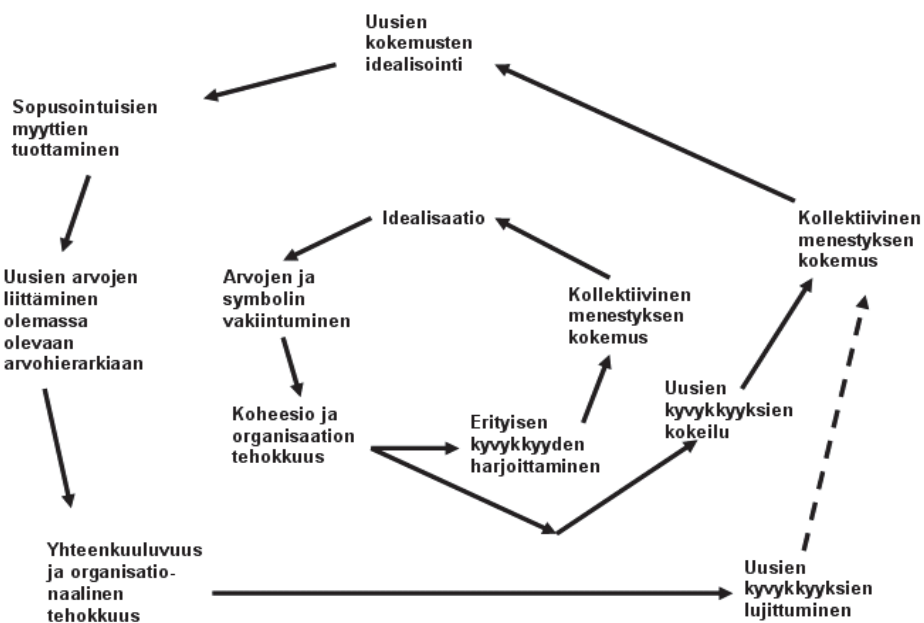
Scheinin (Schein 1987, 100 - 122) mukaan perusoletukset, joiden pohjalta kulttuurimallit muotoutuvat liittyvät seuraaviin seikkoihin: suhde luontoon ja ympäristöön, todellisuuden ja totuuden luonne, ihmisluonnon luonne, ihmisen toiminnan luonne ja ihmisten välisten suhteiden luonne.

Jokaisessa kulttuurissa on oletuksensa ihmisestä. Esimerkiksi pidetäänkö ihmisiä sinänsä ahkerina, luotettavina ja kehityshaluisina, vai laiskoina, motivoimista ja valvontaa tarvitsevinä. Eli sovelletaanko McGregorin (1960) X- vai Y-teoriaa työntekijästä. Näihin oletuksiin nivoutuvat myös organisaation kannuste- palkitsemis- ja valvontajärjestelmät. Oletukset ihmisen toiminnan luonteesta riippuvat paljon siitä, millaisena johtaja näkee todellisuuden ja totuuden, ihmisyyden ja organisaation suhteen ympäristöön. Lisäksi on kysymys siitä, katsotaanko painopisteen olevan tekemisessä, tehtävässä ja tehokkuudessa, vai olemisessä tai joksikin tulemisessa. Jälkimmäisessä tavassa tarkastella ihmistä ja hänen toimintaansa keskipisteessä on yksilö, eli pikemminkin se, mitä hän on ja

miksi hän voi tulla, kuin se, mitä hän voi saada aikaan. Handyn (Handy 1978 ja 1985) tapa tarkastella organisaatiokulttuuria perustuu aika pitkälle tähän. Hän puhuu valta-, rooli-, tehtävä- ja persoonakulttuureista. Kysymys on myös perusoletuksista liittyen työn luonteeseen ja työn, perheen ja henkilökohtaisten asioiden suhteeseen (Schein, 1978). Ihmissuhteiden luonnetta koskevien oletusten on ratkaistava suhde valtaan, vaikutusvaltaan ja hierarkiaan sekä läheisyyteen, rakkauteen ja vertaissuhteisiin liittyviä ongelmia. Tällaiset oletukset heijastavat luonnollisesti myös ihmisluonnon luonnetta koskevia syvällisempiä oletuksia.

3.2 Organisaatiokulttuurin syntyminen ja muuttuminen

Gagliardi on kuvannut hyvin organisaation arvojen ja kulttuurin vähittäistä/asteittaista muotoutumista normaalitapauksessa (Gagliardi, 1986, 130 - 132) seuraavassa kuviossa esitettävällä tavalla. Toisaalta jo ennen häntä Schein (Schein, 1984) kuvasi *organisaatiokulttuurin muodostumista dynaamisena oppimisprosessina*. Myös Quinn on kuvannut normaalia kulttuurimuutosta vähittäiseksi ja asteittain tapahtuvaksi prosessiksi (Quinn 1978).



KUVIO 14 Kulttuurinen muutos vähittäisenä prosessina (Gagliardi 1986, 132).

Alkuvaiheessa organisaation arvot ja kulttuuri perustuvat sen perustajan käsityksiin ja valtaan halutusta suunnasta ja perustaja myös kontrolloi, mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. Jos tällä tavalla saavutetaan haluttuja tuloksia, muutkin alkavat uskoa, että suunta ja tapa jolla tuloksia saavutetaan, on oikea. Seuraavassa vaiheessa organisaation jäsenet alkavat kiinnittää vähemmän huomiota tuloksiin ja enemmän siihen, miten asioita tehdään. Organisaatio alkaa taistella tekemisen tavasta enemmän kuin sen vaikutuksista. Kritiikkiä tekemisen tapaa kohtaan pidetään kerettiläisyytenä.

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa arvoista ja tekemisen tavasta on tullut itsestään selvyyksiä, eivätkä organisaation jäsenet ole edes tietoisia tästä. Arvot voidaan nähdä kollektiivisen menestyskokemuksen ja siihen tarvittujen taitojen idealisaationa ja aiempien uskomusten tunneperäisenä muodonmuutoksena. Menneiden menestysten idealisaatio selittää sen, miksi organisaatioiden on vaikeaa oppia pois vanhentuneita tietoja, vaikka tulokset ja tilanne muuta vaatisivat. Arvot ovat juurtuneet syvään ja vakiintuneet. Todellisuus on muuttunut yksikertaistuneiksi kartoiksi. Yhteinen kulttuuri on syntynyt ja parantaa mahdollisuuksia kommunikoida ja mahdollistaa sen, että ”henki” sanelee enemmän kuin ”kirjain”. Kulttuurisen identiteetin säilyttämisestä tulee organisaation perusstrategia. Tämä asettaa rajat organisaatiolle sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Organisaatio ja sen jäsenet puolustavat vakautta ja yhteisen jaetun todellisuuden säilyttämistä. Mitä suuremmin valinnat kumpuavat perusarvoista, sitä enemmän käytetty tieto on ”mystistä” ja ei-tieteellistä ja sitä kaapeimmat ovat valinnan vaihtoehdot. Yhtenäisen kulttuurin potentiaali määrittyy näiden rajojen puitteissa. Muutos tulee vain muutoksen pakosta, eli kun organisaation on muututtava, jotta se voisi säilyttää olemassaolonsa. Tarvitaan muutosjohtajuutta, jotta muutosten pelko ja haluttomuus muuttua voidaan voittaa. Joskus tähän tarvitaan johtajien vaihtamista ulkopuolelta tuleviin johtajiin.

Muista tilanteista ja kulttuurin ulkopuolelta tulevat johtajat voivat kuitenkin myös vahingoittaa paljon organisaatiota, sillä ulkopuolelta tuleva tarttuu puolestaan omiin muualla oppimiinsa vaikutteisiinsa, jotka eivät välttämättä sovi tähän uuteen organisaatioon, joista he nyt vastaavat. Vanhentuneet kulttuurioletukset ja osaaminen tulisi pikemminkin poisoppia ja organisaation ja sen jäsenten tulisi muuttaa omaa kulttuuri-identiteettiään selvittääkseen uuden tilanteen vaatimuksista. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa ja siksi monet organisaatiot mieluummin kuolevat kuin muuttuvat. Voidaankin sanoa, että organisaatiot eivät välttämättä opi negatiivista kokemuksista. Tällaista oppimista voivat edistää sellaiset ihmiset, jotka eivät ole kovin sitoutuneita nykykulttuuriin (Beer 1972) tai alakulttuureista tulevat (Martin ja Siehl 1983). Joka tapauksessa ensimmäinen ja tärkein edellytys kulttuurimuutokselle on ihmisten johtajuus (leadership), joka voi johdattaa organisaation ja sen ihmiset uudelle tuntemattomalle alueelle, jossa sen osaamiset voidaan määritellä ja rakentaa uudelleen.

Uusi strategia todennäköisesti hyväksytään ja toteutetaan, jos selviytymisstrategia sopii yhteen vanhojen arvojen kanssa. Jos muutos edellyttää uudenlaisia arvoja, voidaan puhua kulttuurin muuttamisesta. Uusien arvojen täytyy

Taaksepäin suuntautuva prosessi tuottaa historiallisen kontekstin, josta organisaation jäsenet ammentavat elämäänsä tulkinnan kautta merkityksiä ja tarkoitusta, joka vaikuttaa myös heidän ja koko organisaation identiteettien muodostumiseen (Hatch 1993, 686). Näiltä osin Hatchin malli liittyy nyt tehtyyn tutkimukseen. Historialliset organisaatiokaaviot edustavat kohdeorganisaatiossa niitä arvoja ja symboleja, jotka ovat vaikuttaneet organisaatiossa työskentelevien ihmisten käsityksiin oikeasta organisoitumis- ja johtamistavoista. Organisaatiossa kauan työssä olleille ihmisille on muodostunut organisaatioon ja sen ympäristöön yhteensopiva identiteetti. Uudet subjektiiviset tulkinnat uudesta matriisorganisaatorakenteesta voivat olla vaikeita rakentaa, sillä ne voivat sopia huonosti entisiin organisaation ja yksilöiden arvoihin sekä yksilöiden identiteettioletuksiin. Järkeviä ja entisiin oletuksiin yhteensopivia merkityksiä uudelle organisaatorakenteelle, case-organisaation osalta matriisorganisaatorakenteelle, voi olla vaikea antaa.

3.3 Kuinka johtajat istuttavat ja muuttavat organisaatiokulttuuria?

Kulttuurin muodon ja kehityksen ymmärtämiseksi ovat erittäin merkityksellisiä ne tutkimukset, joissa on selvitetty johtajan ja ryhmän suhteita ja johtajan persoonallisuuden ja tyylin vaikutusta ryhmän muodostumiseen. *Kulttuuri syntyy ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta*. Johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen (Schein 1987, 324). Voidaan jopa väittää, että johtajuuden (leadership) ainutlaatuisena tehtävänä on kulttuurin luominen ja johtaminen vastakohtana tavoitteiselle liikkeenjohdolliselle toiminnalle, eli tehtävien johtamiselle (management). *Samanaikaisesti johtajiin vaikuttaa heidän oma aiempi kulttuurinen oppimisensa*. Johtajien luotua kulttuurin se voi myös rajoittaa heitä ja he voivat havaita, etteivät he enää pysty johtamaan organisaatiota uusille urille (Schein 1987, 182).

Johtajat käyttävät Scheinin mukaan sekä primäärisiä että sekundäärisiä keinoja kulttuurin vakiinnuttamiseksi ja muuttamiseksi (Schein 1987, 234 - 252). Kaikki ne viestivät kulttuurin sisältöä. Johtajat eivät pysty valitsemaan viestivätkö he vai eivät. Johtajat pystyvät valitsemaan vain sen, paljonko ja millä tavalla he itse viestivät. Kulttuurin selvyys heijastaa johtajien omien oletusten ja kokonaisvaltaisen viestinnän selkeyttä. Näitä sanomia on arvioitava kokonaisuutena.

Primäärisinä keinoina Schein mainitsee seuraavat: mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he arvioivat ja kontrolloivat, johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, tietoinen roolimallien rakentaminen, opettaminen ja ohjaus, palkitsemisen ja statuksen kohdentamisen kriteerit sekä rekrytoinnin, valinnan, ylennyksen, eläkkeelle jäämisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit.

Sanalla sekundaarinen Schein tarkoittaa sitä, että nämä mekanismit toimivat vain, jos ne ovat yhdenmukaisia aiemmin esitettyjen primaaristen mekanismien kanssa. Jos ja kun ne ovat yhdenmukaisia, niistä alkaa rakentua orga-

nisaatioideoita ja siten ne ryhtyvät virallistamaan suuren osan siitä, mikä opittiin aluksi epävirallisesti. Jos ne ovat epäyhtenäisiä, ne joko jätetään huomiotta tai sitten ne ovat sisäisen ristiriidan lähde. Toimivat kulttuuri oletukset tulevat aina esille sen kautta, mitä johtajat esittävät, ei sitä kautta, mitä on kirjoitettu muistiin tai pääteltävissä rakenteista tai menettelytavoista. Sekundaarisina keinoina Schein mainitsee organisaation rakenteen, organisaation järjestelmät ja menettelytavat, fyysiset tilat, julkisivut ja rakennusten muotoilun tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä sekä lisäksi viralliset organisaation filosofiaa, uskonkappaleita ja perustamiskirjoja koskevat lausumat.

Organisaatiokulttuuri ei muutu, jos johtajat eivät itse muutu ja jos he eivät osaa käyttää tai käyttävät väärin, esimerkiksi ristiriitaisesti, primäärisiä ja sekundäärisiä kulttuurimuovaamiskeinoja. Tässä voi olla yksi syy sekä kohdeyrityksen että monien muidenkin organisaatiomuutosten epäonnistumiseen.

3.4 Organisaatiokulttuurin tarkastelutapoja

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella sekä antropologisista että sosiologisista lähtökohdista käsin seuraavasti:

	Antropologinen perusta	Sosiologinen perusta
Funktionaalinen lähetymistapa Fokus Tutkija Havainnointi Muuttuja Oletus	Kollektiivinen käyttäytyminen Diagnosoija, pysyy neutraalina Objektiviiset seikat Riippuva (ymmärtää kulttuuria sinänsä) Organisaatiot <u>ovat</u> kulttuureja	Kollektiivinen käyttäytyminen Diagnosoija, pysyy neutraalina Objektiviiset seikat Riippumaton (kulttuuri ennustaa muita lopputuloksia) Organisaatioilla <u>on</u> kulttuureja
Semioottinen lähestymistapa Fokus Tutkija Havainnointi Muuttuja Oletus	Yksilölliset kognitiot Syntyperäisiä, eivät neutraaleja Osallistujan asiaan syventyminen Riippuva (ymmärtää kulttuuria sinänsä) Organisaatiot <u>ovat</u> kulttuureja	Yksilölliset kognitiot Syntyperäisiä, eivät neutraaleja Osallistujan asiaan syventyminen Riippumaton (kulttuuri ennustaa muita lopputuloksia) Organisaatioilla <u>on</u> kulttuureja

TAULUKKO 1 Organisaatiokulttuurin antropologinen ja sosiologinen tausta (Cameron ja Quinn 2006, 146).

Taulukossa on mukana myös Smircichin (Smircich 1983 ja 1987) vaihtoehtoiset näkökulmat siitä, että organisaatiot voidaan nähdä joko itsessään kulttuureina ("is") tai, että organisaatioilla on ("has") kulttuuri tai kulttuureja. Tässä tutkimuksessa on lähdetty kuvion mukaisesta sosiologis-funktionaalisesta tarkastelunäkökulmasta, jonka mukaan organisaatioilla on kulttuureja, jotka ennustavat

muita lopputuloksia, esimerkiksi sen, mitä haasteita organisaatiokulttuuri asettaa matriisiorganisaatiomuutokselle. Antropologinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään kulttuuria sinänsä sen sisältä käsin (emic). Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä mainita, että organisaatiokulttuuria voidaan lähestyä myös muista näkökulmista, esimerkiksi diskursiivisesti. Lisäksi organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella esimerkiksi yhtenevyyden ja hajaantuneisuuden tai alakulttuurien näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin analysointiin on periaatteessa kolme erilaista tapaa: kokonaisvaltainen, metamorfinen tai kielellinen ja mittaamiseen perustuva lähestymistapa. Kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa kulttuurin tutkija ”sukeltaa” itse sisään kulttuurin keskelle ja tekee siellä syvähavaintoja yrittäen ikään kuin tulla itse osaksi tuota kulttuuria. Metamorfisessa tai kielellisessä lähestymistavassa tutkija tutkii kielellisiä ilmaisuja dokumenteista, raporteista, kertomuksista ja keskusteluista löytääkseen kulttuurin ominaispiirteet. Kulttuurin mittaamisessa käytetään avuksi kyselylomakkeita tai haastatteluja kulttuurin dimensioiden selvittämiseksi. Denison (1991) on luokitellut eri tutkijoiden erilaisia organisaatiokulttuurin lähestymistapoja sen mukaan, kuinka ainutlaatuisia tai yleismaailmallisia heidän kulttuuriluokitustensa lopputulokset ovat.

Tutkijoiden keskuudessa vallitsee kuuma erimielisyys siitä, mikä olisi oikea tapa arvioida organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi Scheinin mielestä kulttuurin tutkimisessa ei voida käyttää kysymyslomakkeita ja määrämuotoisia testejä. Sellaisilla menetelmillä päästään hänen mukaansa korkeintaan organisaation jäsenten ilmaisemiin arvoihin. Kulttuuri ei paljastu Scheinin mukaan helposti (Schein 1987, 148). Mielestäni Schein on todennäköisesti teoreettisesti oikeassa ja syy kyselylomakkeiden ja määrämuotoisten testien käyttöön lienee niiden käytön nopeus, helppous ja se, että niiden avulla päästää selkeisiin kulttuuriluokkiin ja voidaan muutoshankkeiden jälkeen mitata, mihin suuntaan kulttuuri on kehittynyt vuosien saatossa. Lisäksi useissa yhteyksissä syyksi lomakkeiden käyttöön kulttuurin määrittelemisessä mainitaan se, että tällä tavalla voidaan vertailla eri organisaatioiden kulttuureja. Tämä on tärkeätä erityisesti konsulteille, jotka haluavat ansaita kulttuurimittauksilla ja kulttuurien muutosjohtamisprojekteilla. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria lähestytään sekä mittaamiseen että kuvallisiin representaatioihin liittyvillä tavoilla huolimatta siitä, että tutkija ei ole konsultti. Perustelut näihin valintoihin esitetään tutkimuksen metodiosassa.

3.4.1 Organisaatiokulttuuriin liittyvät oletukset ja niiden paljastaminen

Scheinin tapaa kulttuurin perusolemuksen selville saamiseksi voidaan kuvata hänen omien sanojensa mukaisesti toistuviksi kliinisiksi haastatteluiksi (Schein 1987, 125 - 148). Ne ovat sarja tapaamisia ja yhteisiä tutkiskeluja tutkijan ja haastateltavien välillä. Scheinin mukaan tärkeät oletukset ja niiden välinen vuorovaikutus ovat tulkittavissa vain organisaation sisällä toimivan ja jonkun ulkopuolisen yhteisvoimin (Schein 1987, 125 - 126). Tähän voi sisältyä myös määrämuotoisia haastatteluja, artefaktien analyyseja ja ryhmähaastatteluja. Yhteisyritystä ulkopuolisen tutkijan ja sisäpuolella olevien kesken Schein perustelee

subjektiivisen yksipuolisuuden välttämiseksi ja piilevyyden hälventämiseksi. Kulttuurissa toimiva ei pysty Scheinin mukaan valaisemaan kulttuurin perusoletuksia ja niiden muodostamaa mallia, sillä ne ovat siirtyneet pois tietoiselta tasolta ja muuttuneet itsestään selvyudeksi. Kulttuurissa toimiva voi tiedostaa oletukset vain yrittäessään kuvata ulkopuoliselle, miksi jotkut ulkopuolista tarkkailijaa askarruttavat asiat tapahtuvat juuri siten kuin tapahtuvat tai korjata ulkopuolisen tulkintaa niistä. Kulttuurissa toimiva voi korjata näitä virhetulkintoja kuultuaan ulkopuolisen tulkinnan. Mutta osapuolten on varta vasten keskusteltava niistä, jotta virhetulkinnat voitaisiin havaita ja korjata.

Tutkija saattaa kohdata yllätyksiä ja odotuksista poikkeavia asioita, jotka ovat oireita kulttuurin perusoletuksista tai syvien kulttuuristen oletusten näkyviä ilmentymiä, artefakteja. Tällöin tutkija ryhtyy järjestelmälliseen havainnointiin suhteuttaakseen yllättäviä kokemuksiaan ja näyttääkseen toteen, että yllättävät tapahtumat ovat todella toistettavissa olevia kokemuksia ja siten kuvaavat todennäköisesti kyseistä kulttuuria, eivätkä ole vain sattumanvaraisia ja poikkeavia tapauksia. Ulkopuolisen tutkijan on löydettävä kulttuurin sisältä motivoitunut yhteistyökumppani, joka pystyy analyttisesti tulkitsemaan näitä tapahtumia ja tapauksia. Tutkija tuo julki yhteistyökumppanilleen omat havaintonsa ja arvelunsa siitä, mistä näissä tapauksissa kulttuurisessa mielessä tutkijan mielestä kysymys. Tässä tutkijan on arvioitava ensin vastaanottajan valmius käsitellä havaintoja. Molempien osapuolten on sijoitettava havainnot teorialuokkiin todetakseen, missä kohdin on yhtymäkohtia ja missä kohdin tarjolla oleva tieto tuo esiin organisaation perusoletuksia. Prosessi on suunniteltava siten, että kulttuurin itsestään selvyudet voidaan tuoda julki.

Ulkopuolisella on oltava herkkyyttä tutkiskella asioita siten, ettei synny puolustautumistarvetta ja pinnallisia selityksiä. Kokemusten yhtymäkohdista löytyy todelliseen kulttuuriin liittyvät asiat. Näin syntyy järkeviä selityksiä, jotka voidaan ilmaista kulttuurin perustana olevia oletuksina, joita sitten testataan lisätiedon valossa. On paikallaan haastatella useampaa henkilöä oletusten todentamiseksi. Lisäksi varsinkin alkuvaiheessa voidaan käyttää myös kyselylomakkeita ja analysoida asiakirjoja sekä tehdä havaintoja esimerkiksi kokouksissa. Olennaista on pyrkiä vahvistamaan, mikä on oletus ja miten se toimii ja vaikuttaa käytännössä organisaatiossa. Tulkintojen vastustus antaa tärkeää tietoa organisaatiosta. Läheskään aina ihmiset eivät ole valmiita kulttuurinsa analysointiin. On kuitenkin tärkeätä tehdä kirjallinen kuvaus organisaatiokulttuurin analyysistä ja mallista, vaikka se muuttuisikin tulkintamenettelyn kuluessa.

Lisätietoina kulttuurin analysoimiseksi voidaan käyttää organisaatiokennetta, muodollisia informaatio- ja valvontajärjestelmiä sekä myyttejä, legendoja, tarinoita ja (perustamis) asiakirjojen analyysiä. Joitakin näistä käytetään tässä tutkimuksessa tutkijan itse tekemässä semanttisessa differentiaalissa. Järjestelmiin ja menettelyihin sisältyy piiloviestejä. Ellei historiaustaa ja järjestelmien ja menettelyjen luojien tarkoituspäriä tulkita, ei pystytä sanomaan, mitä nuo oletukset ja viestit ovat. Kahdella organisaatiolla saattaa esimerkiksi olla täysin samanlainen rakenne, mutta täysin erilainen kulttuuri (Schein 1987, 135 - 136). Uskonkappaleisiin, filosofioihin ja asiakirjoihin sisältyvät lausumat tuovat

julki ilmoitetut arvot ja heijastelevat johdon tarkoitusta saada tietty viesti perille. Toisaalta johdon viestintä saattaa olla ristiriitaista ja organisaatiossa saattaa olla osakulttuureja tai riitasointuisia klikkejä, joiden tarinoista voi tulla vastakulttuurin levitysmuoto tai keino paljastaa pääkulttuurin epäjohdonmukaisuuksia ja mielettömyyksiä (Schein 1987, 138). Organisatoriset artefaktit soveltuvatkin paremmin omien hypoteesien tarkistamiseen kuin sen selvittämiseen, mitä nuo oletukset todella ovat.

Tapauksissa, joissa tavoitteena on ollut antaa nopeasti jossakin organisaatiossa toimiville ihmisille käsitys omasta kulttuuristaan Schein on käyttänyt kulttuurikäsitteiden luennointia ja sen jälkeistä ryhmäkeskustelua, jossa osapuolia on pyydetty määrittelemään oman organisaationsa sijoittuminen jollakin kulttuuriulottuvuudella. Tämä menettelytapa on kannustanut jäseniä tuomaan esille yleensä piileviä pysytteleviä asioita ja keskusteluun osallistuvat ulkopuoliset ovat voineet tarkkailla ryhmän jäsenten käyttäytymistä kulloinkin analysoitavan kulttuurioletuksen näkökulmasta. Tosin sanoen, ellei ole tilaisuutta kansatieteellisiin haastatteluihin, kulttuurista voidaan tehdä havaintoja käytännössä kokoamalla ja tarkkailemalla kulttuuria edustavia ryhmiä, joissa käsitellään kulttuuriin liittyviä kysymyksiä (Schein 1987,140).

Schein on käyttänyt ryhmähaastatteluissa runkoon omaa aiemmin kuvattua luokitustaan kulttuurin sisällöstä ja tasoista. Silti hän korostaa, että tällaisia luokituksia ei tule käyttää ennen kuin tutkija itse on luonnollisella tavalla ollut alttiina kyseisen kulttuurin vaikutukselle.

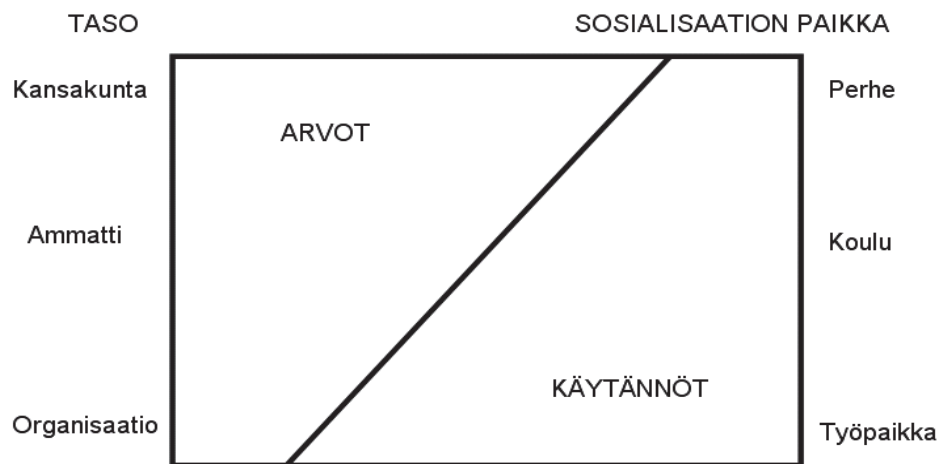
3.4.2 Hofsteden tapa tarkastella kulttuuria

Hollantilaisen Geert Hofsteden organisaatiokulttuurin malli on sipuli, jonka ytimen muodostavat arvot, jotka Hofsteden mukaan ovat organisaatioissa usein tiedostamattomia ja epäkonkreettisia käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, normaalista ja epänormaalista. Ne heijastavat myös sen yhteiskunnan kulttuuria, jossa organisaatio kulloinkin toimii. Näin arvot, vaikka muodostavatkin organisaatiokulttuurin ytimen, ovat sellaisia, joita emme voi havaita tai mistä on vaikea edes keskustella, joten sellaisenaan ne ovat liian abstrakteja tutkittavaksi (Mauno ja Ruokolainen 2005, 147 - 148).

Se, mitä voidaan havaita ja tutkia, on arvojen ilmentyminen erilaisina organisaation rituaaleina, sankarihahmoina ja -kertomuksina sekä symboleina. Kulttuurin ilmentymät havaitaan myös organisaatiossa vallitsevina käytäntöinä, eli vakiintuneina toiminta- ja ajattelutapoina. Kyse on sosiaalisesti opituista, tiedostamattomista tavoista, jotka kertovat, kuinka asiat päivittäin organisaatioissa tehdään, ja jotka ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä antaen viime kädessä kriteerit koko organisaation toiminnalla. Saman maan sisällä organisaatiokulttuurit eri organisaatioissa eroavat erityisesti käytäntöjen suhteen, toisin sanoen siinä, kuinka arvot ilmentyvät vakiintuneina ajattelu- ja toimintatapoina (Mauno ja Ruokolainen 2005, 148). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria ei kuitenkaan tutkita rituaaleina, sankarihahmoina, kertomuksina ja symboleina, vaan erilaisina johtamistyyleinä ja -käytäntöinä. Hofsteden väite, että organisaatioiden sisällä kulttuuri ilmentyy erilaisina käytäntöinä, on arvokas tämän tut-

kimuksen kannalta, sillä tässä tutkimuksessa Handyn organisaatiokulttuurikyselyjä on täydennetty siten, että vastaajia on pyydetty kulttuuritutkimuksen lisäosiossa valitsemaan erilaisten vastakohtaisten käytäntö- ja arvopariväitteiden (semanttinen differentiaali) osalta se, joka heidän kokemuksensa mukaan on kuvannut parhaiten case-yrityksessä vallalla olevia käytäntöjä tai arvoja.

Hofsteden mukaan (Hofstede 1990, 312) arvot opitaan enemmän kansallisella tasolla ja perhetasolla, kun taas *käytännöt opitaan ja vaikuttavat työpaikkatasolla seuraavan kuvan mukaisesti:*



KUVIO 16 Kulttuurin socialisaation eri tasot: kansallinen, ammatillinen ja organisaation taso (Hofstede 1990).

Hofstede hyväksyy sen, että organisaatiokulttuuria ei voida kuvata hyvin muutoin kuin kokonaisina hahmoina (Gestalt), mutta kyselyt ja numeeriset arviot mahdollistavat vertailut ja kulttuurin muutoksen mittaamisen. Hofstede ei väitä, että jokin kulttuurin faktori olisi parempi kuin toinen. Kaikki riippuu organisaation strategisista valinnoista ja siitä, mitä tilanne vaatii ja mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Tämä vastaa strukturaalisen kontingenssiteorian ajatuksia.

3.4.3 Psykoanalyttinen diagnosointi ja syväkulttuuriluokat

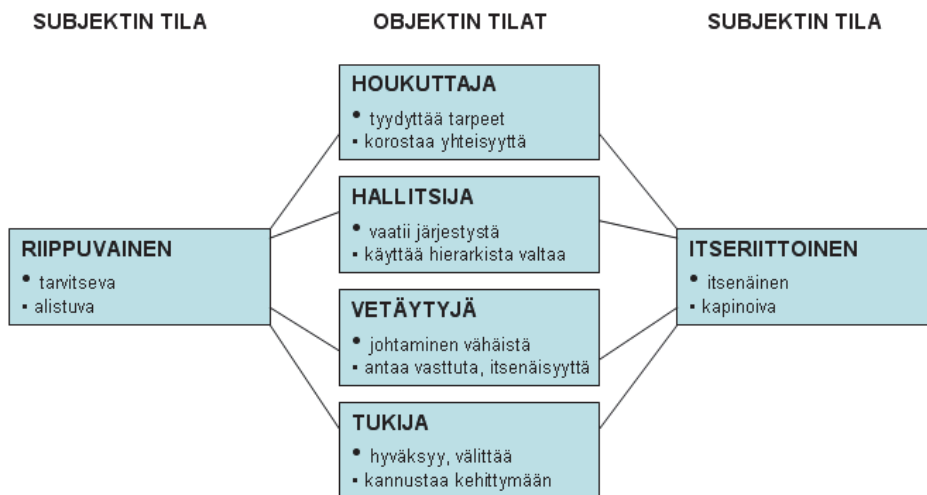
Suomessa Terttu Niemelä ja Marja Mäkipeska ovat yhdessä Markku Väisäsen kanssa ryhtyneet soveltamaan Matti Hyrckin suhteessa olon perusmielikuvat -teoriaa organisaatiokulttuureja koskeväksi (Niemelä 2008, 47 - 60). Suhteessa olon perusmielikuvat -teorian (SPT) viitekehystenä on psykoanalyttinen objektisuhdeteoria, jonka alkuperäinen kehittäjä oli Melanie Klein. Ihmisen piilo-tajunta koostuu vahvoista tunteista ladatuista perusmielikuvista, fantasioista,

joiden ytimen muodostaa kahden osapuolen, minän ja sinän, subjektin ja objektin välinen tunnesuhde.

Hyrck (1995) on löytänyt yksilöitä koskevassa tutkimuksessaan viisi perusmielikuvaa sisäisistä vanhemmista: Houkuttaja, Hallitsija, Vaatija, Vetäytyjä ja Parantaja. Niemelä ja Mäkipeska lähtevät organisaation syväkulttuuria koskevassa ajattelussaan siitä, että voidaan soveltaa analogiaa ihmisen persoonan ja organisaation "persoonallisuuden" eli kulttuurin, välillä. Tämän mukaan kaikille ihmisille yhteisiä perusmielikuvia vanhemman ja lapsen suhteesta voidaan soveltaa kuvaamaan organisaatiossa työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta. He kutsuvat näitä mielikuvia syvärakenteen perusmielikuviksi. Esi- miehiin ja organisaatiokulttuureihin liittyen he yhdistävät Hallitsijan ja Vaatijan ja kutsuvat tätä Hallitsijaksi. Lisäksi he kutsuvat Parantajaa Tukijaksi.

Syvärakenteen perusmielikuvat vaihtelevat myös sen suhteen, millaisena nähdään sisäinen mielikuva subjektista, itsestä työntekijänä - ja kollektiivisesti organisaation koko henkilöstöstä. Mielikuva voi olla joko johdon tahtoon sopeutuva ja siitä riippuvainen tai toisessa ääripäässä kapinoiva ja riippumattomuutta korostava. Näitä henkilöstöön liittyviä mielikuvia he kutsuvat Riippuvaksi ja Itseriittoiseksi. Tämä ihmisten, eli subjektien, erilaisuus ja erilainen suhtautumistapa johtoon ja organisaatioon tekee ymmärrettäväksi sen, miksi eri ihmiset saattavat reagoida varsin eri tavoin samoihin johtamiskulttuurin ilmi- öihin.

SYVÄRAKENTEEN PERUSMIELIKUVAT



KUVIO 17 Syvärakenteen perusmielikuvat (Niemelä 2008).

Nämä kulttuurityypit ovat varsin lähellä tässä tutkimuksessa käytettyjä ja myöhemmin selitettäviä Handyn kulttuurityyppejä. Oleellinen lisäarvo Nieme-

län ja Mäkipeskan kulttuurityyppiluokituksessa on subjektien erilaisten suhtautumistapojen huomiointi. Näiden kulttuurityyppien diagnostisointiin ei ole kehitelty erityistä kysely- tai havainnointilomaketta. Niemelän ja Mäkipeskan menetelmänä kulttuurin tunnistamiseksi on näyttää kulttuuria kuvaavia kuvia (taidekuvia) organisaatiossa työskenteleville ihmisille ja esittää sitten kysymys, mitkä näistä kuvista kuvaavat teidän mielestänne teidän organisaatiotanne parhaiten (Niemelä 2011). Tämän jälkeen ihmiset yleensä kertovat tarinoita omasta organisaatiostaan ja haastattelija esittää selventäviä kysymyksiä. Organisaation syvärakenne paljastuu tutkijalle näiden haastattelujen perusteella. Haastatteluja ei tarvita kovinkaan monta, yleensä alle 10 haastattelua riittää. Kysymyksessä on haastattelijan, yleensä psykologikonsultti, psykoanalyttinen kokonaisvaltainen tulkintaan perustuva hahmo (gestalt) organisaatiosta ja siinä toimivien ihmisten suhtautumistavoista. Pääpaino Niemelän ja Mäkipeskan mukaan ei kuitenkaan ole ihmisten käyttäytymisen ja kulttuurin arvioinnissa, vaan kulttuurin kokonaisvaltaisessa ja rakentavassa kehittämisessä.

3.4.4 Harrisonin taustateoria ja kulttuuriluokitus

Roger Harrison kehitti jo vuonna 1972 teorian organisaatioiden ideologisista suuntautumisista (Harrison 1972). Nämä organisaatioideologiat vaikuttavat paitsi organisaatioissa työskentelevien ihmisten käyttäytymiseen, organisaation kykyyn tyydyttää työntekijöidensä tarpeet ja vaatimukset, myös siihen tapaan, jolla organisaatiot sopeutuvat ulkoiseen ympäristöönsä (Harrison 1972, 119).

Organisaation ideologialla on Harrisonin mukaan (Harrison 1972, 120) monia tehtäviä. Se määrittelee toivotun suhteen yksilöiden ja organisaation välillä (sosiaalinen sopimus); mitä organisaatiossa odotetaan jäseniltä ja päinvastoin. Se auttaa arvioimaan miten käyttäytymistä pitäisi kontrolloida organisaatiossa ja millainen kontrolli on sallittua ja millainen ei. Se kertoo, mitä ominaisuuksia ja piirteitä organisaation jäsenten pitäisi arvostaa ja osoittaa käytännössä, samoin kuin kuinka näistä pitäisi palkita ja rankaista. Se osoittaa osoittaa organisaatioiden jäsenille, kuinka heidän tulisi kohdella toisiaan: kilpailla vai tehdä yhteistyötä, jne. Lisäksi se luo menettelytapoja, joilla toimia ulkopuolisen ympäristön kanssa: aggressiivinen hyväksikäyttö, vastuullinen neuvottelu, ennakkoita tutkiminen, jne. Harrison nimesi neljä ideologista suuntautumistapaa: valtaorientaatio, rooliorientaatio, tehtävöorientaatio ja henkilöorientaatio (Harrison 1972, 121 - 123).

Valtaorientoitunut yritys yrittää hallita toimintaympäristöään ja kukistaa kaiken vastarinnan. Valtaapitävät haluavat täydellisen vallan myös organisaation sisällä suhteessa alaisiin. Tällaiset organisaatiot ovat hyvin kilpailunhaluisia ja mustasukkaisia toimikentästään ja usein käyttävät hyväkseen heikompia organisaatioita pyrkien aina saavuttamaan omaa hyötyä ja pyrkivät löytämään oikeutuksen päästä irti sopimuksista, joista ei ole enää hyötyä. Myös näiden organisaatioiden sisällä vallitsee viidakon lait. Kaikki kilpailevat omista eduistaan. Hieman pehmeämmässä muodossa ne ilmenevät vakiintuneissa perheyrietyksissä, joissa voi olla käyttäytymisääntöjä, mutta jos tietyt rajat ylitetään, rautainen nyrkki löytyy hyvin äkkiä.

Rooliorientoituneissa yrityksissä ihailaan järkeä ja järjestystä. Voimakas paino on hierarkialla ja statuksella. Nämä ovat kehittyneet kilpailun ja konfliktien vähentämiseksi ja hallitsemiseksi sopimuksilla, säännöillä ja proseduureilla. Ennustettavuutta arvostetaan paljon. Vakautta ja kunnioittamista arvostetaan usein ainakin yhtä paljon kuin osaamista. Oikealla tavalla ja tyyliä reagoimista arvostetaan usein enemmän kuin tehokasta reagoimista. Muutosmekanismit ovat kömpelöitä ja siksi muutoksiin sopeutuminen on hidasta. Asiakkaille, jotka joutuvat toimimaan näiden organisaatioiden kanssa jätetään vain vähän valinnanvaraa.

Tehtävöorientoituneessa organisaatiossa ylivoimaisten tavoitteiden saavuttaminen on korkein arvo. Tavoitteen ei tarvitse olla taloudellinen. Organisaation rakennetta, funktioita ja tehtäviä arvioidaan sillä perusteella, kuinka ne edistävät tavoitteen saavuttamista. Mikään ei saa olla tehtävien toteuttamisen tiellä. Roolit, säännöt ja yksilöt vaihdetaan, jos ne eivät edistä tavoitteen saavuttamista. *Auktoriteettia* pidetään oikeutettuna vain, jos takana on sopivaa tietoa ja osaamista; se ei perustu asemaan. Sovittuja sääntöjä rikotaan, jos tehtävän suorittaminen edellyttää sitä. Organisaatio painottaa nopeaa ja joustavaa vastaamista ympäristön muutoksiin ja haasteisiin. Yhteistyötä etsitään, jos se edistää tavoitteen toteutusta. Liittolaiset valitaan luottamuksen ja arvojen perusteella. Yhteistyökumppaneita ei pyritä riistämään. Vaikka tätä organisaatiotyyppiä tavataan harvoin puhtaana isoissa organisaatioissa, monet johtajat pyrkivät siihen valta- ja rooliorientoituneissa organisaatioissa.

Persoonorientoitunut organisaatio pyrkii palvelemaan sen jäsenten tarpeita. Auktoriteettiasemia ei hyväksytä ja kannusteta samalla tavalla kuin valta- ja rooliorientoituneissa organisaatioissa. Auktoriteetti perustuu tehtävän osaamiseen, mutta auktoriteetti pyritään pitämään minimissään. Yksilöiden odotetaan vaikuttavan toisiinsa hyvän esimerkin, avuliaisuuden ja välittämisen avulla. Päätöksenteossa pyritään konsensukseen. Ihmisten odotetaan tekevän asioita, jotka sopivat heidän tavoitteisiinsa ja arvoihinsa. Tarvetta oppia ja kasvaa pidetään tärkeinä. Odotetaan, että raskaiden ja epämieluisien tehtävien taakkaa jaetaan.

Harrisonin mukaan organisaatioympäristö asettaa organisaatiolle kolmenlaisia perushaasteita. Organisaatiolta edellytetään tehokasta vastausta uhkaviin ja monimutkaisiin ympäristön vaatimuksiin. Ympäristön vaatimukset pitäisi kyetä käsittelemään nopeasti ja tehokkaasti organisaation sisällä. Se edellyttää muun muassa sitä että organisaation sisällä on toimiva integraatio ja koordinaatio. Harrisonin mukaan organisaation erilaiset orientaatiotavat sopivat erilailla näihin tilanteisiin. Seuraavassa taulukossa on Harrisonin yhteenveto asiasta:

Organisaation intressit

	Tehokas vastaus vaarallisiin ja uhkaaviin ympäristöihin (tapahtumiin)	Toimii nopeasti ja tehokkaasti monimutkaisissa ympäristöissä ja muutoksissa	Sisäiset integraatio- ja koordinaatiotoimenpiteet – jos tarpeellista yksilön tarpeiden kustannuksella
Valtaorientaatio	Korkea: Organisaation on jatkuvasti valmis taistelemaan	Melko alhainen: Riippuu organisaation koosta; kommunikaatiokanavat ovat yleensä ylikuormitetut pyramidiorganisaatiossa	Korkea: Tehokas kontrolli, joka saa alkunsa organisaation huipulta
Rooliorientaatio	Melko alhainen: Organisaatio on hidas mobilisoitumaan kohdatessaan uhan	Alhainen: Hidas muuttamaan ohjelmituja toimintatapojaan; kommunikaatiokanavat helposti ylikuormitettuja	Korkea: Tarkkaan suunnitellut rationaaliset työsystemit
Tehtäväorientaatio	Melko korkea: Organisaatio saattaa olla hidas päättämään, mutta tuottaa kyvykkäitä vastauksia haasteisiin	Korkea: Joustava resurssien käyttö ja lyhyet kommunikaatiokanavat edistävät sopeutumista	Keskinkertainen: Yhteiset tavoitteet integroivat; mutta joustava, muuttuva rakenne voi tehdä koordinaation vaikeaksi
Henkilöorientaatio	Alhainen: Organisaatio tulee hitaasti tietoiseksi uhkista ja on hidas mobilisoimaan vastahyökkäyksiä	Korkea: Vastaukset ovat vaihtelevia; resursointi ongelman ratkaisuun riippuu suuresti siitä, palveleeko se yksilöiden tarpeita ja intressejä	Alhainen: Yhteistä tavoitetta on vaikea saavuttaa ja aktiviteetit voivat muuttua yksilöllisten intressien mukaan

TAULUKKO 2 Organisaation neljän eri suuntautumistavan ja organisaation intressien yhteensopivuus (Harrison 1972).

Rooliorientaatio sopii hyvin esimerkiksi hyvin suureen organisaatioon, joka toimii hitaasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä suojatuilla markkinoilla ja jonka henkilökunta kaipaa vakautta ja turvallisuutta.

Matriisiorganisaatio sopii Harrisonin mukaan korkean teknologian yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Tehtäväsuuntautunut matriisiorganisaatio yleensä kärsii rooliorientoituneiden funktioiden ylikontrollista, vaikka matriisiorganisaatiossa rakenteellista vakautta saadaan funktioiden rooliorientoituneisuudesta (Harrison 1972, 125).

Henkilöorientoituneet organisaatiot ovat suhteessa toimintaympäristöön vähemmän tehokkaita kuin muut organisaatio-orientaatiot.

Vahvuudet ja heikkoudet suhteessa henkilöstöön

Harrisonin mukaan myös henkilöstö asettaa organisaatiolle kolme perusvaatimusta. Ensiksikin yksilöt tarvitsevat turvaa taloudellista, poliittista ja psykologista riistoa ja kurjistumista vastaan. Toiseksi ihmiset haluavat mahdollisuutta sitoutua vapaaehtoisesti henkilökohtaisesti merkittäviin tavoitteisiin. Lopuksi ihmiset edellyttävät, että organisaatio edistää heidän omaa kasvua ja kehitystä, vaikka nämä olisivat konfliktissa organisaation tavoitteiden kanssa.

Myös näissä asioissa organisaatiot eroavat toistaan Harrisonin arvion mukaan seuraavasti:

Ihmisten intressit			
	Turva taloudellista, poliittista ja psykologista riistoa ja kurjistumista vastaan	Mahdollisuudet vapaaehtoiseen sitoutumiseen arvokkaiden tavoitteiden edistämiseksi	Mahdollisuudet tavoitella omaa kasvua ja kehitystä organisaation tavoitteita riippumatta
Valtaorientaatio	<u>Vähäinen:</u> Riippuu itsevaltiaan suosiollisuudesta	<u>Vähäiset:</u> Ellei yksilö ole tarpeeksi korkeassa asemassa voidakseen itse määritellä organisaation tavoitteet	<u>Vähäiset:</u> Ellei yksilö ole tarpeeksi korkeassa asemassa voidakseen itse määritellä organisaation tavoitteet
Rooliorientaatio	<u>Suuri:</u> Turvattu lailla, tavoilla ja prosessikuvauksilla	<u>Vähäiset:</u> Jopa silloin kun henkilö on korkeassa asemassa	<u>Vähäiset:</u> Organisaation tavoitteet ovat suhteellisen jäykkiä ja aktiviteetit ovat etukäteen tarkasti kuvattuja
Tehtäväorientaatio	<u>Keskinkertainen:</u> Psykologista riistoa voi ilmetä, jos yksilöt osallistuvat liian paljon	<u>Suuret:</u> Pääasiallinen yksilön ja organisaation välisen suhteen peruste	<u>Vähäiset:</u> Yksilön ei tulisi olla organisaatiossa, jos hän ei hyväksy ainakin joitakin organisaation tavoitteita
Henkilöorientaatio	<u>Suuri:</u> Yksilön hyvinvointi on pääasiallinen kiinnostuksen kohde	<u>Suuret:</u> Vain jos yksilö on kykenevä edistämään omia tavoitteitaan	<u>Suuret:</u> Organisaation tavoitteet määrittävät yksilöllisistä tarpeista

TAULUKKO 3 Organisaation neljän eri suuntautumistavan ja henkilöstön intressien yhteensopivuus (Harrison 1972).

Valtaorientaatio tarjoaa vähän turvaa tavallisille työntekijöille päinvastoin kuin rooliorganisaatiot. Toisaalta valta- ja rooliorganisatiot eivät tarjoa ihmisille mahdollisuuksia kehittymiseen, sitoutumiseen, aloitteellisuuteen ja itsenäiseen arviointiin ja päätöksentekoon parhaalla mahdollisella tavalla (Harrison 1972, 125). Henkilöorientoituneet organisaatiot sopivat Harrisonin mukaan erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa työskentelee itsenäisiä ja itseohjautuvia yksilöitä (asiantuntijoita) (Harrison 1972, 126).

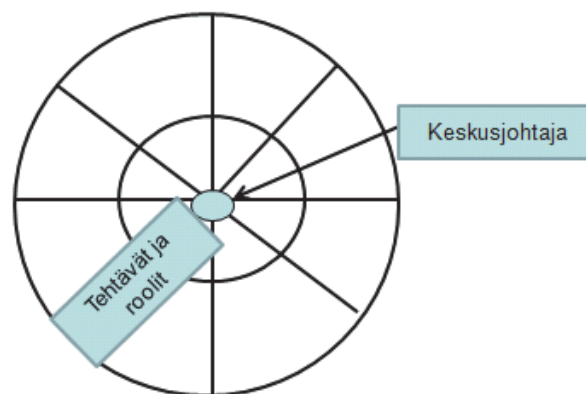
Toisaalta Harrisonin mukaan ei ole olemassa yhtä täydellistä yhteensopivuutta, vaan kannattaisi oppia luomaan ja ylläpitämään organisaatioissa samanlaista ideologioiden monimuotoisuutta ja rakennetta, kuin sen toimintaympäristössä on ja mitä se vaatii. Tässä kohden Harrisonin ajattelu ja kontingenssiteoria vastaavat tosiaan. Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että organisaatio voi koostua ideologisesti yhtenäisistä, mutta kuitenkin keskenään erilaisista osista (alakulttuurit). Valitettavasti ideologioiden erilaisuus ja niistä henkilöstölle ja organisaatiolle itselleenkin aiheutuvat seuraukset aiheuttavat väistämättä konflikteja. Yritys toimia useamman ideologian mukaan voi Harrisonin mukaan myös estää kunkin tyyppin parhaiden puolien esille pääsemisen organisaatioissa.

tiossa ja sen toiminnassa (Harrison, 1972, 126). Harrisonin organisaatioiden ideologiset orientaatiot ovat olleet lähtökohta, josta Handy kehitti omat kulttuurityypit. Itse asiassa Harrison ja Handy ovat olleet yhteistyökumppaneita organisaatiotyyppien kehittämisessä. Harrison on amerikkalainen ja Handy irlantilais-englantilainen ja he ovat tehneet yhteistyötä samaan aikaan mm. Lontoossa.

3.4.5 Handyn kulttuuriluokitus ja -kysely

Harrisonin kulttuuriluokat olivat valta-, rooli-, saavutus- ja henkilö/persoonakulttuuri, jonka hän korvasi myöhemmin kulttuuriluokituksella nimeltä tukikulttuuri (Harrison & Stokes, 1992). Handyn kulttuuriluokat olivat alun perin teoksessa "Gods of Management": klubi-, rooli-, tehtävä- ja eksistenssikulttuuri. Teoksessaan "Understanding Organizations" hän käyttää kulttuuriluokista nimityksiä valta-, rooli-, tehtävä- ja persoonakulttuuri. Käsittelen tässä tutkimuksessa perusteellisesti Harrisonin ja Handyn kulttuuriteoriaa sen vuoksi, että niihin perustuvaa kyselyä on käytetty tässä tutkimuksessa keskeisenä operatiivisena organisaatiokulttuurin tutkimisen välineenä. Ei sen vuoksi, että pitäisin Harrisonin ja Handyn kulttuuriteorioita jotenkin ehdottomasti oikeina tai muita oleellisesti parempina. Nämä näkökulmat ovat syntyneet aikanaan 1970-luvulla, jolloin kulttuurin laadullinen syvyys ei ollut lyönyt itseään vielä lävitse ja organisaatorakenteella ja kulttuurilla voidaan tulkita olleen niin suuri merkitys ja yhteys, että kulttuurin laadullista näkökulmaa ei uskallettu vielä painottaa. Silti Handyn kysely on hyvä operationaalinen väline organisaation kulttuurin ja rakenneyhteyksien tutkimiseen.

Valtakulttuurin rakennetta voidaan kuvata verkolla:



KUVIO 18 Valtakulttuuri (Handy I ja II, mukaellen).

Valtakulttuuri on riippuvainen keskeisestä voiman lähteestä. Sen voima leviää keskeltä säikeitä pitkin vaikuttaen joka puolelle. Rakennelmaa yhdistävät säi-

keet edustavat funktionaalisia spesialisteja ja heidän tehtäviään ja roolejaan. Toimintaan vaikuttava valta sijaitsee kuitenkin keskustassa.

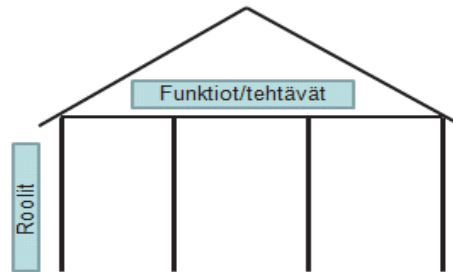
Valtakulttuuri toimii ennakoimalla valtakeskuksen toivomuksia ja päätöksiä. Säännöksiä ja muodollisia menettelytapoja on vähän. Samoin byrokratiaa ei juuri ole. Kontrolli tapahtuu keskustasta käsin paljolti avainhenkilöiden valintojen kautta tai satunnaisesti siten, että joku ”haastetaan oikeudenkäyntiin” keskustaan, selittämään siellä edesottamuksiaan. Valtakulttuuri on poliittinen organisaatio. Päätöksiä arvioidaan paljolti sen mukaan, mitä vaikutuksia niillä on tuloksiin tai vallitsevaan tasapainotilanteeseen, eikä niinkään sen mukaan, mikä on vakiintunut menettelytapa tai puhtain loogisin perustein.

Valtakulttuuriin perustuvat organisaatiot ovat ylpeitä ja vahvoja. Ne pysyvät liikkumaan nopeasti ja osaavat reagoida uhkiin ja vaaratilanteisiin. Se, liikkuvatko ne tai liikkuvatko ne oikeaan suuntaan, riippuu keskellä olevasta henkilöstä. Tämä tai näiden yksilöiden laatu on keskeisin valtaorganisaation menestymiseen ja jatkumiseen liittyvä tekijä. Valtaorganisaatioiden palveluksessa olevat henkilöt menestyvät ja ovat tyytyväisiä siinä määrin kuin he ovat valtasuuntautuneita, poliittisesti taitavia, riskejä ottavia ja kokevat turvallisuuden vähän merkittäväksi tekijäksi psykologisessa työsopimuksessaan. Valtaresurssi on keskeinen voimavara tässä kulttuurissa. Siihen liittyy keskustassa sijaitsevan henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä valta.

Organisaation koko on valtakulttuurin ongelma. Verkko voi rikkoutua, jos se etsiytyy liian moniin toimintoihin. Itse asiassa ainoa tapa, jolla verkkomainen organisaatio voi kasvaa ja säilyä verkkomaisena, on synnyttää uusia organisaatioita, uusia hämähäkkejä. Organisaatiot, jotka ovat tehneet tämän, jatkavat kasvuaan, mutta ovat tarkkoja sen suhteen, että organisaatioiden päälliköillä (jotka toimivat yhdyshenkilöinä) on maksimaalinen riippumattomuus. Ne eivät kuitenkaan edusta puhdasta valtakulttuuria, sillä yleensä rahoitus on se säie, joka yhdistää heidät keskusverkkoon.

Valtakulttuuri luottaa yksilöihin, vähän työryhmiin. Se arvioi yksilöitä tulosten mukaan ja on suvaitseva keinoihin nähden. Se nähdään yleensä ankarana tai repivänäkin ja vaikka se olisi menestyksellinen, se saattaa silti kärsiä alhaisesta työmoraalista ja korkeasta vaihtuvuudesta henkilöstön epäonnistuessa kilpailevassa ilmapiirissä. On myös syytä muistaa, että tämä kulttuuri voi olla siinä määrin paha kuin se on tehokaskin. Monet toisen maailman sodan jälkeen aloittaneet perheyrietykset, jotka ovat sittemmin taantuneet, ovat olleet valtakulttuureja, jotka kuolivat keskustastaan lähtien. Verkolla ilman hämähäkkiä ei ole voimaa.

Roolikulttuurin stereotypia on *byrokratia*. Koska byrokratiasta on kuitenkin tullut halveksivansävyinen sana yleisessä kielenkäytössä, käytetään tässä yhteydessä mieluummin sanaa roolikulttuuri. Roolikulttuurin rakennetta voidaan kuvata kreikkalaisella temppelillä:



KUVIO 19 Roolikulttuuri (Handy I ja II, mukaellen).

Roolikulttuuri toimii loogisuuden ja rationaalisuuden periaatteiden mukaisesti. Rooliorganisaation voima on sen pilareissa, eli toiminnoissa, tehtävissä ja erikoisosaamisessa. Pilarit ja niihin liittyvät henkilöiden tehtäväroolit ovat vahvoja omalla oikeutuksellaan: rahoitusosasto, ostosasto tai tuotantokoneisto saattavat olla kansainvälisestikin tunnustettuja tehokkuudestaan. Pilarien työtä ja niiden välistä vuorovaikutusta kontrolloidaan:

- rooliin liittyvillä menettelytavoilla, esim. toimenkuvauksilla ja auktoriteettisuhteiden määrittelyllä,
- kommunikaatioon liittyvillä menettelytavoilla
- sopimussäännöillä, esim. vetoaminen alhaisimpiin kustannuksiin.

Menettelytapoja ja sääntöjä koordinoidaan organisaation yläpäästä, päätykolmiosta käsin. Roolikulttuurissa tämä pitäisi nähdä ainoana tarvittavana persoonallisena koordinaattorina, sillä pilarit tekevät työt, niin kuin säännöissä ja menettelytavoissa ilmoitetaan.

Tällaisessa kulttuurissa rooli tai toimenkuvaus on usein tärkeämpi kuin yksilö, joka toimii siinä. Yksilöt valitaan täyttämään rooli tyydyttävällä tavalla työsuorituksen suhteen ja rooli kuvataan tavallisesti sillä tavalla, että monet yksilöt pystyvät täyttämään roolin vaatimukset. Roolikuvauksen ylittävää suoritusta ei edellytetä tai vaadita. Asemaan liittyvä valta on pääsiällinen vallan lähde tässä kulttuurissa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää valtaa katsotaan alta kulmien. Asiantuntemukseen liittyvää valtaa siedetään vain silloin, kun se esiintyy sopivalla paikalla. Säännöt ja menettelytavat muodostavat keskeisen vaikuttamismenettely työkaluston. Roolikulttuurin tehokkuus riippuu siitä, miten rationaalisesti työ ja vastuut kohtaavat, ei niinkään yksilöllisistä persoonallisuuksista.

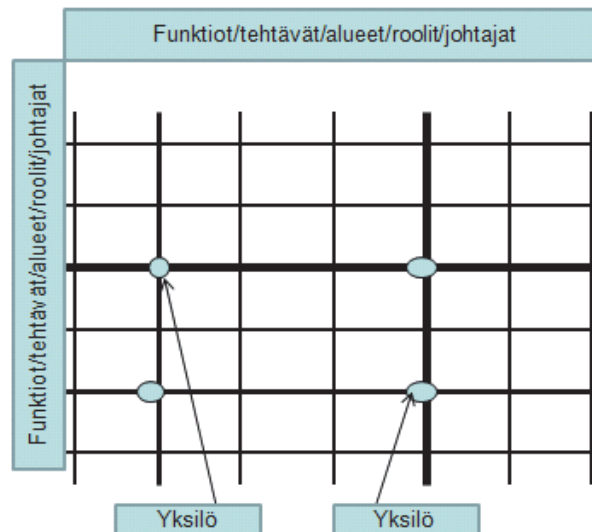
Rooliorganisaatio on menestyksellinen niin kauan kuin se voi toimia vakaassa ympäristössä. Kun seuraava vuosi on nyt meneillään olevan vuoden kaltainen, tulos saadaan hyväksi, koska koetellut säännöt toimivat ensi vuonnakin. Silloin kun organisaatio voi kontrolloida ympäristöään, kuten monopolin tai oligopolin tapauksessa tai silloin kun markkinat ovat vakaat tai ennustettavissa

ja kontrolloitavissa tai milloin tuotteen elinkaari on pitkä, ohjelmoidut säännöt ja menettelytavat ovat menestyksellisiä. Näin ollen julkinen hallinto (monopoli-asema), auto- ja öljyteollisuus (tuotteen pitkä elinkaariasema ja oligopolistinen tilanne), tai pankkitoiminta (pitkä tuotteen/palvelun elinkaari) edustavat roolikulttuureja ja menestyneitä sellaisia. Näille alueille tulevat pienet tulokkaat eivät ehkä omaa roolikulttuuria, koska niiden pyrkimyksenä ei ole niinkään stabiilius ja ennustettavuus, vaan pikemminkin selviäminen ja kasvu.

Kreikkalaiset tempelit ovat kuitenkin epävarmoja paikkoja maan järjestyksessä. Roolikulttuureissa havaitaan hitaasti muutostarpeita. Ne ovat hitaita muutumaan silloinkin kun tarve on nähty. Markkinoiden, tuotteisiin liittyvien tarpeiden tai kilpailuympäristön muuttuessa roolikulttuureilla on taipumusta jatkaa entisellä tavalla luottaen siihen, että se kykenee muotoilemaan tulevaisuutta oman imagonsa avulla. Tuolloin tapahtuu usein romahdus, uusi johto korvaa vanhan päätykolmion, tai tapahtuu omistajan vaihdos. Moni suuri yritys koki olevansa tässä asemassa 1960 - 1970 -luvun muuttuvissa olosuhteissa.

Roolikulttuurit tarjoavat turvallisuutta ja ennustettavuutta yksilöille. Ne tarjoavat mahdollisuuden kiivetä ennustettavaa vauhtia ylös pilaria. Ne tarjoavat mahdollisuuden hankkia erikoisasantuntemusta ilman riskiä. Ne palkitsevat tyydytyksen tunteella usein sellaisia yksilöitä, jotka haluavat tehdä standardityötä. Mullistuksen sattuessa (esim. taloudellinen romahdus, omistajan vaihdos) voidaan roolikulttuurin turvallisuuden todeta rakentuneen liian paljon organisaation ja liian vähän yksilön kapasiteetin varaan. Roolikulttuuri on turhauttava valtasuuntautuneille yksilöille ja sellaisille henkilöille, jotka haluavat itse kontrolloida omaa työtään. Sitä se on myös kunnianhimoisille yksilöille ja sellaisille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneempia tuloksesta kuin sen saavuttamisen menetelmästä. Sellaiset henkilöt ovat tyytyväisiä vain päätykolmiossa, eli huipulla. Roolikulttuureja on siellä, missä suuruuden ekonomia on tärkeämpää kuin innovaatiot tai tuotantokustannukset.

Tehtäväkulttuuri on työ- tai projektisuuntautunut. Sen rakennetta voidaan parhaiten kuvata verkkona tai matriisina. Sen eräät säikeet ovat paksumpia ja vahvempia kuin toiset. Verkossa valta keskittyy paljon sen solmukohtiin. Ns. matriisiorganisaatio on tehtäväkulttuurin yksi rakenteellinen muoto:



KUVIO 20 Tehtäväkulttuuri (matriisikulttuuri) (Handy I ja II, mukaellen).

Verkon säikeet edustavat funktioita/tehtäviä/alueita/rooleja ja niiden haltijoina olevia ihmisiä. Verkon solmukohdissa olevilla ihmisillä on vähintäänkin kaksi muuta ihmistä, yleensä esimiestä tai kollegaa, joiden kanssa hänen on tehtävä yhteistyötä. Tehtäväkulttuurin koko ydin on kuitenkin siinä, että tehtävät saadaan hoidetuksi. Päästäkseen tähän päämäärään tehtäväkulttuurissa etsitään sopivia voimavaroja, oikeita ihmisiä oikeille organisaatiotasolle ja annetaan heidän toimia. Vaikuttaminen perustuu enemmän asiantuntijavaltaan kuin asemaan tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvään valtaan, vaikka tällaisillakin voimavaroilla on oma vaikutuksensa. Vaikuttaminen jakautuu laajemmin kuin muissa kulttuureissa, ja yksilölläkin on taipumus uskoa näin olevan.

Tehtäväkulttuuri on tiimikulttuuri, jossa tiimin työn tuote on se yhteinen vihollinen, jolla on taipumus pyyhkiä jäljettämiin yksilölliset tavoitteet sekä suurin osa yksilöllisestä statuksesta ja tyylien eroavaisuuksista. Tehtäväkulttuurissa hyödynnetään ryhmän yhdistävää voimaa tehokkuuden parantamiseksi ja yksilön samaistumiseksi organisaation tavoitteisiin. Tehtäväkulttuuri on hyvin mukautuva. Ryhmiä, projekteja ja työryhmiä muodostetaan erilaisiin tarkoituksiin. Niitä voidaan muovata uudelleen, lopettaa tai jatkaa. Verkkoorganisaatio työskentelee joutuisasti, sillä kullakin ryhmällä on ihanteellisella tavalla kaikki tarvittava päätösvalta. Yksilöt kokevat tässä kulttuurissa kontrolloivansa hyvin pitkälle itse omaa työtään, jota arvioidaan tulosten perusteella. Ryhmän sisäisten sujuvien yhteistyösuhteiden sekä osaamisen/kapasiteetin arvostus pikemminkin kuin ikään tai statukseen liittyvä keskinäinen kunnioitus ovat tälle kulttuurille ominaisia piirteitä.

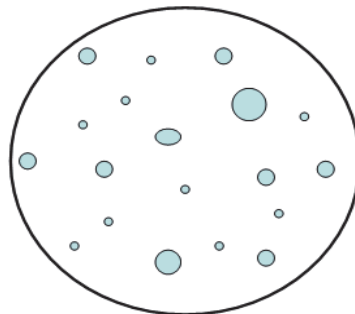
Tehtäväkulttuuri on näin ollen sopiva kun tarvitaan joustavuutta ja herkkyyttä markkinoilla ja ympäristössä. Tehtäväkulttuureja esiintyy kilpailevilla

markkinoilla, missä tuotteen elinkaari on lyhyt ja missä reagoit nopeus on tärkeä. Toisaalta tehtäväkulttuurin vallitessa on vaikea luoda suuruuden ekonomiaan perustuvaa toimintatapaa tai pitkälle vietyä erikoistumista. Suurta tehdasta on vaikea organisoida joustavan ryhmän tapaan. Tekninen henkilökunta voi olla kylläkin hyvin terävää ja kyvykästä väkeä jouduttuaan työskentelemään erilaisten probleemien parissa erilaisissa ryhmissä, mutta vähemmän erikoistuneita kuin kollegat roolikulttuurissa. Tehtäväkulttuuri kukoistaa siellä, missä reagoit nopeus, integraatio, herkkyys ja luovuus ovat tärkeämpiä kuin erikoistumisen aste. Markkinointiosastojen tuoteryhmät, yleisjohton konsultointi, mainostoimistot jne. – kaikki nämä ovat yhteyksiä, joissa tehtäväkulttuurin voisi uskoa menestyvän.

Tällaisten organisaatioiden kontrolloiminen on vaikeata. Se tapahtuu itse asiassa sitä kautta, että ylin johto asettaa projekteja, ihmisiä ja muita voimavaroja. Hyville ihmisille annetaan elinvoimaisia projekteja ilman aikaa, tilaa tai materiaaliin liittyviä rajoituksia. Jonkin verran päivittäistä kontrollia voidaan harjoittaa työmenetelmien tai menettelytapojen kautta loukkaamatta tehtäväkulttuurin normeja. Tällainen kulttuuri voi yleensä hyvin silloin, kun ilmapiiri on salliva, kun tuotteet ovat tärkeitä ja asiakas on aina oikeassa.

Useimmat päällikötason liikkeenjohtajat asettavat tehtäväkulttuurin henkilökohtaisesti etusijalle. Näin tekevät erityisesti keskijohtoon kuuluvat ja esimiesuransa alkutaipaleella olevat henkilöt. Myös useimmat käyttäytymistieteelliset organisaatioteoriat viittaavat siihen kiinnittäessään huomiota ryhmiin, asiantuntijavaltaan, tuloksien palkitsemiseen ja yksilön ja ryhmän tavoitteiden yhteen sulattamiseen. Se on myös kulttuuri, joka tuntuu parhaiten vastaavan nykyistä ideologiaa muutoksista ja mukautumisesta – yksilön vapaudesta ja muista sen kaltaisista asioista. Se ei kuitenkaan ole aina vallitsevaan ilmapiiriin ja teknologiaan soveltuva kulttuuri. Jos organisaatiot eivät heti hyväksy tätä kulttuuria, ei se merkitse välttämättä sitä, että ne ilman muuta olisivat pois pelistä tai vanhanaikaisia – päinvastoin, ne voivat olla myös oikeassa.

Persoon- eli *henkilökulttuuri* on epätavallinen. Sitä ei tavata monissa organisaatioissa, vaikka useat ihmiset pitävät kiinni joistakin sen arvostuksista. Yksilö on tämän kulttuurin keskipiste. Jos ylipäätään on olemassa jonkinlainen organisaatorakenne, tässä kulttuurissa se on olemassa vain palvelukseen ja auttaakseen siitä toimivia yksilöitä. Jos ryhmä yksilöitä päättää, että heidän omassa intressissään on liittyä yhteen seuratakseen omia halujaan ja tehdäkseen omia asioitaan ja että toimisto ja sihteeriapu saattaisivat olla hyödyllisiä, saattaa syntyä juuri tällainen persoonakulttuuri. Sellainen on yleensä olemassa vain silloin, kun siinä toimivilla ihmisillä ei ole mitään hyvin pitkälle jäsenyneyttä (yhteisiä) tavoitteita. Asianajotoimistot, arkkitehtitoimistot, sosiaaliset ryhmät, perheet ja eräät konsulttiyritykset suuntautuvat usein tällä tavalla. Tällä kulttuurilla on minimaalisesti rakennetta. Kimppu tai rypäle kuvaa sitä parhaiten, tai ehkä yksilöllisistä tähdistä koostuva galaksi:



KUVIO 21 Persoonakulttuuri (Handy I ja II).

Organisaatiot eivät yleensä voi toimia tämänkaltaisena kulttuurina, sillä yleensä organisaatioilla on tavoitteita. Kontrollimekanismit ja jopa liikkeenjohdollinen hierarkia eivät sovi persoonakulttuuriin, ellei niistä ole yhteisesti sovittu. Persoonakulttuurin ekologisen sopimuksen mukaan organisaatio on yksilölle alisteinen ja sen olemassaolo riippuu yksilöstä. Yksilö voi lähteä organisaatiosta, mutta organisaatiolla on harvoin valtaa häätää yksilöä. Vaikuttaminen on jaettu ja valtaperusta – mikäli sitä tarvitaan, on yleensä eksperttiisi, erikoisasiantuntemus. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt tekevät sitä, missä he ovat hyviä ja heitä kuunnellaan sen mukaisissa aiheissa.

Muutos, joka on tapahtunut modernin ajan perheessä valta- tai roolikulttuurista viktoriaanisella ajalla vallinneeseen selvään valtarakenteeseen ja perheen sisäisten tehtävien ja vastuunjaon suhteen, on siirtyminen persoonakulttuuriin, jolle on ominaista jaettu vaikuttaminen ja asiantuntemuksen mukaan eriytynyt työnjako ja roolit. Tästä on tullut yksi nykyajalle tyypillinen piirre. Kibbutsit, kommuunit, osuustoiminnalliset yhteisöt ovat kaikki tavallaan olleet pyrkimystä persoonakulttuurin organisationaaliseen muotoon. Kokonaisuutena katsoen vain näiden organisaatioiden alkuperäiset perustajat saavuttivat jonkinlaista menestystä. Organisaatio saavuttaa varsin pian oman identiteettinsä ja ryhtyy määrittelemään piirissään olevia yksilöitä. Organisaatiosta tulee parhaimmillaan tehtäväkulttuuri, mutta usein myös valta- ja roolikulttuuri.

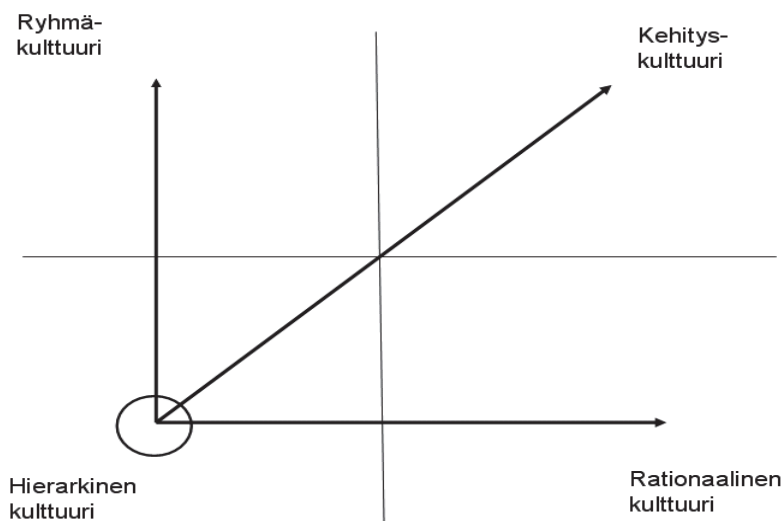
Vaikka persoonakulttuurit ovat organisaatioissa harvinaisia, on olemassa paljon ihmisiä, jotka asettavat henkilökohtaisissa mieltymyksissään tällaisen kulttuurin etusijalle. Silti he toimivat itse sitä tyypillisemmissä organisaatiokulttuureissa. Esimerkiksi kaavamainen kuva professorista viittaa persoonaorientoituneeseen roolikulttuuriin: tekee mitä haluaa, opettaa silloin kun hänen täytyy säilyttääkseen asemansa organisaatioissa. Pohjimmiltaan hän kuitenkin pitää organisaatiota paikkana, jonka perustalle hän voi rakentaa oman uransa, harjoittaa omia intressejään, jotka kaikki epäsuorasti saattavat lisätä hänen intressiään organisaatiota kohtaan, vaikka se ei olekaan hänen tekemistensä lähtökohta.

Organisaatiossa toimivat specialistit, esim. tietokonealan ihmiset, konsultit, arkkitehdit, jne., eivät yleensä koe kovinkaan voimakkaasti uskollisuutta tai alamaisuutta organisaatiotaan kohtaan. He pitävät sitä pikemminkin paikkana, jossa he voivat työskennellä ja hyödyntää työnantajaansa.

Tällaista suuntautumista arvostavia ihmisiä ei ole helppo johtaa. Heihin ei myöskään ole helppo vaikuttaa. Jos on hyvä spesialisti, pystyy yleensä helposti saamaan jonkun toisen työpaikan. He ovat joskus suojautuneet vakinaiseen virkaan, jolloin heihin ei voi harjoittaa suoraa vallankäyttöä. Sellaisella vallankäytöllä, joka ei perustu resurssien hallintaan ei ole vaikutusta heihin. Asiantuntemukseen perustuva valta ei tunnusta sellaista vallankäyttöä. Kun pakkoon perustuvaa valtaakaan ei voi yleensä käyttää, jäljelle jää vain henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva vallankäyttö, mutta edes sillä ei ole helppoa vaikuttaa persoonakulttuuria arvostaviin yksilöihin.

3.4.6 Organisaatiokulttuurin toivottu kehityssuunta

Denisonin (Denison 1991, 15) mukaan yleisenä pyrkimyksenä yhteiskunnissa ja ihmisten mielissä on jo 1960-1970 -luvun ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaisesti ollut pyrkimys hierarkkisista ja byrokraattisista organisaatiokulttuureista kohti rationaalisia, kehitysorientoituneita ja ryhmähenkisiä kulttuureja oheisen kuvion mukaisesti.

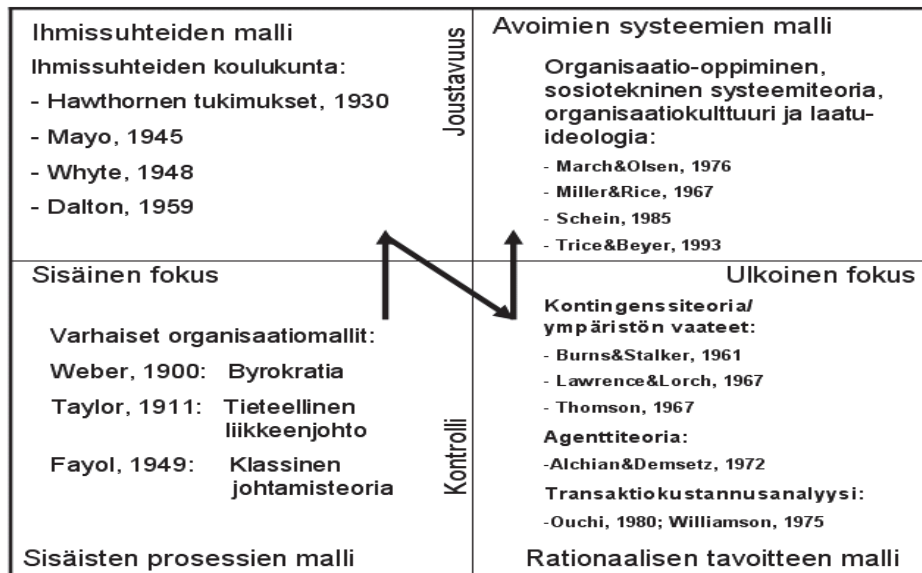


KUVIO 22 Organisaatiokulttuurin toivottu kehityssuunta (Denison 1991, 15).

Tämä vastaa hyvin esimerkiksi Harrisonin käsitystä, jonka mukaan moderneissa teollisissa yhteiskunnissa ja organisaatioissa on pyrkimys kohti henkilö- ja henkilöstöorientoituneita organisaatioita. Nuoret asiantuntijat työntävät organisaatioita siihen suuntaan, että heillä olisi itseään kiinnostavia ja arvokkaita

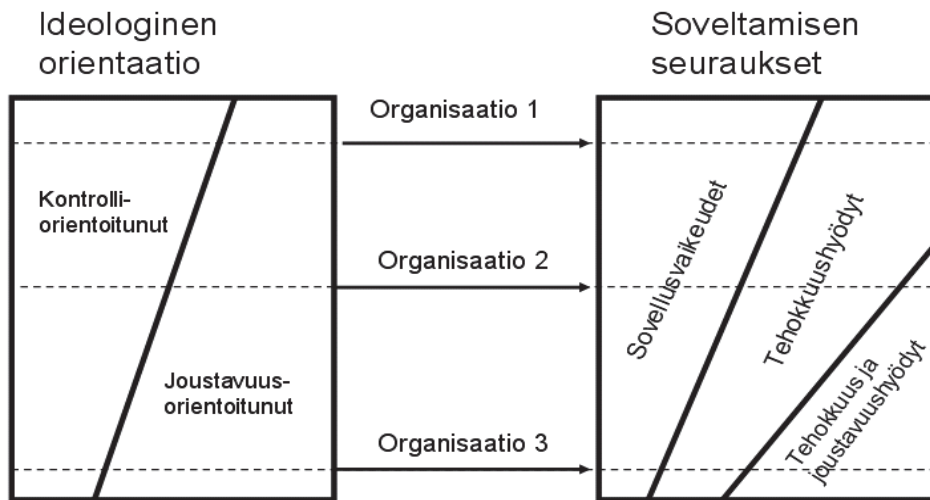
projekteja tehtävänä. Rekrytointia hoitavat henkilöt ovat havainneet, että vastavalmistuneet nuoret ovat enemmän kiinnostuneita oppimis- ja kasvumahdollisuuksista kuin edistymisestä organisaatiohierarkiassa. Ihmiset ovat alkaneet etsiä syvempää tyydytystä työstään. Siinä missä tehtäväorientaation (tai kehitysorientaation) lisääntyminen merkitsee hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista työtä, henkilö- ja ryhmä- suuntautuminen merkitsee mielenkiintoista työtä, jossa voisi toteuttaa itseään ja omia kiinnostuksen kohteitaan. Tämä viittaa siihen, että henkilöorientaation lisääntyminen on yleinen yhteiskunnallinen ja ideologinen suuntaus, joka pakottaa valta- ja rooliorientoituneet organisaatiot muuttamaan myös siihen suuntaan. (Harrison 1972, 123 ja 125). Myös Maccobyn mukaan yhteiskunta ja ihmisten työ ja sosiaalinen asema on mm. naisten työssä käynnin lisääntymisen vuoksi muuttunut siihen suuntaan 1950-luvulta nykypäivään, että kontrollikulttuurille ja byrokraattiselle luonteelle on entistä vähemmän sijaa, kun taas vuorovaikutteiselle organisaatiolle ja ihmisille on enemmän käyttöä (Maccocy 2006a, 157 - 174).

Myös Zammuto kumppaneineen (Zammuto et al. 2000) ovat käsitelleet johtamisideologioiden ja Quinnan (Quinn, R.E. ja Rohrbaugh, J., 1981) kilpailevien arvojen kehikoon perustuvien organisaatio-kulttuuriluokitusten välisiä yhteyksiä. He jakavat johtamisideologiat useita tutkijoita lainaten (Barley ja Kunda, 1992; Trice ja Beyer, 1993, Miles ja Creed, 1995; jne.) seuraaviin luokkiin: sisäisten prosessien malli, ihmissuhteiden malli, rationaalisen tavoitteen malli ja avoimien systeemien malli.



KUVIO 23 Organisaatioideologioiden ja -kulttuurien toisiinsa liittyminen ja kehitys ajan funktiona Zammuto mukailen (Zammuto et al. 2000, 264 - 269).

Kuvion mukaan hierarkkinen kulttuuri vastaa varhaisia organisaatioideologioita, joita olivat Weberin byrokrania, Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teoria ja Fayolin klassinen organisaatioteoria. Ne olivat vallitsevia organisaatioiden käyttöteorioita 1900-luvun puoleen väliin asti. 1900-luvun puolessa välissä sen vastavoimaksi syntyi ihmissuhteiden koulukunta, jonka opit vastaavat ryhmäkulttuurin mallia. Ympäristön paineet organisaatioon synnyttivät 1970-luvulle tultaessa tarpeen huomioida entistä paremmin organisaation toimintaympäristön vaateet ja sopeutua niihin kontingenssiteorian mukaisesti. Lopuksi on päädytty avointen systeemien malliin, jossa tavoitellaan sopeutuvuutta, laatua, innovaatioita ja kasvua. Organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai estää tämän oheisen kuvion mukaisesti.



KUVIO 24 Johtamisideologiat ja johtamisinnovaatioiden soveltamisen seuraukset (Zammuto 2000, 278).

Kuviossa 24 organisaatioissa 2 ja 3 sovelletaan joustavampaa johtamisideologiaa ja organisaatiokulttuuria kuin organisaatiossa 1, jossa ilmenee muutoksiin liittyviä sovellusvaikeuksia. Joustavuudella voidaan Zammuton mukaan säästää tehokkuus- ja joustavuushyötyjä ja siksi kannattaisi pyrkiä kohti joustavampia ja ihmiset sekä ympäristö paremmin huomioivia organisaatiofilosofioita ja -kulttuureja. Zammuto ja Krakower (Zammuto 1991) väittävät, että avoimien systeemien kulttuurit ovat dynaamisempia, joustavampia ja muutosvalmiimpia, kuin muut organisaatiokulttuurit.

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä on aina kysymys erilaisista vastakohtaisuuksista, jännitteistä ja niiden hallinnasta. On tehtävä valintoja esimerkiksi vakauden ja joustavuuden sekä sisäisen ja ulkoisen suuntautumisen välillä (Denison 2006; Denison, Hooijberg ja Quinn 1996; Quinn ja Cameron 1988).

3.5 Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys - hajaantuneisuus

Johdolla on yleensä henkilöstöä paljon positiivisempi käsitys monista organisaation sisäisistä asioista (mm. Martin 2002, 108). Kysymys onkin paljolti siitä, kenen organisaatiokulttuuria tutkitaan ja kenen organisaatiokulttuurista puhutaan. Myös Zammuto havaitsi tuoreessa sairaalamaailmaan liittyvässä kulttuuritutkimuksessaan, että 40 %:ssa sairaaloista johdon ja muun henkilöstön kulttuurikäsitteet erosivat suuresti. Johto näki organisaatiokulttuurin systemaattisesti inhimillisemmäksi, innovatiivisemmäksi ja vähemmän kontrolloivaksi kuin henkilöstö (Zammuto 2009, 30). Tutkimustulos vastasi Martinin, Frostin ja O'Neillin (2006, 738) havaintoa, jonka mukaan "ei voida olettaa, että kaikki tai edes suurin osa työntekijöistä jakaisi samat käsitykset kuin vallassa ja vähemmistönä olevat yksilöt eri tasoilla hierarkiassa". Joanne Martinin mukaan organisaatiokulttuuriperspektiivi ja -tutkimus voi keskittyä organisaatiokulttuurin integraatioon, erilaistumiseen tai hajaantumiseen.

Martin erottaa seuraavat näkökulmat - yhdentyminen (integraatio), eriytyminen (differentiaatio) ja hajaannus (fragmentaatio) - liittyen organisaatiokulttuuriin (Martin 2002, 95):

Näkökulma	Integraatio	Differentiaatio	Fragmentaatio
Yhdenmukaisuuden taso	Vain yhdenmukaiset elementit tuodaan esiin	Yhdenmukaisuus alakulttuurien tasolla	Ei yhdenmukaisuutta
Kulttuurin ilmenemismuotojen tulkinnat	Yhdenmukaisia	Ristiriitaisia ja epäyhtenäisiä	Monimielisiä, jopa kaottisia
Kanta moniselitteisyyteen	Kieltäminen	Kanavoidaan alakulttuurien ulkopuolelle	Hyväksyy ja pitää mielenkiintoisena
Esimerkki	Yrityksen yhtenäiskulttuuri	Eri osastojen alakulttuurit	Ei pysyvää yhteisyyttä, hetkittäisyys, jäsenten monet verkostot

TAULUKKO 4 Organisaatiokulttuurin yhdentyminen, eriytyneisyys ja hajaantuneisuus.

Martinin mukaan organisaatiokulttuurin tutkimus voi painottaa yhtä tai useampaa näistä. Martinin arvion mukaan 80 % tutkimuksista kohdistuu yhteen näistä perspektiiveistä ja loput kohdistuvat kahteen tai kolmeen perspektiiviin samanaikaisesti (Martin 2002, 159).

Kussakin perspektiivissä korostuvat tietyt asiat liittyen johdon ja ympäristön rooliin sekä tutkimuksen käytännön sovellutuksiin seuraavan taulukon mukaisesti (Martin 2002, 149):

	Integraatio	Differentaatio	Fragmentaatio
Johtajan rooli	Johtajakeskisyys	Johtajien tiimeillä voi olla toissijainen vaikutus	Valta jakautunut yksilölle ja ympäristölle
Ympäristön rooli	Vaikuttaa jollakin tavalla, mutta erillään kulttuurista	Ympäristön huomattava vaikutus; ulkoinen järjestyttävä tai hyväksyty vähittäinen	Raja ympäristön ja organisaation välillä on läpäisevä ja jatkuvassa liikkeessä
Toimintasovellukset	Ylhäältä-alaspäin johtajien kontrolli tai etsitään kulttuurin – strategian yhteensopivuutta tai haetaan normatiivista kykyä hallita kulttuuria	Vähän suoria neuvoja johtajille tai alaisryhmille	Yksilön nähdään vailla valtaa tai kykyä osallistua älyllisesti käynnissä oleviin hegemonisiin diskursseihin

TAULUKKO 5 Johtajan ja ympäristön rooli sekä toimintasovellukset eri perspektiiveissä.

Vastaavasti organisaatiokulttuuritutkimus voi kohdistua joko koko organisaatioon, alakulttuuriin tai yksilöön oheisen taulukon mukaisesti (Martin 2002, 152):

Taso	Integraatio	Differentaatio	Fragmentaatio
Organisaatio	Konsensus läpi organisaation, tavoitteena yhdenmukaisuus	Ei organisaatiotason konsensusta, organisaatio on alakulttuurien kokonaisuus	Tapauskohtainen asioiden käsittely, ei konsensusta, jatkuva muutoksen virta
Alakulttuuri	Ei merkittäviä alakulttuurisia eroja, alakulttuuri voi edustaa kokonaisuutta	Alakulttuurit voivat olla toisiaan tukevia, ristiriitaisia tai riippumattomia	Alakulttuuriset rajapinnat epäselviä, päällekkäisiä, muuttuvia
Yksilö	Itseys muuttumaton, ehyt osa kulttuuria	Itseys koostuu useista alakulttuureista ja identiteeteistä	Itseys pirstoutunut, muuttuva, ilman selkeää ydintä

TAULUKKO 6 Organisaatiokulttuurin tutkimuskohde: koko organisaatio, alakulttuuri tai yksilö.

Lisäksi Martinin mukaan organisaatiokulttuuritutkimuksella voi olla erilaisia intressejä: johtamisintressi ja kriittinen intressi (Martin 2002, 178 - 179). Martin on luokitellut aiemmin julkaistut organisaatiokulttuuritutkimukset sen mukaan, mitä intressiä ne ovat palvelleet: integraatio, differentaatio ja fragmentaatio. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin tutkimisen orientaationa on integraatio ja johtamisintressi. Tutkimuskohdeena ei ole siten hajaantuminen, erilaisuus ja alakulttuurit.

3.6 Organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin yhtäläisyydet ja erot

Organisaatioilmapiirin käsitettä käyttivät ensimmäiseksi Tagiuri ja Litwin (1968). He tarkoittivat organisaatioilmapiirillä henkilöstön käsityksiä organisaatiosta. Organisaatioilmapiiriä voidaan pitää organisaation jäsenten omaamien sisäisten kognitiivisten kartastojen kuvauksena. Tässä mielessä organisaatioilmapiiri liittyy kognitiivisten rakenteiden tarkasteluun (Juuti 1992, 78). Organisaatioilmapiiri tarkoittaa yksilön kuvausta sen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä, jonka osa hän on. Psykologisessa organisaatioilmapiirikäsitteessä painotetaan yksilön havaintoja organisaatiosta. Näitä havaintoja ei pidetä organisaation ominaisuuksina, vaan kuvauksina siitä, kuinka yksilöt organisoivat kokemuksensa organisaatiosta. Toisaalta ilmapiiriä voidaan (kuitenkin) pitää myös kollektiivisena, organisaatioon liittyvänä ominaisuutena. Kollektiivinen ilmapiirikäsitys muodostuu yksilöiden kokemuksista samassa ympäristössä. Kollektiivinen ilmapiiri voidaan saada selville luomalla yksilöiden organisaatiota käsittelevistä arvioista yhteenlaskettu arvo (esim. keskiarvo) ja pitämällä tuota kollektiivisen ilmapiirin (organisaation ominaispiirteiden) mittarina. Kolmas tapa ymmärtää organisaatioilmapiiri on määritellä se organisaation ominaispiirteiden ja yksilön käsitysten vuorovaikutuksen tuloksena (Juuti 1992, 79).

Tunnetuimmat organisaatioilmapiirin määritelmät ovat seuraavat (Rousseau 1988, 141 ja Reichers & Schneider 1990, 10):

Tutkijat	Organisaatioilmapiirin määritelmiä
Lewin & Lippit & White (1939)	Johtamistapaan kytkeytyvä ominaisuus
Argyris (1958)	Ominaisuus, joka ilmaisee <i>henkilöstön käsityksen organisaatiosta</i>
Forehand & Gilmer (1964)	<i>Ominaisuus</i> , joka erottaa organisaation toisista, on pysyvä ja vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen
Friedlander & Marquels (1969)	<i>Havaittu organisaation ominaisuus</i> , joka organisaation ominaispiirteiden ja käyttäytymisen välissä
Campell (ym.) (1972)	<i>Asenteiden ja odotusten joukko</i> , joka kuvaa organisaation ominaisuuksia sekä käyttäytymisen ja käyttäytymisen seurausten välisiä suhteita
Schneider & Hall (1972)	Yksilön <i>havaintoja organisaatiosta</i> , joihin vaikuttavat organisaation ja yksilön ominaisuudet
James & Jones (1974)	Psykologisesti merkityksellinen kognitiivinen <i>kuvaus</i> tilanteesta
Schneider (1975)	Merkitykseen liittyviä <i>tulkintoja ja havaintoja</i> , jotka auttavat ymmärtämään maailmaa ja käyttäytymään siinä
Payne & Fineman & Wall	Yhteisnäkemys yksilöiden organisaatioon liittyvistä kuvauksista
James (ym.) (1978)	Organisaation jäsenten organisaatioon liittämien <i>havaintojen summa</i>
Litwin & Stringer (1978)	Organisaation ominaisuuksien ja ominaisuuksien ja käyttäytymisen välinen <i>psykologinen prosessi</i>
James & Sell (1981)	Yksilöiden kognitiivinen <i>kuvaus</i> ympäristöstään, joka saa ilmauksensa psykologisena merkityksenä yksilölle ja toimintaan liittyvien seurausten kuvaajana, joka on opittu, vähitellen kehittynyt ja pysyvä
Glick (1985)	Laaja joukko organisaatioon liittyviä <i>muuttujia</i> , jotka kuvaavat sitä viitekehystä, jossa yksilön käyttäytyminen tapahtuu

TAULUKKO 7 Organisaatioilmapiirin yleisimmät määritelmät (Rousseau 1998 ja Reichers & Schneider 1990)

Näissä määritelmässä korostuvat substantiivit ominaisuus, kuvaus, summa, havainnot, viitekehys, käsitys, yhteisnäkemys ja merkitys organisaatiosta. Verbeistä korostuvat sanat kytkeä, ilmaista, havaita, tulkita, kuvata, liittää, vaikuttaa, kehittyä ja käyttäytyä. Näiden lisäksi mainitaan adjektiivit pysyvä, merkityksellinen ja vähitellen. Nämä sanat voidaan liittää myös organisaatiokulttuuriin. Oleellinen ero kulttuuriin verrattuna on se, että ilmapiiri on ihmisten tiedossa, mutta kulttuuri voi olla ja on organisaatiossa työtä tekeville ihmisille yleensä näkymätön, tiedostamaton ja peitossa oleva.

Organisaatioilmapiiriä mitattaessa on eri tutkimuksissa kiinnitetty huomiota erilaisiin muuttujiin (Falcone & Sussman & Herden 1987, 202; Juuti 1983, 209 - 210 ja Taylor & Bowers 1972, 71) :

Tutkijat	Organisaatioilmapiiriä kuvaavia muuttujia	Tutkijat	Organisaatioilmapiiriä kuvaavia muuttujia
Likert (1967)	Tiedonkulku Päätöksenteko Vuorovaikutus Päämääränasettelu	Taylor & Bowers (1972)	Tekninen valmius Ihmissuhteiden merkitys Tiedonkulku Motivaatio Päätöksenteko
Litwin & Stringer (1968)	Rakenne Vastuu Riskinotto Palkitseminen Lämpö ja tuki Ristiriidat	Pritchard & Karasik (1973)	Ristiriidat/yhteistyö Ihmissuhteet Päätöksenteon keskittyneisyys Tuki
Downey & Hellriegel & Slocum (1975)	Päätöksenteko Lämpö Avoimuus	Jones & James (1979)	Mahdollisuus työskennellä muiden kanssa Tuki Vuorovaikutus Luottamus Yhteistyö Ystävällisyys ja lämpö Avoimuus Tiedonvälitys
Payne & Mansfield (1973)	Johtamisen kannustavuus Yritteliäisyys Sosiaalisuus Tehtäväkeskeisyys Luovuus Sovinnaisuus Johdon ja alaisten psykologinen etäisyys Auktoriteettien kyseenalaistaminen Tasa-arvosuuntautuneisuus		

TAULUKKO 8 Organisaatioilmapiiritutkimuksien muuttujat.

Näistä muuttujista ainakin päätöksenteko ja tiedonkulku (Denison), yhteistyö, ystävällisyys, luottamus ja tuki (Harrison) sekä johdon ja alaisten psykologinen etäisyys (Hofstede) ovat organisaatiokulttuurikuvauksissa mainittuja ominaisuuksia.

Honkasen (Honkanen 1989, 98) mukaan yleisimmät organisaatioilmapiirin käsitteeseen liittyvät kriteerit ovat:

- ilmapiiri viittaa yksilön havaintoihin työympäristöstään.
- ilmapiiriin liittyy kognitiivisia prosesseja, joiden avulla yksilö pyrkii kuvailemaan työympäristöään yleisemmällä (abstraktisemmalla) tasolla.

- yksilön havainnot liittyvät sellaisiin työympäristön piirteisiin, joilla on konkreettista merkitystä yksilön kokemuksiin työssään.
- Ilmapiiri on monimutkainen käsite.

Kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden välillä on paljon yhteistä. Seuraavat yhteiset piirteet ovat usein tunnistettu (Juuti 1992, 82):

- sekä kulttuurin että ilmapiirin syntyminen edellyttää tietynlaista yhteisnäkemyä.
- kumpikin perustuu yksilöiden kokemuksille, tulkinnoille tai kognitioille.
- kumpikin syntyy historiallisten prosessien kautta ja on pysyvä sekä muutoksia vastustava.
- kumpikin esiintyy usein erilaisena suuren organisaation eri yksiköissä, osoittaen, että yksiköiden ajattelutavoissa ja uskomuksissa on eroja.

Kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden välillä on myös eroja (Rousseau 1988, 150 - 152):

- ilmapiiri on kuvaileva käsite, kulttuuri on normatiivinen käsite.
- ilmapiiritutkimus on yksilöiden havainnoille perustuva summatiivista kuvailua (yksilöiden kokemuksia yhteen nivovaa), kun taas kulttuurin tutkimus esittää yhteisön ominaispiirteitä yksityiskohtien avulla.
- ilmapiiri on jokaisessa organisaatiossa ja jokainen yksilö sen kokee, mutta vahvaa kulttuuria ei ole jokaisessa organisaatiossa, eikä jokainen ihminen koe tietyn organisaation ominaispiirteitä muista poikkeavaksi.
- ilmapiiri liittyy yksilöiden havaintoihin, kun taas kulttuuri on ryhmään ja yhteisöön liittyvä ilmiö.

Organisaatiotutkijat eroavat sen suhteen, miten erillisenä tai yhdenmukaisena he pitävät organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria. Trice ja Beyer (1993, 19) korostavat, että ilmapiiri ja kulttuuri ovat eri asioita. Heidän mielestään kulttuuri ei ole ilmapiiri, koska ilmapiiritutkijat käyttävät kyselyjä ja ilmapiiri on yksilöllisesti havaittu ja koettu ilmiö. Tähän Schneider vastaa, että myös kulttuuritutkijat käyttävät kyselyitä ja kulttuuri voi vaikuttaa yksilöön (Ashkanasy et al. 2000, johdanto).

Ott (1989, 47) puolestaan väittää, että organisaatiokulttuurikäsitteeseen verrattuna on vain vähän yksimielisyyttä siitä, mitä ilmapiirillä tarkoitetaan. Scheinin mukaan, ilmapiiri ja kulttuuri ovat eri asioita. Ilmapiiri voi muuttua vain, jos haluttu ilmapiiri on sopusoinnussa perususkomusten kanssa. Esimerkiksi tiimityölle sopivaa ilmapiiriä ei synny yksilöllisyyttä ja kilpailua korostavassa kulttuurissa, koska perusoletukset synnyttävät sellaisen kontrolli- ja palkitsemisjärjestelmän, joka korostaa yksilöiden välistä kilpailua.

Kukaan ei voi synnyttää osallistumisen ja valtuutuksen ilmapiiriä, jos kulttuurin perusoletuksiin kuuluu, että alaiset tekevät, mitä pomot käskevät ja

pomojen pitää tietää, mitä alaiset tekevät. Kukaan ei voi synnyttää avoimuuden ilmapiiriä, jos yrityksen historiassa on vallinnut kulttuuri, jossa huonojen viestien tuojia on rangaistu. Liian usein muutosohjelmat epäonnistuvat, koska niissä ei huomioida vallitsevan kulttuurin ominaisuuksia. Toisin sanoen, tavoiteilmapiirin määrittely ja nykyisen ilmapiirin tutkiminen ei riitä. On parempi yrittää muuttaa kulttuuria kuin ilmapiiriä, jos haluaa saada aikaan todellisia muutoksia. Schein tosin myöntää, että on paljon helpompi rakentaa nykyisen kulttuurin varaan kuin yrittää muuttaa sitä (esim. Ashkanasy 2000, johdanto).

Katz ja Kahn (1978,50) käyttivät termejä ilmapiiri ja kulttuuri lähes synonyymeinä. Ilmapiirisuuntautuneet tutkijat (kuten Denison 1996; James & James & Ash 1990; Schneider 1985 ja Reichers & Schneider 1990) ovat Schneiderin mukaan olleet taipuvaisempia näkemään potentiaalisia yhtymäkohtia ja päällekkäisyyttä ilmapiirin ja kulttuurin käsitteiden välillä. Schneiderin mukaan ilmapiiri on tärkeä käsite ja se voi täydentää kulttuurista ajattelua ja tutkimusta. On mahdollista, että saavutamme paremman ymmärryksen organisaatioiden psykologisesta elämästä yhdistämällä ilmapiirin ja kulttuurin tutkimuksen. Tällä ”serkusten” lähentymisellä voi olla hyödyllisiä teoreettisia ja käytännöllisiä vaikutuksia.

Organisaatioiden muutosjohtaminen voi olla se alue, missä suurimmat hyödyt molempien käsitteiden yhteiskäytöstä saavutetaan. Scheider väittää, että ilmapiiri synnyttää kulttuurin, mutta myös päinvastainen on mahdollista. Oleellista olisi aina kysyä, miksi ihmiset ajattelevat, että tietyt asiat tapahtuvat heidän organisaatioissaan tietyllä tavalla. Jos onkin hyvin vaikeaa muuttaa yksilöiden arvoja ja uskomuksia, voimme aina yrittää muuttaa ensin käyttäytymistä ja ilmapiiriä, jotka saattavat sitten aiheuttaa muutoksen asenteissa, uskomuksissa ja kulttuurissa (Ashkanasy 2000, johdanto).

Schneiderin mukaan kulttuuri ja ilmapiiri ovat tosiaan täydentäviä käsitteitä ja niissä käsitellään jokseenkin samanlaisia ilmiöitä (Schneider 1990, johdanto). Ilmapiiri voidaan ymmärtää kulttuurin ilmenemismuotona. Kulttuuri on syvällisempi, vähemmän tietoinen käsite ja korkeamman abstraktitason käsite kuin ilmapiiri. Käsitteet ovat kuitenkin päällekkäisiä ja toisiinsa kietoutuneita (Reichers & Schneider 1990, 23 - 24).

Kulttuurin historialliset juuret ovat antropologiassa ja sosiologiassa ja ovat selvästi vanhemmat kuin ilmapiirin. Ilmapiiriä voidaan pitää yhtenä muuttujana, kun taas monet näkevät organisaation kulttuurina. Kulttuuri liittyy ihmisten uskomuksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen, kun taas ilmapiiri liittyy pelkästään ihmisten havaintoihin ja kokemuksiin (Pettigrew 1990, 416).

Denison (Denison 1996, 625) on pelkistänyt organisaation kulttuurin ja ilmapiirin tutkimuksen erot seuraavaan taulukkoon:

Erot	Kulttuuritutkimus	Ilmapiiritutkimus
Epistemologia	Kontekstin huomioiva ja yksittäistä tapausta tutkiva	Vertaileva ja yhdenmukaistava
Näkökulma	Emic (kulttuurin sisällä olevien näkökulma)	Etic (ulkopuolisten tutkijoiden näkökulma)
Metodologia	Laadulliset kenttähavainnot	Määrälliset kyselytutkimukset
Analyysin/kiinnostuksen kohde	Perustavat taustalla olevat arvot ja oletukset	Pintatason oireet/merkit
Ajallinen orientaatio	Historiallinen kehitys	Ei-historialliset tässä ja nyt kuvaukset
Teoreettiset perusteet	Sosiaalinen konstruktionismi: kriittinen teoria	Kurt Lewinin kenttäteoria
Tieteen laji	Sosiologia ja antropologia	Psykologia

TAULUKKO 9 Kulttuuri ja ilmapiiritutkimuksen erot Denisonin mukaan (Denison 1996).

Denison itse edustaa ilmapiirisuuntautunutta kulttuuritutkijaa ja näkee paljon hyötyjä kulttuuri- ja ilmapiiritutkimuksen erilaisten näkökulmien integroimisessa. Denisonin analyysin mukaan näitä kahta tutkimusperinnettä pitäisi tarkastella tulkinnoissa olevien erilaisuuksien, eikä tutkittavien ilmiöiden erilaisuuden näkövinkkelistä.

Denisonin mukaan on olemassa syitä pyrkiä pikemminkin integroimaan ja hyödyntämään molempia näkökulmia kuin pitää niitä erillisinä ja eri ilmiöitä kuvaavina. Tutkimusdata on hänen mukaansa vasta tutkimuksen lähtökohta ja vasta tutkijan tulkinta siitä antaa datalle merkitystä ja nimeää ilmiön sekä luo käsitteellisen linkin tutkimuksen ja käytännön välille. Kyky sietää erilaisia tulkintoja auttaa vain ymmärtämään paremmin organisaatiokulttuurin monimutkaisuutta ilmiönä. Molempien tutkimussuuntien opetuksia voidaan hyödyntää tämän ilmiön tutkimuksessa. Vaikka tutkijat pitäisivätkin itseään käytännön johtajia viisaampina, käytännön johtajat eivät useinkaan kykene näkemään oleellisia eroja näiden tutkimussuuntien välillä. Koska molemman tyyppisiä tutkimuksia joka tapauksessa tehdään, on jo käytännöllistä syistä syytä pyrkiä hyödyntämään molempien anti organisaatioiden ymmärtämisessä (Denison 1990, 645 - 646). Näin on tehty myös tässä tutkimuksessa.

Denison (Denison 1996, 627) vetää yhteen näiden kahden tutkimussuuntauksen yhteiset piirteet seuraavasti:

YHDENTYMISALUEET	ESIMERKKEJÄ YHDISTYMISESTÄ
Ilmiön määrittely	Molemmat tarkastelevat organisaation sisäistä sosiaalipsykoloista ympäristöä kokonaisvaltaisena, kollektiivisesti määräytyneenä kontekstina.
Keskeiset teoreettiset asiat	Jaettu dilemma: konteksti luodaan vuorovaikutuksessa, mutta konteksti määrittää vuorovaikutuksen. (Kulttuurin ja ilmapiirin) Määritellyt vaihtelevat kuitenkin suuresti tutkijasta riippuen. Dynamiikka kokonaisuuden ja osien välillä. - Monenlaiset analyysitasot - Dimensiot/kokonaisvaltainen analyysi - Alakulttuurityhtenäiskulttuuri
Konteksti ja sisältö	Suuri päällekkäisyys määrällisten kulttuuritutkijoiden ja aikaisempien ilmapiiritutkijoiden käyttämien dimensioiden välillä.
Epistemologia ja menetelmät	Määrälliset kulttuuritutkimukset ja laadulliset ilmapiiritutkimukset (sekoittavat rajoja).
Teoreettiset perusteet	Kulttuuritutkimukset juuret ovat sosiaalisessa konstruktioismissa ja ilmapiiritutkimuksen juuret ovat Lewinin kentäteoriassa. Monet viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin yhdistäneet nämä traditiot.

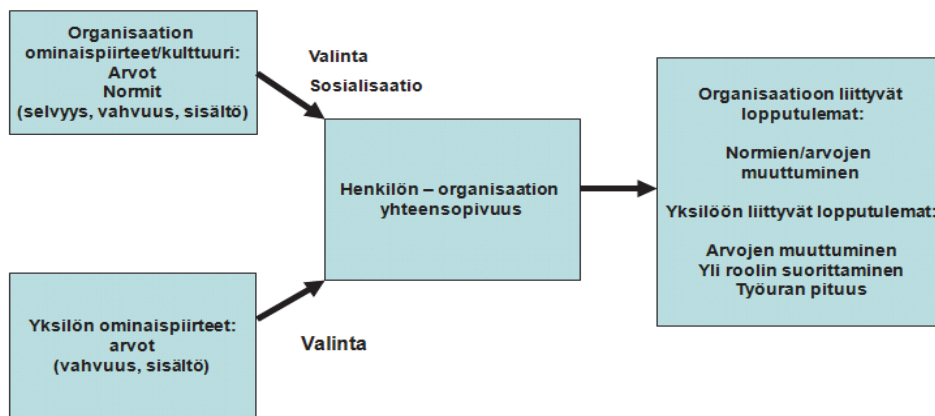
TAULUKKO 10 Organisaation kulttuuri- ja ilmapiiritutkimuksen yhdentyminen.

Paynen mukaan (Ashkanasy 2000, 172 -176) tärkein kysymys on, kuinka lähelle ilmapiirimittauksilla päästään kulttuuria. Ilmapiirin konsensuksen selville saaminen tulee entistä tärkeämmäksi, jos ilmapiirimittauksia käytetään organisaation kulttuuristen piirteiden selvittämiseksi. Jos organisaatiossa ei ole konsensusta ilmapiiristä, voidaan väittää, että myös kulttuuri on fragmentoitunut. Vahva konsensus ilmapiirissä eri tasoilla ja eripuolilla organisaatiota puhuisi taas yhtenäisen organisaatiokulttuurin puolesta. Vaikka tämä konsensuksen mittausero on hyvin tiedossa, ilmapiiritutkimuksissa käytetään yleensä kuitenkin keskiarvolukuja ja ei mitata yksimielisyyden astetta tai käytetään yksimielisyyskertoimia kuvaamaan yksimielisyyden astetta, mutta jos ne ovat alle suositeltavan 0.7 korrelaatiotason, ne on taipumus unohtaa.

3.7 Yksilön ja organisaatiokulttuurin kohtaaminen

Ennen matriisiorganisaation yksilölle asettamien vaatimusten määrittelyä käsitellään yksilön ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuutta. Lopuksi pohditaan sitä, miten matriisiorganisaatioon sopivaa kulttuuria ja yksilön yhteensopivuutta suhteessa siihen voitaisiin selvittää ja tutkia.

Jennifer A. Chatman on kehittänyt seuraavanlaisen henkilön-organisaation (kulttuurin) yhteensopivuuden mallin (Chatman 1989, 340):



KUVIO 25 Yksilön – organisaation yhteensopivuuden malli (Chatman 1989).

Chatmanin malli on hyvin yksinkertainen. Se lähtee siitä oletuksesta, että sekä persoonallisuus että tilanteeseen liittyvät seikat vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, mutta Chatman keskittyy tilanneominaisuuksiin (Chatman 1989, 333). Perusoletuksia on kaksi. Ihmisen ovat onnellisempia sellaisissa työolosuhteissa, jotka ovat yhdensuuntaisia heidän tiettyjen tarpeidensa ja luonteenlaatunsa kanssa (Diener, Larssen ja Emmons 1984, 582) Toisaalta on olemassa näyttöä myös siitä, että ihmiset muuttavat tilanteita. Eräät tutkijat (Kohn ja Schooler 1978, 24 - 52) ovat osoittaneet, että ihmiset muuttavat työtään enemmän kuin työ muuttaa heitä. Erityisesti henkisesti joustavat ihmiset pystyvät tähän. Toisaalta organisaatioissa tapahtuu sosiaalistamista ja sosiaalistumista, joiden kautta yksilö tulee tietoiseksi organisaation arvoista, kyvyistä, käyttäytymisodotuksista ja sosiaalisesta tiedosta, joka on olennaista kussakin roolissa toimimiselle ja organisaation jäsenenä olemiselle. Henkilöt omaksuvat organisaation arvot, varsinkin jos siitä palkitaan. Kysymyksessä on siis organisaatiokulttuuriin sosiaalistaminen. Toisaalta organisaatio valitsee siihen sopivat yksilöt, mutta toisaalta myös yksilöt valitsevat itselleen sopivat organisaatiot.

Yhteensopivuuden aste ennustaa sopeutumista ja sopeutumattomuutta. Jälkimmäinen merkitsee tyytymättömyyttä tai organisaatiosta pois lähtemistä. Hyvä yhteensopivuus ennustaa organisaatioon jäämistä. Organisaatioon siis jäävät sellaiset ihmiset, jotka sopeutuvat sen kulttuuriin, eli tapahtuu valikointumista. Toisaalta hyvä yhteensopivuus johtaa yli roolin tapahtuvan omistautumiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että, jos yhteensopivuus on hyvä, henkilö tekee organisaation hyväksi enemmän kuin hänen roolinsa edellyttää. Liiallinen yhteensopivuus voi olla kuitenkin organisaatiolle haitallista. Se voi vähentää innovatiivisuutta ja organisaatiosta voi tulla kyvytön mukautumaan organisaation ympäristön muutoksiin. Siksi alhainen yhteensopivuus voi olla myös hyvä asia, sillä se pakottaa yksilön oppimaan ja hidastaa organisaation degeneroitumista (Chatman 1989, 342 -343).

Mallissa selvyys tarkoittaa luotettavuuskertoimen laskemista suhteessa organisaatioprofiilin keskiarvoon nähden. Organisaation arvosysteemi on vahva, jos korrelaatiokerroin on yli 0.70, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet näkevät ja kokevat arvosysteemin (kulttuurin) sisällön samanlaisiksi. Sisällön voimakkuus tarkoittaa sitä, että organisaation ja yksilön arvosysteemi arvioidaan merkitykseltään kolmen tärkeimmän ja vähiten tärkeimmäksi osoitettavan ominaisuuden perusteella (Chatman 1989, 341).

Eräissä myöhemmässä tutkimuksessa Posner puolestaan käyttää termejä arvojen selvyys, konsensus ja voimakkuus (Posner 1992, 354). Selvyydellä hän tarkoitti sitä, ovatko henkilöt ymmärtäneet, mitä organisaation keskeiset arvot tarkoittavat. Konsensuksella hän tarkoitti sitä, missä määrin vallitsee yhteisymmärrys jaetusta arvotodellisuudesta, eli mitä arvot ovat. Voimakkuudella hän tarkoitti sitä, miten vahvoina henkilöt tietyt arvot kokevat.

Chatman määritteli henkilön ja organisaation yhteensopivuuden henkilön ja organisaation normien ja arvojen yhdenmukaisuutena ja hän mittasi sitä organisaatiokulttuurin profiilimittarilla (OCP), jossa on 54 arvoväittämää (Chatman 1989, 339 ja 341 - 342). Samoin tekivät myöhemmin O'Reilly, Chatman ja Caldwell (O'Reilly et al. 1991, 495 - 496). Mittauksessa oli kolme vaihetta. Vaihe 1: Arvioidaan yrityksen ominaisuudet. Vaihe 2: Arvioidaan yksilön normi- ja arvopreferenssit. Vaihe 3: Lasketaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus lähinnä korrelaationa.

Vaiheessa 1 vastaajia pyydetään arvioimaan kuinka tyypillisiä kyselyn 54 ominaisuutta on organisaatiolle. Vastaajaa pyydetään laittamaan kukin ominaisuus johonkin yhdeksästä kategoriasta. Vaiheessa 2 henkilöitä pyydetään arvioimaan kyselyn samoja 54 ominaisuutta sen mukaan, miten tärkeinä työorganisaatiossaan henkilö pitää niiden olemassa oloa, eli laittamaan ne samoihin yhdeksään kategoriaan kuin edellä.

O'Reillyn jne. tutkimus oli pitkittäistutkimus ja koski laskentahenkilöstöä ja Mba-tutkinto-opiskelijoita julkishallinnossa ja laskentatoimen yrityksissä (O'Reilly et al. 1991, 487). Yksilön ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuuden lisäksi tutkijat selvittivät henkilöiden sitoutumisen organisaatioon, työtyytyväisyyden, halukkuuden lähteä pois organisaatiosta ja todellisen vaihtuvuuden sekä taustat, kuten sukupuolen, iän ja organisaatiossa olon ajan. Merkittävimmät tutkimustulokset olivat seuraava (O'Reilly et al. 1991, 502 - 509):

- Organisaatiokulttuurin ja yksilön arvostusten yhteensopivuus selittää sitoutumisen ja työtyytyväisyyden organisaatiota kohtaan: mitä parempi yhteensopivuus, sitä parempi on sitoutuminen ja työtyytyväisyys.
- Taustamuuttajat, kuten ikä, sukupuoli ja organisaatiossa olemisen aika eivät selitä näitä.
- Mitä huonompi on organisaatiokulttuurin ja yksilön arvojen yhteensopivuus, sitä todennäköisemmin henkilö lähtee pois organisaatiosta.

Lopputuloksena O'Reilly ja kumppanit toteavat, että organisaatiokulttuurin profiili-mittari on luotettava ja validi mittari organisaatiokulttuurin ja henkilön

yhteensopivuuden mittaamisessa (O'Reilly et al. 1991, 509). Aivan samanlaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin päätyi Posner omassa tutkimuksessaan vuotta myöhemmin (Posner 1992, 355 - 358).

Organisaatiokulttuurin profiilissa (OCP) on seuraavat organisaatiokulttuurin dimensiot (O'Reilly et al. 1991, 503) innovaatio, huomio yksityiskohtiin, tulosorientaatio, aggressiivisuus, tuki, huomio palkitsemisessa, tiimiorientaatio ja päättäväisyys. Näillä ominaisuuksilla voidaan kuvata sekä organisaatiota että yksilöä. Nämä ominaisuudet eivät kerro sinänsä mitään esimerkiksi siitä, millainen organisaatiokulttuuri on sopiva matriisiorganisaatioille tai millaisia ihmisiä siellä tarvitaan. Pitäisi ensin tietää ja määritellä, millainen kulttuuri sopii matriisiorganisaatioille ja kehittää sitten siihen sopiva kulttuurin ja henkilön arvojen ja toimintatapojen mittari, jotta voitaisiin mitata matriisikulttuurin ja siinä toimivien ihmisten yhteensopivuutta. Toisekseen henkilön arvojen ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuuden arvioiminen sopii hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa ei tarvita muutosta. Jos organisaatiokulttuuria ja organisaatiorenkennettä halutaan syystä tai toisesta muuttaa, pitäisi ensin määritellä tavoiteorganisaatiokulttuurin profiili ja uuden organisaatiomuodon asettamat arvo-, osaamis- ja käyttäytymisvaatimukset ja vasta sen jälkeen mitata tavoiteorganisaatiokulttuurin ja yksilöiden profiilien välistä yhteensopivuutta. Tällaista lienee organisaatioissa tehty käytännössä, mutta ei tietääkseni tutkittu tai ainakaan julkaistu.

Galbraithin ja Maccobyn mukaan (Galbraith 2009, 231 - 234 ja Maccoby 2006b, 469 - 477) matriisiorganisaatio vaatii sekä johtajiltaan että henkilöstöltä tiettyjä ominaisuuksia, kyvykkyyksiä ja toimintatapoja. Tosin Galbraithin mukaan matriisiorganisaation toimivuus edellyttää myös tietynlaisia suunnittelu- ja koordinaatorakenteita ja kommunikaatiosysteemejä, eli ei pelkästään organisaatiokulttuuriin tai yksilöihin liittyviä ominaisuuksia (Galbraith 2009, 129 - 199). Joka tapauksessa Maccobyn mukaan "kun ajat muuttuvat, sellaiset henkilöt, jotka sopivat uusiin olosuhteisiin, sopeutuvat helposti, kun taas ne, jotka eivät sopeudu, tulevat joko masentuneiksi tai vihaisiksi ja haavoittuvaksi poliittisten johtajien vuoksi. Sellaiset johtajat ihannoivat menneisyyttä ja demonisoivat ne, joita uusi muuttuva maailma hyödyttää" (Maccoby 2006a, 158). Organisaation, varsinkin matriisiorganisaation toimivuudessa ja toimimattomuudessa lienee kysymys myös siitä, mikä osuus organisaatiossa on uusiin muuttuneisiin olosuhteisiin hyvin yhteensopivia johtajia ja henkilöstöä.

3.8 Matriisiorganisaation organisaatiokulttuurille asettamat vaatimukset

Harrisonin ja Handyn kulttuurityypityksiä lukuun ottamatta missään ei ole selkeästi tuotu esille sitä, millaista organisaatiokulttuuria matriisiorganisaatio edellyttää. Koska matriisiorganisaatio on Handyn kuvauksen mukaan verkostoorganisaatio, voidaan matriisiorganisaation edellyttämiä organisaatiokulttuurin

ominaisuuksia etsiä verkosto- ja tiimiorganisaatioita käsittelevistä tutkimuksista. Lisäksi näitä ominaisuuksia voidaan etsiä matriisiorganisaatioita konsultointien henkilöiden konsultointikokemuksia erittelevästä kirjallisuudesta.

Yksi tärkeimpiä elossa olevia matriisiorganisaatioita tutkineita ja matriisiorganisaatioita konsultoineita henkilöitä on Jay R. Galbraith. *Matriisi* on hänen mukaansa *pääasiassa yhteistyöhön perustuva organisaatiomuoto* (Galbraith 2009, 11). Toinen merkittävä yhteistyöorganisaatioiden tutkija on Charles Heckscher, joka näkee yhteistyöorganisaatiot lähinnä post-byrokraattisina, eli byrokratian jälkeisinä organisaatiomuotoina (Heckscher & Donellon 1994 ja Heckscher ja Adler 2006). Suomessa Jaana Kuusipalo on tehnyt väitöskirjan yksilön identiteetin ja post-byrokraattisen organisaation välisestä suhteesta lähinnä organisaation jäsenten kertomusten (narratiivien) näkökulmasta (Kuusipalo 2008). Kuusipalon tulkinnan mukaan postbyrokraattinen organisaatio on joustava organisaatio ja Heckscher on tarkoittanut sillä lähinnä ei-byrokraattista organisaatiota (Kuusipalo 2008, 11).

Tämän tutkimuksen tekijä tapasi sekä Galbraithin että Heckscherin Chicagossa Academy of Management -konferenssissa elokuussa 2009 (AOM 2009) tilaisuudessa, jossa aiheena oli jatkuvasti hyvään tulokseen pystyvä organisaatio. Adler ja Heckscher olivat jopa kehittäneet kaksi byrokratiaa ja ei-byrokratiaa mittaavaa kyselyä, jonka Heckscher olisi halunnut validoida tämän tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tätä kyselyä ei kuitenkaan tehty, sillä ei-byrokraattisuus ei liene ainoa ominaisuus, jota matriisiorganisaatio edellyttää.

Galbraithin mukaan matriisiorganisaatio on ensisijaisesti tiimipohjainen (verkosto) organisaatio (Galbraith 2009, 231). Siksi tässä lähdetään ensin liikkeelle tiimi- ja verkosto-organisaatioita koskevista tutkimuksista ja palataan lopuksi Heckscherin kuvaamiin ei-byrokraattisiin yhteistyöorganisaatioiden kuvauksiin.

Cross kumppaneineen (Cross et al. 2008, 74 - 98) Virginian yliopistosta on tehnyt työtä 20 organisaation ja yli 50 tiimin kanssa ja havainnut, että seuraavat organisaatiokontekstiin liittyvät seikat edistävät tiimien toiminnan tuloksia verkostoissa:

Organisaatiokontekstin elementit	Esimerkit, jotka edistävät positiivista verkostovoimaa
Muodollinen rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Hajautetut päätösvaltuudet (tehtäväkulttuuri) • Vapaus toimia muodollisten raportointilinjojen ulkopuolella • Tunnetut välittäjän tai yhteydenpitäjän roolit
Työprosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset tiimirakenteet, jotka on suunniteltu täyttämään verkoston puutteet • Joustava työnkulku • Yhteistyötä edistävien teknologioiden käyttö
Kehitysaktiviteetit	<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattinen kykyjen kehittäminen ja levittäminen ympäri organisaatiota • Sosiaaliset ja ammatilliset kehitysaktiviteetit edistävät hyödyllisiä suhteita • Tukevat tiimin/ organisaation ulkopuolisten suhteiden kehittymistä
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Tukee ad hoc yhteistyötä (tehtäväkulttuuri) • Tunnistaa tiimin/organisaation ulkopuoliset ideat ja suhteet • Edistää henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä (persoonakulttuuri)

TAULUKKO 11 Organisaation ominaisuudet jotka edistävät tiimien toiminnan tehokkuutta verkosto-organisaatiossa (Cross et al. 2008).

Taulukossa suluissa olevat lisäykset ovat tämän tutkimuksen tekijän. Ne viittaavat Handyn tehtävä- ja henkilökulttuuriin. Verkosto-organisaatio, kuten matriisi, edellyttää Handyn tehtäväkulttuuriin viittaavaa hajautettua päätösvaltaa ja ad hoc -tyyppistä yhteistyötä organisaatiossa. Työnkulun on oltava joustavaa ja turhista byrokraattisista rajoitteista vapaata. Lisäksi edellytetään Handyn persoonakulttuurille ominaista oman tiimin tai organisaation ulkopuolisten suhteiden sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Usein tämä osaaminen kehittyy juuri vapaamuotoisissa asiantuntijaverkostoissa.

Cross ja kumppanit näkevät, että perinteistä tiimiorganisaationäkökulmaa pitää kehittää verkostonäkökulmaan suuntaan, jotta tiimiorganisaatiot voisivat toimia tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Myös matriisiorganisaatio edellyttää verkostonäkökulman omaksumista perinteisen näkökulman sijasta. Seuraavassa Crossin ja kumppaneiden käsitys oleellisten tiimivoimien suotuisasta kehityssuunnasta:

Tiimivoimat	Perinteinen näkökulma	Verkostonäkökulma
Vaikuttavatko oikeat äänet/tahot tiimin kehityskaareen?	Johtaja on pääasiallinen päätöksentekijä ja suunnan asettaja. Prosessi- ja asiaroolit tukevat/antavat rakennetta.	Päätöksenteko ja suunnan asettaminen siirtyy kohti niitä tahoja, joilla on asiantuntemusta. Johto ja seurajat rakentavat vastuun siirrolle sopivan ilmapiirin.
Onko tiimi liittynyt/kytkeytynyt sopivasti suoritettavaan tehtävään?	Informaatio- ja päätöksentekoverkostoja on joko liikaa tai ne ovat hierarkisia.	Informaatio- ja päätöksentekoverkostot sijaitsevat tietyissä pisteissä prosessissa ja ovat keskittyneet edistämään sen menestystä.
Onko tiimi ylläpitänyt tärkeitä tiimin ulkopuolisia suhteita?	Ei olla vahvasti suuntautuneita sen enempää suhteisiin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolisiin asiantuntijatahoihin.	Voimakas painotus ja tavoite suhteisiin organisaation sisällä ja sen ulkopuolella parhaan mahdollisen asiantuntemuksen käyttöön saamiseksi.
Ilmeneekö tiimin työssä lisäarvoa tuovia yhteistyösuhteita?	Pääasiassa tiedon vaihtoon ja päätöksentekoon liittyvää vuorovaikutusta.	Ollaan keskitytty lisäarvoa luoviin vuorovaikutussuhteisiin sekä tuloksentekomielessä että tiimin jäsenten osallistamiseksi.
Tuottavatko olemassa olevat suhdevalmiudet tehokasta yhteistyötä?	Kommunikaatio keskittyy yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, hyväntahtoisuuteen perustuvaan luottamukseen, ryhmäprosessiin ja harmoniaan.	Intormaatio kohdistuu tietoisuuteen kunkin osaamisesta, oikea-aikaiseen saatavuuteen, kykyihin perustuvaan luottamukseen ja tiimitovereille annettujen lupusten toteuttamiseen.
Mitkä organisatoriset seikat ovat keskeisiä tehokkaan yhteistyön syntymiseksi?	Matriisiraportointirakenne, 360 –asteen suorituspalautteen kerääminen ja saaminen, tiimiperusteisten yhteistyö-tekniologioiden käyttö, joustavat organisaationaaliset yhteydet/rakenteet.	Positiivinen verkoston voima, jota tukee jatkuva ja tarkoituksellinen toisten osaamisen levittäminen ja jakaminen, koko organisaatioon ulottuvat yhteistyötekniologiat ja joustava työn- kulku/töiden järjestely.

TAULUKKO 12 Perinteinen ja verkosto-orientoitunut tiimiorganisaatio (Cross et al. 2008).

Maccobyn mukaan uudet työmuodot eivät vaadi johdolta ja työntekijöiltä ainoastaan uusia taitoja, vaan myös uusia arvoja. Uudet organisaatioideologiat ovat alkaneet painottaa innovaatiota, vuorovaikutteisia verkostoja, asiakassuuntautuneisuutta, tiimityötä ja joustavuutta. Organisaatioista on tullut vuorovaikutteisia byrokraatian sijasta (Maccoby 2006a, 161-162). Siirtyminen byrokraattisesta organisaatiosta matriisiorganisaatioon edellyttää kulttuurista sensitiivisyyttä ja kulttuurin transformaatiota.

Kuusipalo on puolestaan koonnut yhteen Heckscherin käsitykset byrokraattisesta ja post-byrokraattisesta organisaatiosta (Kuusipalo 2008, 28):

Byrokratia	Post-byrokratia
Konsensus saavutetaan alistumlla auktoriteettiin	Konsensus institutionalisoidun dialogin kautta
Vaikuttaminen perustuu muodolliseen asemaan	Vaikuttaminen perustuu taivutteluun ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin
Sisäinen luottamus epäolennaista	Suuri tarve sisäiseen luottamukseen
Painotus periaatteissa ja säännöissä	Painotus organisaation missiossa
Organisaation ylätasolla monopoli tietoon	Strateginen tieto on jaettu organisaatiossa
Keskitytään seuraamaan sääntöjä	Periaatteet ohjaavat toimintaa
Sovitut ja selvät päätöksentekoprosessit	Muuttuvat/joustavat päätöksentekoprosessit
Ryhmähenkki/ystävyysermittymät	Erikoistuneet funktionaaliset verkostosuhteet
Hierarkkinen arviointiprosessi	Avoin ja näkyvä vertaisarviointiprosessi
Ehdottomat ja vedenpitävät rajat	Avoimet ja läpäisevät rajat
Objektiiviset säännöt, jotka varmistavat tasapuolisen kohtelun	Suurpiirteiset, mutta julkiset suoritusstandardit
Yhdennukaisuuden ja jatkuvuuden odotus	Muutoksen odotus

TAULUKKO 13 Byrokraattisten ja post-byrokraattisten organisaatioiden ominaispiirteitä (Kuusipalo 2008, 28).

Byrokraatiassa yksilön käyttäytymistä ohjaavat roolit ja säännöt. Jos niitä on liian paljon, ne voivat johtaa tehottomaan toimintaan. Donellon ja Scullyn (1994) mukaan byrokraatiassa suoritus on yksilöllinen, johto arvioi suoritusta ja palkintoja jaetaan hierarkkisesti. Byrokraatiassa sitoutuminen tarkoittaa tehtävän sääntöjen mukaista hyvin suorittamista. Henkilön on pysyttävä hänelle annetuissa roolissa tai toimenkuvassa. Byrokraattinen kulttuuri perustuu valvontaan, eikä luottamukseen.

Kaikki nämä ominaisuudet täytyy Donellon ja Scullyn (1994) mukaan muuttaa, jos halutaan, että organisaatio muuttuu post-byrokraattiseksi tai ei-byrokraattiseksi. Tarvitaan organisaatiokulttuurin ja henkilöstön asenteiden transformaatio. Post-byrokraattisessa tai ei-byrokraattisessa organisaatiossa henkilöiden työtehtävät liittyvät toisiinsa. Kaikki ovat vastuussa laajemmasta kokonaisuudesta kuin vain omasta työstään. Työntekijät ovat monitaitoisia ja laaja-alaisesti päteviä ja kielellisesti lahjakkaita. Päätöksiä ei sanella ylhäältä alaspäin, vaan ne perustuvat jatkuvaan dialogiin. Työntekijät ja johto määrittelevät suhteensa yhä uudelleen ja se muuttuu koko ajan. Organisaatiokulttuuri perustuu luottamukseen, eikä valvontaan. Luottamuksen syntyminen vaatii oman aikansa. Johdon ja työntekijöiden välinen suhde ei perustu tiukkoihin valtarooleihin, vaan siitä tulee persoonallinen ja vastavuoroisesti riippuvainen. Resurssien käyttöä suunnitellaan yhdessä. Tämä voi aiheuttaa joissakin kateutta ja johtaa konflikteihin, joiden ratkaisua auttaa kuitenkin avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Post-byrokraatian hyöty on nimenomaan siinä, että ihmiset ovat siinä joustavia ja tekevät enemmän kuin heiltä vaaditaan. Post-byrokraatia tarjo-

aa ihmisille myös mahdollisuudet oppia, kehittyä ja toteuttaa itseään ja tulla sitä kautta tyytyväisemmäksi elämässään. Ajatuksena on, että sekä organisaatio että ihminen voittaisivat (win-win -tilanne).

Hirschhornin (Hirschhorn 1997) mukaan post-byrokratiassa on tosin omat riskinsä, kuten se, että minän ja itsensä toteutuksen tulo entistä enemmän mukaan työelämään tekee sekä johdosta että työntekijöistä entistä haavoittuvampia mm. sen vuoksi, että entistä henkilökohtaisemmat tunteet tulevat mukaan työhön. Johdolta vaaditaan aivan uudenlaisia kykyjä: itsenäisyyteen ja itsensä johtamiseen kannustamista (Kuusipalo 2008, 35). Myös Heckscher (1994, 48) näkee post-byrokratiassa heikkouksia. Ensimmäinen on se, että runsas vuorovaikutus ja runsaat keskustelut johtavat kustannusten nousuun ja toisekseen hitauteen. Kolmas riski on se, että konsensuksen vaatimus johtaa turvallisuuden tavoitteluun ja hienojen ideoiden tyrmäämiseen, mikä johtaa keskinkertaisuuteen. Neljäs riski on eripuraisuuden ja kuppikuntien lisääntymisen mahdollisuus. Heckscherin mukaan keskustelut pitäisi organisoida siten, että ne käytäisiin strategisella tasolla ja yhdistäisivät organisaation eri osia toisiinsa. Mitä hän tällä tarkoittaa, ei ole oikein selvää.

Seuraavassa taulukossa on esitelty niitä byrokraatiin liittyviä ominaisuuksia, yksilöllinen tehtävien suorittaminen, johtajien yksinoikeutus suoritusten arviointiin ja hierarkkinen palkitseminen, jotka haittaavat ja estävät post-byrokraattisen organisaation syntymistä.

Post-byrokratian vaatimukset	Byrokratian piirteet, jotka estävät post-byrokratiata	Näihin piirteisiin liittyvät ongelmat	Suosittu ratkaisu	Mahdolliset negatiiviset seuraukset
Tuottavuus ja tehokkuus	Yksilöllinen tehtävän suorittaminen	Kaikkein tärkeimmät tehtävät ovat vastavuoroisessa riippuvuussuhteessa, mutta joustava ja sujuva osallistuminen on estynyt.	Annetaan kaikkein kriittisimmät tehtävät tiimeille. Sovelletaan väjästi yksilöllistä arviointia ja palkitsemista. Arvioidaan tiimitaitoja osana yksilöarviointia.	Yksilövastuun puute tiimityötä kohtaan kannustaa tiimiin osallistumattomuutta. Yksilöllinen vastuu muissa töissä vähentää osallistumista tiimityöhön. Yksilöt maksimoivat strategisesti näkyvyytensä osallistumisen suhteen. Integroiva tiimihenki uhattuna. Tiimi ei toimi optimaalisesti.
Koordinaatio ja sitoutuminen	Johto arvioi yksilön suoritusta	Sovittelu johtuen tiedon puutteesta tiimeistä. Sovittelu johtuen toistaan riippuvista tehtävistä. Politiikointia, joka ei edistä suoritusta.	Tiimin jäsenet arvioivat toisiaan. Arvioidaan tiimin jäsenten vaikutusta tiimin tulokseen. Arvioidaan tiimin tulosta.	Havaitut yksilövastuut muissa töissä saattavat vähentää tiimiosallistumista ja tehdä haluttomaksi parantamaan tiimin suoritusta. Lopputulosten mittaaminen liian kaukaista; tiukka kontrolli ja vuosiperusteiset kannusteet. Tiimiosallistumiseen liittyvien kannusteiden jako liian vaikeata ja laajaa.
Kannusteet ja kustannuskontrolli	Hierarkkinen palkitseminen	Varauksellinen liittyminen hierarkiaan ja yksilöarviointiin; ei edistä tiimityötä. Ei kannustamonia. Ei ehkä kustannustehokas.	Madalletaan hierarkiaa. Maksetaan vaikutuksesta/osallistumisesta/kyvistä.	Ei poista hierarkiaa ja yksilöllistä vastuuta. Yksilöllisen suoritusarvioinnin ongelmat eivät poistu. Saattaa johtaa kitkoihin palkkausasioissa.

TAULUKKO 14 Ratkaisuja ja niiden arviointia byrokratian ongelmakohtiin (Donnellon & Scully, 1994).

Yhteenvedon voidaan todeta, että hajautettu päätöksenteko, toiminnan vapaus, joustavuus, yhteistyö, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen edistäminen organisaatiossa edistää tiimin ja yksilön toimimista verkostossa. Nämä ovat ominaisia Roger Harrisonin ja Charles Handyn kuvaamille tehtävä- ja persoonakulttuureille. Se sijaan keskitetty valta, eli valtakulttuuri ja tiukat roolit, eli roolikulttuuri (byrokratia) eivät edistä verkostossa ja verkoston, eli matriisin, tehokasta toimintaa.

3.9 Matriisiorganisaation vaatimukset yksilölle

Matriisiorganisaatio asettaa tiettyjä vaatimuksia sekä esimiesasemassa oleville johtajille että ei-esimiesasemassa oleville työntekijöille. Maccobyn ja Heckscherin mukaan johtajuuden vaatimukset ovat erilaiset holhoavissa byrokraatioissa ja yhteistyöorganisaatioissa. Lisäksi he muistuttavat että siirtymävaiheessa byrokratiasta yhteistyöorganisaatioon tarvitaan vielä aivan tietyn tyyppistä johtajuutta. Paradoksi tai mysteeri on siinä, että johtajien on kyettävä luopumaan tutuista pakottavan/käskevän auktoriteetin välineistä, mutta kuitenkin heidän tulisi jatkaa pysymistä vahvassa rooliasemassa. Näiltä osin kirjallisuuden suositukset ovat hyvin sekavia (Maccoby ja Heckscher 2006, 469).

Byrokraattisessa ympäristössä johtaja muistuttaa perinteisen perheen vahvaa ja käskevää isää. Seuraajien odotetaan suorittavan tarkkaan määritellyjä tehtäviä. Seuraajat ovat pääsääntöisesti pakkomielleistä tyyppiä. He suorittavat toistuvia tehtäviä. Arvot ovat byrokraattisia ja persoonallisuudesta tulee byrokraattinen Mertonin kuvaamalla tavalla (Merton 1940, 560 - 568). Vaikka tällaista byrokraattista tyyppiä ei esiintyisikään missään puhtaana, voi sääntöjä noudattavia ja vaativia sekä jäykkiä tyyppisiä löytyä edelleen byrokraattisista organisaatioista. Tällaisessa systeemissä alaiset ovat toistensa kilpailijoita ja kilpailevat yläpuolellaan olevien isähahmojen, johtajien suosiosta, kuten Raamatun Kain ja Abel. Lisäksi perinteinen johtaja näkee kritiikin heikentävän johtajuutta ja omaa asemaansa.

Yhteistyöorganisaatioissa, jollaiseksi matriisiorganisaatiokin voidaan mieltää, ihmisten odotetaan työskentelevän toinen toistensa kanssa joustavissa tiimeissä, joissa tehtävät ja vastuut vaihtuvat. Silloin tarvitaan toisenlaista ihmisyyttä kuin byrokratiassa, nimittäin vuorovaikutteista tyyppiä. Tällaiset johtajat eivät ole enää perinteisen perheen autoritäärisiä ja suojelevia isä-tyyppejä. Heidän on hylättävä holhoavat arvot ja symbolit ja siirryttävä tasa-arvoiseen, toverilliseen johtajuuteen, jossa seuraajat ovat kuin serkkuja tai lapsuuden kavereita. Johtajan on kyettävä olemaan tässä roolimalli ja osallistuttava ryhmään sen jäsenenä, eikä sen yläpuolella olevana hahmona. Tällainen johtaja vahvistaa keskinäiseen auttamiseen ja ymmärrykseen perustuvia suhteita. Piaget erotti yksipuolisen hierarkkisen kunnioituksen vertaisten keskinäisestä kunnioituksesta. Yhteistyöorganisaatioiden johtaminen perustuu luottamukseen, joka perustuu jälkimmäiseen ilmiöön ja yhteiseen moraaliin, joka on summa ihmisten välisistä suhteista (Maccoby ja Heckscher, 2006, 471 - 472). Yhteistyöjohtajan on

siedettävä kritiikkiä ja se vahvistaa häntä, jos kritiikki kumpuaa yhteisesti jaetusta tehtävästä. Yhteistyöjohtajan avoimuus kannustaa osallistumaan ja ihmiset kokevat hänet luottamuksen arvoisina. Yhteistyöjohtajilla on kuitenkin neljä erilaista roolia: visionäärinen muutosjohtajuus, operatiivinen suorittaja, siltojen rakentaja ja tiimijohtaja.

Visionäärinen muutosjohtaja työntää ja taivuttelee seuraajia muutokseen. Visionäärinen yhteistyöjohtaja rakentaa visioita keskustelujen, koulutuksen, keskinäisen kritiikin kautta sen sijaan, että ilmoittaisi visiot autoritäärisesti muiden yläpuolelta. Operatiivinen suorittaja rakentaa ja ottaa vastuuta prosesseista, jotka tukevat systeemiä, mutta he rakentavat näitä vähemmän tiukan kontrollin ja organisaatiokaavioiden, kuten prosessien ja yli organisaatorajojen ulottuvan kommunikaation avulla. Siltojen rakentaja on kyvykäs rakentamaan suhteita yli organisaatorajojen. Nämä johtajat tekevät enemmän kuin vain ylläpitävät suhdeverkostoja. He rakentavat siltoja, ei pelkästään yli funktioiden, vaan myös yli maiden rajojen. Tällainen johtaja on yleensä enemmänkin vuorovaikutteinen sosiaalinen tyyppi kuin byrokraattinen, joka ohjaa ihmisiä ohjeilla ja säännöillä. Tiimijohtajat eivät vain fasilitoi hierarkkisia tiimejä, joissa joillakin yksilöillä on ryhmässä auktoriteetti yli muiden jäsenten, vaan tiimejä, joissa on *jaettu johtajuus* sen mukaan kenellä on tarvittava osaaminen kyseessä olevaan tehtävään liittyen. Tiimijohtajuus ei siis kumpua asemasta tai persoonasta (hallitsevuudesta), vaan tilanteen vaatimasta osaamisesta ja osallistumisesta tehtävän suorittamiseen.

Oleellista Maccobyn ja Heckscherin mukaan on kuitenkin havaita, että harvoilla yhteistyöjohtajilla on vahvana kaikki nämä ominaisuudet ja roolit, vaan yleensä tarvitaan vähintään kaksi johtajaa, jotka täydentävät toisiaan näiden ominaisuuksien suhteen. Lisäksi Maccoby ja Heckscher (2006, 474) korostavat, että siirtyminen byrokratiasta vuorovaikutusorganisaatioon vaatii aivan tietyn tyyppistä johtajuutta sen vuoksi, että siirtyminen herättää yleensä suurta vastustusta. Oleellinen vastustuksen syy liittyy persoonallisuuteen juurtuneisiin perinteisiin motivoitumistapoihin. Sekä byrokraatit että ammattilaismaiset spesialistit vastustavat sellaisia uusia organisaatiomuotoja, jotka riistävät heiltä joko autonomian, vallan tai statuksen, jota he etsivät tai jonka he ovat saavuttaneet.

Oleellisinta lienee Maccobyn ja Heckcherin mukaan (2006, 475 - 476) se, että tällaisessa muutoksessa toimivien johtajien tulisi kyetä tyydyttämään sekä byrokraattisten että vuorovaikutteisten organisaatioiden ja ihmisten tarpeita samanaikaisesti. Heidän pitäisi osoittaa sekä autoritääristä suojelua ja turvaa että uudelleen tulkita arvoja kollektiivisen tarkoituksen ja yhteistyöorganisaation suuntaan. On nimittäin olemassa riski, että jos hänen uudet visionsa eivät saa tukea niissä, jotka ovat tottuneet byrokratiaan, nämä ihmiset eivät seuraa tällaista johtajaa. He saattavat kokea uuden tilanteen ja uudet mahdollisuudet uhkaksi itselleen ja kyvyilleen tehdä asiat oikein.

Toisaalta jos johtaja miellyttää byrokratiaa ja byrokraattisia tyyppisiä liikaa, nämä painavat päänsä piiloon ja ovat huomaamattomia siinä toivoissa, että kriisin mentyä ohi, he voivat jatkaa toimintaansa kuten aina ennenkin vanhoina

hyvinä aikoina. Tämä voi johtaa siihen, että byrokratia säilyy, eikä organisaatio muutu koskaan yhteistyöorganisaatioksi. Silti ehkä parhaita siirtymävaiheen johtajia byrokratiasta yhteistyöorganisaatioon ovat Maccobyn ja Heckscherin mukaan ne, jotka ovat ansainneet arvostuksensa perinteisessä systeemissä (byrokratiassa), mutta jotka ovat kykeneviä kommunikoimaan ja perustelemaan uuden vision ja tarkoituksen, joka puhuttelee vuorovaikutteisia tyyppisiä ja kaikkia. Koska tällaisia ihmisiä on harvassa, yleensä organisaatioissa tarvitaan toisiaan täydentäviä (muutos)johtajia. Tarvitaan siis sekä management- että leadership -johtamista eri muodoissaan.

Galbraithin mielestä menestyvän matriisiorganisaation rakentaminen edellyttää sellaista henkilöstöpolitiikkaa, joka auttaa kiinnostamaan, valitsemaan ja kehittämään sellaisia johtajia ja ihmisiä, joilla on *kyvyt, valmiudet ja mielenlaatu (mindset) yhteistyöhön*. Näillä johtajilla ja ihmisillä on persoonallisuus, joka sopii matriisikulttuuriin ja kyvyt, jotka edistävät matriisin prosessien toimivuutta (Galbraith 2009, 190 - 192). Galbraith ei tosin kerro, millainen on yhteistyökykyinen ja matriisiorganisaatioon sopiva persoonallisuus. Tämä johtuu siitä, että Galbraithin koulutus on taloustieteellinen ja häneltä puuttuu persoonallisuuspsykologian syvä tuntemus. Galbraith lähestyy asiaa esimerkkien kautta. Galbraith mainitsee esimerkin McKinseyn (konsulttiyhtiö), jossa puhutaan partneri-tyyppisestä (partner-like) käyttäytymisestä. Sillä konsulttiyhtiössä tarkoitetaan seuraavia asioita:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <i>Alttius:</i> | Jos joku organisaation jäsen kysyy henkilöltä apua, mitä henkilö vastaa? Kuinka avulias hän on kysyjän tarpeita kohtaan? |
| <i>Venyminen:</i> | Onko henkilö proaktiivinen tunnistamaan tapoja, joilla hän voisi antaa apua yhtiön muille osille? Osoittaako tämä henkilö aloittekykyä firman muiden osien auttamisessa? |
| <i>Oma intressi/yhtiön intressi:</i> | Kun on kysymys tuottojen tai kustannusten jakamisesta, pyrkiikö henkilö jakamaan nämä oikeudenmukaisesti, vain ajaako hän vain omaa tai oman yksikkönsä etua? |

Yhteistyökykyjen ja -halun lisäksi tarvitaan kykyä rakentaa luottamukseen perustuvia suhteita ja verkostoja sekä kykyä vaikuttaa ilman muodollista esimiesasemaa ja konfliktien ratkaisutaitoja (Galbraith 2009, 180-181 ja 189). Rekrytoinnissa edellytettäisiin sitä, että matriisiorganisaatioon ei palkattaisi hyvin yrittäjämielisiä ihmisiä, jotka haluavat tehdä asiat omalla tavallaan ja joilla on tarve kontrolloida ja olla riippumattomia. Joustavat organisaatiot, kuten matriisin tarkoitus olisi olla, tarvitsevat Galbraithin mukaan joustavia ihmisiä ja sellaisia tiimien johtajia, jotka ovat generalisteja ja jotka kykenevät yhteistyöhön.

Monet matriisiorganisaatiot ovat Galbraithin mukaan epäonnistuneet sen vuoksi, että ihmisiltä ovat puuttuneet nämä taidot ja kyvyt, silloin kun matriisiorganisaatioon on menty. Näitä ominaisuuksia voidaan Galbraithin mukaan edistää koulutuksella, työkierrolla ja yhteistyökäyttäytymistä palkitsemalla (Galbraith, 2009, 198 - 191).

Hollenbeck kumppaneineen (Hollenbeck, J. R. et al. 2002, 605 - 606) suorittivat kokeen, jossa 320 opiskelijasta muodostettiin 80 neljän opiskelijan tiimejä, joille annettiin tehtäväksi pelata tiettyä USA:n puolustusministeriön valmistamaa tietokoneavusteista sotapeliä. Siinä ideana oli estää vihollisjoukkojen tunkeutuminen tietyille maantieteellisille suoja-alueille tuhoamalla vihollinen. Puolustusjoukoilla oli tietokonepelissä käytössään tutkia, tankkeja, helikoptereita ja lentokoneita (hävittäjiä), joita pelaajat saattoivat liikuttaa eri vauhdilla tietyn toimintasäteen sisällä. Jos tunkeutujat tulivat aina samasta suunnasta, luokiteltiin toimintaympäristö vakaaksi. Jos tunkeutujat tulivat satunnaisesti eri suunnista, luokiteltiin toimintaympäristö epävakaaaksi. Tehtävää monimutkaistettiin siten, että osa tunkeutujista saattoi olla ystävällisiä omia joukkoja ja osa oli vihollisia. Omat joukot sai päästää myös suoja-alueille, mutta vihollisjoukot tuli karkottaa pois. Pisteitä annettiin sekä tiimille että yksilöille paitsi vihollisen tuhoamisesta myös karkottamiseen ja tuhoamiseen johtaneesta yhteistyöstä ryhmässä. Pelaajan peliroolin vaikutus tuloksiin eliminoitiin. Ystävällisten omien joukkojen tuhoamisesta vähennettiin pisteitä. Pisteiden anto tapahtui sekä tietokoneen automaattisena laskentana, myös siten, että kaksi ulkopuolista henkilöä tarkkaili kutakin ryhmää. Näiden tarkkailijoiden arvioiden korrelaatio oli 0.85 eli korkea. Tiimien jäseniltä mitattiin lisäksi kognitiiviset kyvyt Wonderlicin testillä sekä psykologinen myöntyvyys ja emotionaalinen tasapainoisuus NEO-PI-R -persoonallisuustestillä.

Vakaaksi luokitellussa toimintaympäristössä tiimien organisoituessa aselajikohtaisesti eli funktionaalisesti, yksilöiden persoonallisilla ominaisuuksilla ei ollut vaikutusta pelituloksiin. Funktionaalista monimutkaisemmassa organisaatiorakenteessa, maantieteellisesti organisoitunut divisioonarakenne, pelitulokset olivat parempia silloin, kun tiimien jäsenten kognitiiviset kyvyt olivat keskimääräistä korkeampia. Tiimien jäsenten psykologisella myöntyvyydellä/joustavuudella (agreeableness) ei ollut missään toimintaympäristössä ja organisaatiorakenteessa vaikutusta pelituloksiin. Jos toimintaympäristön vakaus - ennustamattomuus ja organisoitumisrakenne vastasivat toisiaan, olivat pelitulokset korkeampia kuin, jos niiden välillä oli yhteensopimattomuus. Tulos vastasi strukturaalisen kontingenssiteorian mukaisia väitteitä. Tiimien jäsenten korkeat kognitiiviset kyvyt eivät parantaneet pelituloksia, jos organisaatiorakenne ei vastannut ympäristön vaatimuksia. Eli jos toimintaympäristö oli vakaa, mutta organisaatiorakenne ei ollut funktionaalinen tai jos toimintaympäristö oli ennustamaton, mutta tiimit organisoituivat funktionaalisesti. Jos toimintaympäristön ja organisaatiorakenteen välillä oli yhteensopimattomuus, pelituloksia paransi tiimin jäsenten korkea emotionaalinen tasapainoisuus. Tulos viittaisi siihen, että monimutkaisemmissa organisaatiorakenteissa tarvitaan enemmän tiettyjä persoonallisuuspiirteitä, ainakin emotionaalista tasapainoisuutta, joka

neutraloi toimintaympäristön ja organisaatorakenteen yhteensopimattomuuden aiheuttamaa stressiä ihmisissä. Kyyniset ja ”valittavat” ihmiset ovat ehkä haluttomia ponnistelemaan ja tekemään toistensa kanssa yhteistyötä vaikeissa tilanteissa (Barrick, Steward, Neubert & Mount, 1988). Kukin organisaatorakenne edellyttäneen siten jäseniltään tiettytyypisiä ominaisuuksia ja Hollenbeckin ja kumppaneiden tutkimus viittaa henkilö-organisaatio-yhteensopivuuksien tai niiden puutteen olemassaolon mahdollisuuksiin.

Grenny, Maxfield ja Shimberg mainitsevat suhteellisen tuoreeseen tutkimukseensa perustuvassa artikkelissaan (Grenny et al. 2008, 47 - 52), että varsinkin muutosjohtajuudessa tarvitaan onnistuakseen turvautumista monenlaisiin vaikuttamiskeinoihin. Muutosjohtajan on kyettävä vaikuttamaan sekä persoonallisella, sosiaalisella että rakenteellisella tasolla sekä ihmisten motivaatioon että kykyihin. Motivaatio syntyy, jos johtaja kykenee yhdistämään muutoksen kohteena olevat asiat organisaation missioon ja visioon. Lisäksi johtajan tulisi kyetä luomaan sosiaalisella tasolla ihmisten ja ryhmien välille vertaispaineita ja yhden-suuntaistaa rakenteellisella tasolla tulostavuuksia ja palkkiot. Muutosjohtajan tulisi kyetä yli-investoimaan henkilöiden kykyjen kehittämiseen ja luoda sosiaalista tukea ja muuttaa tarvittaessa rakenteellisella tasolla organisaatioympäristöä kuten organisaatorakennetta tai organisaation toimintatapoja. Oleellista tässä on havaita, että taitava vaikuttaminen perustuu sekä persoonallisten, sosiaalisten että rakenteellisten seikkojen hyväksikäyttöön samanaikaisesti.

Maccoby ja Heckscherin (Maccoby 2006, 161 - 162) mukaan kysymys on byrokraattisen ihmistyyppin muuttumisesta ja oppimisesta vuorovaikutteisen ihmistyyppin suuntaan, kuten seuraavasta taulukosta voidaan havaita:

Näkökulma	Byrokraattinen	Vuorovaikutteinen
Perusluottamus	Huomio kiinnittynyt vanhempiin	Huomio kiinnittynyt verkostoon
Autonomia	Vanhempien kanssa neuvottelu	Itseohjautuva sopeutuvuus
Lähtökohta	Tiedä paikkasi, opi roolisi	Suhdeosaaminen, tiimityö
Perustehtävä	Läpäise testi	Opi oppimaan
Identiteetti	Huomio urakehityksessä ja uskomusjärjestelmässä	Etsi kutsumusta työssä tai sen ulkopuolella
Läheisyyden lähde	Keskinäinen huolenpito	Keskinäinen kehittyminen: verkoston rakentaminen yhdessä
Tuottavuuden lähde	Vanhemmuus, suojelu	Valmentaminen,fasilitointi (auttaminen)
Integriteetti	Byrokraattisen roolin toteutus antaumuksella ja tehokkaasti; ei-oikeutettujen käskyjen ja korruption vastustaminen	Pragmaattinen ideoiden kehittäminen. Eläminen ristiriitaisuuksien kanssa menettämättä toivoa

TAULUKKO 15 Byrokraattisen ja vuorovaikutteisen yksilön sosiaalisen luonteen vertailu organisaatiossa (Maccoby 2006).

Voidaan havaita, että ne liittyvät organisaatiossa toimivien ihmisten persoonallisuuden ja psyyken peruskysymyksiin, esimerkiksi ihmisen identiteettiin. Verkosto-organisaatiossa, jollainen matriisiorganisaatiokin on, onnistunut toimiminen edellyttää edellä esitetyn mukaisesti enemmän vuorovaikutteista kuin byrokraattista identiteettiä ja toimintatyyliä. Muuttuminen tällaiseksi edellyttää syvällistä minän ja identiteetin kehittämistä sekä näihin liittyvien tiettyjen peruskysymysten ratkaisemista. Maccoby on esittänyt seuraavia luottamukseen, autonomiaan, aloitteellisuuden lähteeseen, tuottavuuteen, identiteettiin, läheisyyteen, aikaansaamiseen ja luovuuteen sekä minän integriteettiin ja näiden puutteeseen tai vastakohtaan liittyviä ongelmia ja syitä sekä byrokraattiseen että vuorovaikutteiseen organisaatioon että ihmistyyppiin liittyen (Maccoby 2006b, 162):

Peruskysymykset	Byrokraattinen	Vuorovaikutteinen
Peruluottamus/perusepäluottamus	Riippuvuus äidistä - kasvihuone	Tuntee hylätyksi - liittyneeksi
Autonomia / häpeä ja epäily	Pakottava sopeutuvuus	Rajattomuus - impulsiivisuus
Aloitteellisuus /häpeä ja pelko	Oidipaalin kamppailu ja liiallinen samaistuminen isään	Pelko ryhmän hyväksynnästä aiheuttaa liiallista sopeutumista ryhmään
Tehtävä / alemmuus	Itseluottamuksen menetys – huonot arvosanat, suoritus	Itsensä ylläriöiminen defenssinä oman arvon menetyksen pelolle
Identiteetti / roolin epäselvyys	Pakottava sopeutuminen vanhemmuuden malliin tai vertaisryhmään	Itsensä markkinointi tai konsumerismi
Läheisyys / eristäytyminen	Heimolaisuus	Pinnallinen parinmuodostus
Tuottavuus / taantuminen	Kapeaan rooliin meneminen	Ei mitään opetettavaa
Egon integriteetti / epätoivo	Tostoin kuollut Ivan Ilijich – oman itsensä menetys	Burn out - poikkeavuudet

TAULUKKO 16 Tyypilliset byrokraattisen ja vuorovaikutteisen organisaation tai yksilön kehitykselliset ongelmat ja niiden syyt (Maccoby 2006b).

Näiden ongelmien ratkaisu yksilötasolla kohdistuu ennen kaikkea yksilön sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen identiteettiin ja vaatii aikaa ja identiteetin työstämistä, mikä ei ole itsestään selvää ja samalla tavalla mahdollista kaikissa organisaatio- ja organisaatiomuutoskonteksteissa.

4 ORGANISAATIO- JA JOHTAJUUS-IDENTITEETIN TYÖSTÄMISEN TARVE MATRIISIORGANISAATIOMUUTOKSESSA

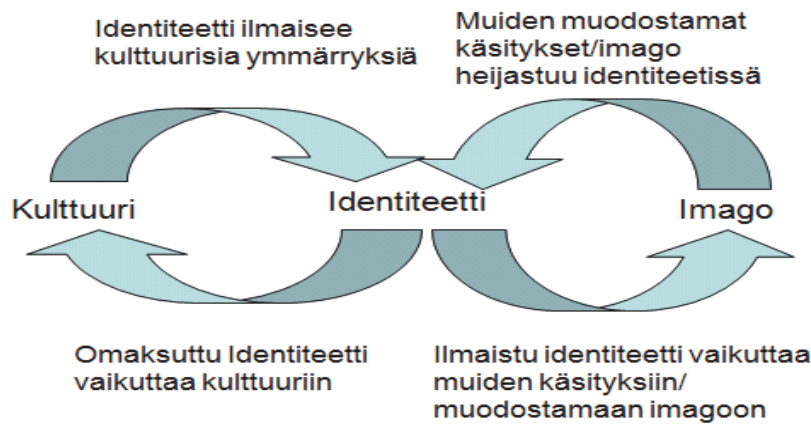
4.1 Organisaatioidentiteetti

Organisaatiokulttuurin ja -identiteetin käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa ja joskus tutkijoilla on ollut vaikeuksia erottaa ne toisistaan. Esimerkiksi Albert ja Whetten (1985, 265 - 266) järkeilevät seuraavaa:

Onko kulttuuri osa organisaatioidentiteettiä? Organisaatiokulttuurin tai minkä tahansa muun organisaatio-ominaisuuden suhde identiteettiin on paitsi empiirinen että teoreettinen kysymys.

Fiolin (Fiol et al. 1998, 56) mukaan organisaation identiteetti on osa organisaation kulttuurista sense-makingia. Duttonin ja Dukerichin (1991, 546) mukaan organisaation identiteetti on läheisesti sidoksissa organisaation kulttuuriin, koska identiteetti tarjoaa joukon kykyjä ja tavan käyttää ja arvioida näitä kykyjä, mikä tuottaa luonteenomaisen tavan tehdä asioita. Kognitiiviset kartat ja identiteetti ovat läheisesti liittyneet organisaation traditioihin, eli kulttuuriin.

Hatch ja Schulz (Hatch 2000, 24 - 26) tekevät eron identiteetin ja kulttuurin välillä. Kulttuuri on kontekstisidonnainen, piilevä ja pakottava, kun taas identiteetti on enemmän tarkka, näkyvä ja välineellinen. Identiteetti on sen summa, ketä me olemme ja miten muut näkevät meidät, tässä tapauksessa organisaation. Organisaation identiteetti on kulttuurin ja sen ulkopuolisten käsitysten summa organisaatiosta, mutta ei sama kuin ne (Hatch & Schulz 2002, 997). Hatch ja Schulz (Hatch & Schultz 2002, 991) ovat luoneet seuraavanlaisen mallin organisaation identiteetin dynamiikalle:



KUVIO 26 Organisaatioidentiteetin dynamiikan malli (Hatch & Schultz, 2002).

Identiteetin lähde on kulttuurissa ja se ilmaisee organisaation kulttuurisia käsityksiä, mutta siihen vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien käsitys, imago, organisaatiosta. Toisaalta organisaation identiteetti vaikuttaa ulkopuolisten käsityksiin, imagoon, organisaatiosta. Identiteetin ilmaiseminen organisaation ulkopuolisille voi olla tietoista, impression managementia (Ginzel et al. 1993 ja Pfeffer 1981) tai tarkoituksetonta ja tiedostamatonta kommunikointuna joka päiväisessä käytöksessä ja asenteessa (Rindnova ja Formnbron 1988).

Identiteetin muutoksissa on siis kysymys kulttuurin ja imagon välisestä vuorovaikutuksesta ja organisaation jäsenten itse-reflektiosta sen välillä, keitä me olemme (kulttuuriset arvot, jne.) ja millaisina muut meitä pitävät. Kuten Hatch (1993, 689 - 687) on argumentoinut, organisaatiokulttuuri tarjoaa kontekstin, jossa identiteetin työstäminen tapahtuu. Organisaatioidentiteetin dynamiikka on prosessi, jossa organisaation jäsenet ymmärtävät ja selittävät, millaisia me olemme organisaatioina (Hatch ja Schultz 2002, 1000).

4.2 Työ- ja johtajuusidentiteetti

Identiteetti on perinteisesti ollut sosiologien ja sosiaalipsykologien käyttämä käsite. Viime vuosikymmenten aikana se on noussut kiinnostuksen kohteeksi myös liiketaloustieteen ja organisaatiotutkimuksen alueilla. Kun maailma, organisaatorakenteet ja työnkuvat muuttuvat, identiteetin säilyttäminen joutuu uhanalaiseksi (Kohonen 2011, 82 - 83 ja 92). Kohonen kysyykin, "kuka puolustaa yksilöitä organisaatioiden vallankäytöltä?"

Identiteetti on käsitteenä monimutkainen ja monikerroksinen, eikä sille ole helppoa löytää yhtä täsmällistä määritelmää. Yleensä kirjallisuudessa erotetaan yksilön persoonallinen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti. Kaikki myöntävät, että identiteetti on sekä persoonallinen että sosiaalinen ja, että sen muotoutu-

minen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Yksilöä luonnehtii siis kaksi ääripäätä – psykologinen ja sosiologinen todellisuus (Deschamps & Devos 1998, 2).

Ginin (1998) käsityksen mukaan tekemämme työ muokkaa meitä. Löydämme mm. identiteettimme työn avulla. Ginin mukaan *työ tekee meistä kaltaisiamme*. Toisaalta kun ihmiset vastustavat organisaation määrittelemää identiteettiä, he hakevat oikeutusta omalle identiteetilleen (Fleming 2005). Työ muovaa yksilöä, mutta samalla myös yksilö muokkaa organisaation prosesseja ja rakenteita (Kirpal 2004a). Työhön liittyvälle identiteetille on olemassa monta määritelmää. Käytetään käsitteitä työhön liittyvä identiteetti, työidentiteetti ja ammatillinen identiteetti (Innanen 2009, 29).

Työhön liittyvä identiteetti on näistä laajin. Se pitää sisällään henkilön oman elämänhistorian, näkemyksen itsestä ammatillisena toimijana työssä, eettiset ja moraaliset arvot ja tavoitteet, työn emotionaalisen luonteen sekä henkilön persoonallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden yhteen nivoutumisen. Työidentiteetti puolestaan rakentuu ihmisen henkilöhistoriaan ja sisältää hänen tulevaisuuden odotuksensa suhteessa työhön. Ammatillisen identiteetin käsitettä käytetään puolestaan kuvaamaan identiteettejä työssä (Etäpelto 2007). Laske (2001) määrittelee ammatillisen identiteetin ammattiin kiinnittymiseksi ja pitkäkestoiseksi organisaatioon sitoutumiseksi. Ammatillinen identiteetti jakautuu yksilölliseen ja sosiaaliseen identiteettiin. Sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa ammatillista identiteettiä tarkastellaan sosiaalisena konstruktiona, kun taas yksilöpsykologinen näkökulma korostaa ammatillisen identiteetin persoonallista puolta (Etäpelto 2007).

Työelämän haasteet liittyvät mm. Tuomiston mukaan (1997, 28 - 29) ammatillisen identiteetin kehittymiseen. Työidentiteetiltä edellytetään nykyisin lisää joustavuutta, mutta esimerkiksi Kirpalin (2004) tutkimus osoittaa, että suurin osa työelämässä olevista ihmisistä rakentaa ammatillista identiteettiään edelleen perinteiseen tapaan samaistumalla työhön ja torjumalla liikkuvuuden ja joustavuuden vaatimuksia. Kirpal on erottanut niin sanotun klassisen ja joustavan työidentiteettityypin. Ne ovat vastakohtia suhtautumisessaan muutokseen ja joustavuusvaatimuksiin. Tarkemmin sanottuna Kirpal on erottanut kolme työidentiteetin tyyppiä: sopeutuva, uudelleen itsensä määrittelevä sekä pysyvä ja *vakaa*. Näitä viimeinen tyyppi *edustaa klassista työidentiteettiä* ja kaksi ensimmäistä yrittäjämäistä ja jälkistrukturaalista minää, jotka ovat Kirpalin tutkimusten mukaan kuitenkin harvinaisia poikkeuksia eurooppalaisessa palkkatyössä (Kirpal 2004 a).

Reflektointikyvyn lisäksi työntekijän muut resurssit, työkokemus ja ikä vaikuttavat siihen, kuinka ammatti-identiteetti painottuu ja kuinka merkittävää työelämässä omaksuttu sosiaalinen malli on hänen työidentiteetilleen. Ihmisen elämänkaaren aikana painotukset saattavat muuttua merkittävästi. Työuran edetessä ja kokemuksen lisääntyessä, mahdollisuudet ja tarve yksilöllisiin näkemyksiin ja työidentiteettiin korostuvat (Kirpal 2004). Työelämän muutoshasteissa ihmisiä olisi tuettava ja ohjattava aktiivisesti ammatillisen identiteetin

kehittämiseen, jotta he pystyisivät mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan työelämän vaatimuksiin (Kirpal 2004 ja Etäpelto 2008).

Postmoderni käsitys olettaa identiteetin, myös työidentiteetin, ainoastaan diskursiivisesti rakennetuksi. Se johtaa relativismiin, jossa identiteetin rakentamista määrittävä sosiaalinen ja käytännöllinen todellisuus sekä ihmisten praktinen toiminta ja ruumiillinen todellisuus kielletään (Etäpelto, 2007, s. 102). Realistisen identiteettiteorian mukaisesti voidaan olettaa, ettei identiteetti ole vapaasti valittavissa ja neuvoteltavissa millaiseksi hyvänsä, vaan rajoitteita edustavat ne sosiaalisen todellisuuden rakenteet, joissa ihminen elää. Lisäksi identiteetin vapaata neuvottelevuutta rajoittavat ne kulttuuriset tulkintamallit, joiden mukaan ihminen rakentaa identiteettitarinaansa. Itsestä tuotetuissa identiteettitarinoissa on aineksia kulttuurissa vallitsevista mallitarinoista (Etäpelto 2007, 140 - 141). Tämä tutkimus perustuu realistisen identiteettiteorian mukaisiin oletuksiin.

Pratt, Rockmann ja Kaufman (2006) ovat luoneet tutkimustensa pohjalta oman työidentiteettimallinsa. Työidentiteetti muokkautuu työssä oppimisen ja identiteettioppimisen välisessä prosessissa. Kun yksilö on saavuttanut tasapainon oman identiteettinsä ja työn välillä, se voi johtaa työidentiteetin muodostumiseen. Ibarra mukaan varsinkin nuoremmat työntekijät muodostavat työidentiteettinsä roolimallien tarkkailun, väliaikaisten identiteettikokeilujen ja niiden tulosten arvioinnin avulla (Ibarra 1999, 782 - 787). Oleelliseksi ammatillisten muutosten yhteydessä muodostuu sopeutumiskyky, joka riippuu Ibarra mukaan mm. mahdollisista identiteeteistä, kyvyistä, asenteista, toimintatyyleistä ja rutiineista suhteessa uuden roolin identiteettivaatimukseen (Ibarra 1999, 787). Ibarra mukaan ammatillisen identiteetin muodostuminen on yksi organisaatioihin sosiaalistumisen muoto. Ibarra on lainannut käsitteen ”mahdolliset identiteetit” Markuselta ja Nuriuselta, jotka ottivat käyttöön käsitteet ”mahdolliset minät/identiteetit”, joilla he tarkoittavat ihmisten kognitiivisia ilmauksia heidän pitkän aikavälin tavoitteistaan, mieltymyksistään, motiiveistaan, pelostaan ja uhkistaan (Markus ja Nurius 1986, 954). Mahdolliset minät/identiteetit joko avaavat tai rajoittavat ihmiset käyttäytymistä sekä halua ja mahdollisuuksia tulla tai muuttua joksikin muuksi, mitä hän on tällä hetkellä. Kosmalan ja Herrbachin (2006) mukaan yksilön oman identiteetin ja ammatillisten vaatimusten väliset erot voivat haitata henkilön samaistumista organisaatioon. Elsbach (1999) kirjoittaa neljästä samaistumisen muodosta: samaistuminen (identification), samaistumattomuus (dis-identification), epäselvä samaistuminen (schizo-identification) ja neutraali samaistuminen (neutral-identification). Näissä kaikissa on kysymys siitä, missä määrin yksilön ja organisaation identiteetit vastaavat tai eivät vastaa toisiaan. Pierce ja kumppanit puhuvat psykologisesta omistajuudesta, joka syntyy helpommin, jos työ sisältää itsenäisiä ja hallittavia kokonaisuuksia (Pierce et al. 2001).

Johtajat ovat todennäköisemmin samaistuneet organisaatioon työntekijöitä vahvemmin (Scott ja Lane, 2000). Vandevallen, Van Dynen ja Kostovan (1995) tutkimusten mukaan ne henkilöt, joilla on korkea psykologisen omistajuuden tunne, sitoutuvat todennäköisemmin muodollisen työroolinsa ylittävään käyt-

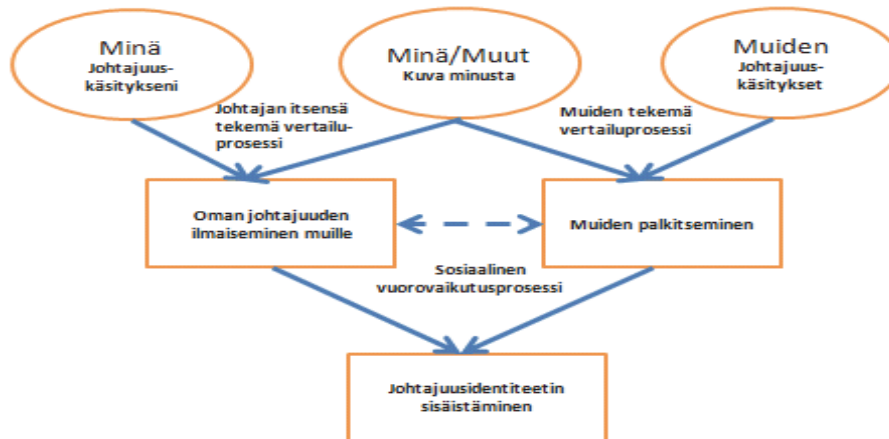
täytymiseen (extra role behaviour), mikä hyödyttää organisaatiota. Lisäksi rakenteeltaan yksinkertaisemmissa organisaatioissa syntyy O'Driscollin, Piercen ja Coghlanin (2006) mukaan helpommin psykologista omistajuutta työtä ja organisaatiota kohtaan kuin monimutkaisemmissa organisaatioissa.

Henkilökohtaisen ja organisaation edellyttämän työidentiteetin huono yhteensopivuus voi siis johtaa työstä vieraantumiseen. Vieraantuminen on alun perin marxilaisen yhteiskuntakritiikin sosiologiaan tuoma käsite (Allardt 1993). Nietzsche (1954) vieraantuminen merkitsi itsenäisyyden ja vapaan tahdon puutetta. Schmittin (2003) mukaan vieraantunut yksilö ei koe olevansa oma itsensä ja se voi johtaa jopa masennukseen. Davidsin (1955) mielestä vieraantuneeseen ihmiseen voidaan liittää seuraavia ominaisuuksia: itsekeskeisyys (egocentricity), epäluottamus (distrust), pessimismi (pessimism), levottomuus (anxiety) ja katkeruus (resentment). Neal ja Rettig (1963) havaitsivat, että erilaista työtä tekevien vieraantuminen ei poikkea juurikaan toisistaan. Schmitt (2003) puolestaan havaitsi, että ongelmallisetkaan olosuhteet eivät aina vieraannuta – ne vieraannuttavat, jos ne vaikuttavat ihmisen persoonallisuuteen. Sarrosin, Tanewskin, Winterin, Santoran ja Denstenin (2002) mukaan johtamistapa vaikuttaa enemmän työstä vieraantumiseen, kuin organisaation rakenne tai vanhanaikaiset työolosuhteet, kuten jäykkyys. Ryanin ja Decitin (2000 a ja 2000b) itsemääräytymisteoria (self determination theory, SDT) selittää paljon vieraantumista. Jos ihmisen sisäiset perustarpeet (kyvykkyys, itsenäisyys, yhteys muihin ja sisäinen motivaatio) on tyydytetty, ihminen ei vieraannu ja päinvastoin.

Organisaatiosta ja työstä vieraantumista tapahtuu varsinkin organisaatiomuutosten yhteydessä. Ponteva (Ponteva 2009, johdanto) on tehnyt organisaatiomuutoksen aiheuttamaan vieraantumiseen liittyvän väitöskirjan, koska omien sanojensa mukaan hän ei ”ymmärtänyt, miksi ihmiset olivat niin aggressiivisia, miksi kukaan ei ollut valmis joustamaan, miksi koko ajan pelättiin aina ja kaikkea sekä kaikkia, miksi vanhaa ihannoitiin, miksi johtaminen oli niin vaikeata tai miksi henkilösuhteet olivat niin tulehtuneita. Päälle siis vyöryivät työntekijöiden huoli omasta tulevaisuudestaan, eri yksiköiden väliset kiusailut organisaation herruudesta, poliittisen päätöksenteon hitaus ja oma haasteeni saada organisointua mm. henkilöstöasiat uudessa organisaatiossa niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä”. Ponteva erotti omassa tutkimuksessaan neljä erilaista työidentiteetti-väittämäluokkaa tai identiteetti-positiota: innostus, kuuliaisuus, kyynisyys/välinpitämättömyys ja omapäisyys/ kapinallisuus. Innostuneisuuteen kuuluu työhön kiinnittyminen ja organisaatioon samaistuminen. Kuuliaisuuteen kuuluu työstä vieraantuminen, mutta organisaatioon samaistuminen. Kyynisyydessä ja välinpitämättömyydessä henkilö on vieraantunut työstään ja etäännytynyt organisaatiosta, johon hän kuuluu. Omapäinen ja kapinallinen henkilö on kiinnittynyt työhönsä, mutta etäännytynyt organisaatiosta ja sen arvoista ja toimintatavoista.

Myös esimiesasemassa oleva johtaja tai päällikkö voi tuntea vierautta ja vieraantumista työstään, jos hänen henkilökohtainen ja/tai sosiaalinen identiteetti ei vastaa uuden organisaation edellyttämää työidentiteettiä, tässä tapauksessa johtajuusidentiteettiä.

Johtajuusidentiteetin muodostumista voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla kuvalla:



KUVIO 27 Johtajuusidentiteetin muodostumisprosessi (Scott DeRue et al. 2009, 224)

Jokaisella johtajalla ja päälliköllä on omat käsityksensä johtajuudesta, eli millaisia ominaispiirteitä ja millaista käyttäytymistä johtajuuteen liittyy tai tulisi liittyä. Aivan ensiksi johtajat vertaavat omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan (persoonallisuuden piirteitään, temperamenttiaan ja taitojaan) omaan kognitiiviseen käsitykseensä johtajuudesta (Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich 1996). Tähän vertailuprosessiin perustuen henkilö päättää, onko hänellä johtajuusominaisuuksia vai ei. Sen seurauksena johtaja sitten ilmaisee sopivissa tilanteissa johtajuutensa muille. Tämä tapahtuu osittain automaattisesti ja tiedostamatta, osin tietoisesti.

Muilla, johdettavilla, on puolestaan omat käsityksensä siitä, millaisena he pitävät johtajuutta. Jos muut näkevät ja kokevat johtajan käyttäytymisen vastaavan heidän käsityksiään johtajuudesta, he palkitsevat ja vahvistavat johtajan ilmaisemaa johtajuutta. Jos taas johtajan käyttäytyminen ei vastaa johdettavien käsitystä (hyvästä) johtajuudesta, he eivät palkitse ja vahvista johtajan johtajuuden ilmaisemista (Lord & Maher 1991).

Ensimmäisessä, positiivisessa, johtajuuden vahvistamisprosessissa johtajan käsitys omasta johtajuudestaan vahvistuu ja samalla vahvistuu myös hänen johtajuusidentiteettinsä. Mitä kauemmin tällaista on tapahtunut, sen vahvemmaksi johtajuusidentiteetti muodostuu. Johtajalle muodostuu siten selkeä ja vahva käsitys siitä, millainen hän on ja haluaa olla johtajana. Johtaja on siten motivoitunut toimimaan omakuvansa mukaisesti (Foote 1951). Jos tällaista johtajuuskäyttäytymistä arvostetaan, siitä tulee osa organisaatiokulttuuria (Higgins 1987 ja Markus ja Nurius 1986). Lisäksi johtajan henkilöhistoria ja työkokemus vaikuttavat siihen, millaisena hän pitää hyvää johtajuutta, esimerkiksi painottaako hän autoritäärisuutta vai demokraattisuutta (Scott DeRue, Ashford

ja Cotton 2009, 225). Voisi siten olettaa, että esimerkiksi rooli-valtakulttuurissa kauan työtä tehneet ja menestyneet johtajat ovat sisäistäneet johtajuusidentiteettiinsä autoritäärisyyttä, käskyvallan ykseyttä sekä selkeätä ja laaja-alaista kokonaisvastuuta organisaatiosta. Vastaavasti voisi olettaa, että kauan esimerkiksi matriisi- tai prosessiorganisaatioissa työskennelleet ja menestyneet johtajat hyväksyisivät johtajuusidentiteettiinsä enemmän epäselvyyttä johtajuusrooleissa sekä jaettua ja demokraattista johtajuutta.

Suomessa johtajuusidentiteetistä on tehty 2000 -luvulla mielenkiintoinen tutkimus "Rehtoreiden kertomana johtajuus ja johtajuusidentiteetti (Ahonen, H. 2008). Ahosen kiinnostuksen kohteena oli johtajan minuuus ja johtajuuden sovitaminen osaksi minuuutta. Ahonen kutsuu tätä rehtorin itsemäärittelyä johtajana johtajaidentiteetiksi (Ahonen 2008, 49). Johtajien erilaisuudesta ja heidän historiansa erilaisuudesta johtuen on selvää, että jokaisen johtajuusidentiteetti on erilainen ja siksi hyvin yksilöllinen. Ahosen tutkimuksesta kävi selville, että rehtorien johtajuusidentiteetin muodostumisessa on sellainen erikoispiirre, että rehtorit "kantavat" johtajuusidentiteetissään mukanaan myös aiemmin omaksumaansa opettajaidentiteettiään. Se puolestaan on yhteydessä yhteiskunnassa vallitsevaan kasvatuksen ja opetuksen arvoihin sekä opettajakollegojen, oppilaiden ja heidän vanhempiansa vaatimuksiin. Rehtorit rakentavat johtajuusidentiteettiään erilaisten omien ja muiden odotusten välisessä jännitteessä ja heidän autonomiaansa siinä rajoittavat muun muassa koulujen toimintakulttuurit. Ahosen tutkimus paljastaa, että rehtorit eivät ole vapaita valitsemaan johtajuusidentiteettiään, vaan valintaa rajoittavat heidän omat aiemmat ammatti-identiteettinsä, organisaatiokulttuureihin sopeutuminen ja monien tahojen ristikkäiset odotukset (Ahonen 2008, 167).

Johtajuusidentiteetti määritellään tässä nyt tehdystä tutkimuksesta alaisten vahvistamaksi johtajan omaksi käsitykseksi siitä, millaisena hän pitää itselleen sopivaa ja tavoiteltavaa johtajuutta. Toistaiseksi ei ole esitetty johtajuusidentiteetille tyypillisiä ja yleisiä dimensioita tai piirteitä. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita lähinnä johtajuusidentiteetin yhdestä puolesta, eli johtajan kokemasta käskyvallan ykseyden tarpeesta tai sen vastakohtasta, jaetun johtajuuden hyväksymisestä. Tämän oletetaan olevan relevantti tema tutkimuksen ongelmien kannalta. Käskyvallan ykseyden koetun tarpeen aste on todennäköisesti yksi ammattijohtajien johtajuusidentiteetin yleisistä ja kaikille yhteisistä piirteistä, jolla lienee oleellinen merkitys matriisiorganisaatioon sopeutumisessa tai sopeutumattomuudessa. Tämä tutkimus keskittyy ns. ammattijohtajuuteen. Muita johtajuuden lajeja ovat esimerkiksi verkosto- ja professiojohtajuudet, jotka eroavat monella tavalla ns. ammattijohtajuudesta (Härkönen, H. ja Airaksinen, J. 2012, 5 - 19). Ammattijohtaja voinee kuitenkin oppia paljon näistä muista johtajuuden lajeista joutuessaan työskentelemään matriisiorganisaatioissa.

4.3 Yksilöllinen identiteetti

Yksilöllinen identiteetti kuvaa niitä yksilöön liittyviä piirteitä, jotka tekevät hänet ainutlaatuiseksi ja saa hänet kokemaan itsensä erilaiseksi muista (Deschapms & Devos 1998, 2). Eletty elämä kokemuksineen vaikuttaa ja suodattuu osaksi yksilön minäkäsitystä. Identiteettiä voidaan pitää sosiaalisen oppimisen tuloksena. Koska sosiaaliset roolit tarjoavat näyttämön keskinäiseen vuorovaikutukseen, identiteettiä voidaan pitää myös vahvistettujen asemien ja sosiaalisten roolien funktiona (Sarbin & Scheibe 1983). Niinpä roolimutokset saavat aikaan identiteetin uudelleen arviointia, koska muutos tuottaa uutta informaatiota ja palautetta siitä, keitä me olemme.

Identiteetti ei tule annettuna, vaan sitä muokataan jatkuvasti. Giddensin (1991, 32) käyttämä termi "reflective project" kuvaa hyvin identiteetin prosessaista luonnetta. Identiteetin työstämistä on kuvattu myös termeillä identiteettineuvottelu (identity negotiation, Swann 1997), identiteetin rakentaminen (identity construction, Lindgren & Wåhlin 2001) ja identiteettityö (identity work, Watson 2008; Alvesson & Willmott 2002).

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että identiteetillä on narratiivinen luonne. Tarinoiden (narratiivien) vahvuus on siinä, että ne selittävät ja tulkitsevat samanaikaisesti (Czarniawaska-Joerges 1995, 19 - 20) ja liittävät yhteen toiminnan, toimijat ja kontekstin. Tällainen konteksti voi olla esimerkiksi organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri, jossa yksilö on tehnyt ja tekee työtä. Nykyisyyden ja menneen lisäksi identiteetti voi suuntautua myös tulevaisuuteen. Ihmisellä voi olla kuva eräänlaisesta ideaaliminästä (possible selves, Markus & Nurius 1986), jota kohti hän pyrkii ja joka ohjaa ja motivoi hänen toimintaansa. Mahdollinen minä tai ideaaliminä toimii käyttäytymisen yllykkeenä ja tarjoaa mittapuun, jota vasten tämän hetkistä tilannetta ja minäkäsitystä arvioidaan.

Adamsin mukaan yksilön identiteetti koostuu kolmesta tasosta (MacAdams, 1995). Sisimmällä identiteetin tasolla olevat persoonallisuuden osat, varsinkin temperamentti, ovat tilanteesta, ajasta ja roolista riippumattomia (Kinunen, Feldt et al. 2005, 79). Temperamenttia kuvaa esimerkiksi Viisi suurta (Big Five; McCrae ja John 1992) temperamenttipiirrettä: neuroottisuuden aste, ulospäin-sisäänpäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille kokemuksille ja tunnollisuuden määrä.

Voisi helposti kuvitella, että vuorovaikutteisissa organisaatioissa, kuten matriisiorganisaatioissa tarvitaan ainakin sovinnollisuutta, tunnollisuutta, avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja vähäistä neuroottisuuden astetta. Tämän tutkijan tiedossa ei ole tutkimuksia, joissa olisi näin suoraan väitetty tai ainakaan todistettu. Siksi nämä väittämät ovat pelkkiä tässä esitettyjä hypoteeseja.

Persoonallisuuden tasolla ovat myös sellaiset ominaisuudet kuin taipumukset (dispositions), joista käytetään myös nimitystä "piirteen kaltaiset ominaisuudet" (trait-like-characteristics). Tällaisia ovat esimerkiksi itsearvostus (Rosenberg 1965), koheesion eli elämänhallinnan tunne (Antonosky 1987), op-

timismi (Scheier, ja Carver 1985) ja kontrollin sijainti (locus of control, Rotter 1966) ja pystyvyysuskomus (Bandura 1997). Asiaa perusteellisesti tutkimatta on vaikea sanoa, mitä muuta yksilö tarvitsee persoonallisuuden tasolla myönteisen itsearvostuksen lisäksi matriisiorganisaatiossa toimiakseen. Todennäköisesti hyötyä on myös optimismista ja kohtuullisesta elämänhallinnan tunteesta. Liiallinen kontrolliorientaatio lienee haitaksi, samoin kun sen täydellinen puute, joka voinee johtaa hällä-väliä-tyyliin ja ajelehtimiseen.

Identiteetin seuraavalla tasolla ovat esimerkiksi motivaatiotekijät, henkilökohtaiset arvot, tavoitteet, taidot, elämäntehtävät, defenssimekanismit ja selviytymiskeinot (coping). Nämä ovat sidoksissa ikään, paikkaan ja rooliin. Henkilökohtaisten tavoitteiden merkitystä työhyvinvoinnissa on alettu tutkia vasta viime vuosina (Kinnunen, Feldt et al. 2005, 82).

Joskus tästä identiteetin tasosta käytetään nimitystä ipse-identiteetin praktinen tai kollektiivinen identiteetti (Laitinen 2007, 147 ja 151 - 152). Ipse-identiteettiä ei tule käsittää faktojen, tapahtumien ja ominaisuuksien, vaan kokemusten, uskomusten, tulkintojen, omaksumisten ja välittämisen ulottuvuudessa. Kyse on tulkinnoista, ei faktoista. Praktinen identiteetti, kuka olen, määrittyy sen kautta, mitä asioita pidän hyvänä, itsearvoisina, tärkeinä, merkittävinä, tavoittelemisen arvoisina. Oleellista siinä on voimakas kiinnittyminen ja samaistuminen joihinkin päämääriin ja arvostuksiin, jotka ovat oman identiteetin, oman tyylin, oman luonteen ja tottumusten keskeisiä rakenneosia. Tämä identiteetti rakentuu sen ympärille, että tämä kokee jotkut päämäärät omakohtaisesti velvoittaviksi ja motivoiviksi.

Päämäärät, joiden varaan identiteetti rakentuu, motivoivat mahdollisesta vaativuudestaan huolimatta. Ne antavat yksilölle enemmän tai vähemmän pysyvän suunnan. Ihmisellä on näkemyksiä asioiden tärkeysjärjestyksistä, eivätkä muut itseymmärrykset tulisi kysymykseenkään. Monet keskeiset vakaumukset ovat julkilausumattomia. Vahvat arvostukset voivat olla hyvin itsestään selvänä pidetty ”syvä konteksti” elämän päämäärille. Minkään asian objektiivinen arvo sinänsä ei luo praktista identiteettiä, vaan tulkinnat asioiden arvosta ja omaksutut päämäärät. Praktinen identiteettiorientaatio koostuu ihmisen vastauksista kysymykseen ”mihin pyrin elämässäni?”, ei niinkään kysymykseen ”miten eron toisista ihmisistä”? Kuka olen määräytyy praktisessa orientaatioissa suoraan henkilön päämäärien kautta (Laitinen 2007, 152 - 155). Kuitenkin identiteetti on Taylorin mukaan aina kesken, uudelleen määrittelyn tilassa, mutta se on myös aina jo jonkinlainen (Taylor 1989, 41).

Esimerkiksi voidaan ajatella, että henkilön arvoina ovat suoritus, raha, valta ja hallinnan tunne. Henkilö haluaa johtaa muita ja mieltää elämäntehtäväkseen johtajuuden. Jos hän on identifioitunut vahvasti hallitsevaan ja voimakaaseen isäänsä, hän haluaa olla johtajana myös hänen kaltaisensa. Kuvitellaan lisäksi, että hän on luonteeltaan hyvin tunnollinen ja kontrollisuuntautunut. Silloin hän saattaa haluta asemaan, jossa hänellä on paljon suoria alaisia, joiden toimintaa hän haluaa ohjata käskytyksellä ja kontrollilla. Jos hän on vielä hankkinut johtamistaitonsa byrokraattisessa organisaatiossa, jossa hänellä itsellään on ollut paljon muodollista valtaa, voi hän sopeutua huonosti mat-

riisiorganisaation ja sen edellyttämän kulttuurin vaatimuksiin. Jos hänellä kaiken lisäksi on luonteessaan vielä narsismia ja/tai itsearvostusongelmia, hän saattaa sietää huonosti kritiikkiä ja avoimuutta. Tällaisessa tapauksessa voisi kuvitella, että hänen mahdollisuutensa matriisiorganisaatiossa toimimiseksi ovat heikot. Hänen voisi kuvitella tulevan matriisiorganisaatioon joutuessaan vihaiseksi, turhautuneeksi ja lopulta masentuneeksi. Jos hän on kuitenkin liian ikääntynyt lähtemään sieltä pois, hänelle voisi kuvitella tulevan työvihtyvyysoongelmia ja/tai hänen voisi kuvitella sabotoivan matriisiorganisaation toimintaa. Nämä väittämät ovat toki vain pelkkiä hypoteeseja todellisen tutkimustiedon puuttuessa.

Uloimmalla identiteetin tasolla on tarinamuotoinen identiteettitaso. Organisaatiomuutoksissa tarvitaan paljon tilaa tarinamuotoiselle kulttuurin ja identiteetin muodostukselle. Identiteetillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sisäistettyä, koko ajan kehittyvää tarinaa, jonka ihminen tuottaa elämästään (Kinnunen, Feldt et al. 2005, 85). Tarinamuotoinen identiteetti luo jatkuvuuden ja tarkoituksen tunnetta elämään. Tarinaa jäsentäessään ihminen pohtii, miksi minusta tuli tällainen ja millainen minä olen ja mihin minä olen menossa. Yksilön tarinamuotoisen identiteetin tutkimukseen eivät sovellu määrällisen tutkimuksen kyselymenetelmät, kuten persoonallisuuden piirteiden tai taipumusten tutkimukseen, vaan tutkimusotteen tulee olla laadullinen. Yksi lähestymistapa identiteetin tutkimukseen on narratiivinen (tarinallinen) lähestymistapa, jonka lähtökohta on se, että ihminen elää elämänsä kuin se olisi tarina, jonka päähenkilö hän itse on. Tämä on se taso, johon organisaatiotutkimuksessa yleensä päästään ilman, että tutkija on psykologi.

Suomessa tällaista tarinallista lähestymistapaa post-byrokrattisen organisaation johtajien identiteettien selville saamiseksi ja luokittelemiseksi on käyttänyt Jaana Kuusipalo väitöskirjassaan (Kuusipalo 2008). Kuusipalo käyttää tutkimuksessaan Czarniawskan (1997) narratiivikäsitystä, jossa ei tehdä eroa tarinoiden ja narratiivien välillä (Kuusipalo 2008, 52). Narratiivilähestymistapaa pidetään erityisen sopivana identiteetin tutkimiseksi (Ricoeur 1984, Somers 1994, Somers ja Gibson 1994). Heikkinen (2001, 33) painottaa, että narratiivinen identiteettikuvaus ei sisällä ainoastaan tarinoita elämästämme, vaan myös itseilmaisumme muotoja vuorovaikutussuhteistamme toimintaympäristömme kanssa.

Kuusipalonkin mukaan (Kuusipalo 2008, 44 - 45) useimmat identiteettiteoriat erottavat persoonallisen ja sosiaalisen identiteetin toisistaan. Tämä pitää usein sisällään oletuksen, että persoonallinen identiteetti on suhteellisen vakaa ja muuttumaton, kun taas sosiaalinen identiteetti on kontekstiriippuvainen. Toisaalta sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki identiteetit ovat sosiaalisia ja muuttuvat jatkuvasti. Identiteetti on tämän mukaan prosessi, eikä pysyvä olotila. Watson (2002, 94) on kuvannut hyvin näiden kahden identiteettiin liittyvän lähestymistavan, systeemi-kontrollinäkökulman ja prosessilähestymistavan eroja. Kuusipalo nojaa Watsonin prosessinäkökulmaan omassa tutkimuksessaan.

Watsonin prosessinäkökulma painottaa sitä, että yksilöt ovat aina muutoksessa ja heidän identiteettinsä tulee aina joksikin, eikä ole koskaan valmis. Watsonin mukaan identiteetin muutos on oppimisprosessi, jossa muutos tapahtuu dialogin sekä itsen että muiden kanssa tapahtuvan ”todellisuuden neuvottelun” kautta. Kysymys on ymmärryksen muodostamisesta siitä, miten maailma toimii ja kuinka yksilö voi toimia taitavasti muuttuvassa maailmassa.

Case-yrityksessä tekemiensä ja analysoimiensa haastattelujen perusteella Kuusipalo erotti neljä erilaista narratiivia kuvaamaan yksilön ja organisaation välistä suhdetta (Kuusipalo 2008, 113). Hän löysi omassa tutkimuksessaan nostalgisen, ammattimaisen, välineellisen ja kameliontimaisen narratiivin. Menevästä sen syvemmälle Kuusipalon tutkimukseen ja narratiiveihin, oleellista tässä yhteydessä on neljää narratiivia koskevat havainnot. Nostalgia- ja ammattilaisuus -narratiiveissa identiteettityyppi oli selvempi ja kiinteämpi (coherent) kuin muissa narratiiveissa. Vanhemmat työntekijät (insinöörit) kykenivät muodostamaan helpommin kiinteämmän identiteettikuvaukset kuin nuoremmat työntekijät (Kuusipalo 2008, 115, 119 ja 123). Vanhemmilla työntekijöillä oli useammin nostalgianarratiivi/identiteetti, joka suuntautui enemmän menneiden tapahtumien ihannoituihin kuin nykyisyyteen tai tulevaisuuteen. Nuoremmilla työntekijöillä ei ollut niin kiinteää työnarratiivia/identiteettiä kuin vanhemmilla ja nuoremmat olivat vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin vanhemmat ja olivat sitoutuneet enemmän oman uransa kehittämiseen tai muihin elämän alueiden kehittämiseen, eli sukupolvien väliset narratiivit/identiteetit olivat erilaisia.

Kuusipalon narratiiveista nostalginen narratiivi vastaa Kirpalin pysyvä ja vakaata, eli klassista työidentiteettiä. Ammattimainen ja kameleontin narratiivit vastaavat Kirpalin sopeutuva ja uudelleen itsensä uudelleen määrittelevä yrittäjämäistä ja jälkistrukturaalista minää. Kuusipalon välineellinen narratiivi edustaa puolestaan Pontevan kyynistä ja välinpitämätöntä työidentiteettiä, jossa henkilö on vieraantunut työstään ja on etäännytynyt organisaatiosta, johon hän kuuluu. Vanhempien työntekijöiden kiinteä narratiivinen työidentiteetti kertoo sen, että organisaatioon jääneet ovat samaistuneet organisaatioon ja sen kulttuuriin. Tällaista *sisäistettyä kulttuurikäsitystä ja työidentiteettiä ei ole helppoa muuttaa*.

Tämän tutkimuksen kannalta Kuusipalon tutkimus on hyödyllinen siinä mielessä, että se todistaa hyvin sen, että ihmiset valikoituvat ja sosiaalistuvat organisaatioon ajan funktiona ja sekä organisaatiolle että sen ihmisille muodostuu tietynlainen identiteetti, joka on siis oppimisen ja sopeutumisen tulos. Siksi vanhemmilla työntekijöillä on kiinteämpi organisaatio- ja työidentiteetti kuin nuoremmilla. Sosialisatio on opettanut vanhemmille työntekijöille organisaation arvot ja normit ja he ovat sopeutuneet niihin (Kuusipalo 2008, 40).

Toisaalta organisaation toimintaympäristö voi muuttua paljonkin vuosien varrella ja vaatia johtajilta ja työntekijöiltä uudenlaista organisaatio- ja työidentiteettiä. Positiivista asiassa on se, että jos identiteetti on oppimisen tulos, ihminen voi oppia myös uuden identiteetin, ja sopeutua ympäristön ja organisaation uusiin vaatimuksiin. Oppiminen ei ole kuitenkaan vain tiettyjen uusien kykyjen

hankkimista, vaan tulemista sellaiseksi ihmiseksi, joka voi myös osallistua organisaatiossa keskusteluihin ja erilaisiin muihinkin käytäntöihin. Identiteettityö mahdollistaa uuden identiteetin ja mahdollisuuden nähdä itsensä uudessa valossa (Kuusipalo 2008, 40 ja Wenger 1996, 23). Näin siitä huolimatta, että Czarniawskan (1997) mukaan identiteetin työstämisprosessin lopputulos on aina epävarma ja ihmisten pitäisi antaa rakentaa rauhassa omat identiteettitarinansa ilman, että organisaatio tai muut ihmiset siihen pakottavat (Kuusipalo 2008, 122).

Koska organisaatiomuutos voi olla joillekin verrattain traumaattinen kokemus, voidaan sen aiheuttamia identiteettityön ongelmia verrata traumojen seurauksena syntyviin vastaaviin identiteettiongelmiin. Ihmisillä on tarve säilyttää jatkuvuus siihen, mitä he ovat historiassa olleet ja integroida se siihen, mitä he ovat pakotettuja olemaan trauman jälkeen (Neimeyer, Prigerson ja Davies 2002, 236).

Sally Maitlis (Maitlis 2009, 67) kuvaa traumatyön vaiheina, jossa ensin on haastettava vanha kapea identiteetti, sitten tunnettava menetyksen aiheuttamaa kipua ja epävarmuutta, sitten luotava uusi siirtymävaiheen minä siltana siirryttäessä vanhasta uuteen identiteettiin ja sitten tehtävä iteratiivista identiteettityötä, jossa hylätään vanha identiteetti, tutkitaan uusia identiteettimahdollisuuksia ja asetaudutaan uuteen identiteettiin.

Kuusipalon väitöskirjassa ei ole suoria vastauksia siihen, millaista identiteettiä tai identiteettityötä ihmiset, varsinkin johtajat, tarvitsevat matriisiorganisaatioon siirryttäessä. Kuusipalon väitöskirjan oleellinen anti matriisiorganisaatioon siirtymiseen liittyen on mielestäni siinä, että se tuo esille identiteetin käsitteen ja sen työstämisprosessin tärkeyden organisaation ja sen toimintaympäristön muuttuessa. Oletettavaa on, että myös *matriisiorganisaatioon siirryttäessä sekä johtajat että työntekijät joutuvat työstämään uudelleen identiteettinsä johtajina ja työntekijöinä.*

Oletuksena tässä tutkimuksessa on, että muodolliseen käskyvaltaan tottuneet johtajat joutuvat työstämään matriisissa uudenlaisen johtajuusidentiteetin, jossa he joutuvat hyväksymään jaetun käskyvallan ja näkemään itsensä valmentajina ja henkilökohtaisin ominaisuuksiin perustavina vaikuttajina käskijöiden sijaan. Heidän olisi opittava arvostamaan itseään johtajina, joilla on vähemmän suoria alaisia, ja enemmän verkostosuhteiden luojina kuin käskijöinä.

Sama pätee alaisiinkin. Heidänkin olisi opittava hyväksymään itsensä enemmän luovijoina ja neuvottelijoina useamman esimiehen ja kollegojen välissä kuin yhden esimiehen hierarkkisten käskyjen valtuutettuina toteuttajina. Alaiset joutuvat ottamaan myös enemmän itsenäistä vastuuta, jos ja kun yläpuolella olevia käskijöitä ja päätöksentekijöitä ei löydy matriisissa.

Joidenkin osalta tämä identiteettityö onnistuu, toisten kohdalla se ei onnistu. Onnistumisen aste riippune monista seikoista, kuten henkilön iästä, persoonallisuuden piirteistä, aiemmista työkokemuksista ja työympäristöistä, oppimiskyvystä, -paineesta, -halusta jne. Jotkut voivat lamaantua, toiset lähteä organisaatiosta, kolmannet sopeutua oman etunsa vuoksi joustavan kameleonttimaisesti ja neljännet oppia uuden identiteetin ja uudet kyvyt aidosti. Jos uusi

organisaatio- ja ammatti-identiteetti (tässä tapauksessa johtajuusidentiteetti) on aidon oppimisen lopputulos, tapahtunee myös aito ja tuloksellinen sopeutuminen uuteen organisaatioon ja sen vaatimaan kulttuuriin. *Ihmisten muuttuessa tai erilaisten ihmisten osuuden organisaatiossa muuttuessa tapahtuu myös organisaatiokulttuurin muutos, josta seuraa myös se, että organisaatio voi alkaa toimimaan entistä paremmin.*

4.4 Sosiaalinen identiteetti ja sen mahdolliset vaikutukset organisaatiomuutoksessa

Edellä on viitattu jo sosiaaliseen identiteettiin. Sosiaalisen identiteettiteorian (Tajfel 1972a, Tajfel & Turner 1979, Tajfel 1981, 255) mukaan sosiaalinen identiteetti voidaan ymmärtää osana yksilön minäkuva (self-concept), joka on peräisin hänen tietoisuudestaan siitä, että hän on jonkun ryhmän (tai ryhmien) jäsen yhdistyneenä hänen kokemaansa jäsenyyden arvoon ja emotionaaliseen merkitykseen. Kaiken perustana on se, että yksilö haluaa ylläpitää ja kehittää positivistista minäkuva. Ihmisillä on Tajfelin mukaan taipumus sosiaaliseen kategoriointiin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että ihmisillä on psykologinen taipumus organisoida ympäristöään ihmis-, kohde-, tai tapahtumaryhmiksi niiden samankaltaisuuden sekä samankaltaisten toimintojen, tarkoitusten tai käyttäytymisen perusteella. Kategoriointi jakaa ympäristön tiettyjen kriteerien perusteella ryhmiin (Tajfel 1972a, 272). Kategoriointi perustuu alun perin Leon Festingerin esittämään ajatukseen sosiaalisesta vertailusta (Tajfel 1981, 254 - 255). Toisaalta kategoriointi perustuu sosiaaliseen identifiointiin, joka perustuu enemmän kognitioihin ja havaintoihin kuin tunteisiin. Sosiaalisen identifikaation peruskysymys on kuka minä olen? Kategoriointi johtaa myös stereotyyppiintiin (Allport 1954), jolla tarkoitetaan kategorioiden liiallista yksinkertaistamista. Tämä auttaa ihmisiä tulemaan toimeen eri kategorioiden monimutkaisten erojen kanssa ja muuttaa ryhmät helpommin ymmärrettäviksi (Tajfel 1981, 132 - 133). Stereotyyppiinti johtaa ihmisryhmien homogenisointiin ja de-personointiin (Erlich 1973 ja Turner 2010, 28).

Ihminen haluaa olla sellaisen ryhmän jäsen, jota hän arvostaa ja jonka hän kokee vahvistavan itsearvostustaan (self-esteem) (Turner 2010, 18 ja 21). Sosiaalinen kategoriointi auttaa ihmistä määrittelemään paikkansa yhteiskunnassa (Berger & Luckmann 1967 ja Schulz 1932). Jos ryhmä ei täytä tätä tarkoitusta ihmisillä on taipumus jättää tällainen ryhmä, mikäli se on mahdollista (Tajfel 1981, 256). *Kuuluminen ryhmään tai ryhmiin on sosiaalisen identiteetin ydin* (Deschamps & Devos 1998, s. 2). Niillä, joilla on samanlainen tausta tai samanlainen asema, on samanlainen sosiaalinen identiteetti. Sosiaalinen identiteetti heijastaa sitä tosiasiaa, että henkilö pitää itseään samanlaisena kuin muut saman taustan omaavat (me), mutta sosiaalinen identiteetti toisaalta määrittelee sen, kuinka meidän ryhmämme tai kategoriamme jäsenet ovat erilaisia kuin muiden ryhmien tai kategorioiden jäsenet (he).

Voitaneen olettaa, että johtavassa asemassa oleva ihminen samaistuu johtajien ryhmään. Tällöin tärkeää on se, miten hän on määritellyt ryhmän johtajat. Tämä puolestaan riippuneee sekä hänen henkilökohtaisesta identiteetistään, erityisesti tavoitteistaan ja motivaatiotekijöistään, kuten on aiemmin kuvattu, mutta myös hänen aiemmista johtajuusryhmään kuulumisen kokemuksistaan. Jos hän on työskennellyt aiemmin kauan sellaisissa organisaatioissa ja tehtävissä, joissa johtajalla on paljon valtaa ja kokonaisvaltainen vastuu esimerkiksi yrityksen toiminnasta, voidaan olettaa, että hän *haluaa tilanteen olevan samanlainen jatkossakin*. Hän samaistunee siten vahvoihin kokonaisvaltaisessa johtamisvastuussa oleviin johtajiin. Voidaan myös olettaa, että hänen valtansa ja vastuualueensa kaventaminen ja asiantuntijuus- tai suostuttelujohtajuuteen siirtyminen tekee hänet turhautuneeksi ja hän kokee sen uhkaksi johtajuusidentiteetilleen ja statukselleen. Lisäksi voidaan ennustaa, että jos näin tapahtuu, hän jättää organisaation ja etsii itselleen johtajuusidentiteettiään paremmin palvelevan organisaation. Voidaan myös ennustaa, että mikäli hän ei voi vaihtaa organisaatiota, esimerkiksi korkean ikänsä vuoksi, hän tulee kriittiseksi tai jopa vihamieliseksi uutta organisaatiota kohtaan. Oletettavasti nuorille ja lyhyemmän johtajuuskokemuksen omaaville henkilöille, joille ei ole ehtinyt muodostua omaa voimakasta johtaja-johtajuuskategoriaa, matriisiorganisaatioon sopeutuminen voi olla helpompi prosessi heikomman sosiaalisen identiteetin vuoksi, ellei voimakas henkilökohtainen identiteetti sitten vastusta voimakkaasti muutosta.

Yksilön sosiaalinen identiteetti voi perustua esimerkiksi organisaatioon, työryhmään, osastoon ammatti- tai ikäryhmään samaistumiseen. Organisaation kulttuuriset arvot omaksutaan organisaatioon samaistuttaessa osaksi identiteettiä sosiaalistumisen ja kulttuuriin sopeuttamisen seurauksena. Työorganisaatio voi olla joillekin vahva sosiaalisen identiteetin lähde. Johtamisessa, kuten *identiteetissäkin on kysymys vallasta ja vuorovaikutuksesta*. Ei siis ihme, että johtajat pyrkivät erilaisin vaikuttamisen keinoin luomaan ja muotoilemaan sekä organisaation jäsenten kollektiivista (Dutton et al. 1994) että yksilöllistä identiteettiä (Alvesson & Willmott 2002).

Organisaation valtasuhteet tulisikin ottaa huomioon silloin, kun puhutaan identiteetistä, sen hankkimisesta ja siihen kohdistuvista vaatimuksista. Identiteetit ovat asioita, joista käydään kilpailuja (Jenkins 1996, 25). Periaatteessa jokainen organisaation jäsen joutuu (enemmän tai vähemmän tietoisesti) ottamaan kantaa organisaatiossa vallalla olevaan diskurssiin joko sitä hyödyntäen tai hylkäämällä sen rakentaessaan omaa identiteettiään. Jotta voidaan ymmärtää yksilöiden identiteetin rakentumista organisaatioiden jäseninä, pitää kiinnittää huomiota sosiaalisiin rakenteisiin, kulttuureihin ja diskursseihin (Watson 2008).

Ihmisten psykologisella taipumuksella kategoriointiin ja sosiaaliselle identiteetillä on havaittu olevan monenlaisia seurauksia. Sen on todettu johtavan siihen, että ryhmän jäsenet korostavat oman ryhmän samankaltaisuutta ja muiden ryhmien erilaisuutta ja suosivat omaa ryhmää ja sen jäseniä muiden ryhmien ja niiden jäsenten kustannuksella. (Tajfel 1972a ja Deschamps ja Devos 1998, 5).

Samoin on havaittu, että kun oma ryhmä koetaan tärkeäksi, oman ryhmän samankaltaiseksi kokeminen ja ryhmän jäsenten toisistaan pitäminen lisääntyy ja se johtaa arvioimaan omaa ryhmää suosillisemmin ja positiivisemmin kuin muita ryhmiä ja niiden jäseniä (Hensley & Duval 1976 ja Turner 1978 a). Näin voi tapahtua siitä huolimatta, että oman ryhmän jäsenten käyttäytyminen olisi omalle ryhmälle haitallista (Myers 1962, Kalin ja Marlow 1968, Kahn ja Ryen 1972).

Pahimmillaan tämä voi johtaa ennakkoluuloihin ja muiden erilaisiksi koettujen ryhmien syrjimiseen, jota Tajfel alun perin tutki. On olemassa paljon tutkimukseen perustuvia todisteita siitä, että ryhmien välisissä suhteissa suositaan omaa ryhmää ja sen jäseniä muiden ryhmien ja niiden jäsenten kustannuksella perustuen virheellisiin havaintoihin ja käsityksiin. Pelkkä sosiaalinen kategoriointi on, eli jako oma ryhmä - muut, riittävä peruste muiden diskriminointiin. Ryhmien välisissä suhteissa on paljon enemmän diskriminointia ja kilpailua kuin ryhmien sisäisissä suhteissa (Brewer 1974, Doise 1978, Tajfel 1978, Turner 1980 ja 1981).

Taipumus nähdä oma ryhmä positiivisemmassa valossa kuin sen ulkopuoliset tahot auttaa ymmärtämään sitä, miksi ryhmä syrjii tai taistelee muita ryhmiä vastaan, vaikka ryhmien välillä ei näytä olevan mitään todellista konfliktia tai intressistiriitaa, vaan kysymys on ryhmän ja sen jäsenten halusta säilyttää oma positiivinen sosiaalinen identiteetti (Tajfel 1974, Turner 1975 ja 1981, Turner 2010, 34).

Ilmiö on havaittu mm. ns. *minimikategorisoinnin tapauksessa* (Billing & Tajfel 1973 ja Tajfel 1981, 233 - 234), jossa tosilleen tuntemattomat henkilöt jaettiin ryhmiin kolikon heitolla. Henkilöitä pyydettiin palkitsemaan rahalla kaksi muuta henkilöä. Palkitsijat tiesivät ainoastaan palkittavien henkilöiden numeron ja sen, mihin ryhmään palkittava kuului. Tämä ja monet vastaavanlaiset kokeet ovat osoittaneet, että omaa ryhmää suositaan pelkän ryhmän jäsenyyden perusteella ryhmän ulkopuolisten kustannuksella, vaikka ryhmän jäsenistä ei olisi muuta tietoa tai muuta yhteistä.

Myöhemmin Turner (1975a ja 1975b) on päätenyt sellaiseen käsitykseen, että ryhmien jäsenet korostavat ulkopuolisten ryhmien erilaisuutta ja suosivat omaa ryhmäänsä *vain, jos se on niiden ainoa keino saavuttaa positiivista itsearvostusta (self-evaluation) ja positiivista identiteettiä* (Deschamps & Devos 1998, 6). Mitä vahvempi on sosiaalinen identiteetti sitä vähemmän henkilökohtainen identiteetti korostuu ja mitä vahvempi henkilökohtainen identiteetti on, sitä vähemmän henkilö tarvitsee sosiaalista identiteettiä sen vuoksi, että molemmat identiteetit palvelevat samaa tarkoitusta eli positiivisen minäkuvan ylläpitämistä. Sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetin välillä ei välttämättä tarvitse kuitenkaan olla eroa ja ne eivät välttämättä sulje pois toisiaan (Deschamps & Devos 1998, 11). Jos jokin uhkaa jotakin identiteetin ulottuvuutta se johtaa korjaamaan identiteettiä (Worchel 1998, 56), mikä saattaa johtaa omaa kuvaa edistävään (self-enhancing) sosiaaliin vertailuun itsen erilaistamiseksi muista, mikä voi johtaa oman ja muiden ryhmien erilaisuuden korostamiseen ja polarisointiin (Baron & Byrne 1977, 574 ja Turner 2010, 35).

Matriisiorganisaatiomuutokseen sovellettuna voisi kuvitella, että uudet matriisitoiminnot synnyttävät uusia raja- ja ryhmäjakoja "me-te", mikä johtaa liiketoiminnot näkemään matriisitoiminnot negatiivisessa valossa. Näin tapahtuu varsinkin, jos liiketoimintojen edustajat kokevat olevansa häviäjiä muutoksessa sen vuoksi, että matriisitoimintojen johtajat ovat olleet aiemmin pitkään liiketoimintajohtajien ja päälliköiden suorassa käskyvallassa, mutta uudessa tilanteessa jonkun toisen alaisia. Matriisiorganisaation ja sen henkilöiden arvostelu voi olla suora seuraus uusista kategorioista ja minimikategorisoinnin laista, mutta sitä vahvistavat omakuvan vahvistamispyrkimykset, jotka johtuvat siitä, että liiketoimintajohtajat ja -päälliköt ovat kokeneet, että matriisimuutos on heikentänyt heidän henkilökohtaista ja sosiaalista johtajuusidentiteettiään, johon he ovat kauan tottuneet. *Voidaan siis olettaa, että matriisiorganisaatiomuutokseen sopivat siten sellaiset henkilöt, joiden yksilöllistä ja sosiaalista identiteettiään matriisimuutos ei uhkaa tai ainakaan häiritse.* He ovat joko asiantuntijajohtajia, jotka ovat työskennelleet pitkään ei-hierarkkisessa asiantuntijaorganisaatiossa tai ei-valtaorientoituneita nuoria johtajia ja päälliköitä, jotka eivät ole ehittäneet sosiaalistua valta- ja hierarkiaorientoituneisiin organisaatioihin ja käskyvallan ykseyttä korostaviin johtajiin.

4.5 Toimivallan ykseys ja asiantuntijuus johtajuusidentiteetin lähteinä

Simonin mukaan Gulikin korostama toimivallan/käskyvallan ykseys ja Taylorin suosittama erikoistuminen ja niiden huomiointi organisaation suunnittelussa ovat osittain ristiriitaisia, joskin hyödyllisiä organisaatiokehittämisen kriteereitä. (Simon 1979, 64). Asiantuntemus edellyttää erikoistumista. Erikoistuneiden taitojen hyödyntäminen suuressa organisaatiossa edellyttää työnjakoa. Olennainen keino asiantuntemuksen varmistamisessa organisaation päätöksenteossa on asiantuntijan sijoittaminen strategiseen asemaan virallisessa toimivaltahierarkiassa, toisin sanoen asemaan, jossa muut organisaation jäsenet hyväksyvät hänen päätöksensä omiksi päätöksikseen. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi prosesseittain organisoitumisella (Simon 1979, 171).

Asiantuntemuksen hyväksikäyttäminen päätöksenteossa edellyttää virallisen toimivaltarakenteen ohittamista. Ideoiden luoman toimivallan (authority of ideas) on saatava Simonin mukaan jalansija pakotteiden toimivallan (authority of sanctions) dominoimassa organisaatiossa (Simon 1979, 171). Simonin mukaan eräässä mielessä käskyvallan periaatetta, kuten ei erikoistumisenkaan periaatetta voi rikkoa. Fyysisesti on nimittäin mahdotonta totella ristiriitaisia vaatimuksia (Simon 1979, 64). *Gulikin mielestä toimivallan ykseyden sivuuttamisesta seuraa sekaannusta.* Simonin mielestä ristiriidan ratkaiseminen edellyttäisi sellaisen hallinnollisen periaatteen olemassaoloa, jonka avulla voitaisiin verrata toimivallan/käskyvallan ykseyteen ja erikoistumiseen perustuvan toimintatavan hyötyjä. Itse käskyvallan ykseyden tai erikoistumisen periaatteella niihin perus-

tuvan organisoitumisen tavan hyvyttä tai huonoutta ei voida Simonin mielestä ratkaista (Simon 1979, 65). Ne lähinnä kumoavat toisensa antamatta mitään menetelmää vastakohtaisuuden ratkaisemiseksi.

Gulikin mielestä Taylor ja hänen kannattajansa ovat erehtyneet sa "kahdenkertaisesta työnjohdosta". Mikäli näin on, ei Simonin mukaan ole koskaan kerätty tai julkaistu todistusaineistoa tästä virheestä. Simonin mielestä käskyvallan ykseyttä ei ole esiintynyt missään täysin puhtaassa muodossa, vaan asiantuntijat ovat aina vaikuttaneet esimiesten päätöksentekoon. *Jos kuitenkin kahden esimiehen määräykset ovat ristiriidassa, on Simoninkin mukaan oltava yksi ainoa sellainen ratkaiseva henkilö, jonka ohjeita alaisen on noudatettava.* Tämä ei Simonin mukaan kuitenkaan vaadi, ellei kysymys ole toimivaltakonfliktista, mitään toimivaltahierarkiaa.

Toisaalta Simon väittää, että rajatumpikin käskyvallan ykseyden käsite on ristiriidassa erikoistumisen periaatteen kanssa, sillä aina kun epäselvyyttä syntyy ja organisaation jäsenet palaavat takaisin formaaleihin toimivaltalinjoihin, voi vain toimivaltahierarkiassa edustettuna oleva asiantuntijuus päästä vaikuttamaan päätöksentekoon (Simon 1979, 66 - 67). Simonin mukaan tehokasta hallinto-organisaatiota suunniteltaessa on pidettävä samalla kertaa mielessä käskyvallan ykseys, erikoistuminen tarkoituksen mukaan, hajautus jne. Mikään näistä ei ole riittävän tärkeä ohjaava periaate hallintoanalytikoille. Tehokkuus on Simonin mukaan tärkein kriteeri. Hallinnollinen tutkimus edellyttää Simonin mukaan sitä, että kaikki relevantit diagnostiset kriteerit otetaan selville ja että jokaista hallinnollista tilannetta analysoidaan ottaen huomioon koko tämä kriteerijoukko ja että tutkimus alkaa sen selvittämisellä, kuinka keskenään yhteen sopimattomia kriteereitä voidaan painottaa. Simonin mukaan on kuvattava ensin hallinnollinen tilanne ja tehtävä tilanteesta ensin diagnoosi ja päätettävä vasta sitten organisoitumismuoto (Simon 1979, 75 - 78).

Simonin mukaan valtionhallinnossa lainsäätäjien ja virkamiesten henkilökohtainen motivaatio perustuu heidän poikkeukselliseen statukseensa valittuina edustajina (Simon 1979, 149). Tässä Simon painottaa virkamiesten tietyn-tyyppistä sosiaalista identiteettiä, jonka lähteenä on kuuluminen poikkeuksellisen statuksen omaavaan ryhmään.

Simon korostaa toimivallan ja vaikutusvallan eroa päätöksenteossa. Toimivallalla tarkoitetaan käytössä oikeutta sanoa viimeinen sana. Toimivaltasuhde ei millään muotoa kata niitä tilanteita, joissa toisen käyttäytymiseen vaikutetaan verbaalisella ilmaisulla, kuten suostuttelulla. Toimivaltaan alistuessa alainen ei käytä omaa kriittistä arvostelukykyyään, vaan toimii formaalin käskyn tai toimintaohjeen perusteella (Simon 1979, 162 - 164). Simon ei määrittelekään toimivaltaa pelkästään esimiehen pakotteina, vaan alaisen käyttäytymisenä (Simon 1979, 165). Käyttäytyminen voi olla siis seurausta sekä pakotteita, suostuttelusta että omasta motivaatiosta. Simon jakaa vaikuttamisen ulkoisiin ja sisäisiin muotoihin. Ulkoisiin vaikuttamisen muotoihin kuuluvat hänen mukaansa toimivalta, ohjeet, informaatio ja koulutus. Sisäisiä vaikuttamismuotoja ovat hänen mukaansa tehokkuuskriteerit ja organisaatioon samaistuminen (Simon 1979, 253).

Suostuttelu edustaa ihmisten johtamistaitoja, eli leadershipiä ja motivaatiossa astuu kuvan yksilön identiteetti, eli se mitä hän arvostaa, mikä hän kokee olevansa ja mihin ryhmään hän kokee ja haluaa kuulua. Silti Simon mainitsee, että toimivaltalinja hierarkiassa muodostaa normaalin (mutta tuskin koskaan muut poissulkevan) kanavan käskyjen ja määräysten siirtämiseen, ja ristiriitaisen määräysten tilanteessa hierarkia ratkaisee konfliktin (Simon 1979, 175). Vaikka suostuttelua ja johtajuutta tarvitaan, tarvitaan aina myös toimivaltalinjaa ja hierarkiaa lopullisessa päätöksenteossa. Siksi olisi aina hyvä tietää, kenellä organisaatiossa on lopullinen sananvalta, eikä tämä sananvalta saisi olla liian ylhäällä organisaatiossa, koska tällaisen päätöksenteon kustannukset ovat Simonin mukaan liian korkeita (Simon 1979, 262). Silloin kun päätöksiä joudutaan tekemään tiettyjen aikarajojen puitteissa tai organisaatio on maantieteellisesti hyvin hajalla, keskitetty päätöksenteko ei Simonin mukaan johda tehokkuuteen, sillä esimiesten aika ei riitä kaikkeen keskitettyyn päätöksentekoon (Simon 1979, 263). Yksityiskohtana Simon toteaa, että käsikirjojen valmistaminen ja käyttäminen lisää lähes välttämättä keskitettyä päätöksentekoa (Simon 1979, 192).

Hallinnon tutkijat ovat korostaneet myös tarkoituksen merkitystä pakotteena. Jotta tarkoitus olisi tehokas pakote, Simonin mukaan organisaation jäsenten on voitava luottaa siihen, että määräysten tarkoituksena on toteuttaa hänen tärkeänä pitämänsä organisaation tarkoitusta ja että määräykset ovat tehokas keino tarkoituksen toteuttamisesta. Kysymys on siitä, kykeneekö ihminen luottamaan määräysten antajien asiantuntemukseen asiassa (Simon 1979, 166 - 167). Jos luottamusta asiantuntemukseen ei ole, esimerkiksi, jos organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät ymmärrä, miksi matriisiorganisaatioon on menty, eivätkä näe siinä mitään hyötyjä, kärsii luottamus ja yhteinen tarkoitus/missio/visio ei ole riittävä organisaation ohjausmuoto.

Toisaalta Simonin mukaan esimies-alaissuhde on esimerkki roolikäyttäytymisestä, jonka lähteenä ovat tavat. Simonin mukaan suurta osaa käyttäytymistä ei tarvitse perustella muuten kuin toteamalla, että tietyissä tilanteissa tämä tai tuo on sosiaalisesti edellytetty käyttäytymistapa. Jos halutaan ymmärtää, miksi tapa ohjaa käyttäytymistä, olisi tutkittava kyseisen yhteiskunnan (tai organisaation) sosiaalishistoriaa (Simon 1979, 165). Tässä kohden Simon ja organisaatiokulttuuritutkijoiden käsitykset yhtyvät. Kulttuuritutkijoiden mukaan organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten käyttäytyminen on seurausta kulttuurista ja siihen sopeutumisesta. Psykologien mukaan myös henkilökohtaiseen identiteettiin liittyvällä persoonallisuudella on vaikutusta käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan ekstravertit ihmiset suosivat Edgar Scheinin kuvaamista ura-ankkureista johtajuutta, palvelua ja haasteellisuutta ja introvertit asiantuntijuutta, itsenäisyyttä, elämäntyyliä ja yrittäjyyttä (Järström 2005, 20).

Eryteisesti ekstraverteille miehille valta näyttää olevan olennaisempi motiivoja kuin introverteille miehille (Valkealahti 2000 ja 2002, 33 - 34). McClelland (1989) on määritellyt vallantarpeen tarpeeksi vaikuttaa ja johtaa muita (McClelland 1989). Valtamotivoitunut henkilö keskittyy hankkimaan, harjoittamaan ja ylläpitämään valtaa tai vaikuttamaan toisiin. He pitävät tilanteista, joissa he itse voivat olla hallitsevia (Valkealahti 2002, 33 - 34). Introvertit johtajat ovat siten

näiden tulosten mukaan suuntautuneet enemmän asiantuntija- ja funktiojohtajuuteen ja ekstravertit valtajohtajuuteen.

McClellandin mukaan muita ihmisen perusmotiiveja ovat suoritustarve, vallanhalu ja liityntätarve. Verkosto-organisaatioissa, kuten matriisi- ja prosessiorganisaatioissa voidaan olettaa, että suoritus- ja liityntätarpeet ovat johtajille hyödyllisempiä, kuin voimakas vallan tarve, koska verkostossa valta on aina useammalle henkilölle jaettu. Joka tapauksessa on selvää, että joitakin johtajia motivoi sekä henkilökohtaisesta että sosiaalisesta identiteetistä kumpuava vallan ja käskyvallan ykseyden tarve ja tällaisen johtajuusidentiteetin omaavilla johtajien olisi löydettävä matriisiorganisaatiossa uudenlaisia työmotivaation lähteitä.

Valta jakautuu matriisissa eri tavalla kuin divisionaalisessa organisaatiossa ja eri tason johtajien tulisi sopeutua tähän muutokseen. Muussa tapauksessa he voivat pahimmassa tapauksessa ryhtyä sabotoimaan matriisin toimintaa. Yksilötasolla kysymys on siis johtajuuteen liittyvästä identiteettityön tarpeesta siirryttäessä linja- divisioonaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon. Ainakin yliopistoympäristöissä voidaan puhua akateemisesta johtajuudesta, jossa yhdistyvät sekä manageriaaliset että asiantuntijuuteen liittyvät piirteet. Näitä ovat autonomian salliminen, luottamus ja kollegiaalinen kunnioitus. Tällaisessa johtajuudessa johtajuusidentiteetit ovat perinteisiä epäselvempiä, monikasvoisempia ja vähemmän kiinteitä (Chandler 2008, 59).

4.6 Yhteenveto johtajuusidentiteetin työstämisen tarpeesta matriisiorganisaatiomuutoksessa

Varsinkin pitkään linja- tai divisionaalisessa organisaatiossa ja rooli-valta- tai valta-roolikulttuurissa työskennelleillä ikääntyvillä, eli joidenkin määritelmien mukaan yli 45-vuotiailla, johtajilla on tarve työstää käsityksiään johtajuudesta joutuessaan matriisiorganisaatioon. Aiemmin työelämässään heillä on ollut nuorempina tietynlaisia johtajia roolimalleinaan ja he ovat samaistuneet niihin. *Matriisissa heidän tulisi kyetä luopumaan ehdottoman käskyvallan ykseyden tarpeestaan ja vaatimuksestaan ja hyväksyä jaettu johtajuus.* Lisäksi heidän tulisi motivoitua ja kyetä aiemmin taulukossa 15 Maccobyn kuvaamaan vuorovaikutteiseen ja jaettuun johtajuuteen käskyvallan ykseyden tavoittelemisen sijasta. Lisäksi johtajien tulisi kyetä tiedostamaan ja eliminoimaan omasta ja muiden ajattelusta ja käyttäytymisestä pois matriisiorganisaatiosta automaattisesti seuraavia Tajfelin kuvaamia kielteisiä me-te-ilmioitä. Johtajan pitäisi kyetä vahvistamaan samalla omaa sisäistä statuksen tuntemisen kokemustaan (itsetuntoaan) ja toisaalta saada kaikki tuntemaan kuuluvansa samaan joukkoon. Yhteisen missio, visio, strategia ja tavoite auttavat tässä, mutta pelkästään ne eivät riitä. Tarvitaan johtajuutta, joka saa tuntemaan, että kaikki, myös matriisifunktiot ja niiden edustajat ovat yhtä, eli me.

Nuorempia johtajia kaikkeen tähän motivoinee johtajana menestymisen tarve ja sen pakko myös jatkossa, koska työkästä on todennäköisesti jäljellä vielä monta vuotta. Lähellä eläkeikää olevaa johtajaa tähän saattaa motivoida pyrkimys organisaation hyvään yli omien henkilökohtaisten taipumusten ja mieltymysten, halu kehittää nuorempia johtajia ja lisäksi taloudelliset tai sosiaaliset lisäkannusteet, kuten uudet arvonimet tai esillä olemisen mahdollisuudet eri yhteyksissä yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Joka tapauksessa johtajan on kyettävä luomaan mieleensä uusia positiivisia minä- ja identiteettivaihtoehtoja entisten tilalle.

Johtajuusidentiteetin työstäminen, eli johtajuusidentiteettityö, määritellään tässä tutkimuksessa siten, että johtaja kyseenalaistaa ja osittain hylkää vapaaehtoisesti tai pakotettuna entisen johtajuuskäsityksensä ja omaksuu uudenlaisen johtajuuskäsityksen ja motivoituu myös siihen. Kysymyksessä on Maitlisiin (Maitlis 2009, 67) kuvaama surutyötä vastaava prosessi, johon kuuluvat pysähtyminen, sureminen, irrottautuminen ja hylkääminen sekä uuteen kiinnittäytyminen. Tämä määritelmä on lähellä Ahosen määritelmää identiteettityöstä. Ahosen (Ahonen 2008, 31) mukaan ”identiteettityö on minuuden yhteensovittamista muuttuvan ympäristön kanssa siten, että ihmisellä säilyy minuuden jatkuvuuden ja pysyvyyden tunne”. Identiteettityö antaa ihmiselle tunteen henkilökohtaisesta kontrollista ja vapaasta tahdosta suhteessa ympäristöön. Ellei näin käy, seurannee siitä henkilökohtaista pettymistä ja sellaiseen organisaatioon sopeutumattomuutta, jonka aiheuttanut tällaisen pettymyksen.

Alvesson ja Willmott (2002) korostavat erityisesti puheen (discourse) roolia identiteetin muodostamisessa, ylläpidossa ja muutoksessa. Identiteettityö kuvaa heidän mukaansa prosessia, jossa kohteena olevat työntekijät pyrkivät sisällyttämään uuden johtamispuheen osaksi identiteettitarinaansa. Identiteettityö on aktiivista merkitysten tulkintaa. Se haastaa ja uudistaa olemassa olevaa identiteettiä. Yksilön identiteetti, minä-tarina, on identiteettityön hauras ja väliaikainen tulos, joka joko vastustaa tai on vastaanottavainen identiteetin säätelylle. Työyhteisössä ihmisten identiteettiä voidaan pyrkiä ohjailemaan organisaattoristen käytäntöjen avulla. Esimerkiksi hierarkkisten asemien ja statuserojen mukaan. Yksilön hierarkkinen asema (esimies/alainen) organisaatiossa määrittelee hänen asemansa ja on siksi keskeinen asema sosiaalisen identiteetin kannalta. Sosiaalista identiteettiä voidaan ohjaila myös määrittelemällä kuuluminen (group categorization) sekä konteksti, eli näyttämö (scene), jolla ihminen voi toimia. Ne, joilla on organisaatiossa valtaa voivat pyrkiä määrittelemään tällä tavalla yksilön sosiaalista identiteettiä.

Identiteetin säätelyssä on kysymys merkitysten antamisesta, merkitysten hakemisesta (sense making, Weick 1995) ja tulkinnasta. Johdon ja ihmisten omat identiteetin säätelypyrkimykset saavat aikaan identiteettityötä, jossa osapuolten intressit voivat asettua vastakkain. Yksilö voi suhtautua vastaanottavaisesti tai vastahakoisesti johdon taholta tuleviin identiteetin määrittelypyrkimyksiin. Tästä huolimatta identiteetin ohjailusta on tullut yhä merkittävämpi organisaattorisen kontrollin muoto (Kohonen, 2011, 91). Asiaa voidaan kuvata seuraavalla Maitlisiin taulukolla:

	OHJATTU "SENSEMAKING" (1)	RAJOITETTU "SENSEMAKING" (1)
Korkea	- Prosessin vahva kontrolli - Syntyy yhtenäinen rikas kuvas ja johdonmukainen toimintojen sarja	- Prosessin vahva kontrolli - Syntyy yhtenäinen, mutta kapea kuvaus ja johdonmukainen toimintojen sarja
Johdon "sensegiving" (2)	PIRSTALOITUNUT "SENSEMAKING" (1)	MINIMAALINEN "SENSEMAKING" (1)
Matala	- Prosessin vähäinen kontrolli - Syntyy monenlaisia kapeita kuvauksia ja esiin nousevia epäjohdonmukaisia toimintojen sarjoja	- Prosessin vähäinen kontrolli - Syntyy muodollisia kuvauksia ja kompromissiratkaisuja
	Korkea	Matala
	Sidosryhmien "sensegiving" (2)	

- (1) Sensemaking = ymmärryksen muodostaminen
(2) Sensegiving = ymmärryksen antaminen

TAULUKKO 17 Organisaation neljä sensegiving ja -making muotoa (Maitlis 2005, 32).

Johto voi yrittää vaikuttaa joko paljon tai vähän organisaation sensemaking-prosesseihin, eli merkitysten muodostusprosesseihin. Sama pätee muihinkin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin ja konsultteihin. Jos johto ja työntekijät voisivat ohjata yhdessä voimakkaasti esimerkiksi organisaatiomuutoksessa työntekijöiden organisaatiomuutokseen ja siitä aiheutuvaan työidentiteettien työstämiseen liittyvää prosessia, voitaisiin puhua ohjatusta sensemakingista. Se johdattaa yhtenäiseen ja rikkaaseen merkityksien antoon organisaatiomuutoksesta, sen tarpeista ja seurauksista.

Jos taas pelkästään johto kertoo oman kantansa organisaatiomuutoksesta, eikä anna työntekijöille mahdollisuutta pohtia yhdessä, mitä se merkitsee heille, voidaan puhua rajoitetusta sensemaking-prosessista, jossa johto kontrolloi voimakkaasti merkitysten antoprosessia ja merkitykset opitaan ulkoa johdon merkityksinä. Tällöin työntekijät eivät välttämättä sisäistä niitä. Jos taas johto ei anna työntekijöille minkäänlaista selitystä organisaatiomuutoksen syistä ja seurauksista ja jättää ne työntekijöiden arvailujen varaan, työntekijät synnyttävät hyvin monimuotoisia selityksiä ja merkityksiä organisaatiomuutoksesta. Tällöin voidaan puhua pirstaloituneesta sensemaking -prosessista. Jos sekä johto että työntekijät osallistuvat vain vähän sensegiving ja -making -prosesseihin, voidaan puhua minimaalisesta sensemaking -prosessista, jonka seurauksena syntyy vain muodollisia selityksiä organisaatiomuutoksen syistä ja seurauksista, eikä näillä ole käytännön vaikutuksia. Asiat vain sivuutetaan jollakin tavalla, vaikka "keisarin" (organisaatiomuutoksen) havaitaan olevan ilman "vaatteita". Tämän tutkimuksen pääpropositio onkin, että organisaatiomuutoksissa tarvi-

taan organisaatiokulttuurin ja yksilöiden sekä sosiaalisen että yksilöllisen identiteetin ymmärrystä ja käsittelemistä ajan kanssa yhdessä. Oleellista tässä on se, miten ohjattua merkityksen rakentamisprosessi on ja kuinka paljon sille annetaan sekä tilaa että aikaa. Rajoitetuissa, minimaalisissa ja pirstaloituneissa organisaatiomuutoksiin liittyvissä sensemaking -tapauksissa ihmisille ei synny todellista ja selkeää ymmärrystä organisaatiomuutoksen syistä, hyödyistä ja uuden organisaation vaatimista asenteista, kyvyistä ja toimintatavoista. Silloin organisaatiomuutos näyttäytynee ihmisille käsittämättömänä tapauksena ja sitä kohtaan esitetään voimakasta ja pitkään kestävää kritiikkiä, joka voi johtaa siihen, että on pakko palata entiseen organisaatorakenteeseen. Mitä suuremmasta organisaatiomuutoksesta ja sen edellyttämästä organisaatiokulttuurin ja yksilöiden identiteettien transformaatiosta on kysymys, sitä enemmän pitäisi antaa aikaa ja resursseja supportiivisille sensemaking -prosesseille. Tässä yhteydessä käytetään sanaa supportiivinen, eli yksilöitä tukeva, Maitlisin ohjatun sensemakingin sijasta sen vuoksi, että *johto ei suinkaan ole kaikkivoipa yksilön identiteetin määrittelyssä ja ohjailussa, eivätkä organisaation jäsenet välttämättä suostu passiivisesti hyväksymään heille osoitettua identiteettiä* (Alvesson ja Willmott 2002). Kukaan ei kuitenkaan vastustane identiteetin työstämiseen liittyvän ajan ja tuen antamista tiimien ja yksilöiden sensemakingin yhteydessä.

5 TUTKIMUSFILOSOFISET JA METODOLOGISET VALINNAT

5.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi case-yrityksen historiassa tapahtuneeseen matriisiorganisaation käyttöön ottoon ja sen purkamiseen liittyneitä tekijöitä. Tutkimus keskittyy organisaatiokulttuurin, vakiintuneiden johtajuusidentiteettien ja matriisiorganisaation koetun toimivuuden yhteyksien tutkimiseen. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa kontekstisidonnaista oppimista ja uusia propositioita, joita voitaisiin soveltaa tulevaisuudessa muissa vastaavan tyyppisiä organisaatiomuutoksia suunnittelevissa yrityksissä. Tutkimusasetelmaa voidaan kuvata seuraavan aikajanan muodossa olevalla kuviolla:



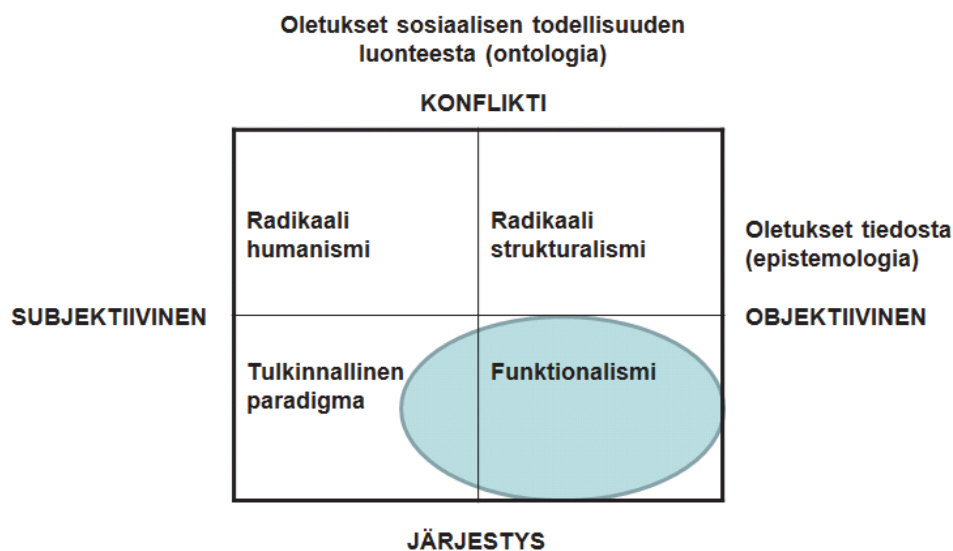
KUVIO 28 Tutkimuksen ajallinen kohdentuminen.

Tutkimus on pitkäaikainen tapaustutkimus, jossa sovelletaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Pitkäaikaisutkimus on sellainen tutki-

mus, jossa tutkitaan muutosta ja jonkin ilmiön kehittymistä pitkän aikavälin, useiden vuosien tai jopa vuosikymmenten, kuluessa. Kysymys on saman tutkimuskohteen seuraamisesta, muutosten havaitsemisesta ja esimerkiksi muutokseen vaikuttaneiden tekijöiden ja muutosten seurausten analysoimisesta.

5.2 Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemoituminen

Aikaisemmissa tutkimuksissaan Burrell ja Morgan (Burrell ja Morgan 1979) ovat jakaneet organisaatiotutkimukset ja -teoriat neljään paradigmaan seuraavan kuvion mukaisesti:



KUVIO 29 Paradigmat tässä tutkimuksessa (Burrell ja Morgan 1979 ja 1989).

Funktionalismi perustuu Burrellin ja Morganin mukaan objektiiviseen todellisuuskäsitykseen ja empiirisiin havaintoihin perustuvaan positivistiseen tutkimussuuntaukseen, jossa tutkija etsii rationaalisia selittäviä tekijöitä ja käytännöllisiä ratkaisuja organisaation toimivuutta rajoittaviin ongelmiin (Burrell & Morgan 1989, 26 - 27 ja 118 - 119). Burrellin ja Morganin mukaan organisaatiotutkimuksen valtavirta on ollut pääsääntöisesti objektiivista ja sijoittunut funktionaaliseen lokeroon ja muita lähestymistapoja ei ole juuri ollut ja hyödynnetty johtamisen, liiketalouden ja hallinnon tarkastelussa (Peltonen 2010, 14 - 15).

Tämä tutkimus edustaa tieto-opilliselta suuntaukseltaan kuvion 29 mukaisesti pääsääntöisesti funktionalismia ja sen perspektiiveinä ovat integraatio ja johtamisintressi. Niissä pyritään löytämään organisaatioiden johtamiselle ja

kehittämislle hyödyllistä tietoa, jota voitaisiin käyttää hyväksi myöhemmin johtamisessa ja konsultoinnissa liittyen organisaatioiden kehittämiseen. Haastattelujen tulkinnan osalta tutkimuksessa on kysymys kuitenkin myös tulkinnallisen paradigman käytöstä. Burrell ja Morgan käyttävät tästä nimitystä fenomenologinen sosiologia tai nominalismi (Burrell ja Morgan 1989, 1 - 35). Nominalistinen käsitys painottaa todellisuuden olevan jokaiselle yksilölle erilainen ja syntyvän tietoisuuden tuotteena. Kun tutkimuksessa tutkitaan sekä näkyvää (organisaatiokaavio, käyttäytyminen, tulokset) että piilossa olevaa (organisaatiokulttuuri), voidaan Juutin mukaan puhua myös strukturalistisesta lähestymistavasta (Juuti 2012). Siinä etsitään taustalla olevia tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria, mutta samalla korostetaan sen tulkinnan subjektiivisuutta.

Kuviossa 29 ellipsin muotoinen värillinen kuvio edustaa tämän tutkimuksen asemointia, jossa yritetään yhdistää empiristinen funktionalismi, strukturalismi ja fenomenologinen tulkinta. Alasuutari (Alasuutari 1994, 90 - 115) käyttää näistä lähestymistavoista nimityksiä faktanäkökulma ja näytenäkökulma. Faktanäkökulmassa tutkija pyrkii tekemään eron todellisuuden ja siitä esitettyjen väitteiden välille. Lähtökohtana on, että todellinen käyttäytyminen tai mielipide on olemassa ja siitä saatu tieto heijastaa todellisuutta. Tutkijan keräämä aineisto on faktanäkökulmasta kuin todellisuutta enemmän tai vähemmän vääristävä linssi, jonka takaa todellisuus on löydettävissä. Näytenäkökulmassa näytteen analysoinnin ei väitetä antavan todellisuudesta kuvaa, vaan näytteestä itsestään.

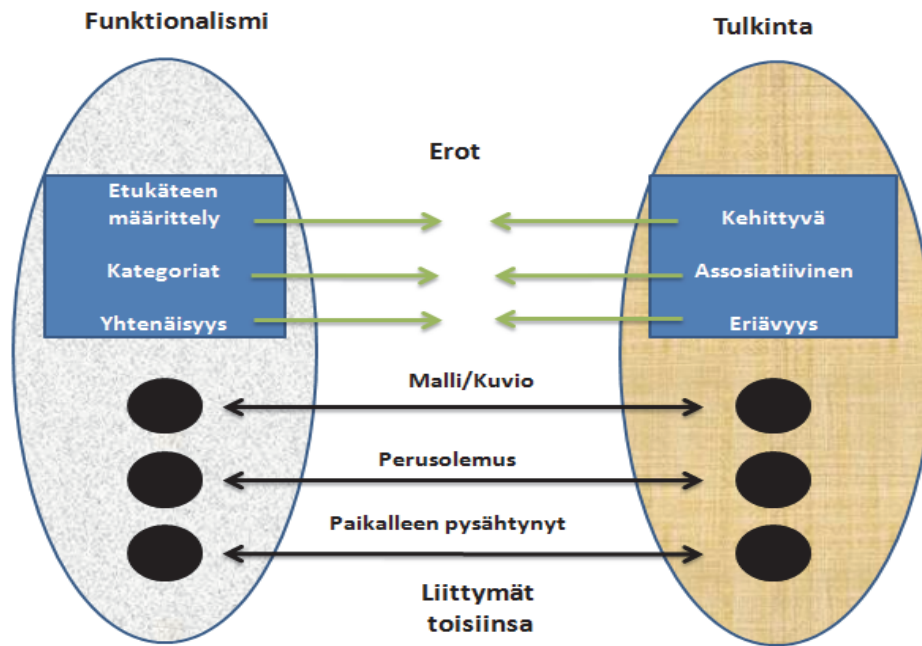
Nominalistinen lähtökohta on, että ilmenevän takana ei ole olemassa mitään ehdotonta todellisuutta, vaan ilmiön oleminen on eri ilmenemisten summa (Saarinen 1983, 47). Tutkimuksessa oletetaan organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteettien olevan jotakin enemmän tai vähemmän todellista, josta voidaan löytää joitakin yleisiä viitteitä, mutta organisaation koettu toimivuus tai toimimattomuus enemmän tai vähemmän sosiaalinen konstruktio. Samoin tutkijan muodostamat johtopäätökset matriisiorganisaation toimivuudesta, organisaatiokulttuurista, johtajuusidentiteeteistä ja niiden yhteensopivuudesta ovat tutkijan kerättyjen aineistojen analyysiin perustuvaa tulkintaa.

Fenomenologia tarkoittaa sananmukaisesti ilmenevän jäsentämistä (Backman & Himanka 2012) tai oppia, joka tutkii todellisuuden ilmenemistä ihmiselle hänen kokemusmaailmassaan (Wikipedia 2012). Toisaalta fenomenologiaksi kutsuttu filosofinen menetelmä on ymmärretty 1900-luvun kuluessa monin eri tavoin, eivätkä sen käsitteet muodosta kovin yhtenäistä kokonaisuutta. Näyttää helposti siltä, että fenomenologian periaatteilla ei ole itsessään paljoakaan sisältöä ja fenomenologia ei itse kykene etenemään tutkimuksellisesti kovinkaan pitkälle (Backman & Himanka 2012). Tästä huolimatta esimerkiksi Mangan on tehnyt seuraavan rohkean jaottelun positivistisen ja fenomenologisen paradigman tai tutkimusotteen välille.

	Positivistinen paradigma	Fenomenologinen paradigma
Peruskomus	Todellisuus on ulkoista Havainnoijat ovat riippumattomia Tiede on arvovapaa	Todellisuus on subjektiivista ja sosiaalisesti rakentunutta
Tutkijan painopiste	Painopiste on faktoissa Etsii syy-seuraussuhteita ja perustavaa laatua olevia säännönmukaisuuksia Pilkkoo ilmiöt pienimpiin mahdollisiin tapahtumiin, komponentteihin Muodostaa hypoteeseja ja testaa ne	Painopiste on merkityksissä Yrittää ymmärtää, mitä tapahtuu Katsoo kutakin tilannetta kokonaisuuden kannalta Kehittää ideoita johtaen ne aineistosta
Suosittelava tutkimusmenetelmä	Käsitteiden operationalisoinnin kautta ilmiötä voidaan mitata Perustuu laajoihin otoksiin	Käyttää useita metodeja erilaisten kuvausten muodostamiseksi ilmiöstä Pienet otokset, joita tutkitaan syvällisesti ajan kanssa
Menetelmiä	Poikkileikkaustutkimukset Kokeelliset tutkimukset Pitkittäistutkimukset Kyselytutkimukset Mallit ja simuloinnit	Toimintatutkimus Tapaustutkimukset Etnograafiset tutkimukset Grounded teoriaan perustuvat tutkimukset Hermeneuttiset tutkimukset Osallistavat haastattelut

TAULUKKO 18 Positivistisen ja fenomenologisen paradigman erot (Mangan 2004).

Lisämausteen organisaatiokulttuuritutkimuksen osalta jaotteluun ovat tuoneet Scuhltz ja Hatch (Schultz ja Hatch 1996, 529 - 557), joiden mukaan funktionalismia ja tutkintaa ei tarvitse välttämättä nähdä Burellin ja Morganin tavoin organisaatiokulttuurin tutkimuksessa toisensa poissulkevana tutkimuksellisenä suuntauksena, vaan niillä on paljon yhteistä ja ne voidaan halutessa yhdistää joko integroimalla ne toisiinsa tai limittämällä ne erot hyväksyen ja säilyttäen.



KUVIO 30 Funktionalismin ja tulkinnan erot (Schultz ja Hatch 1996, 536).

Funktionaalisisessa organisaatiokulttuurin tutkimusotteessa käytetään etukäteen määriteltyjä universaaleja kulttuurikategorioita. Tässä tutkimuksessa niitä edustivat Handyn organisaatiokulttuuryypit. Molemmissa tutkimusotteissa, funktionalismi ja tulkinta, etsitään kuitenkin kulttuurin yhtenäisyyteen viittavia seikkoja, jotka pyritään tunnistamaan ja tiivistämään tutkimuksessa johonkin kulttuurikategoriaan (Schultz ja Hatch, 1996, 537).

Tulkinnallisessa suuntauksessa kulttuuri nähdään suhteissa ja keskusteluissa ilmaantuvana ja kehittyvänä ilmiönä. Se paljastuu assosiatiiivisesti merkityksiä havaitsemalla ja yhdistelemällä. Samalla usein paljastuu toistaan eroavia alakulttuureja. Tulkinnassa tavoitteena on laajentaa ja rikastuttaa kulttuurin tarkastelua. Tulkinnalliset tutkijat korostavat, että aika, paikka, tilanne ja osallistujat luovat organisaatioon erilaisia kulttuurisia konteksteja. Tulkintaa korostavat tutkijat painottavat tällaisten kontekstien merkitystä ja korostavat, että tutkimustuloksia ei tulisi yleistää tällaisten kontekstien ulkopuolella eli, että organisaatiokulttuuri on aina jollakin tavalla ainutlaatuinen (Schultz ja Hatch 1996, 545).

Schultzin ja Hatchin mukaan molempiin tapoihin tarkastella organisaatiokulttuuria liittyy kuitenkin paljon yhtenevyyttä. Molemmat tutkimussuuntaukset etsivät kulttuurista toistuvia ja ajassa vakiintuneita malleja ja kulttuurin perusolemusta (Schultz ja Hatch 1996, 540). Funktionalistisen ja tulkinnallisen tutkimusotteen toisiinsa integroiva tutkimusote voi saavuttaa yhtenevyyttä käyttämällä näitä kahta tutkimusotetta joko peräkkäin tai samanaikaisesti

(Schultz ja Hatch 1996, 533). Intergoinnilla he tarkoittavat erojen ja samankaltaisuuden samanaikaista huomioimista (Schultz ja Hatch 1996, 534). Tämän mukaan yhden tutkimusotteen havainnot voidaan tulkita ja konseptualisoida ja liittää toisen tutkimusotteen tuloksiin (Schultz ja Hatch 1996, 535). Tässä tutkimuksessa integraatio tapahtui siten, että ensin case-yrityksen organisaatiokulttuuria tutkittiin Handyn kulttuurikyselyn ja itse laaditun semanttisen differentiaalilin avulla. Myöhemmin tehtiin Steelen kuvakorttihaastattelut ja teemahaastattelut, joiden analyysin ja tulkinnan tuloksia yhdistettiin Handyn kulttuurikyselyn tuloksiin. Steelen kuvakortit edustavat ns. kuvallisia representaatioita ja niiden tulkintaa organisaatioiden laadullisessa tutkimuksessa (Stiles 2004, 127-139). Seppäsen (Seppänen 2005, 27) mukaan visuaaliset representaatiot edustavat kulttuuria ja niitä voidaan tutkia aivan samanlaisella metodologisella arsenalilla kuin mitä tahansa yhteiskunnallista ilmiötä.

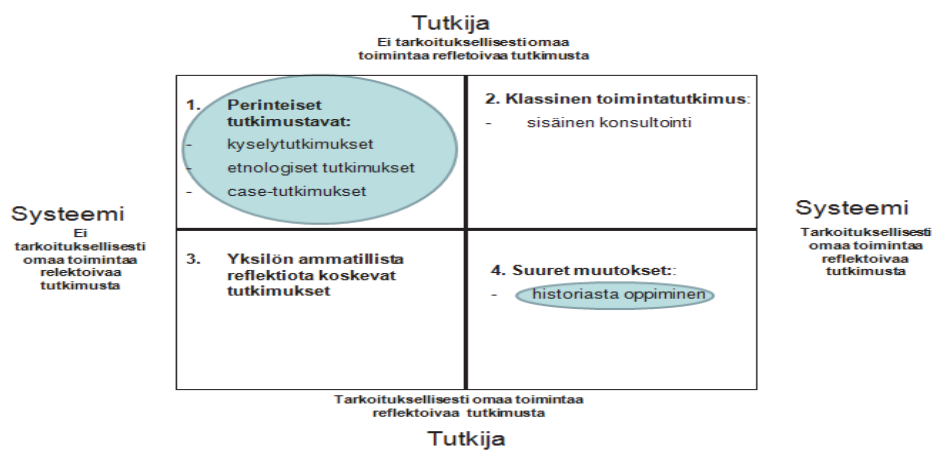
Objektiivisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimustuloksia ja uusia propositioita pidetään objektiivisina, jos ne vastaavat useimpien haastateltavien näkemyksiä ja aiempien teorioiden oletuksia muodostaen ehyen tulkintakokonaisuuden huolimatta siitä, että matriisiorganisaation toiminnan ja organisaatiokulttuurin kokeminen onkin sosiaalinen konstruktio, ja jokainen kokee sen omalla tavallaan. Yksilöiden kokemuksia matriisiorganisaation toimivuudesta ja organisaatiokulttuurista pidetään totuuden koherenssiteorian mukaisesti objektiivisina ja tosina, jos ja kun riittävän moni organisaation johtaja, päällikkö ja asiantuntija on kokenut ne suurin piirtein samalla tavalla ja tämän yhteinen tulkinta vastaa aiempia teorioita muodostaen järkevän ja sopusointuisen selityksen ja tarinan. Todellisuus muodostuu joka tapauksessa uskomuksista ja kokemuksista ja on jollakin tapaa uskomusten konstruoima (Lammenranta 1993, 83 - 84). Koherenssiteorian mukaan väite on tosi, jos se on koherentti muiden uskomusten kanssa, eli totuus on uskomusten ja teorioiden välistä yhteensopivuutta. Yleensä kysymyksessä on ns. episteeminen, eli tiedollinen koherenttius. Totuus on silloin oikeutettua väitettävyyttä.

Rescherin (1985) mukaan totuus on uskomusten ideaalista koherenssia. Uskomusten oikeutus voidaan menettää, jos hankitaan ja saadaan uutta toisenlaista evidenssiä. Nykyfilosofien mukaan oikeutus ei kuitenkaan takaa totuutta - oikeutettu uskomuskin voi olla väärä (Lammenranta 1993, 89). Oikeutuksen kumoamattomuusehdon mukaan väitteen oikeutukselle ei saa olla kumoajia, toisia väitteitä, jotka kumoaisivat aiemman väitteen.

Totaalisen evidenssin mukaan hypoteesin hyväksyttävyyden olisi ratkaistava kaiken mahdollisen ja saatavilla olevan evidenssin perusteella. Yleensä tämä vaatimus on liian ankara. Yleensä riittää, että henkilön hallussa oleva evidenssi on niin kattavaa, ettei uuden evidenssin hankkiminen johtaisi väitteen oikeutuksen menettämiseen. Tai tosin sanottuna, evidenssin on oltava niin vahvaa, ettei mikään sellainen evidenssi, jota tutkijalla ei ole hallussa, kumoaisi hänen väitteidensä oikeutusta (Lammenranta 1993, 94 - 95). Vaatimus tuntuu intuitiivisesti järkevältä: jos tutkija tietää, että hänen ei enää tarvitse hankkia lisäevidenssiä (Pappas & Swain 1978, 26 - 30; Hilpinen 1988, 165 - 168). Tämä vastaa haastattelututkimusten tulosten saturoitumisen ideaa, jota on sovellettu myös

tässä tutkimuksessa. Saturaatiopiste saavutetaan kun lisähaastattelut eivät tuo lisäinformaatiota, vaan tutkijasta alkaa tuntua, että haastateltavat alkavat toistaa toisiaan (Aaltio ja Heilmann 2010).

Metodologisesti tämä tutkimus edustaa perinteistä kvantitatiivista ja kvalitatiivista case-tutkimustraditiota, joka sijoittuu luokkaan 1 seuraavassa kaaviokuvassa 31. Kuvion idea on lainattu Coghlanilta ja Brannickiltä (Coghlan & Brannick 2010, 103) heidän kirjastaan ”Doing Action Research in Your Own Organization”, jossa he käsittelevät tutkijan ja muutettavan systeemin oman roolin tietoista tai ei tietoista havainnointia ja tutkiskelua.



KUVIO 31 Tutkijan ja systeemin fokus tässä tutkimuksessa (mukaillen Varis 2011).

Jos tutkimuksen pääkohteena ja tarkoituksena olisi ensisijaisesti ollut matriisiorganisaation muutosjohtajuuden parempi ymmärtäminen, olisi tutkimus voitu luokitella luokkaan 4, eli muutosjohtamisen historiasta systeemimielessä itseoppiminen. Sitäkin tutkimus on jossakin määrin. Tosin tutkija ei ole itse ollut varsinaisena muutoksen tekijänä case-organisaatiossa, eikä toisaalta ollut minäkään tutkimuksen kohteena olevan johtoryhmän, eli kohderyhmän jäsen. Siten kuviota ei voida suoraan soveltaa tutkijaan ja tutkimuksen kohteena olleeseen systeemiin, kohdeorganisaatioon. Kuvion tarkoitus on havainnollistaa perinteisten tutkimustapojen ja tutkijoiden tutkimuksellisen itse-reflektion suhdetta muihin, pääsääntöisesti laadullisiin tutkimuksiin, joissa tutkijan on tarpeen käsitellä syvällisesti omaa suhdettaan ja rooliaan suhteessa ilmiöön, jota hän on tutkinut tai jopa konsultoinut.

Poulfeltin (2009) mielestä varsinkin liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksen yhteydessä ”on tärkeää toivottaa tervetulleeksi laaja kirjo tutkimusmenetelmiä, mukaan lukien laboratoriotutkimukset, kyselyt, kenttähavainnointi ja toimintatutkimus. Tällainen tutkimus voi olla hyvin kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Se voi keskittyä suurien joukkojen avulla kausaliiteetin selvittämi-

seen tai perustua laadullisiin haastatteluihin ja yksittäisiin tapauksiin. Se voi testata hypoteeseja tai ehdottaa uusia hypoteeseja (Poulfelt 2009, 467).”

Poulfelt ei välttämättä tarkoita sitä, että samassa tutkimuksessa pitäisi tai kannattaisi käyttää monia erilaisia menetelmiä. Tästä huolimatta tässä tutkimuksessa käytetty monenlaisia tutkimusmenetelmiä laajan kokonaishahmon, Gestaltin, muodostamiseksi case-yrityksestä ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Kysymyksessä on ainakin organisaatiokulttuurin tutkimisen osalta mixed methods tutkimuksesta, jossa organisaatiokulttuurin tunnistamisen validiteettia on parannettu triangulaation avulla. Tällä tarkoitan sitä, että organisaatiokulttuuria ja sen muuttumista selvitetään usealla eri tavalla; sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kvantitatiivista tutkimusta edustavat Handyn kulttuurikysely, itse luotu semanttinen differentiaali ja ilmapiirimittausten tulokset.

Kvalitatiivista tutkimusta edustavat Steelen kuvallisten representaatioiden (kuvakorttien) ja haastattelujen käyttö. Näistä semanttisen differentiaalain, ilmapiirimittaustulosten ja Steelen kuvallisten representaatioiden avulla etsittiin yhteyksiä tai poikkeavuuksia Handyn kulttuurikyselyn tuloksiin. Koska erilaiset mittaukset antoivat samankaltaisia tuloksia case-yrityksen kulttuurista, voidaan perustellusti väittää, että useat erilaiset tavat mitata organisaatiokulttuuria vahvistivat Handyn kulttuurikyselyn tulokset oikeiksi tutkittujen henkilöiden pienehköstä lukumäärästä huolimatta. Kulttuurin tutkimuksen vahvuus on sen poikkitieteellisyydessä, tietyssä teoreettisessa ja metodologisessa eklektisyydessä sekä merkityksessä akateemisen maailman ulkopuolella (Nelson, Treichler & Grossberg 1992). Kulttuurintutkimus on pikemminkin risteysasema kuin koulukunta (Alasuutari 2011, 56).

Toisaalta organisaation toimivuuden kyselyt, mittaukset ja haastattelujen tulokset tukivat toisiaan. Näin muodostui kokonaiskuva ihmisten kokemuksesta organisaation toimivuudesta tai pikemminkin toimimattomuudesta. Organisaation toimimattomuus oli kuitenkin ihmisten kokemus, eikä tässä tutkimuksessa väitetä sen olevan absoluuttisesti totta. Ihmisten kokemukseen on vaikuttanut erityisesti organisaatiokulttuurinen tausta ja pitkän ajan kuluessa vakiintunut johtajuusidentiteetti. Sitä tutkittiin haastattelujen avulla. Haastatteluja analysoitiin pääasiassa teema-analyysin avulla.

5.3 Tapaustutkimus

Tutkimus on ensisijaisesti tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Tapaustutkimusta pitäisi pitää enemmän tutkimuksellisenä lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin tutkimusmetodina (Eriksson & Kovalainen 2011, 116). Tapaustutkimuksesta on useita määritelmiä, mutta yhteistä niille on se, että tapaustutkimuksessa paino on yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon tuottaminen, mikä perustuu monesta empiirisestä lähteestä saadun tiedon rikkaaseen analyysiin kontekstissa (Tellis 1997). Kontekstilla tarkoitetaan tapauksen asiayhteyttä, esimerkiksi ajallista ja kulttuurista yhteyttä, jossa tapaus tapahtuu. Tapauksella on siis oltava tietyt rajat sekä ajallinen alku ja loppu (Yin 2002). Tämän

tutkimuksen kohteena on tapaus erään yrityksen matriisiorganisaation muodostamisesta vuoden 2006 puolella välissä, sen toiminnasta ja sen purkamisesta 31.12.2010, jossa kontekstina on sekä matriisia edeltäneen ajan organisaatiokulttuuri vuosina 1988 - 2006 että matriisin aikana. Tapaustutkimuksessa tapauksen rajojen määrittely on ratkaisevan tärkeää (Eriksson & Kovalainen 2011a, 117). Myös tapaukseen sopivien tutkimuskysymysten määrittäminen on yksi tärkeimmistä tapaustutkimuksen tekijän osaamisalueista (Stake 1995 ja 2000). Usein tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia lähteitä ja tutkimusmenetelmiä (Aaltio ja Heilmann 2010). Huolimatta tapaustutkimuksen laadullisesta hengestä, tapaustutkimus voi käyttää myös kvantitatiivista tutkimusdataa ja -otetta (Eriksson & Kovalainen 2011a, 116). Tässäkin tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta ja -dataa. Tapaustutkimuksen lähestymistapa on yleensä kokonaisvaltainen (holistic) ja enemmän induktiivinen (yleisestä/teoriasta yksityiseen) kuin deduktiivinen (yksityiskohdista yleiseen/teoriaan). Selkeät etukäteen laaditut teoreettiset raamit muodostavat perustan tapauksen tulosten tulkinnalle (Aaltio ja Heilmann 2010). Näin on myös tässä tutkimuksessa.

Perren ja Ram (2004) erottavat kaksi eri tapaustutkimustyyppiä: yhden tapauksen tutkimus ja laaja (extensive) tapaustutkimus. Yhden tapauksen tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksittäistä ainutlaatuista tapausta tarjoamalla syvälinen, kokonaisvaltainen ja kontekstiriippuvainen kuvaus. Laajassa tapaustutkimuksessa pyritään testaamaan tai synnyttämään yleisempiä teorioita vertailemalla useampaa tapausta keskenään. Intensiivinen tai klassinen tapaustutkimus perustuu yleensä laadulliseen tai etnografiseen tutkimusperinteeseen, painottaa tulkintaa ja tapauksen ymmärtämistä sekä kulttuuristen merkitysten yksityiskohtaista kuvaamista ja ymmärryksenrakentamisprosessia (sensemaking process) kyseisestä tapauksesta. Tarkoituksena on ymmärtää ja tutkia tapausta sisältäpäin niiden ihmisten perspektiivistä käsin, jotka ovat osallistuneet tapauksen elämään. Pyrkimyksenä on muodostaa kontekstualisoitu syvälinen kuvaus (Geertz 1973) ja yksityiskohtainen ja järkeenkäypä sanallinen tulkinta, kuulemisen arvoinen kertomus (Dyer ja Wilkins 1991) tapauksen taustalla olevista syistä (Shank 2002, 74 - 75). Monesti tavoitteena on myös tarkastella ja tutkia jonkin ilmiön kehitystä ajan funktiona, jolloin kysymyksessä on pitkittäistutkimus. Myös tämä tutkimus on intensiivinen tapaustutkimus tuntomerkkeineen.

Stoeker (1991, 97) ehdottaakin, että yhteiskuntatieteellisten tapaustutkimukset pitäisi määritellä projekteiksi, joissa tutkittaisiin jonkin sosiaalisen yksikön jotakin historiallista jaksoa. Tämän tutkimuksen historiallisen jakson muodostavat vuodet 1988 - 2010. Tästä matriisiorganisaation aikaa ovat vuodet 2006 - 2010, yhteensä 4,5 vuotta. Aika ennen matriisiorganisaatiota on jaettu kahteen jaksoon, eli vuosiin 1988 - 2001 ja vuodet 2002 - 2006, eli yhteensä 18 vuotta. Aikaa ennen matriisiorganisaatiota on tarkasteltu kahdessa jaksossa vuosina 1988 - 2001 ja 2001 - 2006, koska näinä ajanjaksoina on ollut kaksi eri toimitusjohtajaa, ja mm. Scheinin mukaan juuri johtajat synnyttävät organisaatiokulttuuria.

Dyer ja Wilkins (1991) väittävät perinteisen tapaustutkimuksen perustuvan teoriaan, mutta se voi myös kehittää uutta teoriaa. Kuitenkin pääintressi on tapauksessa itsessään, ei etukäteen muodostetuissa teoreettisissa väitteissä tai hypoteeseissa. Tutkimuksen tavoitteena on suhteuttaa teorialaajuuksia ja empiiriset havainnot toisiinsa, jotta lukijat voisivat oppia niistä molemmista. Tällöin tutkimusprosessia voidaan kuvata jatkuvana teorian ja empiirisen datan välisenä vuoropuheluna. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa sellaista tietoa, jota voitaisiin käyttää yleistykseenä muunlaisissa konteksteissa. Tapauksen ainutlaatuisuus oikeuttaa tapauksen tutkimisen (Eriksson & Kovalainen 2011a, 121). Stake (1995) pitää tällaista tapaustutkimusta sisäisiin asioihin luontaisesti keskittyvänä. Toisaalta myös intensiivinen yhden tapauksen tapaustutkimus voi tuottaa teoreettisesti yleistettävää tietoa, mutta se edellyttää sitä, että tutkimus nojaa vahvasti tiettyyn teoriataustaan, jolloin tutkimuksen tulokset ovat teoreettisesti yleistettäviä samanlaisessa kontekstissa, kuin tutkittava yksittäinen tapaus on tapahtunut (Eriksson & Kovalainen 2011b). Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa paitsi organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin osalta kontekstualisoitu ja järkeen käypä kertomus case-organisaation matriisiorganisaatiokokeilusta sekä suhteuttaa havainnot etukästeoriaan ja luoda matriisiorganisaatiomuutokseen liittyvää kontekstisidonnaista uutta teoriaa. Tutkimustuloksiin pohjautuen laaditaan propositioita ja malleja koskemaan sellaisia organisaatioita, joihin liittyy samantyyppisiä historiallisia konteksteja, eli toimintaympäristö, organisaatorakenne ja -kulttuuri ja avaintoimijoiden johtajuusidentiteetit, kuin case-yrityksessä on ollut.

Kausaalisuhteiden selvittäminen edellyttää paljon tapauksia ja suuria havaintomääriä luotettavan tilastollisen analyysin mahdollistamiseksi. Jos taas tutkitaan uutta asiaa ja luodaan uusia hypoteeseja ja kehitellään uusia teorioita, silloin kenttätutkimus, case-tutkimus ja laadullinen aineisto, perustuen esimerkiksi haastatteluihin, on sopiva tapa tehdä tutkimusta. Laadullinen tutkimus on selvästi subjektiivisempaa, mutta se voi olla erittäin hyödyllinen kun laajaa otosta ja suurta määrää tapauksia ei ole saatavilla tai kun kehitellään hyvin perusteltuja ja määriteltyjä hypoteeseja jatkotutkimuksia varten (Poulsen 2009, 468).

Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään organisaation toimivuuden ja organisaatiokulttuurin tutkimisessa merkittävässä määrin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, on tulkinnassa ja propositioiden muodostuksessa sekä niiden järkevyyden perustelemisessa käytetty kuitenkin hyväksi pääasiassa laadullista teema-analyysiä.

Tapaustutkimuksen raportoimiseksi ei ole olemassa mitään yhtä ja parasta tapaa. Tärkeintä on pitää mielessä tutkimuskysymys ja seurata sellaista logiikkaa, joka tarjoaa vastauksen tähän kysymykseen kaikkialla raportissa sillä tavalla, että muodostuu kestävä suhde argumenttien ja evidenssin välille. Tutkijalla on ennen kaikkea velvollisuus perustella kuinka valinnat, lainaukset ja tulkinnat on tehty sekä miksi on tehty niin kuin on tehty ja kuinka edustavia ne ovat ja kuinka tulokset ja tulkinnat johdettu (Eriksson & Kovalainen 2011a, 130 - 131). Hyvä tapaustutkimus on jollakin tavalla merkittävä, joko aihepiirinsä tai

teoreettisten tarkastelujensa puolesta, ja siinä tutkittavaa asiaa on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta, jolloin triangulaatioista on usein hyötyä. Tapaustutkimuksen luotettavuutta parantaa, jos myös tehtyjen tulkintojen vastatulkintoja on tuotu esille ja pohdittu. Case-tutkimuksen pitäisi olla myös rakenteeltaan selkeä ja kiinnostava (Eriksson & Kovalainen 2011a, 133).

5.4 Aineisto ja mittausmenetelmät

Matriisiorganisaation toimivuutta ei lähestytä tässä tutkimuksessa organisaation numeerisesti mitattava toimivuuden (tehokkuuden tai kannattavuuden) näkökulmasta, vaan ihmisten kokemusten ja mielipiteiden näkökulmasta. Tämä tutkimus edustaa asennetutkimusta ja Karl Weickin (1995) sensemaking -lähestymistapaa organisaation koetun toimivuuden osalta. Numeerisen toimivuuden näkökulma edustaisi henkilöstön ja organisaation tuottavuuden näkökulmaa. Esimerkki tästä on vaikkapa Marko Kestin kirja (Kesti 2010, 201), jossa organisaation toiminnan onnistuneisuutta mitataan erilaisilla tunnusluvuilla, joista tärkeimmät ovat henkilöstötuottavuuden (HCROI) ja ostopalvelujen tuottavuuden (OSVA) tunnuslukujen kehitys. Organisaation numeerisesti mitattavaa toimivuutta (tehokkuutta ja kannattavuutta) edustaa tässä tutkimuksessa case-yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen kehityksen selvittäminen ja kuvailu. Toisaalta matriisiorganisaation toimivuuden kokemusta ei yritetä selittää niinkään muutosjohtamisen ja sen onnistuneisuuden näkökulmasta, vaan organisaatiokulttuurin mahdollisten vaikutusten näkökulmasta. Muutosjohtamisen onnistuneisuuden näkökulman valinta olisi johtanut väistämättä sense giving- ja sense making -näkökulmien perusteelliseen yhdessä käsittelemisen tarpeeseen. Sitäkin tässä tutkimuksessa sivutaan, mutta se ei ole tutkimuksen pääasiallinen kiinnostuksen kohde. Tutkimustuloksiin pohjautuen laaditaan uusia propositioita siitä, miten organisaatiokulttuurin selvittäminen kannattaisi hyödyntää, ja miten yksilöiden, varsinkin esimiesten, johtajuusidentiteetin muutostyö voitaisiin mahdollistaa organisaatiomuutosta harkittaessa ja tehtäessä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa noudatettiin matriisiorganisaation toimivuuden arvioinnissa periaatetta, jota mm. Pamela Davidson (Davidson, Motamedi ja Raia 2009, 36) on suositellut muutoshankkeiden ja konsultoinnin vaikuttavuuden arvioinnissa. Tämän periaatteen mukaan arvioinnissa pyritään käyttämään mahdollisimman paljon organisaatiossa jo valmiita ja käytössä olevia tai olleita arvioita ja mittareita, eikä pyritä keksimään uusia mittareita ja mittauksia.

Yrityksen organisaatiokulttuurin ja sen muutoksen arvioinnissa tässä tutkimuksessa oli perusteltua käyttää Handyn organisaatiokulttuurin kyselyä sen vuoksi, että case-yrityksen organisaatiokulttuuria ei tiettävästi ole arvioitu systemaattisesti aiemmin. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria arvioitiin ensisijassa Charles Handyn organisaatiokulttuurikyselyllä (Handy I (1978,1995), 73 -79, 206 - 201 ja 210 - 216, Handy II (1976, 1999)), jonka Handy oli kehittänyt Roger Harrisonin teorioista. Lisäksi lähtökohdaksi on otettu Ashkanasy'n kirjan, "Handbook of Organizational Culture and Climate", organisaatiokulttuurin

ja -ilmapiirin toisiinsa yhteen nivova, integroiva näkemys ja molempia hyödyntävä tutkimusote. Aiemmin vuosina 2005 -2010 tehtyjen henkilöstön ilmapiiirikyselyjen tuloksista etsittiin yhteyksiä Handyn kulttuuriluokkiin. Handyn kulttuurikysely täydennettiin tutkijan itse kirjallisuuden perusteella laatimalla semanttisella differentiaalilla ja vapaille kysymyksillä. Semanttisella differentiaalilla pyrittiin kuvamaan vastakkaisia organisatorisia käytäntöjä ja ominaisuuksia akselilla mekaaninen - orgaaninen organisaatio tai byrokraattinen ei-byrokraattinen organisaatio. Lisäksi apuna käytettiin Steelen kuvallisia representaatioita ja johtamismittausten tuloksia. Näistä selvisi myös organisaatiomuutokseen liittyviä ongelmia.

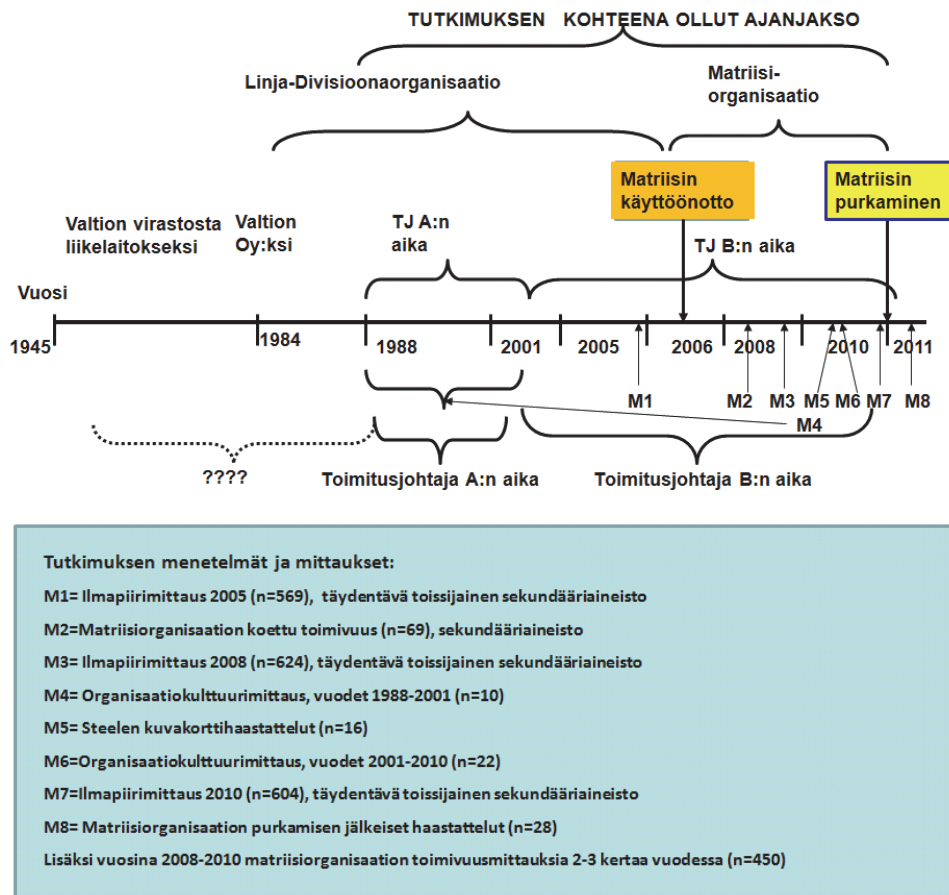
Ongelmallista organisaatiokulttuurin selvittämisessä oli se, että case-organisaatio oli tutkijalle liiankin tuttu. Sen vuoksi mahdollisimman objektiivisen ja luotettavan tulkinnan mahdollistamiseksi tutkimuksessa on käytetty Scheinin suosituksista poiketen vakioitua Handyn organisaatiokulttuurikyselyä. Sen käyttö edustaa asennetutkimuksen kvantitatiivisen metodiikan valtavirtaa, jonka avuksi esimerkiksi Rensis Likert on kehittänyt oman asteikkonsa (Vesala ja Rantanen 2007, 16 ja 19).

Matriisiorganisaation toimivuuden, matriisin purkamisen syiden ja johtajuusidentiteettien selvittämiseksi tehdyt haastattelut edustavat sen sijaan laadullista asennetutkimusta. Laadullisen asennetutkimuksen perustana on näkemys asenteen sosiaalisesta luonteesta. Asenteet ovat tunnistettavissa nimenomaan kommunikatiivisessa, sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvässä todellisuudessa. Oletettu asenne vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen (Vesala ja Rantanen 2007, 14, 21 ja 23). Menemättä varsinaisiin tutkimustuloksiin, tämän tutkimuksen mittauskohteita, mittareita, aineistoa ja tuloksia voidaan kuvata seuraavalla taulukolla:

MITTAUSKOHDE	MENETELMÄ	AINEISTO
Matriisin toimivuus	Kysely v.2008 (sekundääriaineisto)	Avainjohtajat, -päälliköt ja -asiantuntijat (n=62)
	Tutkijan omat havainnot ja kokemukset	Koulutus- ja navigointitilaisuuudet v.2006-2010
	Ilmapiiri- ja johtamismittaukset (v.2008-2010)	Suomen avainjohtajat ja -päälliköt sekä heidän alaisensa (n=420)
	Puolistrukturoidut teemahaastattelut keväällä 2011	Avainjohtajat, -päälliköt ja -asiantuntijat (n=28)
	Tilinpäätösluvut v.1988-2010	Vuosikertomukset ja tulosraportit (v.1988-2010)
Organisaatio-kulttuuri	Handyn kulttuurikysely ja sitä täydentänyt semanttinen differentiaali+ vapaat vastaukset	Avainjohtajat, -päälliköt ja -asiantuntijat v.1988-2001 (n=10) ja v.2001-2010 (n=22)
	Ilmapiirimittaukset (v.2005-2010)	Suomen koko henkilöstö (n=420-624)
	Steelen kuvalliset representaatiot, haastattelut	Avainjohtajat, -päälliköt ja -asiantuntijat (n=16)
Johtajuus-identiteetti	Puolistrukturoidut teemahaastattelut keväällä 2011	Avainjohtajat, -päälliköt ja -asiantuntijat (n=28)

TAULUKKO 19 Tutkimuksen mittauskohteet, menetelmät ja aineistot.

Tämän tutkimuksen kohteena olleita asioita ja mittauksia voidaan kuvata ajallisesti seuraavan aikajanan avulla:



KUVIO 32 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, mittaukset ja niiden ajankohdat.

Tämän tutkimuksen raportointi tapahtuu kronologisesti kuvion 32 aikajanan mukaisesti. Virallisia syitä organisaatiomuutokseen divisioonaalisesta linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon tuotannon ja logistiikan osalta selvitettiin yhtiön dokumenteista, kuten sisäisistä tiedotteista ja henkilöstölehdessä sekä koulutustilaisuuksien materiaaleista ja tutkijan omista muistiinpanoista.

Kokemuksia organisaatiomuutoksesta selvitettiin toisen tutkijan aiemmin vuonna 2008 tekemän tutkimuksen (M2) sekundääriaineiston avulla ja matriisiorganisaation purkamisen jälkeen kevään 2011 aikana tehtyjen haastattelujen (M8) avulla. Toisen tutkijan tekemien haastattelujen osalta raportoidaan vain tämän tutkimuksen kannalta merkittävät tulokset.

5.5 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Charles Handyn vuosina 1976-78 kehittämää organisaatiokulttuurien tyypitystä (Handy I, 19-72, ja Handy II, 178-185 ja 183-191) ja kysymyslomaketta (Handy I, 73-79) seuraavista syistä:

- a) Handyn organisaatiokulttuuriluokitus on selkeä ja yksinkertainen.
- b) Handy on kehittänyt lyhyen, yksinkertaisen, helppokäyttöisen ja numeerisen tavan mitata organisaatiokulttuuriluokkien voimakkuutta kohdeorganisaatioissa.
- c) Handyn kulttuurikyselyn avulla voidaan tutkia vallan jakautumista divisioona- ja matriisiorganisaatioissa ja tällä seikalla on suuri merkitys tässä tutkimuksessa.

Handy on lainannut kulttuuriluokituksensa ja lomakkeensa amerikkalaiselta organisaatiopsykologi (PhD) ja -konsultti Roger Harrisonilta, joka oli alkanut kehittämään kulttuuriluokitusta ja tutkimuslomaketta jo hieman aikaisemmin (Harrison 1972). Harrisonin organisaatiokulttuurin diagnosointikyselylomakkeessa on 15 osiota (Harrison & Stokes 1992), joista 9 on täysin samat kuin Handyn teoksessa "Gods of Management" olevassa 9 -osioisessa lomakkeessa. Lähes samanlainen ja lähes samat 15 osiota sisältävä lomake on Handyllä hänen teoksessaan *Understanding Organizations* (Handy II 1976 ja 1999, 206 - 210 ja 211 - 216) ja Handy mainitsee lomakkeensa lähteenä Roger Harrisonin.

Mielestäni sekä Handy ja Harrison pelkistävät teorioissaan ja kyselylomakkeessaan hyvin esimerkiksi byrokraattisen organisaation ja matriisiorganisaation vaatiman tehtäväkeskeisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteet ja ovat tässä mielessä paitsi hyvin käytännöllisiä, myös hyvin teoriaan perustuvia. Tässä tutkimuksessa käytetään alkuperäistä 9 -osioista lomaketta 15 -osioisen lomakkeen sijasta. Syynä tähän oli yksinkertaisesti se, että tutkija löysi kirjallisuudesta 15 -osioisen lomakkeen vasta kun kyselytutkimus oli tehty yhdeksänosioisella lomakkeella. Luultavasti lyhyemmän lomakkeen käytöllä ei kuitenkaan ole suurta vaikutusta itse tutkimuksen tuloksiin. Mielenkiintoista oli kuitenkin selvittää, mistä Handyn organisaatiokulttuuriajatukset ja lomake olivat lähtöisin. Lähteenä oli siis Roger Harrison ja siksi pitäisi varmaankin puhua Harrisonin & Handyn kulttuurikyselystä tai Harrisonin kulttuurikyselystä, jonka lopulliset kysymykset ovat joidenkin kysymysten osalta hieman erilaisia kuin Handyllä. Siinä missä Handy hakee neljäntenä kulttuuriluokkana persoonakeskeistä kulttuuria, Harrison hakee yhteistyö- ja tukikulttuuria. Koskapa yhteistyö- ja tuki ovat oleellisia tehtävän ohella matriisiorganisaation toimivuuden kannalta, olisi matriisiorganisaation tutkimuksessa varmaankin ollut perusteltua käyttää juuri Harrisonin kyselylomaketta, jota tutkijalla ei kuitenkaan ollut tiedossa ja käytössä tutkimuksen kyselyvaiheessa, vaan se löytyi myöhemmin. Tällä ei liene kuitenkaan suurta vaikutusta itse tutkimuksen tu-

loksiin, sillä Handyn persoonakulttuuri ja Harrisonin tukikulttuuri ovat kysymyksiltään ja sisällöltään melko lähellä toisiaan.

Tutkimuksessa organisaatiokulttuurin tutkiminen jaettiin kahteen ajanjaksoon. Ensiksikin tutkittiin, millaisena case-yrityksen organisaatiokulttuuri koettiin vuosina 1988 - 2001: toimitusjohtaja A:n aika. Charles Handyn organisaatiokulttuurin kyselylomake, liite 2, lähetettiin keväällä 2010 postitse 11 eläköityneelle ja yhdelle yrityksessä tutkimushetkellä työssä olleelle avainjohtajalle, -päällikölle ja -asiantuntijalle, jotka olivat olleet työssä case-yrityksessä vuosina 1988 - 2001. Näitä henkilöitä pyydettiin palauttamaan mieleen case-yrityksen vuodet 1988 - 2001 ja vastaamaan kyselyyn sen mukaan kuin kokivat asioiden olleen case-yrityksessä tuona aikana. Haasteen tässä muodosti asioiden oikein muistaminen, mutta toisaalta kukaan vastaajista ei kokenut, ettei muistanut asioita oikein tai kunnolla. Kyselyihin vastasi 90% (n=10), eli vastausprosentti oli erittäin hyvä.

Vuosien 2002 - 2010, toimitusjohtaja B:n ajan, ja erityisesti viimeisimpien vuosien, organisaatiokulttuuria selvitettiin lähettämällä Handyn organisaatiokulttuurin kyselylomake keväällä 2010 postitse 28:lle eri liiketoimintojen ja funktioiden avainjohtajille, -päälliköille ja -asiantuntijoille, jotka olivat kaikki työssä Suomessa. Kaikki henkilöt, joille kysely lähetettiin olivat työskennelleet case-yrityksessä tutkittavalla aikavälillä.

Molempia Charles Handyn organisaatiokulttuurikyselyjä täydennettiin identtisillä itse kehitetyn semanttisen differentiaalisen vastakkaisilla väitepareilla ja avoimilla vastausmahdollisuuksilla tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseksi. Semanttinen differentiaali sisältää vastakkaisia väitteitä (esim. arvokas - arvoton) ja se on suunniteltu kuvaamaan sekä ihmisiä että abstraktien käsitteiden merkityksiä (Osgood 1957; Osgood 1975; Snider 1969; Himmelfarb 1993). Semanttista differentiaalilla täydennettiin Handyn kulttuurikyselyn tuloksia. Tavoitteena oli etsiä kohdeorganisaatioon liittyviä byrokraattisia ja ei-byrokraattisia käytäntöjä. Kirjallisuudesta (Morgan 1985, Hatch 1997 ja 2002, Hechsher 1994 ja 2006 Kuusipalo 2008, Harisalo 2009, Peltonen 2008 ja 2010) kerättiin varsinkin byrokraattisuutta kuvaavia käytäntöjä ja piirteitä sekä niiden todennäköisiä vastakohtia semanttisen differentiaalisen väitepareiksi, joiden valitseminen tai valitsematta jättäminen viittaisi joko byrokraattisuuteen tai sen puuttumiseen. Toisekseen Hofsteden mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee erityisesti organisaation käytänteissä (Hofstede et al. 1990, 291). Myös Alavan (Alava, J. 1999, 541, 555 ja 556) väitöskirjassa organisaatiokulttuurin arvioinnissa käytettiin itse laadittua semanttista differentiaalia, joka oli kuitenkin sisällöltään erilainen kuin tässä tutkimuksessa käytetty semanttinen differentiaali. Lisäksi avoimilla kommentteilla pyrittiin saamaan nyt tehdyssä tutkimuksessa lisävalaistusta case-yrityksen kulttuurisiin erityispiirteisiin.

Vuosien 2002 - 2010 tilanearviointia täydennettiin koko henkilöstöön vuosina 2005 - 2010 kohdistuneiden henkilöstön ilmapiirikyselyjen tuloksilla. Vaikka nämä ilmapiiritutkimukset eivät sinänsä olleet varsinaisia organisaatiokulttuuritutkimuksia, niiden tuloksista johdettiin case-yritykselle tyypillisiä

organisaatiokulttuuripiirteitä vastaavana aikana. Ilmapiirikyselyjen tuloksia käytettiin täydentävänä toissijaisena sekundääriaineistona.

Handyn kyselyn ja sitä täydentäneen semanttisen differentiaalisen sekä kolmen henkilöstön ilmapiirikyselyn lisäksi tehtiin satunnaisesti valituille liike-toimintojen ja keskushallinnon avainhenkilöille projektiivinen kuvavalintatehtävä ja haastattelu Steelen kuvallisia representaatioita (kuvakortteja) apuna käyttäen. Fritz Steelen (Steele 1975) esitteli kuvakorttisarjansa kirjassaan "Consulting for Organizational Change". Steelen konsultoinnin lähestymistapoja kuvaavat tyypit kuvaavat ensisijaisesti erilaisia konsulttityyppejä, mutta niitä käytettiin tässä tutkimuksessa kulttuurikyselyjä täydentävissä haastatteluisissa kohdeyritykselle tyypillisen ihmistyyppien selvittämiseen. Tällä tiedolla voitiin täydentää ja rikastuttaa case-yrityksen organisaatiokulttuurikuvausta. Ilmapiirimittausten ja Steelen kuvallisten representaatioiden paljastamia organisaatiokulttuurin piirteitä verrattiin lopuksi Handyn kulttuurikyselyn ja sitä täydentäneeseen semanttisen differentiaalisen sekä avointen vastausten ja matriisiorganisaation purkamisen jälkeen tehtyjen haastattelujen tuloksiin. Kulttuuritarkastelussa kysymyksessä oli siten triangulaatio, jossa organisaatiokulttuuria tarkasteltiin monella eri tavalla sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kaiken kaikkiaan kuudella eri mittauksella voitiin siten kattaa koko organisaatiokulttuurin tutkimusjakso, eli vuodet 1988 - 2010 ja muodostaa kokonaishahmo (Gestalt) organisaation kulttuurista ja sen muutoksista vastaavana aikana.

Kyselyjen tulokset purettiin aritmeettisina keskiarvoina, osuuksien muutoksina ja keskihajontalukuina. Lisäksi laskettiin Harrisonia ja Stokesia (1992) mukainen ns. luottamusindeksi tai sen vajeindeksi seuraavalla kaavalla: valta- ja roolikulttuurien pisteiden summa miinus tehtävä- ja persoonakulttuurien pisteiden summa. Oletuksena tässä on siis se, että jos koettu vallankäytön ja valvonnan määrä on suurempi kuin asiantuntijuuden ja yksilön arvostus, on organisaatiokulttuurissa ns. luottamusvaje. Mitä suurempi negatiivinen luku kaavan laskutoimituksesta saadaan, sitä suurempi on luottamusvaje.

Tämän jälkeen verrattiin luottamusvajeindikaattorin suuruutta vanhassa (vuodet ennen 2001) ja nykyisessä kulttuurissa (vuodet jälkeen 2001) ja saatiin selville luottamusvajeen muutos. Lisäksi selvitettiin organisaatiokulttuurin vahvuus ja yhtenäisyys tutkittavassa joukossa. Vahvuutta kuvattiin tässä kunkin organisaatiokulttuurityypin saamalla pistekeskiarvolla ja yhtenäisyyttä kunkin ensisijaiseksi arvioitun organisaatiokulttuuriluokan suhteellisen osuuden suuruudella.

Organisaatiokulttuuri luokiteltiin vahvaksi, jos sen pistemäärä oli selvästi muita pienempi. Organisaatiokulttuuri luokiteltiin yhtenäiseksi, jos useat yksilöt näkivät ja kokivat tietyn kulttuurin vallitsevaksi (osuus suuri) tai hajanaiseksi, jos ihmisten vastauksista syntyi useita vallitsevia organisaatiokulttuuriluokkia (osuudet tasaisesti hajaantuneet). Tutkimustuloksia analysoitiin aritmeettisten keskiarvojen, keskihajontojen ja kaksisuunteisen varianssianalyysin avulla Handyn kulttuurikyselyn osalta ja laadullisesti semanttisen differentiaalisen, avointen vastausten ja haastattelujen osalta.

5.6 Handyn organisaatiokulttuurikyselyn kaksisuuntainen varianssianalyysi

Kaksisuuntainen varianssianalyysi tilastomenetelmänä

Varianssianalyysin avulla tutkitaan sitä, onko vastemuuttujien tai ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja (Metsämuuronen 2005, 727). Tarkasteltavan muuttujan täytyy olla välimatka- tai suhdelukuasteikollinen, jotta siitä voidaan laskea analyysissä tarvittava aritmeettinen keskiarvo. Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla voidaan tutkia yhden tekijän eli faktorin vaikutusta vastemuuttujaan, esimerkiksi ammattiaseman tai sukupuolen vaikutusta keskipalkkaan.

Kaksisuuntaisessa varianssianalyysissä faktoreita on kaksi. Tällöin voidaan tutkia sitä, vaikuttavatko ne vastemuuttujan arvoihin yksittäin (päävaikutukset) sekä onko niillä yhdys- eli interaktiovaikutusta. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan samanaikaisesti selvittää ammattiaseman vaikutuksen lisäksi esimerkiksi sukupuolen vaikutusta tulotasoon. Yhdysvaikutuksen tapauksessa keskipalkka suhteessa ammattiasemaan vaihtelee sukupuolittain. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä analysoituna tätä eroa ei saada esille (Ranta, Rita & Kouki 2012).

Varianssianalyysin oletukset ovat seuraavat: havainnot ovat toisistaan riippumattomia, varianssit ovat yhtä suuria eri ryhmissä ja havainnot ovat jakautuneet normaalijakauman mukaisesti kussakin ryhmässä. Kahta jälkimmäistä oletusta voidaan testata tilastollisten testien avulla. Varianssien yhtäsuuruutta voidaan tutkia Levenen testillä ja aineiston normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnovin ja Shapiro-Wilkin testeillä (Ranta, Rita & Kouki 2012 ja Metsämuuronen 2005, 594 ja 1018-1023).

Varianssianalyysin lähtöoletuksena eli nollahypoteesina on se, että kiinnostuksen kohteena olevien luokkien keskiarvot ovat yhtä suuret. Jos varianssianalyysin tuloksena nollahypoteesi voidaan hylätä, vastemuuttujan keskiarvojen välillä on eroja vastemuuttujan eri luokissa. Varianssianalyysi perustuu ryhmien välisen ja sisäisen vaihtelun (varianssin) vertaamiseen. Jos nämä kaksi varianssia eivät eroa kovinkaan paljon toisistaan, on todennäköistä, että eri luokkien saamat keskiarvot ovat peräisin samankaltaisesta jakaumasta. Tällöin niiden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Jos taas nämä kaksi varianssia eroavat toisistaan tarpeeksi, nollahypoteesi voidaan hylätä. Tilastollisena testinä varianssianalyysissä käytetään ns. F-testiä, joka kertoo millä todennäköisyydellä nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen yhtäläisyydestä voidaan hylätä (Ranta, Rita & Kouki 2012).

Jos yhdysvaikutusta ei ole ja varianssianalyysi antaa merkitsevän tuloksen päävaikutukselle, voidaan tarkastelua jatkaa parittaisten vertailujen avulla. Näihin liittyvien tilastollisten testien avulla voidaan selvittää, mikä ryhmistä on toisista poikkeava. Tapauksessa, jossa yhdysvaikutus on tilastollisesti merkitsevä, päävaikutukset tulee testata erikseen tähän sopivan tilastomenetelmän avulla.

la (Ranta, Rita & Kouki 2012). Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan käsitellä tässä tarkemmin, koska Handyn kulttuurityyppien analyysissä yhdysvaikutusta ei havaittu.

Handyn kulttuurikyselyn tilastoanalysointi

Handyn kulttuurikyselyjen tuottama aineisto analysoitiin kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla, jossa selitettävänä vastemuuttujana oli kyselyyn vastanneiden henkilöiden organisaatiokulttuuria kuvaavista kysymysvastausvaihtoehtovalinnoista laskettu kunkin organisaatiokulttuurityypin pistekeskisarvo. Mitä pienempi pistekeskisarvo, sitä enemmän kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria kuvaavaksi vastaajat arvioivat tämän organisaatiokulttuurityypin. Tutkimuksessa selvitettiin kahden tekijän eli Handyn organisaatiokulttuurityypin ja kahden eri työskentelyajankohdan (v. 1988 - 2001 ja v. 2002 - 2010) vaikutusta vastemuuttujan saamiin arvoihin. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tutkittiin seuraavia kysymyksiä:

- 1) Eroavatko Handyn eri organisaatiokulttuurityyppien voimakkuudet tilastollisesti kohdeorganisaatiossa?
- 2) Eroavatko Handyn organisaatiokulttuurityyppien voimakkuudet eri aikoina vuosina 1988-2001 ja 2002 - 2010 kohdeorganisaatiossa?
- 3) Vaihtelevatko Handyn yhdistettyjen organisaatiokulttuurityyppien (valta - rooli ja tehtävä - henkilö)voimakkuudet eri ajanjaksojen (v. 1988 - 2001 ja v. 2002 - 2010) välillä?
- 4) Mikä yhdistetty organisaatiokulttuurityyppi on ollut vallitseva koko jaksolla vuosina 1988 - 2010 kohdeorganisaatiossa?

Tilastoanalysoinnit tehtiin IBM SPSS Statistics 19 -ohjelmiston avulla. Ennen varsinaista analyysia tilastomenetelmän oletusten paikkansapitävyys (aineiston normaali-jakautuneisuus ja samavarianssisuus) testattiin ja todettiin olevan voimassa. Koska ajanjaksoilla v. 1988 - 2001 ja v. 2002 - 2010 vastaajina olivat eri henkilöt, ovat aineistot toisistaan riippumattomia.

Varianssianalyysissa testattiin ensin sitä, onko kulttuurin tyyppin ja ajan välillä yhdysvaikutusta. Yhdysvaikutusta ei havaittu, jonka jälkeen testattiin eroavatko Handyn kulttuurityyppien (valta, rooli, tehtävä ja henkilö) saamien pistemäärien keskimääräiset arvot toisistaan. Lisäksi testattiin oliko tutkittavalla ajanjaksolla (v. 1988-2001 ja v. 2002-2010) vaikutusta kyselyn tuloksiin. Lopuksi molempien ajanjaksojen (v. 1988-2001 ja v. 2002-2010) osalta yhdistettiin valta- ja roolikulttuurityypit sekä tehtävä- ja henkilökulttuurityypit. Valta- ja roolikulttuureja pidettiin taustateorian perusteella tässä tutkimuksessa samanarvoisina, eli yhtä yhteen sopimattomina suhteessa matriisiorganisaation vaatimuksiin. Niiden molempien pistekeskisarvojen painokertoimeksi laitettiin tällä perusteella 0,5. Etukäteisteorian mukaan matriisiorganisaatioon sopii parhaiten tehtäväkulttuuri, mutta myös yksilöt huomioivaa henkilökulttuuria tarvitaan jonkin verran. Tällä perusteella tehtäväkulttuurin pistekeskisarvoille annettiin

painokerroin 0,7 ja henkilökulttuurin pistekeskisarvoille annettiin painokerroin 0,3

5.7 Teemahaastattelut

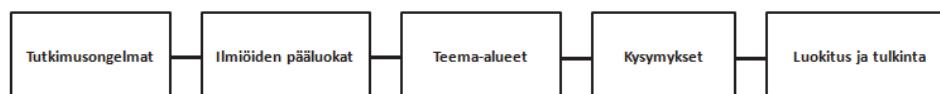
Matriisin purkamisen syiden ja johtajuusidentiteetin tutkiminen tehtiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen ja teema-analyysin avulla. Johtajuus- ja alaisidentiteetin osalta tutkimusmenetelmänä käytettiin matriisiorganisaation purkamisen jälkeen tehtyä 28 puolistrukturoitu teematyypistä teemahaastattelua (M8). Haastatellut olivat suurimmalta osaltaan samoja henkilöitä kuin ne, jotka osallistuivat Handyn matriisin aikaiseen kulttuurikyselyyn (M6). Haastatteluihin valittiin haastateltavat ryväsotannalla edustamaan jokaista liiketoiminta-aluetta, joita matriisiorganisaatiomuutos koski. Kukin liiketoiminta-alue ja sen johtoryhmän jäsenet muodostivat perusjoukon, jota täydennettiin muilla satunnaisilla avainhenkilöiden haastatteluilla. Tavoitteena oli haastatella vähintäänkin puolet kunkin liiketoiminta-alueen johtoryhmän jäsenistä. Ruotsin osalta tehtiin yksi kontrollihaastattelu. Haastatellujen tuloksista pyrittiin löytämään yhteyksiä vastaajien ikään, palvelusvuosiin ja arvostuksiin sekä aiempiin työ- ja organisaatiokulttuurisiin kokemuksiin.

Tutkijat ovat kuitenkin varsin yksimielisiä siitä, että identiteetillä on narratiivinen, eli kertomuksellinen, luonne. Tarinoiden (narratiivien) vahvuus on siinä, että ne selittävät ja tulkitsevat samanaikaisesti (Czarniawaska-Joerges 1995, 19 - 20) ja liittävät yhteen toiminnan, toimijat ja kontekstin. Tällainen konteksti voi olla esimerkiksi organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri, jossa yksilö on tehnyt ja tekee työtä. Myös Kuusipalo käytti tutkimuksessaan Czarniawskan (1997) narratiivikäsitystä, jossa ei tehdä eroa tarinoiden ja narratiivien välillä (Kuusipalo 2008, 52). Narratiivilähestymistapaa pidetään erityisen sopivana identiteetin tutkimiseksi (Ricoeur 1984, Somers 1994, Somers ja Gibson 1994).

Tämän tutkimuksen aihe oli laajempi kuin johtajuusidentiteetti. Tutkimuksen kohteena oli organisaation toimintaympäristön, matriisiorganisaatiokenteen, organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin yhteensopivuus. Tämän vuoksi matriisiorganisaation purkamisen jälkeisissä haastatteluissa pyrittiin tutkimaan samanaikaisesti avainjohtajien ja -päälliköiden käsityksiä purkamisen syistä ja johtajuusidentiteettien ja matriisiorganisaation yhteensopivuudesta. Lisäksi haluttiin saada sivutuotteena täydentävää tietoa case-yrityksen historiallisesta ja matriisiorganisaation aikaisesta organisaatiokulttuurista. Tämän vuoksi narratiivisten haastattelujen sijasta tutkimusmenetelmäksi valittiin haastatteluihin teemoihin keskittynyt puolistrukturoitu kohdennettu teemahaastattelu. Teemoista tärkein oli toimivallan ykseyden koettu tarve.

Teemahaastattelussa periaatteena on, että kysymykset ovat tyypistä riippumatta jollakin tavalla avoimia. Silti myös teemahaastattelussa on erittäin tärkeätä, että tutkija jo suunnitteluvaiheessa pyrkii mahdollisimman yksityiskohtaisesti selvittämään omia aikomuksiaan: pyrkiikö hän saamaan selville tosiasii-

oita vai arvostuksen tyyppisiä seikkoja (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 106). Merton, Fiske ja Kendal (1956) käyttävät termiä *the focused interview* (kohdennettu haastattelu) ja mainitsevat sille tyypillisiä ehtoja. Ensiksikin haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön ja tilan- neanalyysin avulla hän on päätenyt johonkin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille ihmisille. Analyysinsä perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja lopuksi hän suuntaa haastattelun näille ihmisille (Merton, Fiske ja Kendal 1956, 3 - 4). Hirsjärvi ja Hurme käyttävät tällaisesta tiettyihin aihealueisiin kohdennetusta haastattelusta nimitystä teema- haastattelu siksi, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelu etenee teemojen varassa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47 - 48). Kvalen (1996, 132) mukaan haastattelun kysymyksillä voi olla kaksi tehtävää: temaattinen ja dynaaminen. Temaattisesti kysymykset ohjaavat haastattelun pääaiheeseen ja tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. Dynaamisuus edistää myönteistä vuorovaikutusta ja motivoi haastateltavia puhumaan avoimesti kokemuksistaan ja tunteistaan. Nyt tehty tutkimus täyttää sekä fokusoidun että teemahaastattelun ehdot. Kysymykset kohdennettiin case-yrityksen tilanteesta ja etukäteisteoriasta lähtien tiettyihin aihealueisiin: matriisiorganisaation purkamisen syihin ja johtajuusidentiteettiin.



KUVIO 33 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa.

Tämän tutkimuksen oleelliset teorioista tutkijan haastatteluun siirtämät teemat olivat matriisiorganisaation purkamisen oletetut syyt ja käskyvallan ykseyden koettu tarve. Sen vuoksi haastattelun järjestys ja runko oli seuraava kysymyksiin:

1. Miksi matriisiorganisaatio mielestäsi purettiin case-yrityksessä ja mitä mieltä olet siitä (hyvä vai huono asia)?
2. Olisiko matriisiorganisaatio mielestäsi vaatinut jotakin sellaista osaamista tai esimies-alaisasenteita, joita case-yrityksen esimiehillä tai alaisilla ei ollut?
3. Oliko matriisiorganisaation vastustamisessa mielestäsi kysymys sellaisesta johtajuusidentiteetistä, jossa oltiin totuttu selkeisiin esimies-alaisuuteisiin ja linja/ divisioonaorganisaatioon?

4. Olisiko matriisiorganisaation ongelmat voitu mielestäsi ennaltaehkäistä tai poistaa paremmalla etukäteiskoulutuksella?
5. Sopiko case-yrityksen johtajien johtajuusidentiteetti matriisiin ja matriisi case-yrityksen johtajien johtajuusidentiteettiin?

Lisäksi liiketoiminta-aluejohtajilta kysyttiin kuudes kysymys: Olivatko liiketoiminta-alueiden johtajat mielestäsi voittajia vai häviäjiä matriisiorganisaatiomuutoksessa? Jotkut muutkin vastasivat tähän, vaikka sitä ei heiltä kysytty.

Näistä valinnoista oli se seuraus, että johtajuusidentiteettien osalta ei päästy kovin syvällisiin narratiivisiin johtajuusidentiteettikuvauksiin. Toisaalta saatiin monipuolista tietoa matriisiorganisaation purkamisen mahdollisista syistä, ihmisten suhtautumisesta matriisiorganisaatioon ja sen purkamiseen, organisaatiokulttuurista sekä myös siitä, miten vastaajat katsoivat oman ja muiden johtajuus- ja alaisidentiteetin taipuneen matriisiorganisaatioon ja sen vaatimukseen. Syvällisten johtajuusnarratiivien sijasta tyydyttiin pinnallisempiin narratiiveihin ja mielipiteisiin, joiden katsottiin riittävän tämän tutkimuksen tarpeisiin. Haastatteluissa preferoitiin siten monipuolisen tiedon saamista yhden asian syvällisen selvittämisen kustannuksella.

Tutkija teki itse kaikki haastattelut haastattelurungon mukaisesti, joten ne tapahtuivat mahdollisimman samalla tavalla. Haastattelut kohdistettiin pääasiassa samoihin henkilöihin, jotka osallistuivat myös matriisin aikaisen Handyn kyselyyn perustuvaan organisaatiokulttuurin selvitykseen. Jos jotakin henkilöä ei tavoitettu, hänen sijalleen valittiin joku toinen kyseiseen ryhmään, esim. liiketoiminta-alueen johtoryhmään, kuuluva. Osa haastatteluista tehtiin fyysisesti kahden kesken puolueettomassa tilassa. Osa haastatteluista tehtiin puhelinhaastatteluna. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut liittyvät akateemiseen jatkotutkimukseen ja jokaista haastateltavaa käsitellään anonyymina, eikä kenenkään haastateltavan nimeä, asemaa, tarkkaa ikää tai sukupuolta paljasteta missään yhteydessä. Tutkimusraportissa on myöhemmin luettelo tehdyistä haastatteluista. Annetun lupauksen mukaisesti listassa ei ole henkilön nimeä, asemaa ikää tai sukupuolta. Teemahaastatteluja ei myöskään nauhoitettu luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Nauhoituksen pelättiin vaarantavan sen, että haastateltavat puhuisivat asioista mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Haastateltavilla oli myös täysi vapaus kieltäytyä haastattelusta, eli haastattelut olivat täysin vapaaehtoisia. Kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt haastattelusta. Tutkimuseettisesti voidaankin perustellusti väittää, että tutkija informoi tutkittavia riittävästi tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä miten tutkimustuloksia tullaan, tai ei tulla, käyttämään, ja tutkimus perustui informoituun vapaaehtoiseen suostumukseen (informed consent).

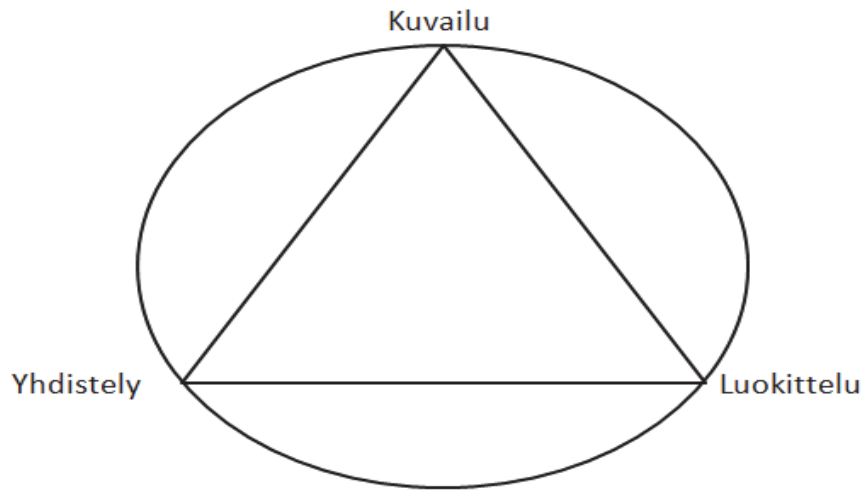
Haastattelu tehtiin siten, että haastattelijä kirjoitti paperille pääasiat siitä, mitä haastateltava sanoi. Kysymyksessä ei siis ollut sanatarkka haastattelun taltiointi, vaan vastausten pääasioiden paperille kirjaaminen. Jotkut asiat ja ilmaukset tutkija pyrki kuitenkin kirjoittamaan paperilla sanatarkasti, jotta ilmaisen sävy ja kertojan tunnetila tuli taltioitua sellaisenaan paperille.

Vastaajien omat ilmaukset, kuten, ”helvetillinen sekasotku”, ”sivistynyt itsevaltias”, ”liikaa välissä sählääjiä”, ”konsulttien globaali jargon”, ”pomojen määrä”, ”ääriesimerkki isäntäjohtajuudesta”, ”olen vanhan kansan ihminen”, ”isompikenkäinen sanoo ja sen mukaan eletään”, ”matriisi ei sopinut minun johtajuusidentiteettiin, vaikka kuinka yritin”, kirjoitettiin sellaisenaan paperille, mitään sensuroimatta tai ilmausta muuttamatta. Taukoja tai muuta sellaista, kuten köhiminen, jne., ei merkitty muistiinpanopaperille. Niillä ei koettu olevan merkitystä tässä tutkimuksessa.

Kovalaisen mukaan teemahaastatteluissa ei yleensä kysytä suoraa vastausta siihen, mitä halutaan saada selville ja tutkia (Kovalainen 2011). Tästä ohjeesta poiketen tämän tutkimuksen matriisiorganisaation purkamisen jälkeisissä haastatteluissa kysyttiin kuitenkin suoraan esimerkiksi ”Oliko kysymys sellaisesta johtajuusidentiteetistä, jossa oli totuttu selkeisiin esimies-alaisuuteisiin ja linja-divisioonaorganisaatioon, jossa oli suorat ja yksiselitteiset käskyvaltasuhteet?” Tai ”Sopiko case-yrityksen johtajuusidentiteetti matriisiin ja päinvastoin?” Nämä suorat kysymykset näyttivät toimivan ainakin tässä tutkimuksessa, vaikka kenellekään ei määritelty sitä, mitä johtajuus-alaisuusidentiteetillä tarkoitetaan yleensä tai tässä tutkimuksessa. Jokainen näytti ymmärtävän johtajuusidentiteetin sisällön, eikä kukaan kysynyt, mitä johtajuusidentiteetillä tarkoitetaan. Ehkä tässä auttoi aiempi kysymys ”Oliko kysymys sellaisesta johtajuusidentiteetistä, jossa oli totuttu selkeisiin esimies-alaisuuteisiin ja linja-divisioonaorganisaatioon, jossa oli suorat ja yksiselitteiset käskyvaltasuhteet?” Tätä kysymystä voidaan toki pitää johdatteluna, mutta myös hyvänä sen vuoksi, että matriisiin kannalta juuri tämä puoli johtajuusidentiteetistä oli etukäteisteorian mukaan ratkaisevaa sille, sopeutuuko henkilö joustavasti ns. jaettuun johtajuuteen. Jos tutkimuksen tarkoituksena olisi ollut saada selville kaikkia mahdollisia johtajuusidentiteetin puolia ja eroja, ei yksiselitteisiä käskyvaltasuhteita ja käskyvaltan ykseyttä olisi kannattanut korostaa teemana missään haastattelukysymyksessä, vaan haastattelun olisi pitänyt olla vähemmän strukturoitu ja fokusoitu.

5.8 Teema-analyysi

Dey (1993, 31) kuvaa kvalitatiivisen aineiston analyysia kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat olennaisina osina aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely oheisen kuvion mukaisesti.



KUVIO 34 Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina (Dey 1993, 31).

Aineiston kuvailu on itse analyysin perusta. Tarkoituksena on yleensä pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 145). Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että perinteisen laadullisen aineiston analyysit ovat usein olleet deskriptiivisiä ja että tutkimuksen jääminen tälle tasolle ei ole vielä tulkintaa sanan vahvassa mielessä. Dey (1993) pitää tätä näkemystä kuitenkin perusteettomana, koska kuvailu sisältyy tieteellisiin teorioihin ja ilman kuvailua teorioilla ei olisi merkitystä eikä sovellusarvoa. Geertz (1973) on tuonut esille termin tiheä (thick) kuvaus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii kuvaamaan perusteellisesti ja kattavasti tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Tämän vastakohtana on ns. heikko (thin) kuvaus, jossa esitetään pelkkiä faktoja.

Tutkimusväline tai menetelmä voi toimia siten, että esimerkiksi kysymyslomakkeen osat tai teemat ovat jo itsessään karkeita alustavia luokkia (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 149). Teemoittain esiin nostetut sitaatit ovat usein mielenkiintoisia (Eskola ja Suoranta 2008, 175). Tekstikatkelmaa voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa tai sitaatti voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä (Savolainen 1991, s.454). Esimerkiksi Ibarra (Ibarra 1999, 775, 777 ja 780) käytti omassa identiteettitutkimuksessaan pelkkiä suoria haastattelulainauksia haastatteluista muodostamiensa teemojen/ identiteettiprosessiensa todisteena. Mitään ehdottomia sääntöjä sitaattien määrästä ei voi antaa. Tutkimuksen tulisi kertoa enemmän tutkittavasta ilmiöstä kuin tutkijasta (Eskola ja Suoranta, 2008, 180). Tässä tutkimuksessa etukäteen teoriasta johdetun puolistrukturaalisen kysymyslomakkeen kysymykset muodostivat alustavia teemaluokkia. Teema-alueittaisia sitaatteja käytetään Ibarran tavoin suhteellisen runsaasti sekä kuvaamaan teemaa että perustelemaan tutkijan tulkintaa. Mielenkiintoista oli myös se, että joidenkin poikkeavien vastausten avulla voitiin perustella tulkin-

taa oikeaksi. Yleensä ne horjuttavat tehtyjä tulkintoja ja muodostettua uutta hypoteesia tai teoriaa.

Teema-analyttisessä laadullisessa asennetutkimuksessa analyysi tapahtuu yleensä kahdella tasolla. Ensin tehdään indeksointia, koodausta, kategorisointia, jne. (Mason 1996, 111 - 144). Koska tässä tutkimuksessa haastatteluja ei nauhoitettu, on selvää, että haastattelujen jälkeistä varsinaista litterointia ja siihen perustuvaa diskurssianalyysiä ei kannattanut tehdä. Pää tavoitteena oli tehdä teema-analyysi ja purkaa haastattelut siten, että niistä paljastuisi erilaisia matriisiorganisaation purkamiseen, organisaatiokulttuuriin ja johtajuus-alaisidentiteetteihin liittyviä teemoja, joita luokiteltiin myöhemmän vaiheen tulkitsevassa analyysissä esimerkiksi vastaajan edustaman liiketoiminta-alueen tai funktion, organisaatiossa oloajan tai vastaajan ikäryhmän sekä erityisesti vastaajan tarvitseman toimivallan ykseyden perusteella.

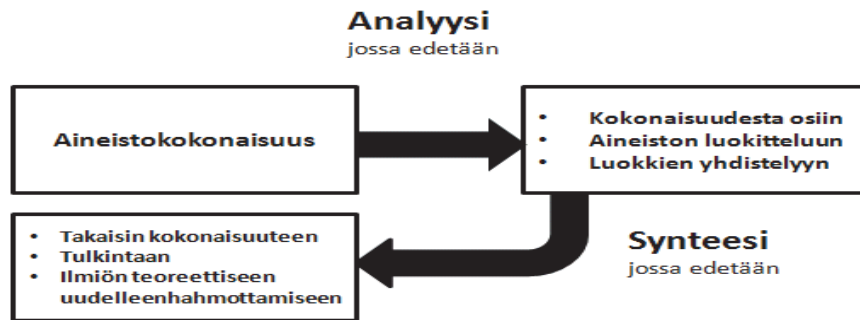
Tällaiset lisäluokitukset auttoivat tekemään tulkintoja esimerkiksi siitä, miten organisaatiossa oloaika ja ikä vaikuttivat matriisiin suhtautumiseen. Luokittelevan analyysin perusteella selvisi myös muita kuin organisaatiokulttuuriin ja johtajuusidentiteettiin liittyviä syitä matriisiorganisaation koettuun toimimattomuuteen. Haastattelujen ensimmäinen kysymys tuotti matriisiorganisaation koetusta toimimattomuudesta myös sellaisia selityksiä ja syitä, joita ei oltu osattu huomioida etukäteisteorian perusteella. Tässä piilee avointen kysymysten voima - niiden avulla selitysvoima laajenee. Suppeat kysymykset taas rajaavat vastauksien teemoja ja niistä johdettavia selityksiä. Tähän taas pyrittiin identiteetikysymysten osalta.

Luokitteluna voidaan pitää esimerkiksi erojen ja samankaltaisuuksien etsimistä ja tunnistamista (Mäkelä 1990, 44). Luokittelun koodiluettelo voi lähteä liikkeelle aineistosta (aineistolähtöinen analyysi) tai teoriasta operationalisoidulla (teorialähtöinen luokittelu). Ensimmäinen koodausrunko ei yleensä ole lopullinen, vaan luokittelu kannattaisi tehdä yleensä vähintään kahdesti (Eskola ja Suoranta, 2008, 156 - 157 ja 166). Aineiston koodaaminen ja luokittelu ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 149). Niiden jälkeen voidaan tehdä ns. tulkitseva analyysi, jossa voidaan käyttää esimerkiksi yhdistelyä. Se tarkoittaa sitä, että yritämme löytää luokkien välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 149). Jenneffer Mason (1996, 108 - 110) tekee eron kirjaimellisen ja tulkitsevan lukemisen välillä. Tässä tutkimuksessa vastausten samankaltaisuuden luokittelu ja analyysi tehtiin vain kerran.

Tulkitsevassa analyysissä todellisuudesta saadaan tietoa tulkitsemalla aineistoa erilaisista kontekstinäkökulmista. Yksi merkittävimmistä luokittelukriteereistä tässä tutkimuksessa oli suhtautuminen käskyvallan ykseyteen ja sen tarpeeseen. Toinen merkittävä luokitteleva konteksti tässä tutkimuksessa oli johdon ja päälliköiden työssäoloaika case-yrityksessä ja sosiaalistuminen sen organisaatiokulttuurin piirteille. Tästä voidaan käyttää nimitystä altistus aika organisaatiokulttuurille. Näillä perusteilla saatiin eroteltua kaksi johtajuusidentiteettiryhmää.

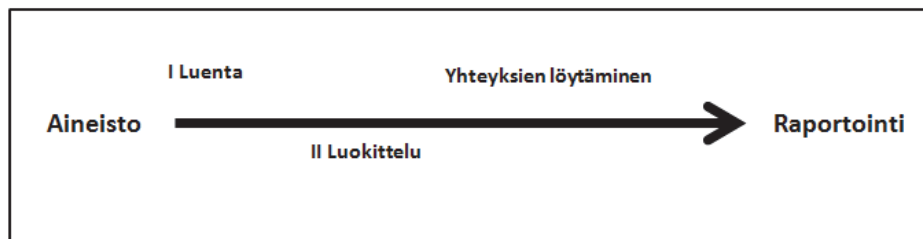
Onnistuneen tutkinnan avainkriteerit ovat siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä, onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 151).

Tällaisen tutkimusprosessin kulkua voidaan havainnollistaa seuraavilla kuvilla:



KUVIO 35 Haastatteluaineiston käsittely analysistä synteisiin (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 140).

Tarkoituksena olisi siis päästä aineistossa analyysin kautta luokitteluun ja synteisiin, jossa ilmiötä tulkitaan ja hahmotetaan lopuksi teoreettisesti. Kun aineisto on kerätty ja purettu, voidaan luokittelua, yhteyksien löytämistä ja raportointia kuvata seuraavalla kuviolla, jossa luokittelulla tarkoitetaan samaa asiaa kuin koodaus.



KUVIO 36 Haastatteluaineiston käsittelyn vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 144).

5.9 Historiaan suuntautunut näkökulma

Tehty tutkimus suuntautuu lähimenneisyyteen ja edustaa näiltä osin myös mikrohistoriantutkimusta, jossa käytetään useita tutkimuslähteitä ja menetelmiä. Mikrohistorian tutkimuksessa arvostetaan erityisesti muistitietoa lähdeaineistona (Fingerroos et al. 2006, 31). Pelkkä historiaan suuntautuminen ei tee tästä tutkimuksesta kuitenkaan ensisijassa mikrohistorian tutkimusta, vaikka tässä tutkimuksessa onkin joitakin mikrohistorian tutkimukseen liittyviä piirteitä, mm. erilaisiin dokumentteihin, kuten sisäisiin tiedotteisiin ja vanhoihin ilmapii-ritutkimusten tuloksiin viittaaminen.

Historian tutkimuksessa on mahdollista tuoda esille *syy-seuraussuhteita kontekstissa*, koska keskeistä historian tutkimuksessa on nimenomaan ilmiöiden tarkastelu sidoksissa asiayhteyteensä (Pajunen 2011, 225). Dahlin (1971, 16 - 18) mukaan historiantutkimuksessa pyritään saamaan selville se, mitä jossakin on jonakin aikana tapahtunut. Ilmiötä tarkastellaan ajan perspektiivissä ja päättyneet prosessit ovat kiinnostuksen kohteita (Renvall 1965, 18). Pelkkä menneiden tapahtumien luettelointi ei kuitenkaan ole historiantutkimusta. Tavoitteena historian tutkimuksessa on saada menneisyyden ilmiöille *kokoava selitys* (Kalela 1972, 64 ja 85). On voitava sanoa tapahtumien lisäksi jotakin myös syistä ja kehityksestä, joka ympäröi tarkasteltavaa ilmiötä (Renvall 1965, 19). Previts, Parker ja Coffman (1990) erottavat narratiivisen ja tulkinnallisen historiantutkimuksen. Narratiivisessa historian tutkimuksessa saadaan aikaan pelkistettyjä tarinoita menneisyydestä. *Tulkinnallinen historian tutkimus korostaa selittämistä, tulkintaa* ja tieteellisiä metodeja. Tässä tutkimuksessa on kysymys jossakin määrin myös tulkinnallisesta historian tutkimuksesta, jossa pyrkimyksenä on kokoavan selityksen aikaansaaminen matriisiorganisaation purkamisen mahdollisista syistä.

Historian tutkimuksen metodin pitää olla sopiva tutkimusongelmaan nähden. Sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset metodit sopivat historiantutkimukseen ongelmasta riippuen. Tietyn ajan kehityskuvaa tutkittaessa kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien yhdistäminen saattaa olla hyvinkin hedelmällistä (Pajunen 2011, 227 ja 228). Se, miten ilmiö liittyy kontekstiinsa ja aikaansa on historiantutkimuksen ydin (Autiomaa-Sarasmo 2008). Syy-seuraussuhteiden pohdinta on aina jollakin tavalla mukana historian ja mikrohistorian tutkimuksessa, vaikka varsinaisesti tilastolliseen todistamiseen ei pyrittäisikään. Syy-seuraussuhde *keskittyy ilmiön ymmärtämiseen ja tulkintaan kontekstia vastaan* (Pajunen 2011, 228). Tässä tutkimuksessa konteksteja on kolme: organisaation toimintaympäristön muutosvauhti, organisaatiokulttuuri ja johtajien johtajuusidentiteetit, jotka kaikki vaikuttivat matriisiorganisaation koettuun toimivuuteen. Lisämausteensa asiaan toivat organisaation maantieteellinen hajanaisuus ja matriisissa koetut eriarvoisuudet.

Historian tutkimus riippuu lähteistä, joita on saatavilla ja käytettävissä. Haaste onkin löytää hyviä lähteitä ja lähdekritiikki on tärkeää historiantutkimuksessa. Olennainen osa lähdekritiikkiä on siinä, että arvioidaan lähteen mer-

kittävyttä tutkimusongelman ratkaisun kannalta (Dahl 1971, 38 - 41). On huomioitava myös lähteiden yhtäpitävyys (koherenssi), mikä on luotettavampaa, jos kaksi toisistaan riippumatonta lähdettä kertoo saman asian (Dahl 1971, 59 - 60). Yhtäpitävyys tarkoittaa, että tietojen pitää olla keskenään sopusoinnussa (koherenssissa) (Kalela 1972, 15). Lähdettä tulkittaessa olisi asettauduttava menneisyyden ajattelutapaan, sillä menneisyydessä tuotettuja tekstejä ei voi välittömästi tulkita nykyhetken ajattelutavalla (Dahl 1971, 50 - 51). Yksi tapa saada lisää luotettavuutta (reliabiliteettia) on käyttää haastatteluaineistoa kirjallisen aineiston ohella. Ongelmana tässä voi olla se, muistaako haastateltava asiat oikein. Tämä riippuu paitsi kertojan muistista ja siitä, kuinka kauan sitten tapahtuneista asioista on kysymys, myös motivaatiosta muistella ja kertoa. Toisaalta suullisen historian vahvuus on siinä, että se tarjoaa tietoa asioista, joita ei ole merkitty mihinkään arkistoihin tai joihin ei ole pääsyä. Suullisen mikrohistorian vahvuutena on myös se, että se antaa tietoa ihmisten kokemuksista ja saattaa kyseenalaistaa ns. totuutena pidetyt tarinat kriittiseen paradigmaan nojaten (Carnegie & Napier 1996; Hammond & Sikka 1996). Muistitietoon perustuva mikrohistorian tutkimus tuottaa nykyhetkestä käsin subjektiivisen menneisyyden rekonstruktion, joka on osa konstruktivistista tiedon rakentumisen prosessia (Fingerroos et al. 2006, 32,35). Virallisten dokumenttien ongelmana saattaa olla se, että niistä on saatettu jättää pois joitakin asioita tai tapahtumia on saatettu kaunistella. Toisaalta haastattelujen ongelmana saattaa olla se, että ihmiset voivat haastattelussa pyrkiä vakuuttamaan haastattelijan omasta tulkinnastaan totuudesta (Grisoni ja Gaggiotti 2010, 5 - 13). Mikrohistoriallisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voivat parantaa tutkijan itsereflektio, metodologinen reflektio, epistemologinen reflektio ja ulkoisten merkitysten ja eettisten sitoumusten reflektio. Tutkija on vastuussa yhteiskunnalle ja akateemiselle yhteisölle tuottamansa tiedon eettisyydestä (Fingerroos et al. 2006, 41 - 43).

5.10 Tutkimuksen autenttisuus ja luotettavuus

Yksi tutkimuksen onnistumisen kriteereistä on sen autenttisuus. Autenttisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ainutkertaista tutkimuskohdetta lähellä tapahtuvaa havainnointia, kuvausta ja tulkintaa, jossa tutkijan oma rooli ja vaikutus tutkimusprosessin aikana tuodaan selvästi esille. Tutkimuksessa on tärkeätä, että tutkija pystyy kertomaan taustamotiivinsa, suhtautumistapansa tarkasteltaviin aiheisiin ja tutkimusotteeseen, koska ne vaikuttavat tutkimustuloksiin (Lehtovaara 1994, 27; Eskola & Suoranta 2008, 17; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Coghlanin ja Brannikin (Coghlan ja Brannik 2010, 24) mukaan ei ole mitään varmoja takuita siitä, että tutkijat ovat tutkimuksessa tarkkaavaisia, älykkäitä, järkeviä ja vastuullisia koko ajan. Voimme olla tarkkaamattomia ja kadottaa tai jättää ottamatta huomioon tietoja. Voimme kadottaa totuuden ja näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä sulkemalla silmämme, kieltäytymällä kysymästä kysymyksiä, jättämällä huomioimatta kiusalliset ja epämukavat asiat tai karttamatta sellaisia tunteita, joita emme ole käsitelleet. Voimme vastustaa näyttöjä ja paeta

vastuuta. Joskus tämä voi tapahtua tietämättämme, joskus peloistamme tai jää-räpäisyydestämme johtuen. Jos tällaista tapahtuu, vähennämme sekä itsemme että tutkimuksemme autenttisuutta ja luotettavuutta (Coghlan ja Brannick 2010, 23 - 24).

Ihmettelyn ja kyselyn puute tuhoaa autenttisuuden. Avuksi Coghlan ja Brannick suosittelevat esimerkiksi päiväkirjan pitämistä Kolben tai Scheinin mallien mukaisesti (Coghlan ja Brannick 2010, 33). Kolbin (Kolb 1984) mallissa kuvataan ensin konkreettiset tapahtumat, sitten ne reflektoidaan, sen jälkeen konseptualisoidaan ja lopuksi testataan tai sovelletaan. Reflektoinnilla tarkoitetaan omien tuntemusten, reaktioiden, havaintojen ja arvioiden tietoista arviointia mielessä ja paperilla. Konseptualisointi tarkoittaa omien alustavien johtopäätösten, yleistyksien ja hypoteesien muodostamista. Näin tämän tutkimuksen tekijä on tehnyt ja sen vuoksi monenlaisia papereita on syntynyt tuhottavaksi.

Scheinin (Schein 1999) mallissa on neljä vaihetta: havainnointi, reaktiot, arviointi ja jatkotoimenpiteet. Oleellista olisi tunnistaa omat tunteet ennen arviointia ja jatkotoimenpiteitä, jolloin ei toimittaisi ja tehtäisi johtopäätöksiä pelkkien tunteiden varassa. Molempien mallien tavoitteena on havainnoijan ja tutkijan tietoisuuden tason ja itseymmärryksen lisääminen totuuden mukaisempien johtopäätösten ja jatkotoimenpiteiden mahdollistamiseksi. Tutkijalla pitäisi olla aina perusteelliset syyt ja todisteet, joihin hän perustaa arviointinsa ja väitteensä.

Pidän itseäni tutkijana maailmankuvaltani maltillisen konstruktivistisena. Tunnustan fyysisen maailman olevan objektiivisesti olemassa, mutta organisaatiotutkimuksessa tieto fyysisestä maailmasta on aina ihmisten tuottamaa ja tulkitsemaa. Tämä tulkinta tapahtuu sosiaalisissa suhteissa dialogisena (esim. Buber 1967; Keski-Luopa 2001 ja Rauhala 2009). Käsitteemme maailmasta rakentuvat sosiaalisessa merkityksenannossa ja tulkinnassa paikallisesti (Seikkula 2001; Berger & Luckmann 1996).

Liiallisten subjektiivisten tulkintojen vähentämiseksi tutkimuksessa käytettiin kohdeorganisaation kulttuurin tutkimisessa Handyn kulttuurikyselyä ja sitä täydennettiin monella muulla kulttuurin piirteitä ilmentävillä "mittareilla", itse laaditulla semanttisella differentiaalilla, kohdeorganisaatiossa tehtyjen ilmapiirikyselyjen tuloksilla, Steelen kuvallisilla representaatiolla (kuvakorteilla) ja haastatteluilla. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen osalta kysymys oli siten mixed methods -tutkimuksesta, jossa samaa ilmiötä tutkittiin usealla eri menetelmällä. Teemahaastattelun osalta pyrittiin avoimista kysymyksistä 1 ja 2 yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Koska jo avoimien kysymysten vastauksissa tuli esille samoja teemoja ja asioita, joita myöhemmin kysyttiin yksityiskohtaisissa kysymyksissä, tapahtui vastausten toistumista, "tiivistymistä", jonka perusteella voidaan väittää, että teemahaastattelujen tulokset ovat luettavia tutkijan tulkintoja. Selkeän kysymysrunгон lisäksi keskusteluja ei pyritty ohjaamaan mihinkään suuntaan, vaan keskityttiin vastausten tarkkaan paperille kirjaamiseen. Totta tosin on se, että tutkijalla oli tiedossa organisaatiokulttuurin tutkimustulokset ennen teemahaastatteluja ja nämä tulokset ovat mitä ilmeisimmin vaikuttaneet teemahaastattelurungon tekemiseen, mutta ei liene todennäköistä, että ne ovat vaikuttaneet teemahaastattelujen vastausten tulkintaan.

Oman erityiskysymyksen muodostavat tutkimuseettiset kysymykset. Kaikille tutkittaville vakuutettiin, että yksittäisten vastaajien identiteettiä ei selvitetä missään kohden tutkimusraportissa. Tämän lupauksen olen yrittänyt pitää mahdollisimman tarkasti. Haastattelujen raportointia ja haastattelutulosten tulkintaa ja tulkinnan verifiointia olisi helpottanut huomattavasti, jos olisin voinut raportoida avoimesti kuka sanoi, mitä sanoi ja missä positiossa hän sanoi jotakin. Se olisi parantanut huomattavasti tutkimuksen lukijoiden mahdollisuutta tehdä itse samat tai eri johtopäätökset kuin tutkija on tehnyt. Se olisi ollut kuitenkin epäeettistä tutkimukseen osallistuneita kohtaan. Tutkimus on pyritty tekemään ja raportoimaan mahdollisimman eettisesti suhteessa sekä tutkimukseen vastaajiin, haastateltaviin että kohdeorganisaatioon. Molempien anonymiteetti on pyritty säilyttämään ja ketään jatkossa mahdollisesti vahingoittavia seikkoja ei ole tuotu esille. Kuitenkin siten, että mitään vastaajien esille tuomaa asiaa ei ole pyritty ohittamaan tai kätkemään.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Matriisiorganisaation koettu toimivuus kohdeyrityksessä

6.1.1 Johdanto

Matriisiorganisaation koettua toimivuutta arvioitiin neljällä eri tavalla:

- Aiempien samaa yritystä koskevien tutkimustulosten referointi
- Johtamismittausten ja henkilöstön ilmapiirikyselyjen tulosten läpikäynti
- Tutkijan omien kokemusten analysointi
- Organisaation matriisiorganisaation purkamiseen liittyvän tiedotteen analysointi.

Voimakkaimpana todisteena matriisiorganisaation jonkinlaisesta toimimattomuudesta voidaan pitää yhtiön päätöstä matriisiorganisaation lakkauttamisesta 1.1.2011. Muut tutkimustulokset ja kokemukset antavat lisäinformaatiota koetusta toimimattomuudesta.

6.1.2 Aikaisempi tutkimus kohdeorganisaatiosta

Nieminen (2008) toteutti aiemmin marras-joulukuussa 2008 case-yrityksen matriisiorganisaation toimivuutta koskevan web-kyselyn, jonka hän rajasi pääosin keskijohtoon. Valintaa hän perusteli sillä, että matriisin katsotaan vaikuttavan eniten keskijohdon toimintaan (Hall 2008). Tarpeeksi laajan aineiston keräämiseksi kysely lähetettiin myös osalle toimihenkilöitä. Kysely rajattiin koskemaan vain Suomessa työskenteleviä henkilöitä. Kysely lähetettiin 94:lle, joista 69 vastasi. Vastausprosentti oli 73,4 %, joka on tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvä tulos. Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Esimiesasemassa olevia oli 41 eli 59 % vastanneista.

Kysely tehtiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Kyseiseen formaattiin päädyttiin, koska sitä oli käytetty muissa case-yrityksen sisäisissä kyselyissä, ja malli oli vastaajilleen siten jo entuudestaan tuttu. Tutulla vastausmallilla pyrittiin alentamaan vastauskynnystä. Väittämiä oli 27 kappaletta. Kysely oli jaoteltu kuuteen osa-alueeseen, joista viisi tarkasteli matriisiorganisaatiota koskevia tavoitteita. Lisäosiossa kysyttiin vastaajien vapaamuotoisia mielipiteitä matriisiorganisaation hyvistä ja huonoista puolista. Lisäksi pyydettiin mielipidettä siitä, mihin matriisiorganisaatiossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Kysely jakaantui kuuteen osioon. Ensimmäisessä osa-alueessa haluttiin selvittää, miten vastaajat ovat tietoisia matriisiorganisaation yleisistä tavoitteista. Toinen osa-alue tarkasteli asiakaslisäarvon toteutumista sekä toiminnan asiakaslähtöisyyden kehitystä. Kolmannessa kohdassa haluttiin saada vastaus, onko organisaation reagointikyky sekä informaation kulku parantunut. Neljännessä kohdassa tarkasteltiin matriisiorganisaatiossa tapahtuvaa osaamisen leviämistä, yksilön oppimista sekä luovuuden käyttöä. Viidennessä osiossa haettiin vastauksia väittämille, jotka koskivat johtamista sekä ryhmien välistä yhteistyötä. Viimeisessä osa-alueessa tutkittiin matriisiorganisaation saamaa tukea. Lisäksi tutkittiin organisaatiossa toimivien henkilöiden valtuutuksen astetta sekä motivaatiota. Niemisen tutkimustulokset on esitelty osioittain liitteessä 5.

Niemisen tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen ihmisille ei ollut johdon viestintäyrityksistä huolimatta selvinnyt kaikilta osin, miksi matriisiin oli menty ja mitä hyötyä siitä olisi pitänyt olla ja oli. Tuotanto- ja logistiikkafunktioiden ihmiset kokivat voivansa paremmin matriisissa kuin aiemmin, mutta liiketoimintojen edustajat kokivat olleensa häviäjiä matriisissa, koska he kokivat roolipäselvyyksien lisääntyneen ja päätösvaltuuksiensa kaventuneen. Tämä vastaa hyvin myös aiemmin kuvattua Machiavellin väitettä, että ne, jotka kokevat jollakin tavalla häviävänsä muutoksessa, kokevat muutoksen negatiivisena ja vastustavat sitä. Matriisiin siirtyminen näytti todellakin synnyttävän sekä voittajia että häviäjiä. Matriisifunktiot näyttivät olleen voittajia ja liiketoimintojen johto häviäjiä ainakin itsenäisyydellä ja päätösvalalla mitattuna.

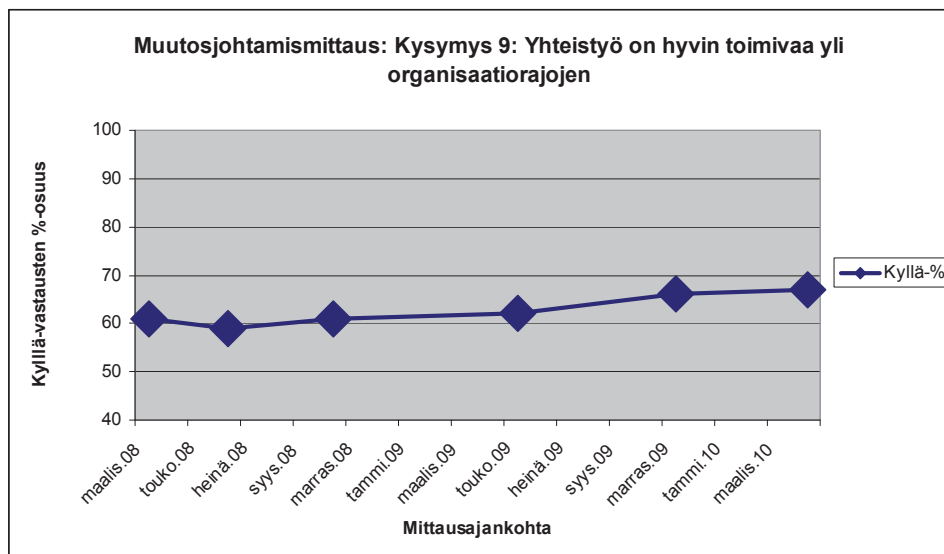
Niemisen tutkimustulokset vastaavat hyvin aiemmin teoriaosassa kuvattuja muiden tutkijoiden raportoimia muissa matriisiorganisaatioissa koettuja ongelmia. Kyseinen tutkimus antoi selkeitä viitteitä siitä, että matriisiorganisaatiolla ei todennäköisesti ollut tulevaisuutta case-yrityksessä, sillä yrityksen ilmapiiri ei tukenut sitä. Huomio kiinnittyi liiketoiminnan selkeästi kielteiseen näkemykseen. Nieminen ennusti, että ilmapiirin jatkuessa kielteisenä, se ei voi olla vaikuttamatta matriisiorganisaation elinvoimaisuuteen pitkällä aikavälillä (Nieminen 2008, 56). ”Pitkäaikainen yrityskulttuuri vakiintuneine, epävirallisine rakenteineen ja johtamistapoineen ei hevin taivu uuden edessä...Voi olla, että organisaatio taipuu henkisesti matriisiin vasta vuosien kuluttua”, Nieminen kirjoitti (Nieminen 2008, 65). Edellisestä lainauksesta käy selvästi esille, että Nieminen epäili, etteivät organisaation aikaisempi kulttuuri ja johtamistapa sopineet parhaalla mahdollisella tavalla matriisiin. Nieminen ei kuitenkaan perustellut enempää väitettään tai esittänyt hypoteeseja siitä, mitä yhteen sopimattomuuksia organisaatiokulttuurin ja matriisin välillä olisi mahdollisesti ollut. Nyt tehty tutkimus antaa vas-

tauksia näihin kysymyksiin. Niemisen mukaan kohdeyrityksen ilmapiiriin ei näyttänyt yleisesti tukevan matriisiorganisaatiota.

6.1.3 Johtamismittausten ja henkilöstön ilmapiirikyselyjen tulokset

Johtamismittausten tulokset

Vuodesta 2008 lähtien case-yrityksessä ryhdyttiin mittaamaan säännöllisesti vähintään 2-3 kertaa vuodessa noin 65 - 70 esimiehen alaisten ja yhteistyökumppaneiden (noin 450 vastaajaa) kokemaa esimiesten johtamisen laatua. Mittausten kohteena oli sekä asioiden, ihmisten, strategian että muutosten johtaminen. Lisäksi mitattiin ryhmien sisäistä ja ryhmien välistä toimivuutta. Yhtenä kysymyksenä näissä kyselyissä selvitettiin, millaista yhteistyö yli organisaatiorajojen on ollut. Tähän väitteeseen vastattiin kyllä tai ei. Oheisesta kuvasta voidaan havaita, että noin 35-40 % vastaajista oli jatkuvasti sitä mieltä, että yhteistyö ei ole ollut toimivaa yli organisaatiorajojen (matriisiorganisaation aikana) vuosina 2008- 2010 ja asiassa oli tapahtunut vain hyvin lievää muutosta parempaan suuntaan.



KUVIO 37 Yli organisaatiorajojen tapahtuvan yhteistyön koettu toimivuus.

Case-yrityksen sisälle oli siis muodostunut noin 35- 40% :n oppositio, joka ei kokenut yhteistyön toimivan ja parantuneen yli organisaatiorajojen vuosina 2008-2010. Johtamistutkimuksesta ei selvinnyt sinänsä miksi näin oli, vaikka ihmisillä oli mahdollisuus antaa myös avoimia kommentteja asiasta. Tässä yhteydessä käytetään sanaa oppositio sen vuoksi, että ruohonjuuritasolla myöhemmin tässä tutkimuksessa esiteltävän vuoden 2010 ilmapiirikyselyn tulokset

paljastivat kohdeorganisaation vahvuudeksi keskinäisen auttamisen kulttuurin. Keskinäinen auttaminen on toteutunut oppositiosta huolimatta ainakin työntekijöiden tasolla.

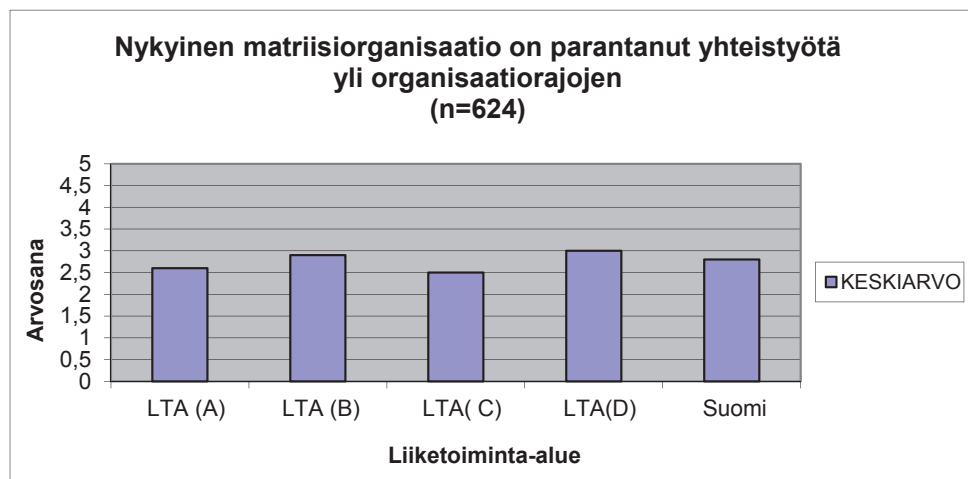
Vuoden 2008 henkilöstön ilmapiirikyselyn tulokset

Tutkijalla oli mahdollisuus vaikuttaa vuoden 2008 ilmapiirikyselyn kysymyksiin yhdessä silloisen henkilöstöpäällikön kanssa (Sisäinen muistio, 26.9.2008). Henkilöstökyselyyn laitettiin tarkoituksella kaksi matriisiorganisaation koettua toimivuutta mittaavaa väitettä:

- "Nykyinen matriisiorganisaatio on parantanut yhteistyötä yli organisaatorajojen"?
- "Nykyinen matriisiorganisaatio on parantanut toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta"?

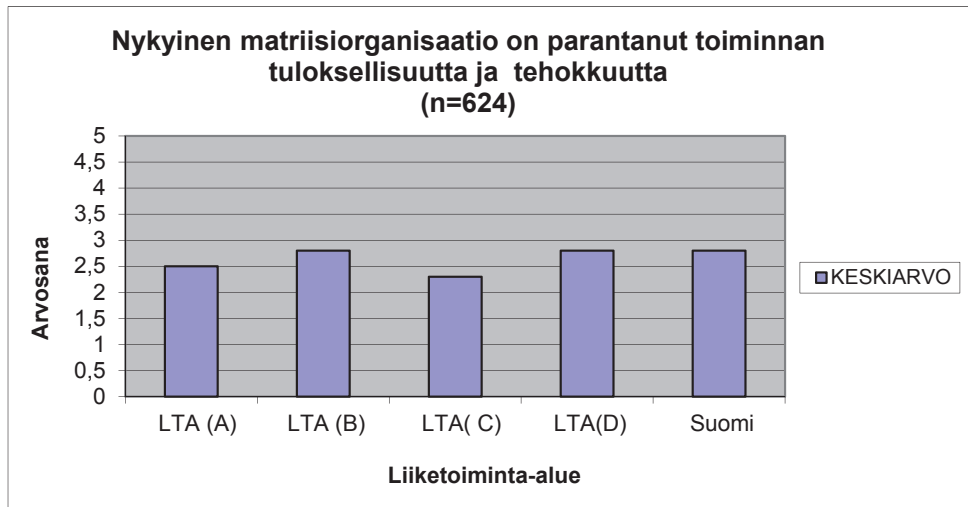
Nämä väitteet esitettiin kaikille case-yrityksen työntekijöille kaikissa maissa lukuun ottamatta liiketoiminta-alue E:n henkilöstöä, jota matriisiorganisaatio ei koskenut tuotannon osalta. On myös huomattava, että ilmapiirikyselyn vastaajamäärä (n=624) on monta kertaa suurempi kuin esimerkiksi Niemisen kyselyn (n=69) tai johtajuuskyselyjen vastaajamäärät (n=450). Asteikko oli viisiportainen Linkert-asteikko.

Ohessa ovat case-yrityksen Suomen henkilöstön vastausten keskiarvot:



KUVIO 38 Matriisiorganisaation yhteistyötä parantava vaikutus yli organisaatorajojen.

Henkilöstö oli vastausten keskiarvojen perusteella kaikissa liiketoiminnoissa ja koko case-yrityksen Suomen organisaatiossa pääsääntöisesti jokseenkin eri mieltä eli matriisiorganisaation ei koettu parantaneen yhteistyötä yli organisaatorajojen.



KUVIO 39 Matriisiorganisaation toiminnan tuloksellisuuden arviointi.

Lisäksi henkilöstö oli kaikissa liiketoiminnoissa ja koko case-yrityksen Suomen organisaatiossa pääsääntöisesti jokseenkin eri mieltä, että matriisiorganisaatio olisi parantanut case-yrityksen toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta.

Näistä vastauksista ei selviä kuitenkaan suoraan se, että henkilöstö olisi vastustanut matriisiorganisaation toimintaa ja kokenut sen toiminnan haitalliseksi. Sitä olisi ollut tuohon aikaan epäkorrektia, epäpoliittista ja mahdotonta edes kysyä.

Näiden kysymysten lisäksi vuoden 2008 ilmapiirikyselyssä henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää vapaamuotoisia organisaatiota koskevia kommentteja. Jotkut henkilöt kommentoivat myös matriisiorganisaatiota seuraavalla tavalla:

”Matriisin valta- ja vastuusuhteet ovat epäselvät. Paikallisuus on häviämässä”.

”Matriisiorganisaatio ei toimi hyvin joka tasolla”.

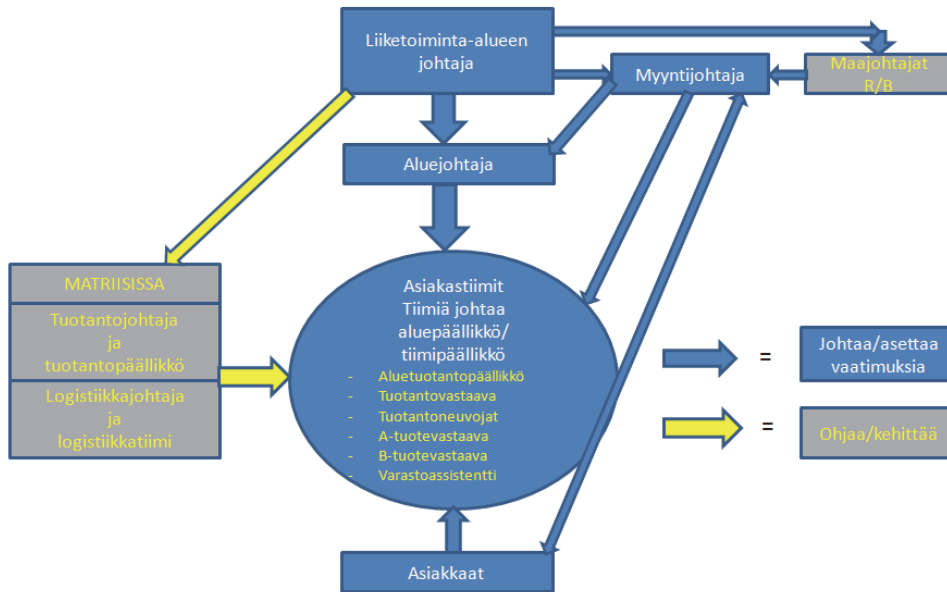
”Funktiot pitäisi saada toimimaan liiketoiminta-alueiden johdon alle”.

Vuoden 2008 henkilöstötutkimus paljasti siis sekä epäsuoraa että suoraa tyytymättömyyttä matriisiorganisaatiota kohtaan. Ainakaan matriisiin liittyviä hyötyjä ei pystytty raportoimaan.

6.1.4 Tutkijan omat havainnot ja kokemukset

Tutkimuksen tekijälle kertyi monenlaisia omakohtaisia kokemuksia case-yrityksen matriisiorganisaatiosta ja siinä työskennelleistä ihmisistä. Näiden kokemusten osalta referoidaan vain kahta, nimittäin kokemuksia case-yrityksen johtamisjärjestelmän ja suorituksen johtamisen kouluttajana toimimisesta vuodelta 2008 (12.11. ja 19.11.) kahdessa suomalaisessa kaupungissa. Tutkija teki näistä

tilaisuuksista lyhyet kirjalliset muistiinpanot heti tilaisuuksien jälkeen. Molemmilla kerroilla koulutettavina oli pääsääntöisesti liiketoiminta-alue A:n kahden maantieteellisen alueen esimiehiä. Koulutuksen aiheena oli siis case-yrityksen johtamisjärjestelmä ja suorituksen johtaminen matriisiorganisaatiossa. Tutkija esitti koulutuksessa mm. seuraavan LTA A:n vastuita selventävän kuvion:



KUVIO 40 Johtamis- ja ohjausvastuut matriisissa LTA A:n alueorganisaatiossa vuonna 2008.

Kuvion esittäminen herätti molemmissa koulutustilaisuudessa suurta huomiota, keskustelua ja jopa hämminkiä. Aluejohtajat epäilivät, liittyikö heidän toimenkuviinsa todella toiminnan kokonaisvaltainen johtaminen, johon kuuluisi koko tilaus-tuotanto-toimitusketju. He väittivät mieltäneensä itsensä matriisissa enemmän myynnin johtajiksi kuin kokonaisvaltaisiksi kaikkien operaatioiden johtajiksi. Samoin asiakastiimien päälliköt epäilivät, millä valtuutuksella kouluttaja väitti, että asiakastiimien vetäjänä toimiva tiimipäällikkö vastaisi myös oman alueensa tuotannosta ja logistiikasta. Olihan niillä oli omat matriisijohtajansa, tuotantojohtaja, jonka alaisuuteen alueellisesta tuotannosta vastaavat tuotantopäälliköt kuuluivat, ja logistiikkajohtaja, jonka alaisuudessa olivat logistiikkapäälliköt ja keskitetty kuljetusten ohjaus.

Kouluttaja kertoi, että oli puhunut asian yhtiön toimitusjohtajan kanssa ennen esitelmänsä tekemistä ja asialla oli toimitusjohtajan tuki. Toimitusjohtaja oli esittänyt jo aiemmin vastaavan paperin liiketoiminta-alueiden avainhenkilöiden vastuista. Toiminnan perusyksikkö oli aluetiimi, jota veti aluepäällikkö, ja alueellinen tuotantopäällikkökin vastasi tiimille, vaikka tiimipäällikkö ei ollut hänen muodollinen esimiehensä. Koulutustilaisuuksien jälkeen kouluttaja tarkisti kes-

kushallinnon avulla aluejohtajien toimenkuvaukset ja havaitsi, että toimenkuvaukset olivat hyvin lyhyitä ja todellakin myyntipainotteisia. Joka tapauksessa koulutustilaisuuksista jäi sellainen vaikutelma, että vastuut ja valtasuhteet eivät olleet avainhenkilöille täysin selvät ja rooleissa oli tiettyä epäselvyyttä.

Molempien koulutustilaisuuksien alussa esimiehet käyttivät paljon aikaa matriisiorganisaation moittimiseen ja syyttivät, että heidät on jätetty yksin oman onnensa nojaan ratkaisemaan organisaation sekavuudesta aiheutuvat rooliepäselvyydet ja asiakastoimituksiin liittyvät laadunhallinnan käytännön ongelmat. Kritiikki tuntui hieman omituiselta sen vuoksi, että suurin osa kouluttavista oli ollut yhtiön palveluksessa jo kauan ennen matriisiorganisaatiomuutosta ja tunteneet toisensa kauan. Olisi voinut kuvitella, että he olisivat kyetneet toimimaan yhteistyössä organisaatiomuodoista riippumatta. Ilmeisesti vastuuhenkilöiden henkilökemioissa oli kuitenkin jonkinlaista kitkaa ja johtamisroolien statusmuutokset olivat aiheuttaneet uusia ongelmia muodollisten esimies-alaisuusteiden muuttuessa. Näistä huolimatta kouluttaja kannusti aluejohtajia ja aluetiimien vetäjinä toimivia tiimipäälliköitä ottamaan asemansa johtajina ja muistutti muita tukemaan näiden henkilöiden työtä yhtiön menestyksen varmistamiseksi.

Molemmissa tilaisuuksissa kouluttaja pyysi koulutukseen osallistujia vastaamaan nimettömänä kokemukseensa matriisiorganisaation toimivuudesta asteikolla 1-5, jossa

- 1= erittäin heikko
- 2= heikko
- 3= kohtalainen
- 4= hyvä
- 5= erittäin hyvä.

Molemmilla kerroilla vastausten keskiarvoksi muodostui 1,9 eli heikko. Kouluttaja välitti kokemuksensa eteenpäin yhtiön johdolle. Myös silloinen henkilöstöpäällikkö osallistui ao. koulutuksiin.

Vuotta myöhemmin tutkija koulutti vastaavasta aiheesta samoja henkilöitä ja esitti edellä mainitun kuvion, eikä samaa epäselvyyttä ja kritiikkiä esiintynyt enää silloin. Tosin liiketoimintajohdon suunnitelmassa oli jo siinä vaiheessa tehdä tiimien päälliköistä todellisia tiimien linjaesimiehiä myös tuotannon ja logistiikan osalta vuoden 2010 aikana.

Kaiken kaikkiaan tutkija koulutti kahtena peräkkäisenä vuonna eli vuosina 2008 ja 2009, noin 120-130 kohdeyrityksen esimiestä kuudella paikkakunnalla eri puolilla Suomea toimimaan matriisiorganisaatiossa case-yrityksen johtamisjärjestelmän mukaisesti.

Lisäksi tutkija osallistui case-yrityksen johtamisjärjestelmän mukaisesti vuosina 1988 - 2010 kaksi-kolme kertaa vuodessa sekä liiketoimintojen että matriisifunktioiden ns. navigointitilaisuuksiin, joissa käytiin läpi ja päivitettiin vastuuhenkilöiden ja tiimien menneen ja tulevan ajan tuloskortit ja tekemislistat. Myös näissä tilaisuuksissa tuli liiketoimintojen osalta esiin vuosina 2008 - 2009

tyytymättömyyttä matriisiorganisaatioon ja varsinkin linjaorganisaatiosta osittain erilliseen logistiikkaan ja tuotantoon, vaikka tuotanto- ja logistiikkajohto ja -päälliköt osallistuivat liiketoimintojen johtoryhmätyöskentelyyn ja navigointitilaisuuksiin. Tutkijan oma kokemus oli se, että logistiikan ja tuotannon erilliset navigointitilaisuudet oli paljon helpompi vetää ja ne etenivät lopputuloksiinsa eli tuloskorttien ja tehtävälisöjen päivityksiin paljon helpommin kuin liiketoimintojen vastaavat tilaisuudet. Tähän on tutkijan hypoteesin mukaan vaikuttanut erityisesti logistiikka- ja tuotantojohdon liiketoiminnan johtoa vähäisempi valtaorientaatio.

Tutkijan mukaan myös liiketoimintajohtajien persoonaan liittyvässä valtaorientaatiossa oli eroja eri henkilöiden välillä. Mitä vähäisemmäksi tutkija koki liiketoimintajohtajan valtaorientaation, sitä helpommin myös tämän liiketoiminnan navigointi eteni ja päättyi tavoitteeseensa eli tuloskorttien ja tekemislistojen päivitykseen. Samoin tutkija havaitsi, että kun jonkin liiketoiminta-alueen johto vaihtui nuorempaan ja/tai vähemmän valtaorientoituneeseen, ja case-yrityksen aiemman organisaatiokulttuurin muovaamattomaan johtajaan, navigointi helpottui. Tällöin navigoinnissa keskityttiin vähemmän moittimaan matriisiorganisaation heikkouksia.

Yhteenvedon omista kokemuksistaan tutkija toteaa, että kohdeyrityksen matriisiorganisaatiossa oli vuosina 2006 - 2009 selviä rooli- ja identiteettiepäselvyyksiä varsinkin sellaisten johtajien ja päälliköiden kohdalla, jotka olivat olleet kauan case-yrityksen palveluksessa ja tottuneet selkeään linjaorganisaatioon ja suoriin esimies-alaisuuksiin, jossa kullakin on selkeästi yksi esimies, jolla oli käskyvallan ykseys.

Ajan kuluessa ja johtajien vaihtuessa matriisiorganisaation liittyvät epäselvyydet joko vähentyivät tai niihin totuttiin ja sopeuduttiin. Epäselvyydet aiheuttivat henkisiä ja taloudellisia kustannuksia, joita on mahdotonta mitata. Myöskään matriisiorganisaation koettua ja todellista toimivuutta ei ole mitattu muuten kuin satunnaisesti tai kahden tutkijan opintoihin liittyvien tutkimusten puitteissa. Nämä tutkimustulokset ovat olleet kuitenkin ainakin osittain case-yrityksen henkilöstöjohtajan ja korkeimman johdon käytössä. Organisaation esimiehiä koulutettiin sekä ulkoisten että sisäisten konsulttien avulla toimimaan matriisiorganisaatiossa.

6.1.5 Matriisiorganisaation purkaminen

Vuoden 2010 lopussa case-yrityksen matriisiorganisaatio päätettiin purkaa. Yhtiön sisäinen tiedote 2.11.2010: ”Liiketoiminta-alueiden tuotannot eivät ole enää jatkossa (1.1.2011) yhteisen johdon alla, vaan kunkin liiketoiminnan tuotanto siirtyy ao. liiketoiminnan suoraan ohjaukseen”. Myös merkittävä osa logistiikasta palautettiin liiketoimintojen aluejohtajan alaisuuteen.

Asiaa perusteltiin yhtiön vuoden 2010 vuosikertomuksessa seuraavasti (Vuosikertomus 2010, 4):

”Yhtiö organisoii liike- ja tukitoimintonsa vuoden 2011 alussa vastaamaan muuttunutta markkinatilannetta, kun liiketoiminta-alueen A päätuotteen kysyntä tulee vähe-

nemään. Organisaatiomuutoksen yhteydessä tuotanto -tukitoiminto siirrettiin yhteisestä johdosta kunkin liiketoiminta-alueen suoraan ohjaukseen. Muutos mahdollistaa asiakastoimitusten entistä paremman hallinnan. Logistiikan hallinta ja koordinointi säilyy keskitettynä, konsernihoitoisena tukitoimintona”.

Matriisiorganisaation käyttöön ottamista perusteltiin vuonna 2006 yhtiön sisäisessä tiedotteessa seuraavasti:

”Case-yritys on voimakkaassa kasvussa... uusien liiketoimintojen myötä myynnin ja markkinoinnin painopiste on siirtynyt lähemmäksi kuluttajamarkkinaa.... päätuotteen kysyntä on laskenut ja aiheuttanut kustannuspaineita ja tarvetta resurssien uudelleen kohdentamiseen. Konsernin uusi, entistä asiakaslähtöisempi, maantieteellisen laajenemisen ja resurssien kohdentamisen huomioiva organisaatio aloittaa 1. heinäkuuta 2006”
(Yhtiön sisäinen tiedote 15.06.2006).

Mielenkiintoista on havaita, että matriisiorganisaation käyttöönottoa perusteltiin kasvulla, kysynnän laskulla ja kustannuspaineilla, asiakaslähtöisyydellä ja resurssien paremmalla kohdentamisella. Matriisiorganisaation purkamista perusteltiin myös kysynnän laskulla ja kustannuspaineilla, mutta myös asiakastoimitusten paremmalla hallinnalla. Taloudellisella ahdingolla voidaan siis perustella mitä vain. Se lienee jonkinlainen yleisperustelu kaikille päätöksille.

Case-yrityksen vuosikertomuksen 2010 teksti viittaa siihen, että matriisiorganisaatio ei todellakaan toiminut parhaalla mahdollisella tavalla, sillä paluun divisionaaliseen linjaorganisaatioon uskottiin mahdollistavan paremman asiakastoimitusten hallinnan. Tätä mainintaa voidaan pitää selvimpänä todisteena sille, että matriisiorganisaatio ei mitään ilmeisimmin toiminut parhaalla mahdollisella tavalla case-yrityksessä.

Lisäksi on huomattava, että case-yrityksen toimitusjohtaja eläköityi toimitusjohtajasopimuksensa mukaisesti vuoden 2011 alkupuolella, jolloin yhtiössä aloitti uusi yhtiön ulkopuolelta tullut toimitusjohtaja (Vuosikertomus 2010, s. 32). Myös tällä lienee ollut vaikutusta matriisiorganisaation purkamiseen. Matriisiorganisaation toimimattomuus on tunnustettu ja organisaatiomuoto on muutettu takaisin divisionaaliseksi linjaorganisaatioksi ennen uuden toimitusjohtajan tehtävään astumista. Toimitusjohtajan normaali eläköityminen tarjosi luonnollisen mahdollisuuden uudelle entiseen palauttavalle organisaatiomuutokselle ilman, että kenestäkään tuli epäjohtonmukainen kenenkään silmissä. Johtonmukaisuuden, maineen ja kasvojen säilyttäminen on ollut aina tärkeitä johtamisessa ainakin jo Machiavellin kirjoittamasta teoksesta ”Ruhtinas” lähtien.

6.1.6 Yhteenveto matriisiorganisaation toimivuudesta

Matriisiorganisaation osalta raportoitiin koettua toimimattomuutta jo vuosina 2008 - 2009 ja lisäksi myöhemmin tämän tutkimuksen haastatteluissa matriisin purkamisen jälkeen keväällä 2011. Näitä matriisin purkamisen jälkeen tehtyjen haastattelujen tuloksia käsitellään tutkimusraportin kronologisen etenemistavan valinnan vuoksi vasta myöhemmin.

Aiempi tutkimus (Nieminen 2008) paljasti, ettei matriisiin menon syytä oltu ymmärretty case-yrityksen avainjohtajien ja -päälliköiden sekä asiantuntijoi-

den keskuudessa. Liiketoiminnoissa ihmiset kokivat, että yleinen ilmapiiri ei tukenut matriisiorganisaatiota ja organisaatiomuutos ei ollut parantanut organisaation toimintaa ja heidän työmotivaatiotaan. Tutkija ennusti tutkimustulostensa perusteella, että matriisilla ei ollut tulevaisuutta case-yrityksessä, ja oli siinä oikeassa.

Ilmapiiri- ja johtamismittausten tulokset vahvistivat vuosina 2008 - 2010, että matriisi ei ollut parantanut koettua yhteistyötä yli organisaatorajojen. Noin kolmannes vastaajista raportoi, ettei yhteistyö ollut toimivaa yli organisaatorajojen. Tyytymättömyyttä matriisia kohtaan ja rooliepäselvyyksiä raportoitiin paitsi ilmapiiri- ja johtamismittausten yhteydessä, myös johtamisjärjestelmän koulutustilaisuuksissa. Niissä matriisiorganisaation väitettiin toimivan heikosti. Tämä kaikki oli korkeimman johdon tiedossa. Tyytymättömyyttä matriisia kohtaan ja matriisin toimimattomuutta raportoitiin myös matriisin purkamisen jälkeen keväällä 2011 tehdyissä haastatteluissa.

6.2 Organisaatiokulttuurin ja matriisiorganisaation yhteensopivuus kohdeyrityksessä

6.2.1 Organisaatiokulttuuri vuosina 1988-2001

6.2.1.1 Handyn kulttuurikyselyn tulokset

Case-yrityksen historiaa koskevaan organisaatiokulttuurin kyselyyn vastasi 11 henkilöä 12:sta haastatteluun valitusta. Vastausprosentti oli siten 92 % eli hyvin korkea. Vastaajista kolme oli vuosina 1988 - 2001 case-yrityksen konsernijohtoryhmän jäseniä ja suoria sen aikaisen toimitusjohtajan alaisia. Näistä kaksi oli suurimpien liiketoiminta-alueiden entisiä johtajia. Tätä ei kysytty, mutta paljastetaan tässä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja sen vuoksi, että kyseiset henkilöt vastasivat omalla nimellään. Muiden vastaajien asemaa ei paljasteta. Myös suurin osa heistä oli ollut merkittävässä asemassa joko keskushallinnossa tai liiketoimintojen johtoryhmien jäseniä. Osa oli kuitenkin ollut asiantuntijoita ja heidän vastauksiinsa vaikutti toimitusjohtajan ja heidän välissään kaksi tai kolme muuta johtaja- ja päällikköporrasta.

Vastaajien käsitys case-yrityksen organisaatiokulttuurista vuosina 1988-2001 oli seuraava (liite 3):

Dominoiva kulttuuri:

- mitä pienempi pistemäärä, sitä vahvempi kulttuuri

	Pistettä
Roolikulttuuri	18,5
Valtakulttuuri	19,4
Tehtäväkulttuuri	21,5
Persoonakulttuuri	30,6
YHTEENSÄ	90,0

Case-yrityksessä vuosina 1988-2001 vallitsevin vahvin kulttuurityyppi oli siten roolikulttuuri, eli byrokratia. Sitä täydentävä kulttuurityyppi oli valtakulttuuri.

Tarkasteltaessa vastaajien ensisijaiseksi arvioitujen kulttuurilajien yleisyyttä, päädytään seuraavaan jakaumaan:

	kpl	-%-osuus
Valtakulttuuri	3	27
Roolikulttuuri	5	46
Tehtäväkulttuuri	3	27
Persoonakulttuuri	0	0
YHTEENSÄ	11	100

46% vastaajista näki siten case-yrityksen ensisijaiseksi organisaatiokulttuurin tyyppiksi roolikulttuurin, eli byrokratian. Seuraavaksi yleisimpänä nähtiin valtakulttuuri ja tehtäväkulttuuri. Persoonakulttuuri oli vähiten kannatusta saanut kulttuurin tyyppi. Rooli-valtakulttuurin arvioi ensisijaiseksi kulttuurin tyyppiksi 73% vastaajista.

Organisaatiokulttuurin luottamusindeksiksi tai tässä tapauksessa luottamuspuola-indeksiksi tuli $-14,2 = (18,5+19,4-21,5-30,6)$. Tämä tarkoittaa sitä, että valta ja byrokratia on koettu kohdeorganisaatiossa selvästi vanhemmaksi kuin tehtävään liittyvän asiantuntemuksen ja henkilöiden huomioiminen. Tällaisessa organisaatiossa hierarkkinen valta ja muodolliset tehtäväkuvaukset ovat ratkaisevassa asemassa ja matriisiorganisaation vaatimalle jaetulle johtajuudelle ja vallalle jää vain vähän tilaa. Organisaation kulttuurinen tausta ei siten tukenut matriisiorganisaation toimintaa.

6.2.1.2 Semanttisella differentiaalilla ja avoimilla kysymyksillä täydennetty kulttuuritarkastelu

Samojen ihmisten mielestä case-yritystä kuvasivat seuraavat liitteessä 4 olevista tutkimustuloksista tiivistetyt seikat:

Roolikulttuuriin viittaavat seuraavat seikat:

- Hyvin hierarkkinen ja divisionaalinen organisaatio
- Organisaatiokäsikirja tiukkoine sääntöineen
- Palaute tuli linjaa pitkin; toimitusjohtaja ei moittinut suoraan muita kuin omia alaisiaan
- Byrokraattinen toimintatapa; jäykkä organisaatio
- Tarkka budjetointi ja tulosseuranta
- Tiukka rahankäytön valvonta
- Valvontaa melko paljon
- Henkilöstöä ei arvostettu ihmisenä
- Henkilöstö oli koneen osa
- Riskien karttaminen: riskien karttaminen/varovaisuus
- Organisaatio- ja vastuuhenkilömuutoksia oli vähän

Valtakulttuuriin viittaavat seuraavat seikat:

- Vallan keskitys huipulle
- Keskusjohto puuttui yksityiskohtiin
- Ylin johto puuttui olemattomiin ja pieniin yksityiskohtiin
- Ylin johto tavoitteli omaa etuaan ja eristäytyi muista
- Huonosti hoidetut sidosryhmäsuhteet; sairastettiin tautia "kaikkivaltiaan otteet"
- Kun mentiin ylöspäin hierarkiassa, niin (negatiiviset) äärimmäisyydet korostuivat

Tehtäväkulttuuriin viittaavat seikat:

- Taloudellisen tuloksen suuri arvostus

Muita huomionarvoisia seikkoja:

- Pääsääntöisesti turvalliseksi koettu työnantaja, mutta tässä laajaa hajontaa
- Pääsääntöisesti selkeät rakenteet ja pelisäännöt, mutta tässä käsityksessä paljon hajontaa ja liiketoimintajohto eri mieltä asiasta
- Liiketoimintajohdolla rajoitetut/suppeat vain toimivaltuudet:
- keskimäärin nähty jonkin verran enemmän suppeana kuin laajana, mutta liiketoimintajohto näki enemmän laajempaa kuin suppeana
- Melko vakaa liiketoimintaympäristö kaikkien mielestä
- Erityisesti päälliköt kokivat johdon kokoukset hyödyllisiksi ja tärkeiksi liiketoimintojen välisen vaakasuoran tiedon lähteiksi

Yhteenveto semanttisesta differentiaalista

Roolikulttuurille ominaiset käytännöt ja piirteet korostuivat vahvasti. Myös valtakulttuurille ominaisia piirteitä ilmeni runsaasti. Ilmeisesti muodollisesti selkeistä rakenteista, vastuualueista ja pelisäännöistä huolimatta tapahtui ylimmän johdon taholta hajota ja hallitse -tyyppistä linjajohdon ohi johtamista varsin pienissäkin yksityiskohdissa, minkä vuoksi ihmiset olivat sitä mieltä, että liiketoimintajohdon toimintavaltuudet olivat enemmän rajoitetut ja suppeat kuin laajat, vaikka liiketoimintajohto koki ainakin liiketoiminnallisissa kysymyksissä, että heidän toimivaltuutensa olivat ainakin jossakin määrin laajat. Ilmeisesti juuri tämän voidaan tulkita johtaneen siihen, että liiketoimintajohto koki, että rakenteet ja pelisäännöt eivät olleet kovin selkeät organisaatiokäsikirjasta huolimatta. Tämä viittaa siihen, että ylin johto oli voimakkaasti valtasuuntautunut byrokratian ohella ja päämotiivi oli tuloksen tekeminen (tehtäväkulttuurinen piirre) muihin vähän luottaen ja valvoen sekä riskejä karttaen.

Case-yrityksen erinomainen taloudellinen menestys ja vakavaraisuus sekä vastuuhenkilöiden vähäiset muutokset johtivat ihmiset kokemaan yrityksen pääsääntöisesti turvalliseksi työnantajaksi. Taloudellisen tuloksen yksipuolinen korostaminen henkilöstön arvostamisen kustannuksella sekä ylimmän johdon yksityiskohtiin ulottuva voimakas vallankäyttö johti kuitenkin siihen, että jotkut ihmiset tunsivat case-yrityksen turvattomaksi työpaikaksi. Monet edellä

kuvatut piirteet viittaavat pelolla hallitsemiseen ja valtakulttuuriin, jotka molemmat olivat lähtöisin organisaation huipulta. Linja- ja funktioiden johto ja päälliköt lievensivät tätä pelolla johtamista, mikä selviää siitä, että mitä kauempana toimitusjohtajasta päällikkö oli, sitä turvallisemmaksi ja positiivisemmaksi sekä valtuutetummaksi henkilö oman olonsa ja organisaationsa koki. Tämä ei selviä suoraan vastausten yhteenvedosta, vaan siitä, että joku asiantuntija paljasti nimensä ja vastausta ja henkilön asemaa organisaatiossa vertaamalla tutkija saattoi tehdä tällaisen johtopäätöksen.

6.2.1.3 Yhteenveto

Yritykselle oli tyypillistä tehtävä- ja valvontasuuntautunut rooli-valtakulttuuri vuosina 1988 - 2001. Se sopi semanttisen differentiaalimallin (liite 4) ensimmäisen vastinparin vastauksista selvinneeseen vakaaseen toimintaympäristöön, eikä heikentänyt millään tavalla yrityksen taloudellista tulosta. Semanttisen differentiaalimallin ensimmäisen vastinparin väite koski toimintaympäristön vakauttakaottisuutta ja vastaajien mielestä case-yrityksen toimintaympäristö oli vuosina 1988 - 2001 melko vakaa. Tällaiseen liiketoimintaympäristöön sopi hyvin riskejä karttava tiukka talousjohtaminen.

Toimitusjohtajan välittömien alaisten ja heidän alapuolellaan olleiden päälliköiden ja asiantuntijoiden motivaatio ja sisäinen turvallisuus näyttää kuitenkin kärsineen ainakin jossakin määrin hajota- ja hallitse -tyyppisestä vallankäytöstä ja siitä, että ihmistä ei arvostettu, vaan pidettiin semanttisen differentiaalimallin mukaan ”pelkkänä koneen osana”. Lisäksi monien mielestä riskejä kartettiin liikaa, mikä on jonkun mielestä saattanut johtaa liiketoimintamahdollisuuksien menetykseen ja siihen, että jonkun mielestä (mahdollisuuksien hyödyntämiseen perustuva) taloudellinen tulos ei ollut konsernissa tärkeä.

Liiketoimintojen välinen vaakasuora ja pystysuora tiedonvälitys ja henkilökohtaiset kontaktit varmistettiin neljä kertaa vuodessa pidettävien johdon kokousten avulla, minkä johtajat ja päälliköt kokivat hyväksi.

6.2.2 Organisaatiokulttuuri vuosina 2002 - 2010

6.2.2.1 Kulttuurin piirteet ilmapiirikyselyjen perusteella

Vuoden 2005 ilmapiirikysely

Ilmapiirikyselyn viitekehyksenä käytettiin mallia, jossa on kuvattu keskeiset organisaation osajärjestelmät (tuloksellisuus, tavoitteet, toimintatavat ja työnjako, arvostukset, työnohjaus- ja tukijärjestelmät, sisäiset suhteet sekä esimiestoiminta ja johtaminen).

Vuoden 2005 henkilöstön ilmapiirikysely (Henkilöstötutkimus 2005) tehtiin vajaa puoli vuotta ennen matriisiorganisaatioon siirtymistä. Vuoden 2005 henkilöstötutkimuskysely lähetettiin sähköpostitse nettikyselynä ja kirjekyselynä 1571 henkilölle ja vastauksia saatiin 828 henkilöltä. Suomessa vastauksia saa-

tiin 569 ja vastausprosentti oli 60. Liiketoiminta-alue A sisälsi tuolloin vielä liiketoiminta-alue B:n.

Kysymyslomakkeessa oli kaiken kaikkiaan 70 erilaista väittämää, joihin piti vastata. Pääsääntöisesti vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä/heikko/hyvin tyytymätön ja 5= täysin samaa mieltä/erinomainen/hyvin tyytyväinen. Vastaukset raportoitiin liiketoiminta-alueittain ja yhteensä keskiarvoina. Alle 3 keskiarvot luokiteltiin punaisiksi, eli kehitettäviksi kohteiksi. Keskiarvot 3,1- 4,0 keltaisiksi ja yli 4,0 keskiarvot vihreiksi, eli erinomaisessa kunnossa oleviksi asioiksi. Tutkimuksen kaikkien kysymysten keskiarvoksi tuli 3,5.

Organisaation vahvuuksina korostui tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Henkilöstöllä oli hyvä tieto työn ja yksikön tavoitteista ja päämääristä. Case-yrityksen koettiin tuotettavan korkealaatuisia tuotteita ja palveluja. Uskottiin, että yhtiötä arvostetaan alalla toimivien ihmisten parissa. Henkilöstön mielestä asiakassuhteet hoidetaan hyvin. Toiminnassa huomioitiin yrityksen koko etu.

Case-yrityksessä oli voimakas saavuttamisen ja tuloksenteon sekä laadun korostus ja näiden asioiden laaja tietoisuus läpi organisaation, eli voimakas tuloskeskeisyys. Lisäksi organisaation ihmiset pitivät itseään asiakassuuntautuneena. Esille tuli myös roolien ja toimenkuvien selkeys, mikä on roolikulttuuria kuvaava piirre. Tätä vahvasti havainto siitä, että asioiden johtaminen tapahtui ihmisten johtamisen kustannuksella. Esille tuli myös johtajakeskeisyys ja jäykkyys huomioida henkilöstön parannusesitykset. Tämä havainto sopii hyvin valtakulttuurin tunnusmerkistöön. Henkilöstöpolitiikan osalta tuli esille epäjohtonmukaisuus ja henkilöstön epäluuloisuus sitä kohtaan. Lisäksi koettiin, että positiivinen palkitseminen puuttui. Liitteessä 6 on esitetty numeerinen yhteenveto vuoden 2005 ilmapiirikyselyn tuloksista.

Edelliset kohdat viittaisivat tuloskeskeiseen rooli-valtakulttuuriin, jossa ei arvosteta tai esiinny vahvaa ihmisten johtamista, eli leadership -johtamista, vaan asioiden johtaminen, eli management, ajaa inhimillisyyden yli. Työryhmi- en tasolla oli kuitenkin vahva työtoverin auttamisen kulttuuri.

Vuoden 2008 ilmapiirikysely

Vuoden 2008 henkilöstön ilmapiirikysely toteutettiin 10.- 28.11.2008 ja siihen vastasi 628 konsernin Suomessa työssä olevaa henkilöä ja vastausprosentti oli 66. Kysely tapahtui joko sähköpostitse lähetetyn internettilinkin kautta tai kirjekyselynä, joissa vastattiin 67 väittämään asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä/heikko/hyvin tyytymätön ja 5= täysin samaa mieltä/erinomainen/hyvin tyytyväinen. Liitteessä 7 on esitetty numeerinen yhteenveto vuoden 2008 ilmapiirikyselyn tuloksista.

Vastaukset raportoitiin liiketoiminta-alueittain ja yhteensä keskiarvoina. Alle 3:n keskiarvot luokiteltiin punaisiksi, eli kehitettäviksi kohteiksi. Keskiarvot 3,1- 4,0 keltaisiksi ja yli 4,0:n keskiarvot vihreiksi, eli erinomaisessa kunnossa oleviksi asioiksi. Yleiseksi keskiarvoksi tuli Suomessa 3,6, mikä oli 0,1 parempi tulos kuin vuonna 2005.

Osa-alueittain keskiarvot olivat Suomessa seuraavat:

Fyysinen työympäristö	3,7
Oma työ	3,6
Esimiestyö	3,4
Ilmapiiri ja yhteistyö	3,7
Toiminnan kehittäminen ja muutosten hallinta	3,2
Tiedonkulku ja tukipalvelut	3,5
Yritys- ja työnantajakuva	3,5

Lisäksi on syytä tuoda esille joitakin vapaamuotoisia vastauksia vuoden 2008 henkilöstökyselyssä:

”Yrityskulttuurimme on hieman ”maalainen”.

”Konsernissa on valtava määrä tapoja sekä kulttuuria, joka syö ihmisten tehokkuutta, luovuutta ja työtyytyväisyyttä”.

”Enemmän harkittua toimintaa ad hoc-johtamisen tilalle”.

”Tarvitaan pitkäjänteisempää henkilöstöpolitiikkaa”.

”Avoimuutta, tiedottamista, yhteistyötä lisää”.

”Erityisen hyvin ovat hoidettu ohjelmistot: tuloskorttijärjestelmä, Notesin Deviations ja Auditing kannat, HR-kannat. Strategia ja sen jalkauttaminen. Tietokoneet”.

”Sisäisen informaation jakamiseen tulisi panostaa”.

”Henkilöstön arvostamisessa on parantamista”.

”Realistisuutta tavoitteisiin, jos henkilökuntaa ei lisätä, eikä toimintatapoihin tehdä muutoksia, ei voi olettaa päästävän kaksinkertaisiin tavoitteisiin. Loppuun palamisia tapahtuu ja niiden määrä todennäköisesti lisääntyy”.

”Tiedonkulkua tulisi parantaa kaikilla organisaatiotasolla”.

Yhteenveto vuoden 2008 ilmapiirikyselystä

Seuraava yhteenveto on suora lainaus henkilöstötutkimuksen tehneen konsulttiyrityksen yhteenvetoraportista (Henkilöstötutkimus 2008, 4-9):

”Tavoitteiden selkeys on case-yrityksessä Suomessa varsin hyvällä mallilla. Tulos on läpi organisaation selvästi vertailuyrityksiä parempi. Henkilöstön motivaatiotaso on pääsääntöisesti hyvä tai jopa erinomainen. Työ koetaan yleisesti vastaavan hyvin osaamista. Suomessa esimiesarvioiden hajonta on kokonaisuutena laaja. *Johtamisen vuorovaikutteisuus on kaikkiaan vähäistä ja tässä kohden keskiarvo jää alle vertailutason.* Kaiken kaikkiaan Suomen johtamiskulttuuria voisi kuvata hieman etäiseksi, suorituskeseiseksi, mutta alaisten omalle osaamiselle tilaa antavaksi. Kun Suomen henkilöstöstä 58 % on ollut organisaatiossa yli 11 vuotta, on tapa muodostunut pitkän ajan myötä. Kriittisimmin esimiehen toimintaan suhtautuvat 6-20 vuotta talossa olleet,

mikä viittaa ehkä esimiesten ehkä pitävän alaisten pärjäämistä hiukan liian itsestään selvänä. Ilmapiiriä ja yhteistyötä on arvioitu myönteisesti ja kokonaistulos on vertailutulosten keskiarvoa Suomessa. Suomen tasolla korostuu työyhteisön tavoitteiden tuntemus. Asenneilmasto kehittämiselle on kohtuullisen myönteinen, mutta muutosten toteutustapa saa napakkaa kritiikkiä. *Johdon suunnalta tulevat muutokset koetaan toteutettavaan henkilöstöä kuulematta tai osallistamatta. Silti henkilöstö arvostaa omaa yritystään ja henkilöstön oma yrityskuva on parempi kuin vertailuaineistossa Suomessa keskimäärin. Korostunein piirre oli turvallisuus (ja sen arvostus)*”.

Kulttuurin piirteet vuoden 2008 henkilöstökyselyn perusteella

Vuoden 2008 henkilöstökyselyn perusteella case-yrityksen organisaatiokulttuurille oli tutkijan tutkinnan mukaan ominaista maanläheisyys, organisaatio hie-man ”maalaismainen”. Samalla organisaatio oli kuitenkin hyvin voimakkaasti tuloskeskeinen, joka jopa stressasi osaa henkilöstöä. Ihmisillä oli hyvä tulostuntemus kaikkialla organisaatiossa. Asiakasta koettiin arvostettavan. Valtakulttuurille ominaisia ominaisuuksia olivat se, että muutokset koettiin tehtävän johtaja- ja valtakeskeisesti, nopeasti ja ad hoc -tyyppisesti henkilöstöä kuuntelematta. Näiltä osin henkilöstöllä on arvostus- ja kuuntelemattomuusvaja-us. Roolikulttuurille ominainen piirre oli se, että organisaatio koettiin järjestelmäkeskeiseksi ja henkilöstö oli roolikeskeistä ja turvallisuushakuista.

Vuoden 2010 ilmapiirikysely

Vuoden 2010 henkilöstön ilmapiirikysely toteutettiin 29.12. - 10.12.2010 ja siihen vastasi 604 konsernin Suomessa työssä olevaa henkilöä ja vastausprosentti oli 75. Kysely tapahtui joko sähköpostitse lähetetyn internettilinkin kautta tai kirjekyselynä, joissa vastattiin 72 väittämään asteikolla 1-5 kuten aikaisemmissakin ilmapiirikyselyissä. Väittämät olivat pääsääntöisesti samoja kuin vuonna 2008, mutta joitakin kysymyksiä oli muutettu ja matriisiorganisaation koettua toimivuutta eitutkijalle tuntemattomasta syystä enää kysytty. Liitteessä 8 on esitetty numeerinen yhteenveto vuoden 2010 ilmapiirikyselyn tuloksista.

Vastaukset raportoitiin liiketoiminta-alueittain keskiarvoina. Alle 3:n keskiarvot luokiteltiin punaisiksi, eli kehitettäväksi kohteiksi. Keskiarvot 3,1 - 4,0 taas luokiteltiin keltaisiksi ja yli 4,0:n keskiarvot vihreiksi, eli erinomaisessa kunnossa oleviksi asioiksi. Yleiseksi keskiarvoksi tuli 3,7 Suomessa, mikä oli 0,1 korkeampi kuin vuonna 2008.

Faktoreittain keskiarvot olivat Suomessa seuraavat:

Fyysinen työympäristö	3,8
Oma työ	3,8
Esimiestyö	3,5
Ilmapiiri ja yhteistyö	3,8
Toiminnan kehittäminen ja muutosten hallinta	3,5
Tiedonkulku ja tukipalvelut	Ei kysytty
Yritys- ja työnantajakuva	3,5

Vuoden 2008 ilmapiirikyselyn tavoin vuoden 2010 ilmapiirikysely paljasti, että henkilöstön mielestä muutoksia ei suunnitella kovin hyvin ja ne toteutetaan henkilöstöä kuulematta.

Vuoden 2010 henkilöstökyselyn perusteella case-yrityksen organisaatiokulttuurille oli ominaista edelleen voimakas tuloskeskeisyys ja ihmisten hyvä tulostuntemus kaikkialla organisaatiossa. Osa koki työmääränsä olleen kuitenkin liiallista. Asiakasta uskottiin arvostettavan ja työyhteisön sisällä koettiin olevan yhteistyöhalukkuutta. Handyn valtakulttuurille ominaisesti koettiin edelleen johtaja- ja valtakokeskeisyyttä muutoksissa, jotka koettiin huonosti suunnitelluiksi, nopeasti ja ad hoc -tyyppisesti toteutetuiksi. Henkilöstöllä oli edelleen jonkinlainen arvostus- ja kuuntelemattomuusvaja. Roolikulttuurille ominaisesti henkilöstö oli turvallisuushakuista, mutta muutoksissa turvattomuus ja pelko työ jatkumisesta oli lisääntynyt.

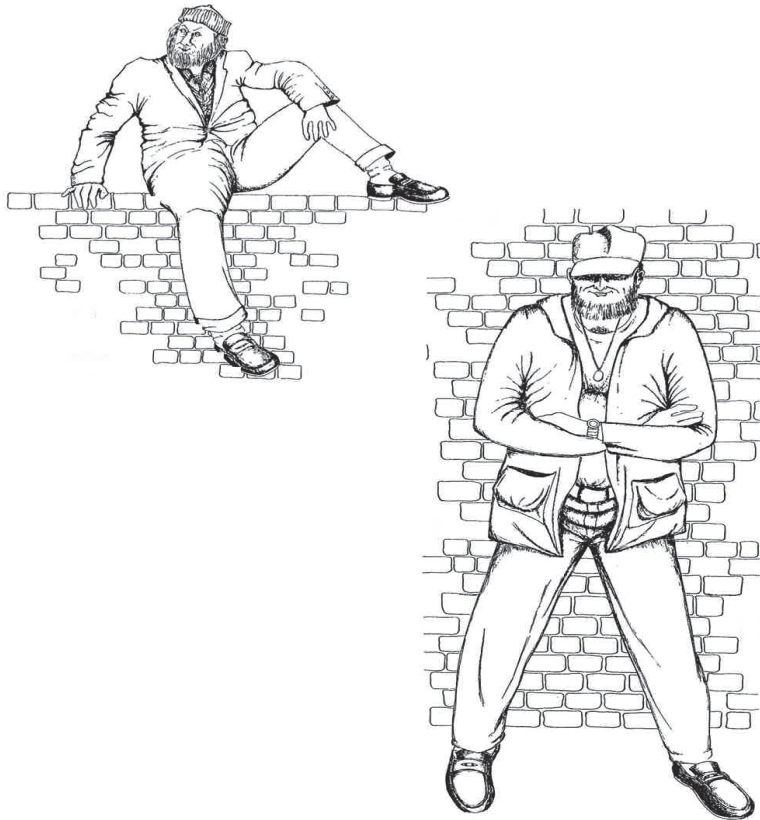
Vuosien 2005 - 2010 henkilöstökyselyjen perusteella paljastuu samat ja varsin muuttumattomana pysyneet organisaatiokulttuuriset piirteet. Tuloskeskeisyys oli vahva ja ihmisillä oli hyvä tulostuntemus kaikkialla organisaatiossa. Oman työyhteisön sisällä oli yhteistyön ja auttamisen kulttuuri. Asiakasta koettiin arvostettavan. Valtakulttuurille tyypillisiä piirteitä olivat johtaja- ja valtakokeskeisyys varsinkin muutoksissa. Henkilöstöllä oli jonkinlainen arvostus- ja kuuntelemattomuusvaja. Henkilöstö on turvallisuushakuista. Johtamiselle on ollut tyypillisempää asajohtajuus (management) kuin ihmistenjohtajuus (leadership). Nämä piirteet viittaavat Handyn roolikulttuuriin eli byrokraatioon.

6.2.2.2 Organisaatiokulttuuri kuvallisina representaatioina

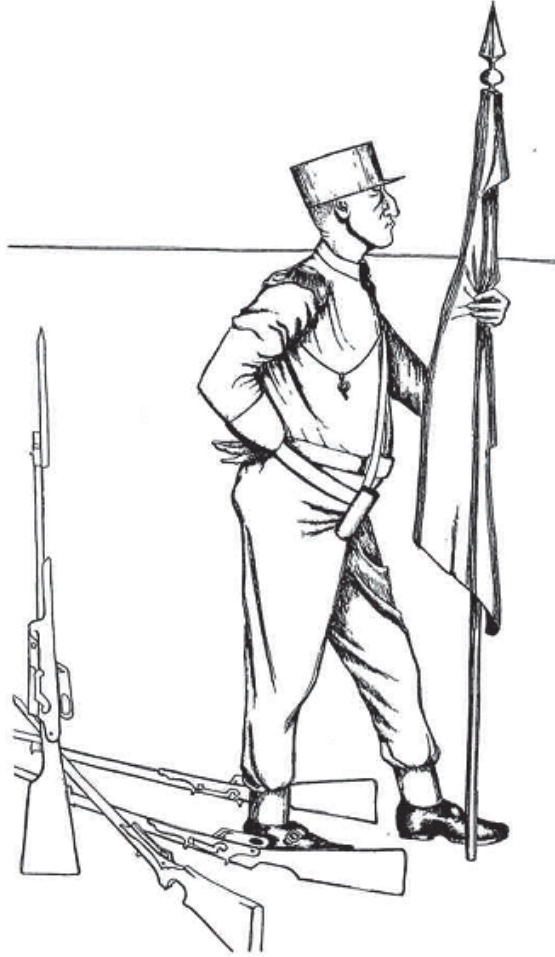
Projektiivisena organisaatiokulttuurin selvittelytapana käytettiin 17 avainjohtajan, päällikön ja asiantuntijan keväällä 2010 tapahtuneita haastatteluita, joissa haastateltavia pyydettiin valitsemaan kuvakorteista ne ihmistyytit, jollaiseksi case-yrityksen ihmiset, eli johtajat ja henkilöstö koettiin. Haastateltavat valittiin satunnaisesti siten, että he edustivat kaikkia tutkimuksen kohteina olevia liiketoiminta-alueita ja funktioita sekä keskushallintoa. Haastatelluista viisi (5) oli haastattelun tekohetkellä konsernin toimitusjohtajan suoria alaisia.

Ihmistyytit eli korttivalikoima valittiin Fritz Steelen (Steele 1975) ta ”Consulting for Organizational Change”. Steelen kuvalliset representaatiot kuvaavat alun perin erilaisia konsulttityyppejä. Tässä tutkimuksessa käytettiin näitä Steelen kuvallisia representaatioita perusihmistyyppinä, joista valinta pyydettiin tekemään. Kortin valitsemisen lisäksi haastateltavia pyydettiin perustelemaan lyhyesti valintaansa.

Ohessa ovat ne ihmistyytit, joiden vastaajat katsoivat parhaiten kuvaavan ihmisiä case-yrityksessä:



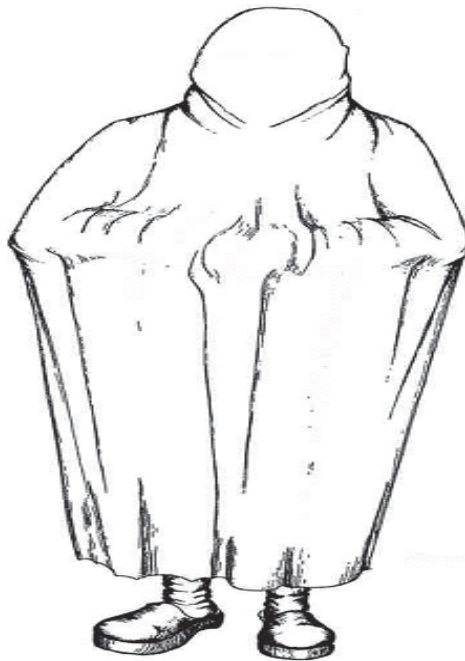
KUVIO 41 A ja B "Olen vain yksi tavallisista jätkistä" (Steele's I'm Just One of the Boys vapaasti käännettynä).



KUVIO 42 Auktoriteetti puhuu, miesversio (Authority Speaks, male version).



KUVIO 43 "Temppujen tekijä" (vapaasti Steelen "Special Set" käännettynä).



KUVIO 44 "Kummitus" (Steelen "salaperäinen mallimme idästä" vapaasti käännettynä).

Nämä ihmistyyppit tulivat valituksi seuraavasti:

Kuvio 41A:	8	kpl	= 47 %
Kuvio 41B:	3	kpl	= 18 %
Kuvio 42:	4	kpl	= 24 %
Kuvio 43:	1	kpl	= 5,5 %
Kuvio 44:	1	kpl	= 5,5 %
<hr/>			
YHTEENSÄ	17	kpl	=100 %

Yleisin valinta oli ihmistyyppi "Olen vain yksi tavallisista jätkistä" (I'm Just One of the Boys), joka tuli valituksi 11 kertaa, eli 65 %:ssa tapauksista. Toiseksi yleisin valinta oli tyyppi Auktoriteetti puhuu (Authority Speaks). Se valittiin 4 kertaa, eli 24%:ssa tapauksista.

Tyyppin "Olen vain yksi tavallisista jätkistä" valintaa perusteltiin seuraavasti:

- "Olemme junttiporukkaa".
- "Case-yrityksen miehet ovat juntteja".
- "Olemme tavallisia jalat maassa olevia tyyppejä".

Tyyppin "Auktoriteetti puhuu" valintaa perusteltiin seuraavasti:

- "Yrityksemme korkein johto on tätä tyyppiä".
- "Vain valta ja auktoriteetti ovat firmassamme tärkeitä, muut arvot unohdetaan (erään 3. johtamistason johtajan vastaus)".
- "Vanhan ajan tulosjohtajia".
- "Olemme taistelijoita vaikeissa olosuhteissa".

Kuvion 43, "Temppujen tekijä", valintaa perusteltiin sillä, että olemme aika ajoin suhteessa asiakkaisiin temppujen tekijöitä. "Kummitus" (Steele'n "salaperäinen mallimme idästä") valintaa eräs johtaja perusteli sillä, että emme näy markkinoilla, meitä ei tunne kukaan, emme tiedota julkisuuteen riittävästi, olemme kummajaisia ulkopuolisille. Steele'n kaikki kuvalliset representaatiovaihtoehdot ovat tutkimukseen liitteessä 13.

Organisaatiokulttuuriviitteet kuvallisten representaatioiden perusteella

Organisaatio on perinteinen, tulossuuntautunut ja kuriin tottunut, mikä viittaa Handyn valtakulttuuriin. Organisaatiossa on hierarkkiset valtasuhteet ja organisaatorinen valta puhuu ja määrää, mikä viittaa Handyn rooli- ja valtakulttuurin piirteisiin. Organisaatio, sen toimintatapa ja sen ihmiset ovat hieman "juntteja", maalaisia ja maanläheisiä; hienostelu ja keikarointi sekä uusimman tekniikan korostus puuttuu. Organisaatio joutuu joskus hieman "temppuilemaan" asiakkaiden kanssa. Organisaatio on hieman sisäänpäin lämpiävä ja sulkeutunut; se ei

halua pitää itsestään julkista meteliä, markkinoilla ja suuren yleisön silmissä, eikä edes omilla toimialoillaan.

Organisaatiossa on mieskeskeinen kulttuuri. Mieskeskeisyyttä todistaa se, että kaikki haastateltavat, myös naiset, valitsivat miespuoleisen kuvakorin, vaikka naispuoleisia korttejakin olisi ollut tarjolla. Huomattavaa on kuitenkin se, että naisvastaajat pitivät organisaation miehiä juntteina, mutta eivät itseään. Se kertoo jonkinlaisesta naisjohtajien tyytymättömyydestä organisaation miesjohtajuutta ja miehiä kohtaan.

6.2.2.3 Handyn kulttuurikyselyn tulokset

Vuosia 2002 - 2010 koskevaan Handyn organisaatiokulttuurin kyselyyn vastasi 22 henkilöä 28:sta. Vastausprosentti oli siten 79%, eli hyvä. Kaksi vastasi pelkkään Handyn kulttuurikyselyyn, mutta ei sitä täydentävään semanttiseen differentiaaliin, jonka vastaajamäärä oli siten 20. Vastaajien joukossa oli kaikkien liiketoiminta-alueiden ja funktioiden suomalaisia johtajia, päälliköitä ja asiantuntijoita. Vastaajat valittiin satunnaisesti edustamaan kunkin liiketoiminnan ja keskushallinnon johtajia, päälliköitä ja asiantuntijoita Suomessa.

Yhteenvedo vastaajien vastauksista (liite 9) oli seuraava:

Dominoiva kulttuuri:	
- mitä pienempi pistemäärä, sitä vahvempi kulttuuri	
	Pistettä
Valtakulttuuri	20,5
Roolikulttuuri	18,7
Tehtäväkulttuuri	20,9
Persoonakulttuuri	29,9
YHTEENSÄ	90,0

Case-yrityksessä vastaajien keskuudessa matriisin aikana vallinnut vahvin kulttuurilaji oli siten roolikulttuuri ja sitä täydentävinä lähes yhtä vahvoina kulttuurilajeina ovat valtakulttuuri ja tehtäväkulttuuri.

Tarkasteltaessa yksittäisten vastaajien ensisijaisten kulttuurilajien yleisyyttä, päädytään seuraavaan jakaumaan:

	kpl	%-osuus
Valtakulttuuri	7	32
Roolikulttuuri	8	36
Tehtäväkulttuuri	7	32
Persoonakulttuuri	0	0
YHTEENSÄ	22	100

Ensisijalle sijoitettiin roolikulttuuri, yhteensä 36 %:ssa vastauksista. Sen jälkeen yhtä yleisenä nähtiin valta- ja tehtäväkulttuuri, molemmissa 32%:ssa vastauksista. Persoonakulttuuri ei päätenyt ensisijaiseksi kenenkään vastauksessa. *Koska rooli-valtakulttuurin yhteiskannatus ensisijaisena kulttuurilajina oli kuitenkin vielä*

jopa 68%, voidaan sitä pitää edelleen tyypillisimpänä kulttuurilajina case-yrityksessä matriisiorganisaation aikana.

Viimeaikaisen organisaatiokulttuurin luottamusindeksi tai tässä tapauksessa luottamuspuola-indeksiksi tuli $-11,5 = (20,5+18,7-20,9-29,9)$. Edelleen valta- ja roolikulttuuri on selvästi vahvempi kuin tehtävä- ja henkilökulttuuri. Tämä merkitsee sitä, että matriisin edellyttämälle joustavalle ja jaetulle johtajuudelle ei jäänyt tarpeeksi tilaa, vaan hierarkkinen valta ja jäykät johtajuus-alaisroolit olivat dominoivassa asemassa organisaatiossa.

6.2.2.4 Semanttisella differentiaalilla ja avoimilla kysymyksillä täydennetty kulttuuritarkastelu

Semanttisen differentiaalilin tulokset käsitellään luvussa 6.2.3 Kulttuurimuutokset vuosina 1988-2010. Liitteeseen 10 on koottu sekä viime vuosien 2006 - 2010 semanttisen differentiaalilin väitteiden vastausten tulokset että vapaamuotoiset kommentit. Lyhyesti voidaan todeta, että case-yrityksen organisaatiokäytännöt ja -piirteet viittaavat siihen, että edelleen oltiin enemmän byrokratian, eli roolikulttuurin puolella kuin tehtävä- ja henkilökulttuurin puolella.

Vapaiden kommenttien osalta voidaan todeta seuraavaa:

- Muodollinen asema ratkaisee/roolikulttuuriin viittaava piirre
- Asia- ja järjestelmäkeskeisyyttä/roolikulttuuriin viittaava piirre
- Johdon vallan kasvatusta/valtakulttuuriin viittaava piirre
- Management -by perkele ja pelolla johtamista/valtakulttuuriin viittaava piirre
- Reaktiivisuutta/valtakulttuuriin viittaava piirre
- Paljon tehdään/tehtäväkulttuuriin viittaava piirre
- Väsymistä tekemiseen/seurausta valta- ja tehtäväkulttuurista

Myös vapaat kommentit viittaavat siten vahvasti rooli-valtakulttuuriin.

6.2.2.5 Yhteenveto

Yhteenvetona henkilöstökyselyistä 2008 ja 2010, Steelen kuvallisista representaatioista, Handyn kulttuurikyselystä ja sitä täydentävästä semanttisesta differentiaalista ja vapaamuotoisista kommentteista piirtyy tutkijan tulkintana seuraavanlainen organisaatiokulttuurin kokonaishahmo (Gestalt):

Organisaatio koostuu tavallisista ihmisistä, jotka auttavat tiimeissä toisiinsa ja ovat motivoituneet työstään: ollaan tietyllä tavalla vaatimattomia sekä sisällä että ulospäin ja keikarointia ei katsota hyvällä. Organisaatiossa on toteutunut sukupuolten välinen tasa-arvo, mutta silti organisaatio on miesmäinen. Ihmiset ovat hyvin tietoisia organisaation ja omista tavoitteistaan ja tekevät kovasti työtä tavoitteiden saavuttamiseksi (tulossuuntautuneisuus ja tekemisen meininki). Tuloksia, turvallisuutta ja asiakkaita arvostetaan. Johto on käyttänyt voimakkaasti omaa valtaansa ja tehnyt paljon muutoksia henkilöstöä kuulematta: *valtakulttuuri*, jossa henkilöstö kokee jonkin asteista kuulemisvajetta. Muu-

toksia on tehty nopeasti ja reaktiivisesti. Paljoo tekemiseen ja runsaisiin muutoksiin oltiin jossakin määrin väsyneitä. Asemalla ja roolilla oli edelleen vuonna 2010 tärkeä merkitys siinä, ketä kuullaan ja totellaan, mikä *vastaa roolikulttuurin kuvauksia*.

6.2.3 Kulttuurimuutokset vuosina 1988 - 2010

6.2.3.1 Kulttuurimuutokset Handyn kyselyjen perusteella

Verrattuna vuosiin 1988-2001 eri kulttuurien vahvuudet olivat muuttuneet 2000-luvulla seuraavasti:

	Pistettä	Prosenttia
Valtakulttuuri	1,1	-6
Roolikulttuuri	0,3	-1
Tehtäväkulttuuri	+0,6	+3
Persoonakulttuuri	+0,8	+3

Oleellista on havaita *ensisijalle sijoitettujen* organisaatiokulttuuriluokkien suhteellisten osuuksien muutos jaksoon 1988 - 2001 verrattuna:

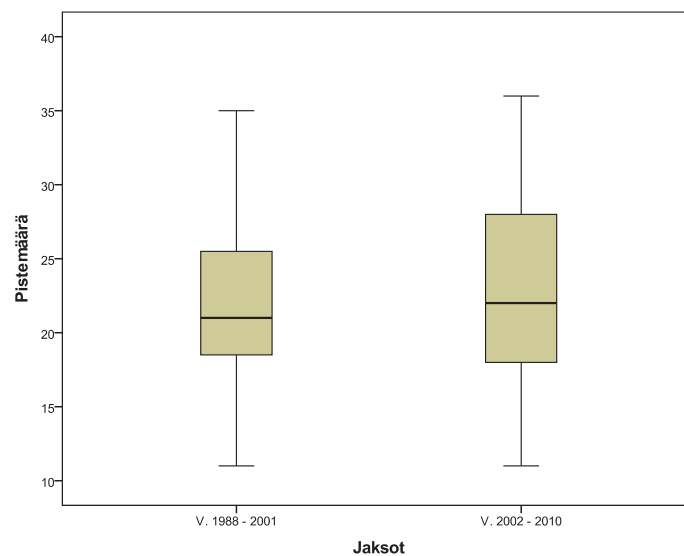
	Osuuden muutos-%
Valtakulttuuri	+17
Roolikulttuuri	- 20
Tehtäväkulttuuri	+27
Persoonakulttuuri	0

Organisaatiokulttuurin luottamuspuolaindeksi on pienentynyt vuosien 1988 - 2001 luvusta -14,2 luvuksi -11,5 eli -2,7 pistettä, mikä on -19 % . Tämä johtuu sekä valta- ja roolikulttuurin piirteiden heikentymisestä että tehtävä- ja persoonakulttuuripiirteiden vahvistumisesta. Toisaalta valtakulttuurin ensisijalle sijoittaneiden osuuden kasvu (+17 %) on syönyt tehtäväkulttuurin vastaavan vahvistumisen vaikutusta. Luottamuspuolaindeksin pienentyminen vuosiin 1988 - 2001 verrattuna johtuukin tutkimuksen aineistossa pääasiassa koetusta roolikulttuurin heikentymisestä, eli byrokraattisuuden osuuden 20 %:n laskusta.

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää matriisiorganisaation aikana paljon hajaantuneempana kuin vuosina 1988 - 2001, jolloin roolikulttuuri oli selvästi yleisimpänä pidetty kulttuurin tyyppi. Matriisiorganisaation aikana ensisijalle arvioitujen kulttuurien osuudet ovat lähellä toisiaan: valtakulttuuri 32 %, roolikulttuuri 36 % ja tehtäväkulttuuri 32 %. Eri ihmiset kokivat nyt case-yrityksen kulttuurin matriisin aikana hyvin eri tavalla. Syy hajaantuneisuuteen ei selvinnyt tästä tutkimuksesta, mutta osa syynä voivat olla henkilöiden vaihdokset, eli normaali henkilökierto. Eri ihmiset kokevat asiat eri tavalla omista lähtökohdistaan johtuen, kuten Niemelä ja Mäkipeska ovat väittäneet (Niemelä 2008, 50). Toisaalta kysymyksessä saattaa olla myös todellinen case-yrityksen organisaatiokulttuurin murrosvaihe, jonka keskellä ihmiset elivät tutkimushetkellä. Muu-

tos on kuitenkin kesken, eikä tutkimushetkellä ollut selvillä selvää suuntaa, mihin kulttuuri on kehittymässä. Ainoa varma suunta on ollut poispäin byrokratiasta. Tämä keskeneräisyys tarjoaa uudelle johdolle monia valinnan mahdollisuuksia kehittää organisaatiokulttuuria joko valta-, tehtävä- tai henkilökulttuurin suuntaan.

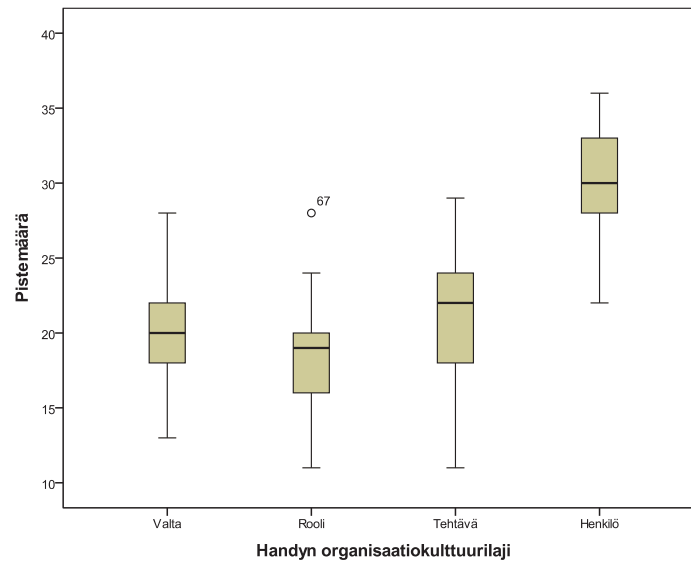
Handyn kulttuurikyselyjen tuottama aineisto analysoitiin myös kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Organisaatiokulttuuria selittävien tekijöiden eli Handyn organisaatiokulttuurityypin ja ajan välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhdysvaikutusta (2-ANOVA: $F_{3,124} = 0,360$, $p = 0,782$). Näin ollen organisaatiokulttuuriluokkien voimakkuus ei vaihdellut vuosien 1988 - 2001, toimitusjohtaja A, ja vuosien 2002 - 2010, toimitusjohtaja B, välillä. Henkilöiden työskentelyajankohta yrityksessä ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi kyselyssä annettuihin vastauksiin; kysymyksille, jotka kuvasivat neljää eri organisaatiotyyppiä (valta, rooli, tehtävä ja persoona/henkilö) annettu pistemäärä oli keskimäärin sama molempina ajankohtina ($F_{1,124} = 0,000$, $p = 1,000$; Kuvio 45).



KUVIO 45 Handyn kulttuurityyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi eri ajanjaksoilla.

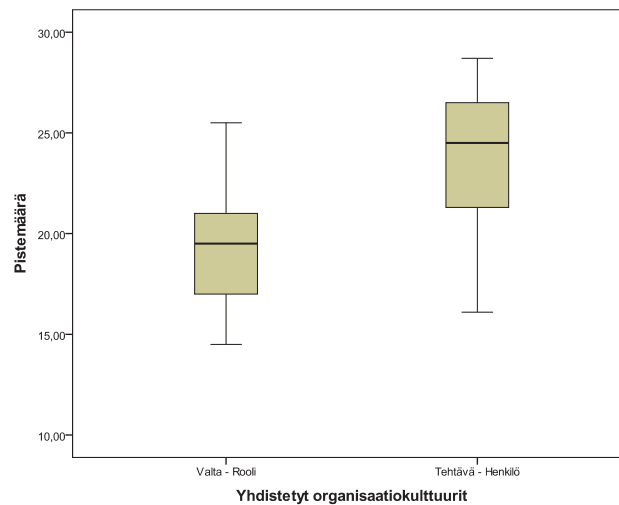
Kyselyn mukaan organisaatiokulttuurin luokkien vahvuudet, eli pistekeskisarvot, erosivat toisistaan ($F_{3,124} = 54,131$, $p < 0,001$; Kuvio 46). Vastaajien mukaan organisaatiokulttuuria kuvasi parhaiten valta-, rooli- ja tehtäväkulttuuri. Valta-, rooli- ja tehtäväkulttuurityyppien saamien pistekeskisarvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (Tukeyn testi: $p > 0,05$). Toisaalta henkilö/persoonakulttuuri kuvasi vastaajien mielestä kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria selvästi vähäisemmässä määrin kuin muut Handyn kulttuuriluok-

kat. Tämä ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.001$). Mitä alaisempi organisaatiokulttuuriluokan pistekeskisarvojen mediaani on kuviossa, sitä enemmän se kuvasi vastaajien mielestä kohdeorganisaation kulttuuria. Kuviossa 46 jaksot v. 1988 - 2001 ja v. 2002 - 2010 on yhdistetty.



KUVIO 46 Handyn eri organisaatiokulttuurityyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi koko jaksolla v.1988 - 2010.

Kun kulttuurityypit yhdistettiin (valta - rooli ja tehtävä - henkilö/persoona) ja niiden merkitystä painotettiin etukäteisteoriasta johdetulla tavalla (valta 0,5 rooli 0,5 tehtävä 0,7 ja henkilö/persoona 0,3), organisaatiokulttuuria selittävien tekijöiden eli Handyn organisaatiokulttuurityypin ja ajan välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhdysvaikutusta (2-ANOVA: $F_{1,62} = 0,674$, $p = 0.415$). Näin ollen myöskään yhdistettyjen ja uudelleen painotettujen organisaatiokulttuurityyppien (valta - rooli ja tehtävä - henkilö/persoona) voimakkuus ei vaihdellut vuosien 1988 - 2001 ja vuosien 2002 - 2010 välillä. Henkilön työskentelyajan kohta yrityksessä ei vaikuttanut tässäkään tapauksessa tilastollisesti merkitsevästi kyselyssä annettuihin vastauksiin; kysymyksille, jotka kuvasivat kahta eri organisaatiotyyppiä annettu pistemäärä painotettuna oli keskimäärin sama molempina ajankohtina ($F_{1,62} = 0,001$, $p = 0.982$). Yhdistetyt organisaatiokulttuurin luokat erosivat kuitenkin toisistaan annettujen pistemäärien suhteen ($F_{1,62} = 32,260$, $p < 0.001$; Kuvio 47). Vastaajien mukaan organisaatiokulttuuria kuvasi paremmin valta- rooli kuin tehtävä-henkilö/persoona suuntautunut kulttuuri.



KUVIO 47 Yhdistettyjen Handyn organisaatiokulttuuryyppien pistemäärien mediaani, ylä- ja alakvartiilit sekä maksimi ja minimi.

Kuvion 47 mukaan kohdeorganisaatiossa vallitsevana kulttuuryyppinä on siten ollut valta-rooli tai rooli-valtakulttuuri koko ajan vuosina 1988 - 2010, eikä se ole muuttunut oleellisesti jaksojen v. 1988 - 2001 ja v. 2002 - 2010 välillä. Tutkimustulos tarkoittaa käytännössä sitä, että kohdeorganisaatiossa koko tutkimusjaksolla vuosina 1988 - 2010 vallinnut rooli-valta- tai valta-roolikulttuuri on sopinut huonosti sekä ennen vuotta 2006, eli ennen matriisiorganisaation käyttöönottoa, että sen aikana vuosina 2006 - 2010 matriisiorganisaation vaatimukseen. Henkilö- eli persoonakulttuuri oli kaikkein heikoin kulttuuryyppi aineistossa. Jos sille olisi annettu organisaatiokulttuuryyppinä yhdistettävässä 0,3:a suurempi painokerroin, olisi se johtanut vain suurempaan yhdistettyjen kulttuuryyppien tilastollisesti merkitsevään pistekeskisarvojen eroon yhdistetyllä jaksolla v. 1988 - 2010. Eli valta-roolikulttuurin ja tehtävä-henkilökulttuurin saamien pistekeskisarvojen ero olisi ollut nyt saatua eroa suurempi. Tämä olisi tarkoittanut sitä, että matriisiorganisaation tarvitsema tehtävä ja henkilökulttuuri olisi ollut kohdeorganisaatiossa vieläkin heikompi kuin, miksi se arvioitiin tämän tutkimuksen analyyseissa. Näin ollen voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on vallinnut Handyn kulttuuryyppiestä tilastollisesti merkitseväällä varmuudella rooli-valta- tai valta-roolikulttuuri vuosina 1988 - 2010.

6.2.3.2 Kulttuurimuutokset semanttisen differentiaalilin perusteella

Semanttisen differentiaalilin väitteisiin vastaaminen paljastui kaksi asiaa:

- a) Organisaatiokulttuuri on muuttunut vuosien 1988 - 2001 ja vuosien 2002 - 2010 välillä.
- b) Organisaatiokulttuuri on hajaantunut, eli heikentynyt.

Semanttisen differentiaalinen muutokset analysoitiin tässä kahdella tavalla. Ensimmäiseksi etsittiin keskimäinen vastaus, eli mediaani viivalla, ja sitten mitattiin vuosien 1988 - 2001 ja viime vuosien mediaanien muutokset. Liitteestä 11 havaita, että melkein kaikki mediaanit ovat viime vuosien mittauksessa ja aineistossa keskikohdan oikealla puolella, kun ne olivat vuoden 1988 - 2001 aineistossa ja mittauksessa pääsääntöisesti keskikohdan vasemmalla puolella. 18 vastinparin keskimääräinen siirtyminen oikealle verrattuna vuoden 1988 - 2001 aineiston mediaaneihin verrattuna oli noin kolmannes. Hämmästyttävää kyllä vastinparin byrokraattinen - joustava toimintatapa mediaani siirtynyt joustavampaan suuntaan noin 1/4-osaa, mikä on samaan suuntaan kuin roolikulttuurin ensisijaiseksi koetun osuuden muutos -20 %. Silti byrokraattisen - joustava vastinparin mediaani on edelleen enemmän byrokraattisuuden kuin joustavuuden puolelle, eli tämän yksittäisen mediaanin mukaan organisaationkulttuuri on edelleen byrokraattinen, eli roolikulttuuri. Lisäksi ihmisten ei-arvostuksessa oli siirrytty noin 1/5-osaa vasemmalle, eli ihmisen arvostuksen suuntaan, vaikka mediaani jäikin vielä keskiviivan oikealle puolelle, mikä tarkoittaa sitä, että ihmiset kokivat edelleen, että ihmistä ei vielä arvestettu ihmisenä. Tämä vastinpari asetettiin alun perinkin toisinpäin kuin muut vastinparit testaamaan sen ja viimeisen vastinparin luotettavuutta. Vaikka viimeisen vastinparin, henkilöstö on koneen osa - kumppani, mediaani oli siirtynyt jonkin verran oikealle, jäi sekin edelleen keskiviivan vasemmalle puolelle eli henkilöstöä koetaan edelleen pidettävän keskimäärin koneen osana. Myös tämä viittaisi tietynlaisen persoonattoman byrokratian edelleen olemassaoloon.

Joka tapauksessa oli tapahtunut selvästi siirtymistä byrokraattisista käytännöistä ja piirteistä joustavampaan suuntaan, mutta silti oltiin vieläkin byrokratian, eli roolikulttuurin puolella enemmän kuin tehtäväkulttuurin puolella. Toisaalta ihmisten käsitykset olivat hyvin hajaantuneita, kuten liitteen 10 vastauksista ilmenee ja myös tämä viittaa siihen, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokivat organisaation käytännöt ja kulttuurin hyvin eri tavalla. Syyt tähän eivät selvinneet tästä tutkimuksesta, mutta vastausten hajonnan osalta hypoteesit ovat samat kuin Handyn kulttuurikyselyn lopputulosten hajautumisen osalta. Eri ihmiset kokevat asiat eri tavalla omista lähtökohdistaan johtuen. Toisaalta kysymyksessä saattaa olla organisaatiokulttuurin murrosvaihe, jonka keskellä ihmiset elivät tutkimushetkellä. Muutos oli kuitenkin kesken ja ainoa varma suunta on ollut pois päin byrokratiasta. Itse laaditun semanttisen differentiaalisen validiteetista ja reliabiliteetista ei voida tosin sanoa mitään, sillä sitä käytettiin ensimmäisen kerran tässä tutkimuksessa. Laajempiin aineistoihin perustuvilla jatkotutkimuksilla voitaisiin varmistaa sen validius ja reliabiliteetti.

6.2.4 Yhteenveto matriisiin ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuudesta

Vuosina 1988 - 2001 kaikki oleelliset päätökset oli totuttu tekemään konsernin johtoryhmässä ja liiketoimintojen johtokunnissa, joissa ylin johto oli läsnä ja teki päätökset. Muilta osin päätösten tekemistä ohjasivat organisaatiokäsikirja ja erilaiset politiikat ja ohjeet, kuten esimerkiksi luottomyyntipolitiikka. Ylin johto puuttui lisäksi pienenikin yksityiskohtiin ja rajoitti siten liiketoimintajohdon ja

päälliköiden päätäntävaltaa. Tiedon kulku liiketoiminnalta toiselle varmistettiin neljä kertaa vuodessa pidettävän ja yleensä kaksi päivää kerrallaan kestäväen johdon kokouksen avulla. Näihin kokouksiin osallistui noin 15 keskeisintä johtajaa ja päällikköä kaikista liiketoiminnoista ja funktioista.

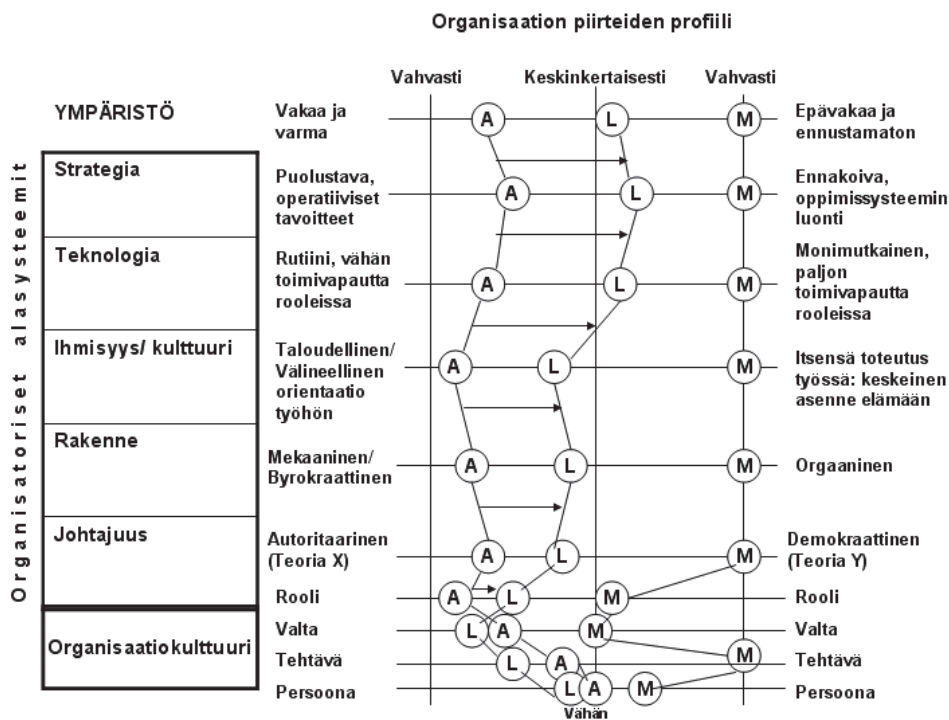
Vuosina 2002 - 2010 päätösvaltaa delegoitiin vaihtelevassa määrin, ja varsinkin pienemmissä yksityiskohdissa, liiketoimintajohdolle ja päälliköille. Organisaatiokäsikirja poistettiin, mutta sen tilalle tuli hyvinkin yksityiskohtaiset yhteiseen tietojärjestelmään tallennetut laatujärjestelmän prosessikuvaukset ja laatujärjestelmän edellyttämät ulkoiset tarkastukset. Ylin johto ei osallistunut enää liiketoimintojen johtokuntien kokouksiin, vaan ne lakkautettiin. Tilalle jäivät liiketoimintojen johtoryhmät, joissa puhetta johti liiketoimintajohtaja ja jäsenenä olivat kaikkien oleellisten funktioiden, myynnin, tuotannon, logistiikan ja talouden vetäjät.

Matriisiorganisaatioon siirtyminen teki liiketoimintajohtajista enemmän myyntijohtajia kuin yleisjohtajia. Sama tapahtui aluejohtajien omakohtaisesti kokeman roolin suhteen. Tuotanto- ja logistiikkajohtajat alkoivat pitää omia johtoryhmiään liiketoiminta-alueiden tuotantojohtajien ja logistiikkapäälliköiden kanssa. Organisaatiomuutos divisionaalaisesta funktio-organisaatiosta matriisiorganisaatioon vähensi siten liiketoiminta-alueiden johdon kokemaa päätösvaltaa ja statusta ja teki heistä ainakin omissa mielissään jossakin rin "häviäjiä" ja sitä kautta matriisiorganisaation arvostelijoita ja passiivisia vastustajia. Tätä tosiasiaa ei voitu "parantaa" konsultoinnilla ja koulutuksella sen vuoksi, että useimmat case-yrityksessä työskentelevät johtohenkilöt olivat aiemmin tottuneet henkisesti hierarkkiseen rooli- ja valtakulttuuriin, joka sopii huonosti matriisiorganisaation edellyksiin. Nyt tehdyn tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri on muuttunut vähemmän byrokraattiseksi, mutta suhteellisesti enemmän valtaorientoituneeksi vuosina 2001 - 2010.

Valtakulttuurisia piirteitä näkyy myös henkilöstökyselyn tuloksissa vuosina 2005, 2008 ja 2010. Niiden mukaan henkilöstöä on kuultu ja huomioitu vähän erilaisia muutoksia tehtäessä. Kaikkien näiden tutkimusten tulosten perusteella voidaan perustellusti väittää, että case-yrityksen organisaatiokulttuuri ei ole missään vaiheessa sopinut matriisiorganisaationkaan vaatimuksiin. Nämä molemmat edellyttävät nimittäin tehtäväkulttuuria ja sitä että esimiesten että alaisten tulisi haluta ja kyetä vaikuttamaan ilman muodollista esimiesasemaa.

Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla Morganin mukaisella kohdeyrityksen ympäristön muutosvauhtia ja organisaation ominaisuuksia kuvaavalla kuviolla, johon tutkija on sijoittanut oman tulkintansa mukaisesti case-yrityksen alkutilan (A=vuodet 1988-2001) ja lopputilan (L=vuodet 2002-2010) sekä matriisiorganisaation edellyttämien teorioiden johdetun ihannetilän M. Sekä alku- ja lopputilan arvioinnissa että sijoittamisessa oheiseen kuvaan tutkija on käyttänyt taustalla case-yrityksen organisaatiokulttuurin kaikkien kyselyjen ja haastattelujen tuloksia. Oleellista kuvassa ei ole se, onko tulkinta ja sijoitus jonkin rivin osalta täysin oikea, vai ei. Oleellista on alku-(A) ja lopputilan (L) profiili (eli pystyviiva ylhäältä alaspäin) verrattuna matriisiorganisaation edellä kuvattujen teorioiden mukaisesti oletettavasti vaatimaan (M) profiiliin. Myös tämä profiili

M on tutkijan kirjallisuudesta ja muista tutkimuksista muodostama tulkinta. Tärkeintä on siis se, miten case-yrityksen sijoitus on muuttunut ja toisaalta eron suuruus (suuri, keskinkertainen, pieni) suhteessa matriisiorganisaation vaatimukseen nähden. Arvio kohdeyrityksen ympäristön vakaudesta ja sen muutoksesta perustuu vastaajien semanttisen differentiaalisen ensimmäiseen vastinpariin antamien vastausten mediaanien muutokseen.



KUVIO 48 Case-yrityksen organisaatiokulttuurin ja ominaisuuksien yhteensopivuus verrattuna matriisiorganisaation vaatimuksiin.

Kuvioista voimme havaita, että vaikka case-yrityksen organisaatiokulttuuri ja organisaation ominaispiirteet ja käytännöt ovat siirtyneet matriisiorganisaation aikana matriisiorganisaation vaatimusten edellyttämään suuntaan, ei yhteensopivuus ole muutoksista huolimatta ollut hyvä. Varsinkin kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri on eronnut paljon matriisiorganisaation tarvitsemasta organisaatiokulttuurista. Kuvion merkitys on lähinnä kontingenssiteorian mukaisessa asian havainnollistamisessa. Se on osoituksena evidence-based-management-ajattelijoiden perään kuuluttamalle näkemykselle siitä, että case-yrityksen ympäristön, matriisiorganisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuus ei ole ollut hyvä. Valta-roolikulttuuri on ollut liian vahva ja tehtäväpersoonakulttuuri on ollut liian heikko matriisin tarpeille. Johtajuus on ollut

autoritääristä ja organisaatio on ollut mekaaninen. Toimintaympäristö on ollut melko vakaa ja sellaisessa toimintaympäristössä ei oikeastaan edes tarvita matriisiorganisaatiota.

6.3 Johtajuusidentiteettien ja matriisiorganisaation yhteensopivuus kohdeyrityksessä

Matriisiorganisaation 1.1.2011 tapahtuneen purkamisen jälkeen tehtiin huhtikuussa 2011 yhteensä 28 haastattelua, jossa pyrittiin selvittämään case-yrityksen avainjohtajien ja -päälliköiden sekä -asiantuntijoiden näkemyksiä syistä matriisiorganisaation purkamiseen sekä heidän johtajuusidentiteetin ja matriisiorganisaation yhteensopivuutta.

Avainjohtajilla tarkoitetaan tässä toimialojen johtajia ja keskushallinnon funktiojohtajia ja -päälliköitä. Näistä 16:ta osalta selvitettiin vuonna 2008 silloisen henkilöstöpäällikön avulla työhöntulovuosi ja työssäolovuodet, kun matriisiorganisaatiomuutoksesta oli kulunut 2 vuotta ja 8 kuukautta. Tutkimusjoukko oli siten jonkin verran suppeampi kuin organisaatiokulttuurikyselyn kohderyhmä. Oheisesta taulukosta selviää monta mielenkiintoista asiaa:

Avainjohtajien työssäoloaika case-yrityksessä v 2008			
	Tullut vuonna	Palvelusvuodet	Tullut ennen vuotta
Hlö 1	2008	0,5	94 %
Hlö 2	2005	3,5	
Hlö 3	2005	4,3	
Hlö 4	2003	5,6	
Hlö 5	2001	7,2	69 %
Hlö 6	2000	7,4	
Hlö 7	1997	10,8	
Hlö 8	1996	12,9	56 %
Hlö 9	1990	18,3	38 %
Hlö 10	1989	20,1	
Hlö 11	1989	20,1	38 %
Hlö 12	1985	23,7	
Hlö 13	1981	27,2	
Hlö 14	1976	32,6	
Hlö 15	1975	33,8	
Hlö 16	1974	34,5	
KA		16,4	keskimäärin

TAULUKKO 20 Avainjohtajien ja -päälliköiden yhtiön tulo- ja palvelusvuodet.

Avainjohtajat olivat siis olleet keskimäärin 16,4 vuotta yhtiön palveluksessa. Johtajien palveluksessa olovuosien mediaani oli 12,9 vuotta. Vain yksi avainjoh-

taja, ja hänkin matriisifunktion johtaja, oli tullut yhtiön palvelukseen matriisiorganisaation käyttöönoton jälkeen. Avainjohtajista ja päälliköistä 69 % oli tullut yhtiöön sen edellisen johdon aikana, vuosina 1988 - 2001 tai jo ennen sitä. Tuona aikana vallitsi rooli-valtakulttuuri. Aiemmin mainitun Chatmanin organisaation ja sen palveluksessa olevien ihmisten yhteensopivuusmallin mukaan voidaan olettaa, että nämä johtajat ja päälliköt olivat kehittäneet itselleen rooli-valtakulttuuriin yhteensopivan johtajuusidentiteetin, koska he ovat jääneet organisaatioon. Ibarran mukaan heidän roolimalleinaan ovat toimineet rooli-valtakulttuurin johtajat.

Avainjohtajista ja päälliköistä 38 %:lla oli pitempi organisaatiossa työskentelyaika kuin kahdella viimeisimmistä toimitusjohtajista. He olivat siis altistuneet sellaiselle organisaatiokulttuurille, joita kaksi viimeisintä toimitusjohtajaa eivät olleet edes kokeneet. Tällä taustalla on varmasti ollut vaikutusta näihin johtajiin. Eräiden kertomusten mukaan tätä aikaa luonnehti metsänhoitajien valta, säästäväisyys ja LTA A:n voimakas rakentaminen vuosina 1974 - 1983, jolloin yhtiö ei ollut vielä edes osakeyhtiömuotoinen yritys, vaan valtion liikelaitos. Säästäväisyyden lisäksi asiat suunniteltiin budjetäärisesti hyvin, mutta varsinkin LTA A:n perustamisen ja kasvattamisen aikana organisaatioon tulleille nuorille johtajille ja päälliköille annettiin paljon valtaa ja virheitäkin sai tehdä. Myöhemmin vuosina 1988 - 2011 virheiden tekemistä vahdittiin tutkijan omaehtoisen kokemuksen mukaan hyvin tarkasti. Voidaankin perustellusti väittää, että vuosina 1988 - 2001 siirryttiin entistä kontrolliorientoituneeseen suuntaan. Joka tapauksessa ennen vuotta 2006 eli ennen matriisiorganisaatiota, johtajista 94 %:lla oli ollut kauan aikaa suora käskyvalta ja esimiesasema suhteessa johdettaviinsa.

Kolme johtajaa/päällikköä oli tullut yhtiöön matriisimuutoksen tehneen johdon aikana, eli vuosina 2002 - 2006. He ovat altistuneet case-yrityksessä hieinan lievempään rooli-valtakulttuuriin tai valta-roolikulttuuriin kuin aiemmin organisaatioon tulleet. Heidän työkokemuksellaan ennen case-yritystä lienee ollut heihin ja heidän johtamisidentiteettiinsä suurempi vaikutus kuin case-yrityksen organisaatiokulttuurilla ja tämäkin on voinut muuttaa organisaation viimeaikaista kulttuuria.

Jo näillä havaintojen perusteilla voitiin etukäteen ennen haastatteluja olettaa, että case-yritykseen sosiaalistunut johtaja on edellyttänyt aina suoria alaisuhteita ja suoraa käskyvaltaa, mikä on sopinut huonosti matriisiorganisaatiossa vaadittavaan johtajuusidentiteettiin, joka edellyttää vähempää valtaorientaatiota tai ainakin erilaista valtaorientaatiota kuin välitön esimiesasema. Matriisi edellyttäisi sopeutumista jaettuun johtajuuteen ja kykyä vaikuttaa ilman muodollista esimiesasemaa.

Kevään 2011 haastattelujen tulokset

Matriisiorganisaation purkamisen jälkeen keväällä 2011 tapahtuneisiin haastatteluihin valittiin haastateltavat ryväsotannalla edustamaan jokaista liiketoiminta-alueetta, joita matriisiorganisaatiomuutos koski. Kukin liiketoiminta-alue ja sen johtoryhmän jäsenet muodostivat perusjoukon, jota täydennettiin muilla satunnaisilla avainhenkilöiden haastatteluilla. Tavoitteena oli haastatella vähintäänkin puolet kunkin liiketoiminta-alueen johtoryhmän jäsenistä. Haastatteluista kuusi oli ollut matriisin aikana myös case-yrityksen konsernin johtoryhmän jäseniä ja siis toimitusjohtajan alaisia. Kaksi haastateltua oli jo eläköitynyt. Liiketoiminta-alue A:n osalta haastatellut edustivat kolmea organisaatiotasoa, eli divisioonan, aluejohdon ja tiimijohdon tasoa. Haastatteluja tapahtui liiketoiminnoittain seuraava määrä:

LTA A	14 kpl
LTA B	4 kpl
LTA C	4 kpl
LTA D	3 kpl
Funktiot+Ruotsi	3 kpl
<hr/>	
Yhteensä	28 kpl

Haastatelluista pääosa oli samoja henkilöitä, kuin aiemmin kuvattuun Handyn kulttuurikyselyyn koskien vuosia 2002 - 2010 osallistuneet henkilöt.

Haastattelujen tulokset

Kaikki haastatellut kaikissa liiketoiminnoissa ja funktioissa olivat sitä mieltä, että matriisiorganisaation purkaminen case-yrityksessä oli hyvä asia. Tähän mainittiin monenlaisia syitä. Näistä syistä alueellisen johtamisen tarve, roolien ja vastuiden sekä esimies-alaissuhteiden selkeys sekä toimivallan ykseys korostui selkeästi eniten liiketoiminta-alue A:lla, eli pisimmän historian omaavalla päätoimialalla. Liiketoiminta-alue C:llä kritisoitiin eniten sitä, että liiketoiminta-alueen koettiin joutuneen palvelemaan liiketoiminta-alue A:n intressejä ja toimitusjohtajan koettiin puuttuneen epäjohtonmukaisesti liikaa tämän liiketoiminta-alueen yksityiskohtiin ohi liiketoimintajohdon. Liiketoiminta-alue B:llä ja D:llä koettiin, että vaikka liiketoimintojen välillä ei koettu olevan varsinkaan asiakkaiden osalta synergioita, sekä tuotanto että logistiikka toimivat liikaa liiketoiminta-alue A:n suurien asiakkaiden bulkkituotteiden volyymlogiikalla muiden toimialojen pien- ja kuluttaja-asiakkaiden tarpeet jossakin määrin laiminlyöden.

Vanhemmat johtajat kaipasivat matriisissa linjaorganisaation yksiselitteisiä ja selkeitä rooleja ja käskeyntäsuhteita ja kokivat linjaorganisaation olevan sekä itselleen että liiketoiminnalleen matriisia soveliaampi ratkaisu. Nuoremmatkin johtajat olivat tätä mieltä, mutta väittivät itsensä sopeutuneen matriisiin

ja näistä kaksi mainitsi, että heidän johtajuusidentiteetilleen matriisi sopi. He kaikki olivat olleet case-yrityksessä alle seitsemän vuotta ja alle kaksi vuotta ennen matriisiin siirtymistä. Yksi saman ajan case-yrityksessä ollut noin 45 -vuotias johtaja mainitsi, että "matriisi sopi mulle henkilökohtaisesti, mutta en minäkään mikään klassinen matriisijohtaja ole, sillä olen liian suoraviivainen". Toisaalta eräs useammassa liiketoiminnassa tuotantojohtajana ollut henkilö mainitsi: "Minulle matriisi ei ollut ongelma. Liiketoimintajohtajat, aluejohtajat ja tiimien vetäjät kokivat sen ongelmaksi. Nyt LTA A:ssa on kullakin alueella yksi aluejohtoryhmä, ei monia. Nyt on oikea malli. Sektorit tai funktiot, kuten tuotanto ja logistiikka, tukevat liiketoimintoja. Silti en näe, että ainakaan tuotannon toimivuudessa ei olisi eroja nyt tai matriisissa tai ennen sitä".

LTA B:n osalta eräs vastaaja mainitsi näin: "matriisi ei koskaan edes ulotunut meidän liiketoiminta-alueen tuotantoon. Meidän tuotantojohto oli jo matriisissa liiketoiminta-alueen ohjauksessa ja keskitetty tuotannon johto oli vähäistä". Myös eräs toinen vastaaja totesi, että "LTA B:n osalta matriisi ei ulotunut kunnolla tuotantoon". LTA B:n tuotantojohto mainitsi, että "ei matriisin tuotantojohtaja paljon meidän tuotantoa käytännössä ohjannut. Käytännössä olin itse liiketoiminnan ohjauksessa jo matriisissa. En tiedä, miksi matriisi purettiin. Kai LTA A halusi mennä takaisin linjaan ja alueorganisaatioon". Eräs toinen johtaja mainitsi: "Vaikka tuotannon porukkaa oli hyvää, matriisilla ei ollut enää roolia, kun LTA B:n ja C:n tuotantoa ulkoistettiin, ei ollut enää järkeä ylläpitää sitä enää LTA A:n tuotannossa ja jakaa turhaan keskitettyjä kustannuksia. En tiedä, miksi matriisiin ylipäätään menttiin".

Mielenkiintoinen oli myös eräs kommentti: "LTA C:n tuote ja tuotanto on käytännössä paikallista ja ydinosaamista. Kummallista, etteivät ne olisi liiketoiminnan ja liiketoimintajohdon vastuulla. Näiltä osin matriisi oli jo lähtöjään älytön ajatus. Se, että liiketoimintajohdolta riisuttiin tuotannon osalta päätösvalta, kun kerran liiketoimintajohdon piti vastata kaikesta, oli katastrofiainekset alun perinkin rakennettu matriisimuutokseen."

Toinen vastaaja mainitsi: "Minun hommat eivät ole muuttuneet, oli matriisi tai ei. Vaikka tittelit ja organisaatiot muuttuvat, porukat elävät omaa elämänsä. Kentällä uudet asiat eivät mene helposti läpi. En tiedä ovatko asiat nyt matriisin purkamisen jälkeen paremmin, mutta hieman plussan puolella kuitenkin" (LTA A). "Matriisi ei saavuttanut vastakaikua kentällä" (LTA A). "Matriisin purkamisella ja palaamisella linjaorganisaatioon haluttiin selkeyttää toimintaketjua" (LTA A). "Matriisi oli case-yritykselle liian haasteellinen organisaatiomuoto ja muutos" (LTA D). "Matriisia olisi pitänyt kokeilla pienimuotoisempana pilottina jossakin yksittäisessä liiketoiminnassa" (LTA C).

Nämä viimeiset kommentit ovat mielenkiintoisia ja sisältävät jo johtopäätöksiä case-yrityksen matriisimuutoksesta. Oleellista on havaita, että muutaman vastaajan mielestä ainakaan tuotannon osalta ei ollut oleellisia toiminnallisia tai tehokkuus- ja kustannuseroja ennen matriisia, matriisin aikana tai sen jälkeen. Numeerisia todisteita siitä ei ole tähän yhteyteen kerätty mm. sen vuoksi, että LTA A:n tuotannon tehokkuuteen ja yksikkökustannuksiin vaikuttavat merkit-

tävästi ulkoiset olosuhdetekijät, joiden vaikutus tulisi eliminoida vuosittaisista tuottavuus- ja kustannusraporteista.

Paluulla matriisista alueelliseen linjaorganisaatioon haluttiin monen vastaajan mielestä personoida ja selkeyttä ihmisten mielissä alueellinen kokonais-tulosvastuu. Lisäksi matriisissa oli turha jatkaa, sillä se ei saavuttanut vasta-kaikua kentällä, eikä oikeastaan kukaan ymmärtänyt, miksi matriisiin mentiin. Muutama tosin epäili, että matriisiin menon syyt olivat ”hyvin inhimilliset ja sillä haluttiin kaventaa LTA A:n ja sen johdon asemaa ja valtaa case-yrityksessä”. Samoin jotkut epäilivät, että ”muutama keskushallinnon johtaja halusi vuodesta 2006 lähtien sekaantua liiketoiminnan yksityiskohtiin” ja siksi matriisiin mentiin. Nämä epäilijät olivat sitä mieltä, että matriisiin menolla ei alun perinkään ollut liiketaloudellisia tai organisatorisia perusteita ja siksi heidän mielestään matriisiorganisaatiomuutos vain sotki liiketoimintojen toiminta- ja oli alun perinkin tuhoon tuomittu, mutta kallis kokeilu.

Osaaminen ja asenteet

Kysymykseen, olisiko matriisiorganisaatio mielestäsi vaatinut jotakin sellaista osaamista tai esimies-alaisasenteita, joita case-yrityksen esimiehillä tai alaisilla ei ollut, vastattiin seuraavasti:

En osaa sanoa:	28 % (4/28)
Kyllä tai ehkä:	36 % (5/28)
Ei:	36 % (5/28)

Jakauma on aika tasainen; osaamisten ja asenteiden arvioiminen koettiin siten jossakin määrin vaikeaksi. Kyllä-vastauksista ilmeni seuraavia seikkoja:

”Myös alaisten tulisi ottaa vastuuta; alaiskoulutusta olisi tarvittu”.

”Johdon sitoutuminen puuttui”.

”Miten toimia uudessa matriisiroolissa.” (LTA A:n aluejohtaja)

”Vuorovaikutustaitomme/kykymme keskustella ei riittänyt matriisissa”.

”Olimme liian passiivisia”.

”Johtajat olivat suunnattomassa sekavuuden tilassa ja epäselvyydessä, miten matriisia olisi johdettava”. (LTA:n aluepäällikkö)

”Puuttuvat henkilökemiat: LTA A:n johtajalle ei kelvannut mikään mikä tuli keskushallinnolta tietyltä henkilöltä”.

Ei ja en osaa sanoa vastauksissa painottuivat muut syyt, joiden pääkategoriat olivat seuraavat:

- A) Historia/kulttuuri/johtajuus-alaisidentiteetti: totuttu selkeään ja autoritäärisen linja- ja divisioonajohtajuuteen (LTA A: 8 vastausta/14 vastaajaa= 57% vastauksista; Muut LTA:t: 8 vastausta/14 vastaajaa= 57% vastauksista)
- B) Organisaation alueellinen hajanaisuus/matriisi ei sopinut meille (LTA A, neljä vastausta)
- C) Toimialojen erilaisuus/synergian puute/LTA A:n bulkkilogiikan dominointi: matriisi ei sopinut meille (neljä vastausta)

Yhteistä näille vastauksille on se, että vastaajien mielestä matriisi ei sopinut case-yritykselle. Perusteluissa oli kolme ryhmää: oltiin totuttu selkeään ja autoritäärisen linja- ja divisionaaliseen johtajuuteen (57% vastauksista) ja toimialojen erilaisuus ja varsinkin LTA A:n toiminnan alueellinen hajanaisuus (29% vastauksista). Toimialojen erilaisuutta korostivat erityisesti LTA B:n ja D:n vastaajat sekä tuotannon johto. LTA B:ssä ja D:ssä on merkittäviä pien- ja kuluttaja-asiakassegmenttejä, kun taas LTA A:ssa business to business volyymiasiakkaat ovat merkittävin asiakassegmentti.

Historia, kulttuuri sekä johtajuus-alaisidentiteetti

Esimerkkejä tähän kategoriaan kuuluvista vastauksista:

”Meillä on ollut hyvin pitkään selvä alue- ja linjaorganisaatio, joka on sopinut hyvin meille. Alueille sopii hyvin herra, joka sanoo, mitä tehdä”. (LTA A)

”Matriisi ei oikein istunut meidän aiempaan organisoitumis- ja toimintatapaan”. (LTA A)

”Ehkä suurin muutos matriisissa oli aluejohdon roolin heikentyminen. Kyllä meillä pitää olla johtaja, joka vastaa asioista alueella. Kaikki muistavat tulosyksikköajan ja entisen aluejohtajamme X, joka tykitti kaikkia. Matriisissa syntyi johtajuustyhjiö. Johto puuttui ja ihmiset kaipasivat johtajaa. Pitää olla paikallinen johtaja. Meidän nykyinen aluejohtaja on hienovarainen tyyppi, joka ei halunnut hyppiä matriisissa toisten varpaille. Matriisi vahvisti tuollaista toimintatapaa ja johti johtajuuden puutteeseen. Johtajan on otettava kantaa ja kannettava kokonaisvastuu.” (LTA A)

”Johtajat olivat suunnattoman sekavuuden tilassa, epäselvyydessä, miten matriisissa olisi johdettava.” (LTA A)

”Kontrolli katosi matriisissa liian kauas. Tässä pitää osata paimentaa. Koin matriisin aluejohtajana oudoksi. Se oli hyvin erilaista kuin ennen. Ei saanut aluksi tehdä muuta kuin myydä. Ei saanut puuttua tuotannon ja logistiikan ongelmiin”. (LTA A)

”Ennakoasenne oli se, että matriisia vastustettiin. Haluttiin pysyä entisessä linjaorganisaatiossa, johon oltiin totuttu ja joka oli havaittu toimivaksi. Ei perusteltu uskotavasti matriisin hyötyjä.” (LTA A)

”Hyvä oli, että oli vanhaa ja kokenutta porukkaa, mutta olivat tottuneet selkeään komentoketjuun. Perinteinen yksinkertainen organisaatiomalli sopii meille paremmin kuin matriisi.” (LTA A)

"Case-yrityksessä johtajat ovat olleet vahvoja ja joillekin on saattanut olla ongelma se, että matriisissa oli useampia ohjaajia." (LTA B)

"Case-yrityksen historia on ollut kauan sen tyyppistä, että toiminta on ollut linjaorganisaation mukaista ja mieli tämän mukainen. Matriisi koettiin siksi vieraaksi." (LTA B)

"Organisointi...linjaorganisaatiossamme vastuut olivat selkeämmät kuin matriisissa." (LTA B)

"Olimme tottuneet selkeämpiin rakenteisiin ja vastuualueisiin." (LTA C)

"Vanha tekemisen tapa säilyi. Kaivattiin vanhaa itsenäistä mallia, jossa liiketoiminta vastasi kaikesta, myös tuotannosta ja logistiikasta." (LTA C)

"Tulosityksikköorganisaatio oli mielessä; matriisi aiheutti ongelmia." (LTAC)

"Oltiin oltu kauan divisionaalisessa linjaorganisaatiossa ja totuttu siihen. Muisteltiin sitä." (LTA D)

"Tarvitsemme maajohtajan, joka vastaa kokonaisvaltaisesti Ruotsin asioista. Olemme tottuneet siihen. Matriisi on minun mielestäni ollut helvetillinen sekasotku." (Ruotsi:vastaaja ruotsalainen)

Osaamisen puutteita ei vastauksissa erityisen paljon korostettu. Sen sijaan korostettiin tietyn tyyppiseen historiaan, organisointitapaan, kulttuuriin ja johtamistapaan sosiaalistumista ja tottumista. Vastaukset viittaavat siihen, että kohdeyrityksen ihmisten, johtajien, päälliköiden ja alaisten oli vaikea sopeutua matriisiin joko persoonallisuuden (hallitsevuus), johtajuusidentiteetin, asenteiden tai hierarkkiseen rooli-valtakulttuuriin sopeutumisen vuoksi. Näin siitä huolimatta, että johtajuusidentiteetistä ei oltu esitetty vielä minkäänlaista kysymystä. Entisestä pois oppimiseen ei juurikaan uskottu ja sitä ei edes koettu tarpeelliseksi tai suotavaksi.

Johtajuusidentiteetti

Kysymykseen sopiko case-yrityksen johtajuusidentiteetti matriisiin ja matriisi johtajuusidentiteettiin vastattiin seuraavasti:

Selvä ei:	68,0 % (19/28 vastausta)
Epäsuora ei:	18,0 % (5/28 vastausta)
Joillekin ei, minulle kyllä	7,0 % (2/28 vastausta)
Riippuu mihin vertaa	3,5 % (1/28 vastausta)
En tiedä:	3,5 % (1/28 vastausta)

Eli yhteensä 93 % vastaajista (26/28) oli sitä mieltä, että ainakin joidenkin case-yrityksen johtajien johtamisidentiteetti ei sopinut matriisiin ja päinvastoin; 68 % oli selvästi tätä mieltä.

Heti alkuun on todettava, että kaksi niistä, jotka vastasivat "joillekin ei" tai "riippuu mihin vertaa", olivat olleet haastatteluiden hetkellä case-yrityksen

palveluksessa alle seitsemän vuotta ja olivat tulleet case-yritykseen vain yksi tai kaksi vuotta ennen matriisiin tuloa. Heidän keski-ikänsä oli 39,5 vuotta, eli selvästi alempi kuin koko vastaajajoukon keski-ikä 53 vuotta. Näistä toinen vastasi näin: ”Olin itse ollut case-yrityksen palveluksessa vain 1-2 vuotta ennen matriisiin käyttöönottoa, joten minulle ei ollut muodostunut case-yrityksen Suomen johtajille tyypillistä johtajuusidentiteettiä. Ruotsissa neuvotellaan. Suomessa case-yrityksessä ohjeita tulee ja käskytetään”. Vastaaja korostaa oman johtajuusidentiteetin ja tyylin eroa verrattuna case-yrityksen Suomen organisaation kulttuuriin ja johtamistyyliin ja sitä, että ei ollut vielä ehtinyt samaistumaan siihen muihin verrattuna vähäisen organisaatiossa olonsa aikana.

Perustelut kysymykseen voitiin jakaa seuraaviin luokkiin:

- a) Vahvat johtajat; erityisesti toimitusjohtaja ja LTA A:n matriisin aikainen johtaja
- b) Historia ja perinteet: oltiin oltu kauan selkeässä alueellisessa linjaorganisaatiossa, jossa tehty hyvää tulosta
- c) Ikärakenne
- d) Matriisi ei sopinut meille: LTA A:n alueellinen hajanaisuus tai muu syy

Vahvat johtajat: rooli- ja valtakulttuuri

Vastaajista 57 % (16/28 vastaajaa) oli sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri oli hierarkkinen ja autoritaarinen ja sekä toimitusjohtaja että LTA A:n johtaja olivat vahvoja käskytysohjaajia, eivätkä tällaiset johtajat sopineet matriisiorganisaatioon. Esimerkkejä tällaisista vastauksista:

”LTA A:n johtaja oli vahva johtaja. Hän oli koko ikänsä tottunut siihen, että hänellä oli koko organisaatio komennettavana. Hän oli ääriesimerkki isäntäjohtamisesta ja hän turhautui matriisissa.” (LTA A)

”LTA A:n johtaja oli parhaina päivinään voimakas ja päättäväinen johtaja. Se näkyi ulkopuolisellekin, että turpiin tuli matriisiin mentäessä.” (LTA A)

”LTA A:n johtajan aikana oli suoraviivaista käskyttämistä. Samalla tavalla kuin hän, on voinut moni muukin johtaja ajatella.” (LTA A)

”LTA A:n johtaja oli tottunut johtamaan ilman rajoja ja rajoitteita. Matriisi rajoitti hänen toimintavapauttaan ja matriisi ei sopinut hänelle.” (LTA A)

”Meillä oli ollut 30 vuotta aina selkeä linjajohtajuus. Sellainen oli myös firmassa, josta tulin case-yritykseen. Olen identifioitunut tämän tyyppiseen organisaatioon, jossa on ollut selvät esimies-alais- ja käskyvaltasuhteet. Case-yritys on ollut aina vahvojen johtajien firma. Jos voimakkaiden johtajien osuus vähenee, matriisille voisi olla enemmän tilaa. Matriisi ei vähentänyt vastuuta, mutta valtaa se vähensi. Asioiden hoidon kannalta se oli henkilökohtaisesti huono asia. Matriisi ei sopinut minun johtajuusidentiteettiin, vaikka kuinka yritin.” (LTA A)

”Case-yrityksessä Suomessa ohjeita tulee ja käskytetään.” (LTA B)

"Johtamiskulttuurimme on ollut selkeästi hierarkkinen sekä organisaatiot ja positiot selkeät ja näiden mukaisesti on toimittu." (LTA B)

"Case-yrityksessä tarvitaan edelleen hierarkkista johtamista ja käskytystä, johon olemme tottuneet." (LTA B)

"LTA A:n johtajan tyyli oli hajota ja hallitse. Sellainen valtajohtajuus ei sovi matriisiin." (LTA C)

"Case-yrityksen toimitusjohtaja ei sietänyt erilaisuutta ja erimielisyyttä, mikä esti avoimen ja rehellisen keskustelun." (LTA C)

"Meillä oli tietyn tyyppisiä johtajia. Halusivat itse olla tahtipuikon heiluttajia ja sankareita. Itsekeskeisiä ja kypsymättömiä johtajia." (LTA C)

"Liiketoimintajohtajien vastuu keveni matriisissa, mutta he eivät halunneet sitä. LTA A:n johtajan turpa meni kiertoon ja asenne oli: katsotaanpa kuinka käy, pieleen se tuotanto ja logistiikka menee ja taidanpa vähän avittaaakin, että niin käy." (LTA D)

"Case-yrityksen toimitusjohtaja ei sopinut matriisiin. Oli erittäin perinteinen patruunajohtaja." (LTA D)

"Jotkut eivät sovi matriisiin koskaan, kuten yksinäiset ratsastajat, linnan päälliköt ja valtaorientoituneet patruunatyypit, jollaisia LTA A:n johtaja ja yrityksen toimitusjohtajakin oli".

"Johtamiskulttuurimme on ollut hyvin autoritäärinen ja hierarkkinen".

"Oli odotettua, että matriisia vastustettiin tiukasti. Se oli valtakysymys. LTA A:n johtaja ja hänen alueellinen organisaationsa alemmalla tasolla (aluejohto ja tiimien johto) koki olevansa häviäjiä matriisissa. Sellainen mielikuva minulle jäi".

Näistä vastauksista ei mielestäni voi tehdä muunlaista tulkintaa, kuin, että organisaatiossa oli vahva valta-roolikulttuuri ja johtajat olivat valtaorientoituneita ja edellyttivät johtajuusrooliinsa käskyvallan ykseyden. Lisäksi heidän oli vaikea totutella jaettuun johtajuuteen.

Historia ja perinteet: selkeä alueellinen tulosta tuottanut linjaorganisaatio

Kaikista vastaajista 54 % (15/28 vastausta) ja 79 % LTA A:n vastaajista (11/14 vastausta) oli sitä mieltä, että historia ja perinne ja siihen tyytyväisyys esti matriisiorganisaation toiminnan. Esimerkkejä näistä vastauksista:

"Pitkä linjaorganisaatiokokemus näkyi kaikessa esimiesten ja alaisten toiminnassa. Totuttu pitkä perinne esti matriisin toiminnan." (LTA A)

"Oltiin totuttu käskyvallan ykseyteen ja selkeään komentoketjuun." (LTA A)

"Olen ollut case-yrityksen palveluksessa 30 vuotta ja meillä on ollut sinä aikana selkeä linja-johtajuus. Olen identifioitunut tämän tyyppiseen organisaatioon." (LTA A)

"Oltiin totuttu 30 vuotta selkeään linja/alue/divisioonajohtamiseen ja tehty sillä hyvää tulosta. Matriisi koettiin sekavaksi ja liian valmiiksi, ei omaksi. Jokainen kaipaa oman tontin ja oman esimiehen ja omat alaiset. Entinen organisaatio oli tutumpi ja turvallisempi." (LTA A)

"On selkeämpää, että tiimin jäsenet ovat suoraan tiimien vetäjien suoria alaisia ja suorassa käskyvaltasuhteessa. Niin ei ollut matriisissa. Nyt asiat ovat selkeämpiä ja hyvin. Uskon, että moni kollega ja alainen on samaa mieltä, kun olen keskustellut asiasta." (LTA A)

"Suora käskyvalta oli ja on tehokkaampi kuin matriisin epäselvät käskyvaltasuhteet." (LTA A)

"Olen vanhan kansan ihminen. Olen tottunut case-yrityksessä siihen, että isompikenkäinen sanoo ja sen mukaan eletään. Kaipaam jämäkkyyttä. Johtaminen oli varsinkin matriisissa löpöä ja epämääräistä." (LTA A)

"Case-yrityksen johtajat eivät taipuneet matriisiin." (LTA A).

"Organisaatio oli sekamelska matriisin aikana. Jotkut tytäryhtiöt eivät olleet matriisissa edes matriisin aikana." (LTA A).

"Oltiin totuttu tulosityksikköorganisaatioon ja sitä pidettiin hyvänä." (LTA A).

"Paikallinen tulosityksikköorganisaatio on ollut suurimmanosan case-yrityksen olemassa olon ajasta. Ihmisille on muodostunut tulosityksikköidentiteetti. Paikallisuus johtaa väistämättä tulosityksikköorganisaatioon." (LTA A)

"Ennen oli organisaatiot, positiot ja roolit selkeät. Matriisi sotki tämän." (LTA B)

"En usko matriisiin. Vastuu hajaantui matriisissa ja aito tulostietoisuus heikkeni. Pitää olla tulosityksikköorganisaatio, jossa myynti- ja tuotanto ovat samassa organisaatiossa saman johdon alaisuudessa." (LTA D)

"En usko, että matriisia olisi saatu toimimaan millään tavalla case-yrityksessä. Perussyy on se, että kenelläkään ei voi olla kahta esimiestä ilman, että se synnyttää sekaavuutta ja epäselvyyttä." (Ruotsi/ruotsalainen vastaaja)

"Linjaorganisaatio oli tuttu. Toisenlaiseen organisaatioon ja johtamistapaan tottuneilla oli matriisissa vaikeata." (Muu vastaajaryhmä).

Myös näissä vastauksissa korostuu selvä kaipuu entiseen tulosityksikköorganisaatioon ja yhteen esimieheen ja alaiseen, eli käskyvallan ykseyteen.

Ikärakenne

Vajaa kolmasosa vastaajista (29 %) viittasi siihen, että ikärakenne ei ollut suosiollinen matriisimuutokselle. Ikääntyvien johtajien ei uskottu sopeutuvan matriisiin. Joitakin esimerkkejä tällaisista vastauksista:

"Moni oli 60 - 65 vuoden iässä siirtyessään matriisiin." (LTA A)

"Vanhoista johtajista monet ja erityisesti LTA A:n johtaja vastustivat matriisia." (LTA A)

"Meillä on vanhempaa ja kauan talossa ollutta väkeä. Vanhempi väki ei olisi ehkä koskaan taipunut matriisiin." (LTA A)

"Porukassa on paljon kauan talossa ollutta väkeä." (LTA D).

"Ikärakennekin oli vaikuttamassa. Meillä on paljon ihmisiä siltä ajalta kun...Mietin, mikä uusiutumiskyky kauan tasossa olleilla oli matriisissa. Mukavuusalueella on helpompi olla."

Matriisi ei sopinut meille: LTA A:n alueellinen hajanaisuus ja muut syyt

Vajaa kolmasosa (29 %) kaikista vastaajista ja 36% LTA A:n vastaajista koki, että matriisi ei sopinut case-yritykselle joko maantieteellisen hajanaisuuden tai muun syyn vuoksi. Joitakin esimerkkejä näistä vastauksista:

”Olemme monipuolinen ja vaikeasti hanskettava toimiala, jossa on oltava alueellisesti läsnä ja mahdollista, mitä alueilla tehdään.” (LTA A).

”Vaaditaan paikallista tuntemusta ja paikallisia kontakteja.” (LTA A).

”Matriisissa liiketoimintojen johtokuntien tilalle tulivat liiketoimintojen sisäiset johtoryhmät, joiden rooli muuttui. Toisten liiketoimintojen johtajia ei ollut johtoryhmissä enää mukana. Matriisissa tiedonkulku liiketoimintojen välillä heikkeni. Ainakin oma tiedonsaantini heikkeni. En nähnyt toisten liiketoimintojen johtoryhmien pöytäkirjoja.” (LTA B)

”Vastuu hajaantui ja tulostietoisuus väheni matriisissa.” (LTA C).

”Pilkottiin turhaan tilaus-toimitusketju hajalleen useampaan organisaatioon.” (Muu vastaajaryhmä).

”Syntyi uusia rajapintoja, joita ei osattu hanskata.” (Muu vastaajaryhmä).

Sivusuuntaisen tiedonkulun heikkeneminen on mielenkiintoinen kokemus siinä mielessä, että matriisi olisi vaatinut juuri tällaisen tiedonkulun lisääntymistä ja olisi voinut kuvitella, että niin olisi käynyt. Lisäksi uudet rajapinnat, eli me-tekokemukset, hämmensivät matriisissa. Tämän viittaa ainakin jossakin määrin Taijfelin minimikategorisaation ilmenemiseen.

Etukäteiskoulutuksen hyöty

Vastaajista 71 % (20/28) uskoi, ettei matriisiin koettuja ongelmia olisi voitu poistaa paremmalla etukäteiskoulutuksella. Tärkeimmiksi syiksi mainittiin seuraavat asiat:

- Johtamiskulttuuri, johtamisidentiteetti tai ikärakenne: 54 % vastauksista (15/28)
- Matriisi ei sovi case-yritykselle ja siitä ei ollut hyötyä: 29 % vastauksista (8/28)
- Konsultointi ja koulutus oli vääränlaista: 25 % vastauksista (6/28)
- Osallistava suunnittelu puuttui: 21 % vastauksista (6/28)
- Case-yrityksessä on ollut aina esimieskoulutusta riittävästi: 11 % (3/28)

Etukäteiskoulutuksen hyötyihin ei siis uskottu, koska johtamiskulttuurin, johtamisidentiteetin sekä ikärakenteen ei koettu tukeneen matriisiorganisaatiota ja matriisista ei muutenkaan uskottu olleen hyötyä case-yritykselle ja sopivan sille. Nämä syyt koettiin ilmeisesti varsin vaikeasti muutettaviksi ja ilmeisesti juuri siksi 71 % vastaajista uskoi, että edes parempi etukäteiskoulutus ei olisi autta-

nut. Tämä kertoo jonkin muuttumattoman ja piilossa olevan tekijän intuitiiviseen olemassaolon tiedostamiseen, tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Tässä tutkimuksessa sen tulkitaan olevan organisaatiokulttuuri ja johtajuusidentiteetissä oleva toimivallan/käskyvallan ykseyden tarve.

Matriisiorganisaatiomuutos koettiin tapahtuneen ei-osallistavasti, jolloin varsinkin liiketoiminta-alue A:n aluejohto ei sitoutunut siihen, vaan koki sen annetuksi ja itselleen vieraaksi. Lisäksi esimieskoulutusta oli koettu olleen case-yrityksen historiassa riittävästi ja matriisiorganisaation alun koulutus ja konsultointi koettiin vääränlaiseksi ja hyödyttömäksi. Enemmän olisi joidenkin mielestä pitänyt pohtia sekaryhmissä, miten matriisiorganisaatio ja sen vaatimukset muuttavat meidän työtä ja mitä se merkitsee käytännössä minulle ja meille. Sen sijaan runsaissa koulutus- ja konsultointitilaisuuksissa tehtiin runsaasti erilaisia paperitöitä, mm. vastuumatriiseja ja yleisiä vaikeiden ongelmien ratkaisuharjoituksia. Konsultointi- ja koulutusmenetelmät koettiin liian valmiiksi ja mekaaniksi ja aikaa identiteettityöhön ei jäänyt ja sitä ei tapahtunut.

Haastattelutulosten yhteenveto

Haastattelut tukivat Handyn organisaatiokulttuurikyselyn ja tässä tutkimuksessa käytetyn semanttisen differentiaalituloksia, joiden mukaan organisaation historiallinen organisaatiokulttuuri on ollut rooli- ja valtakulttuuri, jossa selkeillä esimies-alaisuhteilla ja vahvalla valtajohtajuudella on ollut keskeinen sija. Kun tällaisessa organisaatiossa otettiin käyttöön matriisiorganisaatio, seurasi siitä väistämättä kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja vastuuseen tottuneilla esimiehillä johtajuusidentiteetin kriisi. Kriisi vaikuttaa olleen sitä voimakkaampi, mitä kauemmin esimies oli työskennellyt rooli-valtakulttuurissa ja selkeässä käskyvallan ykseydessä. Muita syitä matriisiin koettuun toimimattomuuteen case-yrityksessä olivat liiketoimintojen koettu erilaisuus ja synergioiden puute sekä LTA A:n toimintojen paikallinen hajanaisuus, jonka vuoksi koettiin, että organisaatiota oli lähes mahdotonta johtaa keskitetysti matriisista, kuten oheisesta haastattelujen yhteenvedosta voidaan havaita:

LTA A	LTAB	LTAC	LTAD	MUU	RUOTSI
Aluejohtajilla/aluepäälliköillä identiteetti- ja rooliepäselvyys, kuka vastaa mistäkin ja miten johdan matriisissa. Aiemmin selkeä ja kokonaisvaltainen esimiesrooli ja käskyvallan ykseys	Rooliristiriidat: Jämäkkä tuotannon käskytyks ja asiakasedun varmistaminen ei ollut enää mahdollista matriisissa	Rooliristiriidat: Kokemus, että keskusjohto puuttui liiketoiminnan yksityiskohtiin	Rooliristiriidat: Käskyvallan ykseyttä kaivattiin	Ristiriitojen mahdollisuudet: käskyvallan ykseys parempi	Rooliristiriidat: Käskyvallan ykseyttä kaivattiin
Toiminta paikallista ja maantieteellisesti hajanaista: matriisikeskusjohdosta ei hyötyä/apua tässä	Matriisilla ei roolia tuotannossa, vaan se toimi matriisissakin liiketoiminnan ohjauksessa	Toiminta ja tuotanto paikallista: matriisikeskusjohdosta ei hyötyä/apua tässä	Matriisilla ei roolia tuotannossa, vaan se toimi matriisissakin liiketoiminnan ohjauksessa Liiketoimintojen välillä ei synergioita	Liiketoiminnat erilaisia ja niiden välillä ei synergioita: tuotannon matriisi tarpeeton ja vaikea johtaa	Toiminta paikallista: Suomesta ei apua ja hyötyä Ruotsin liiketoimintojen johtamisessa
Koko case - yritystä dominoiva kulttuuri ja toimintalogiikka, mutta siinä ei ilmeisesti oleellisia todellisia toimintaeroja linjassa ja matriisissa oltaessa.	Kokemus, että matriisifunktiot toimivat liikaa LTA A:n kulttuurin ja volyyymi-asiakkaiden bulkkituote-logiikalla ja pienasiakasetu käräsi	Kokemus, että matriisifunktiot toimivat liikaa LTA A:n kulttuurin ja raaka-ainetoimitusten ehdoilla	Kokemus, että matriisifunktiot toimivat liikaa LTA A:n kulttuurin ja volyyymi-asiakkaiden bulkkituote-logiikalla ja pienasiakasetu käräsi	LTA A:n dominoiva volyyμιlogiikka ja päätuotteen tuotannon ja kysynnän suuri vaihtelu vaikeutti toimintaa ja aiheutti palveluongelmia muille	Matriisi demotivoi ja aiheutti kaikenlaista sekavuutta
YHTEENVETO: PAIKALLISJOHDON IDENTITEETIN JA ROOLIEN EPÄSEVYYDET SEKÄ PAIKALLISEN KOKONAISVASTUUN HÄMÄRTYMINEN	YHTEENVETO: KUSTANNUS-TEHOKKUUDEN JA PIENASIAKASPALVELUN HEIKENTYMINEN	YHTEENVETO: ALISTEISUUS, KUSTANNUS-TIETOISUUDEN HÄMÄRTYMINEN JA LAADUN KÄRSIMINEN	YHTEENVETO: KUSTANNUS-TEHOKKUUDEN JA PIENASIAKASPALVELUN HEIKENTYMINEN. YKSI ORGANISAATIO- JA JOHTAMISMALLI EI SOVI	YHTEENVETO: EI SYNERGIOITA LIIKETOIMINNOISSA. MATRIISI VAIKEA JOHTAA. LINJA JA KÄSKYVALLAN YKSEYS PAREMPI	YHTEENVETO: ROOLIRISTIRIIDAT JA SUOMESTA EI APUA RUOTSIIN PAIKALLISTEN LIIKETOIMINTOJEN JOHTAMISESSA: MATRIISI TARPEETON

TAULUKKO 21

Koetut syyt matriisin toimimattomuuteen ja sopimattomuuteen.

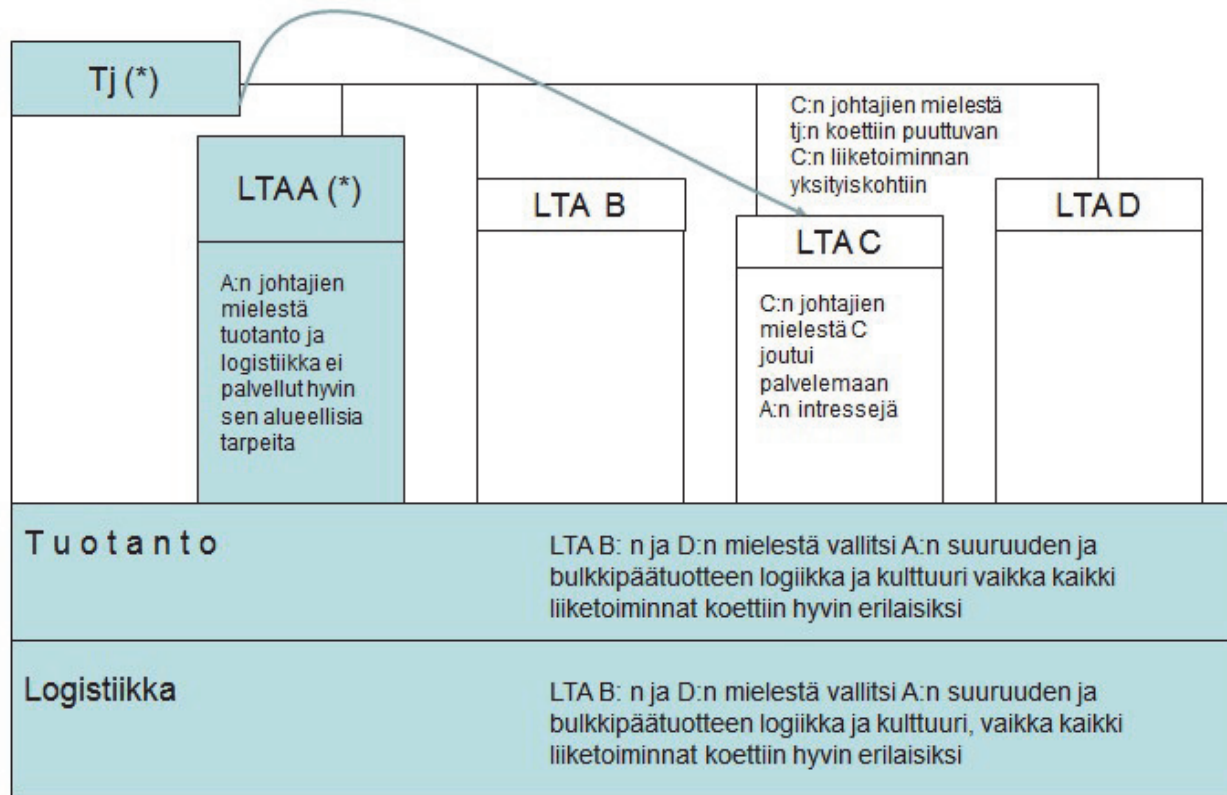
Aivan oman ryhmänsä muodostivat case-yrityksessä ne syyt, jotka eivät liity suoranaisesti johtajuusidentiteetin uhkiin tai rooliepäselvyyksiin. Näitä olivat erilaiset matriisin toimintaan tai johtamiseen liittyvät epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, joita tuli esille erityisesti muilla toimialoilla kuin LTA A:lla. Johtajuus- ja alaisidentiteetikriisin ja rooliepäselvyyksien lisäksi case-yrityksessä vallitsi sellaisia liiketoiminta-alueiden välisiä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jotka haittasivat ylimääräisellä tavalla matriisin toimintaa. Merkille pantavaa kuitenkin oli, että kukaan LTA A:n haastatelluista edustajista ei maininnut tällaisia epäoikeudenmukaisuuksia. Tämä saattaa kertoa siitä, että LTA A:n kulttuuri- ja toimintalogiikka todellakin dominoi case-yrityksessä, mutta LTA A:n sisällä sitä ei tiedostettu ja koettu ongelmaksi. LTA B, C JA D olivat kaikki alun perin kuuluneet LTA A:n ja eriytetty siitä aikanaan omaksi liiketoiminta-alueekseen niiden kasvettua riittävän suureksi.

Kun liiketoimintojen välillä ei nähty matriisissa synergioita, eivät edes kaikki palvelufunktioiden johtajat kokeneet matriisia tarpeelliseksi. Asiaa pahensi vielä se, että kukaan vastaajista ei ymmärtänyt, miksi matriisiin oli ylipäättään menty ja mitä hyötyä matriisista oli. Nekin, jotka mainitsivat joitakin epäilyksiään matriisiin siirtymisen syistä viittasivat ei-rationaalsiin valtapolitiikkaan liittyviin syihin. Matriisilla ei siten ollut mahdollisuuksia selviytyä tällaisessa tilanteessa ja asenneilmapiirissä. Se purettiin pakon edessä ylimmän johdon eläköitymiseen liittyen vuoden 2010 lopussa.

6.4 Muut kohdeyrityksen matriisin koettuun toimimattomuuteen vaikuttaneet seikat

6.4.1 Matriisiorganisaatiossa koettu eriarvoisuus

Seuraavassa kuviossa on esitetty kuvion muodossa yhteenveto case-yrityksen matriisissa koetuista eriarvoisuuksista:



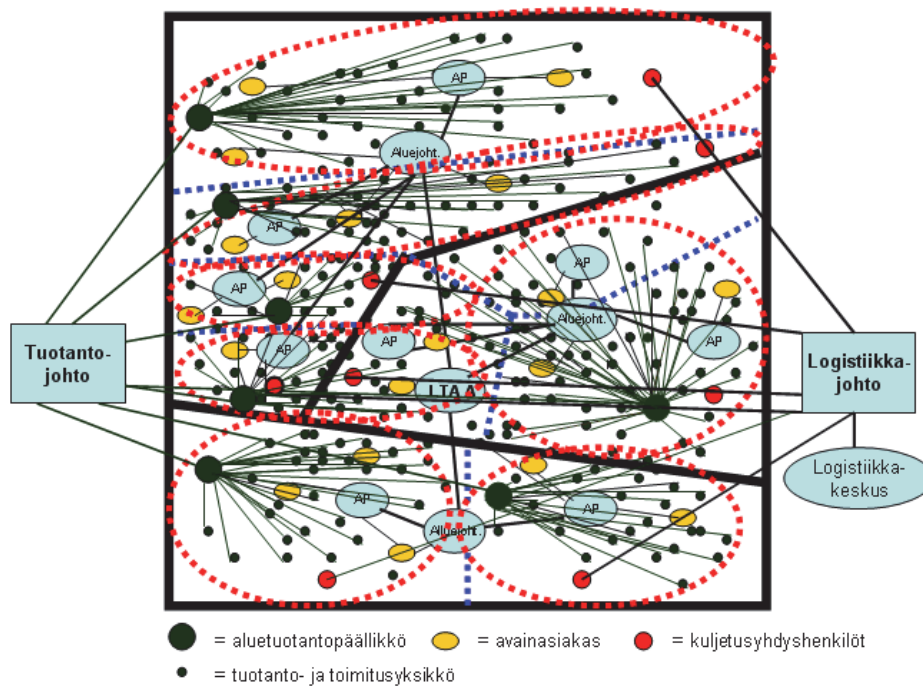
(*) Yleisen käsityksen mukaan Tj ja A:n johtaja olivat matriisiin menohetkellä ja sen aikaan matriisiin huonosti sopivia perinteisiä voimakkaita ja hallitsevia "patruuna/sotilastyypisiä käskytsijohtajia".

KUVIO 49 Koetut eriarvoisuudet case-yrityksen matriisissa.

LTA C:ssä koettiin, että matriisissa LTA C joutui palvelemaan LTA A:n intressejä ja lisäksi ylimmän johdon koettiin puuttuneen epäoikeudenmukaiseksi koettulla tavalla tämän liiketoiminnan yksityiskohtiin. Toisaalta LTA B:ssä ja D:ssä koettiin, että tuotannot toimivat myös matriisissa liiketoiminnan ohjauksessa, mutta muut palvelufunktiot, kuten logistiikka ja tietohallinto toimivat liikaa LTA A:n kulttuurin ja volyyymi- ja bulkkituotelogiikan ehdoilla siten, että näiden liiketoiminta-alueiden pienasiakkaiden etu kärsi.

6.4.2 Toiminnan alueellinen hajautus

LTA A:n vastaajat korostivat vastauksissaan toiminnan alueellista hajanaisuutta, minkä vuoksi he eivät kokeneet keskitetyn tuotannon ja logistiikan matriisiohjauksen sopineen hyvin LTA A:lle. Tämän perustelun järkevyyttä on helppo havaita vertaamalla kahta pelkistettyä kuviota matriisiaikaisesta sekä sen jälkeisestä ja sitä edeltäneestä organisointimallista.



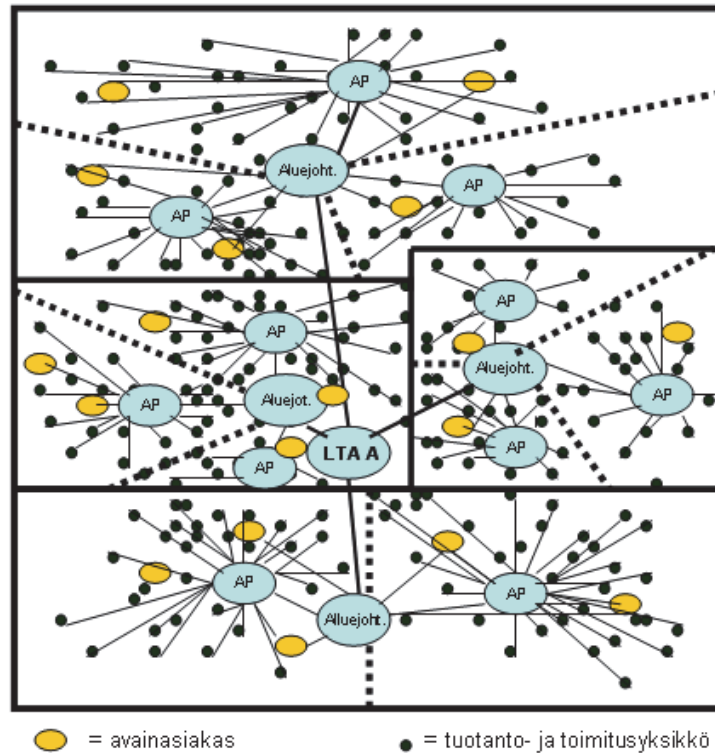
KUVIO 50 LTA A:n johtajien roolit ja johtaminen matriisissa.

Kuviossa 50 paksuilla mustilla viivoilla on erotettu LTA A:n aluejohtojen maantieteelliset rajat (3 kpl). Sinisellä katkoviivalla on puolestaan erotettu kunkin aluejohtajan maantieteellisen alueen sisällä olleiden aluepäälliköiden asiakasalueiden maantieteelliset rajat (9 kpl). Kunkin asiakasalueen alueella oli muutama suurasiasias ja useampia pienempiä asiakkaita, joista aluepäällikkö vastasi.

Näiden alueiden sisällä on puolestaan mustia pisteitä, jotka tarkoittavat varsinaisia tuotanto- ja toimitusyksiköitä, joissa varsinainen toiminta tapahtuu. Niitä on Suomessa useita satoja. Matriisissa nämä tuotantopisteet olivat tuotantojohdon ja sitä alueilla edustavien aluetuotantopäälliköiden vastuulla. Alueelliset tuotantoalueet on kuvattu punaisilla katkoviivoilla ja niitä oli seitsemän (7 kappaletta). Niitä oli siis vähemmän kuin asiakasalueita, joita oli yhdeksän kolmen aluejohtajan alueella. Osa tuotantoalueista oli siten suurempia kuin asiakasalueet ja eräät tuotantoalueet vastasivat kahden asiakasalueen tuotannosta.

Kuvioista on visuaalisesti helppo havaita, että matriisissa yhteydet tuotantopisteisiin kulkivat pääasiassa alueellisten tuotantopäälliköiden kautta. Logistiikka hoidettiin matriisissa logistiikkakeskuksesta käsin ja logistiikan eri tasojen johto oli yhteydessä tuotanto- ja toimitusyksiköihin alueilla toimivien logistiikkayhdyshenkilöiden kautta. Kuvioista ilmenee myös, että tässä organisoitumalla aluejohtajat ja aluepäälliköt jäivät jollakin tavalla tuotannosta ja logistiikasta irrallisiksi asiakassuhteiden hoitajiksi, kuten he itsekin väittivät haastatteluissa. Kuvioista on myös helppo havaita se, miten vaikeaa koko Suomen pinta-alalle sijoitettavia satoja tuotanto- ja logistiikkapisteitä on johtaa keskitetysti ohi LTA A:n aluejohtajan (aluejohtaja ja aluepäällikkö). Pisteiden ja kontaktien lukumäärä keskitettyyn johtamiseen on kerta kaikkiaan liian suuri alueellisista tuotantopäälliköistä huolimatta. Aluejohtajien toimenkuvat olivat matriisin aikana hyvin suppeat, eikä niistä selvinnyt selvästi vastasivatko he muustakin kuin myynnistä ja asiakassuhteista. Toisaalta vaikka case-yrityksen johtajien ja päälliköiden koulutuksissa korostettiin, että aluejohtajille ja tiimipäälliköille kuului myös matriisissa kokonaisvaltainen vastuu myös tuotannosta ja logistiikasta, on helppoa ymmärtää heidän rooliepäselvyytensä ja ihmetyksensä, miten heidän tuli, ja kuinka he kykenivät johtamaan matriisissa, kun tuotanto- ja logistiikkapisteissä työskentelevät työntekijät ja urakoitsijat eivät olleet heidän suoria alaisiaan.

Tuotannon ja logistiikan matriisin purkamisen jälkeen LTA A:n organisaatiota muutettiin siten, että tuotanto- ja logistiikkapisteet ja niissä työskentelevät ihmiset siirrettiin aluepäälliköiden suoraan alaisuuteen. Alueellisten tuotantopäälliköiden roolia muutettiin suunnittelun ja tuotannon sopimusneuvottelujen suuntaan ja heistä tuli aluejohtajan alaisia. Aluejohtajien ja alueiden määrää lisättiin kolmesta neljään ja aluepäälliköiden lukumäärää yhdeksästä yhteentoista. Ohessa LTA A:n organisoitumalla Suomessa matriisin purkamisen jälkeen:



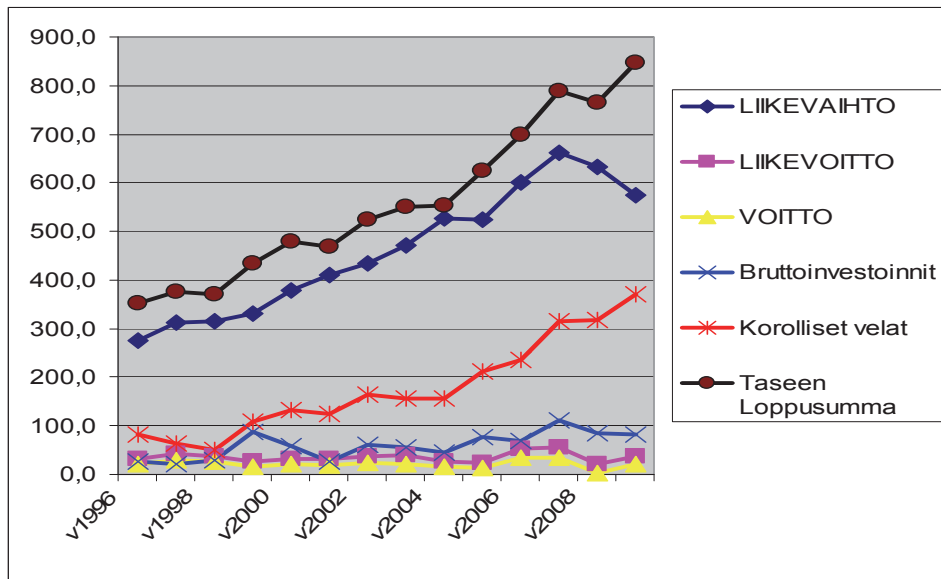
KUVIO 51 LTA A:n johtajien roolit ja johtaminen matriisiin jälkeen.

Asian pelkistämiseksi alueellisia tuotantopäälliköitä ei ole piirretty tähän kuvaan. Joka tapauksessa on selvää, että tämän kuvion tavassa organisoida kunkin alueen tuotanto-, logistiikka- ja asiakaspisteitä on vähemmän kuin matriisimallissa ja aluejohtajilla ja aluepäälliköillä on kokonaisvastuu alueensa myynnistä-, tuotannosta- ja logistiikasta, vaikka liiketoiminta-alueen johtajan alaisuudessa on edelleen tuotanto- ja logistiikkajohtaja. Tämä malli on suurin piirtein samanlainen kuin ennen matriisia, mutta siinä aluejohtajia on neljä kolmen sijasta ja tiimipäälliköitä yksitoista yhdeksän sijasta.

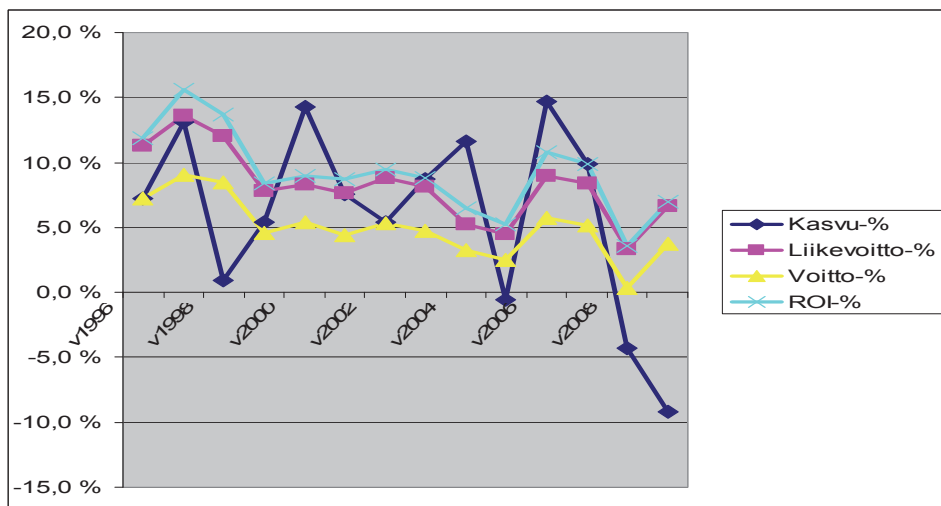
Matriisin purkamisen jälkeen LTA A:n osalta palattiin jokseenkin entiseenlaiseen organisointimalliin, mutta alueen kokonaisvaltaista johtamista tehostettiin sekä alueyksiköiden että aluejohtajien ja tiimipäälliköiden lukumäärää lisäämällä ja maantieteellisten vastuualueiden kokoa pienentämällä. Muutos vastasi juuri niihin puutteisiin ja tarpeisiin, mitä aluejohtajat ja päälliköt kuvasivat myös tämän tutkimuksen haastattelussa. *Malli on visuaalisestikin paljon selkeämpi kuin matriisimalli, jota ei tosin koskaan kuvattu kuvion A yhteysviivojen avulla.* Tällainen kuvaus olisi varmaankin kannattanut tehdä, niin matriisiorganisaatiomuutoksen sekavuus olisi paljastunut heti visuaalisesti.

6.5 Matriisiorganisaation ja organisaatiokulttuurin yhteys kohdeyrityksen taloudelliseen tulokseen

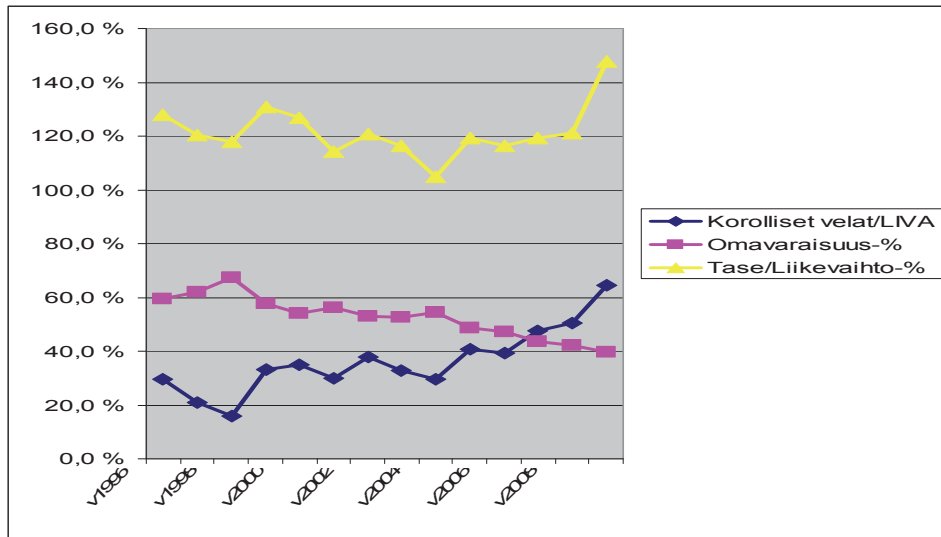
Case-yrityksen julkisista vuosikertomuksista kerätty avaintunnuslukujen kehitys on ollut seuraava:



KUVIO 52 Liikevaihto, kannattavuus, investoinnit, velat ja tase v.1996-2010.



KUVIO 53 Suhteellinen kannattavuus vuosina 1996 - 2010.



KUVIO 54 Velat ja omavaraisuus vuosina 1996 - 2010.

Tunnuslukujen kehityksestä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- Kasvua on tapahtunut koko tarkastelujaksolla, mutta kannattavuuden (liikevoitto-%, voitto-% ja ROI-%) trendi on heikentynyt.
- Kasvu ja kannattavuuden heikentyminen on johtanut velkaantumiseen ja omavaraisuuden laskuun.

Yrityksen kannattavuustrendi on siis ollut laskeva vuosina 1988 - 2010. Samaan aikaan organisaatiokulttuurissa roolikulttuurin (byrokratian) osuus on heikentynyt ja valta- ja tehtäväkulttuurin piirteet ovat vahvistuneet. Olisi kuitenkin liian yksinkertaistettua väittää, että aiemmin tässä tutkimuksessa kuvattu organisaatiokulttuurin muuttuminen byrokratiasta tehtäväkulttuurin suuntaan tai rakenteen muuttuminen hierarkkisesta divisionarakenteesta matriisiorganisaatioon olisi aiheuttanut tämän. Tämän tutkimus ei kuitenkaan tue niitä Denisonin tutkimustuloksia, joiden mukaan organisaatiokulttuurilla olisi suora yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen tai että byrokratiasta tehtäväkulttuuriin päin siirtyminen parantaisi automaattisesti monialayrityksen taloudellista menestymistä. Toisaalta vakaa toimintaympäristö ja byrokratia saattavat sekä kontingenssiteorian että myös Denisonin mukaan johtaa taloudelliseen menestykseen, johon case-yrityksen historia viittaa. Rooli- ja valtakulttuuri ei siis ole ainakaan haitannut case-yrityksen taloudellista menestymistä vakaassa toimintaympäristössä vuosina 1988 - 2001.

Tutkimalla tarkemmin case-yrityksen eri liiketoimintojen kasvua ja kannattavuutta voidaan havaita, että liiketoiminta-alue B:n liikevaihtoa on kasva-

tettu vuosina 2001-2010, mutta sen liiketulos on ollut koko ajan tappiollinen. Myös liiketoiminta-alue C:n liikevaihtoa on kasvatettu, mutta sen kannattavuus on ollut alhaisempi kuin pääliiketoiminta-alue A:n. Ilman liiketoiminta-alueita B ja C liiketoimintojen yhteinen liiketulos olisi ollut keskimäärin kolme prosenttiyksikköä korkeampi vuosina 2006 - 2010 kuin niiden kanssa (liite 12). Näiden liiketoimintojen kasvattaminen on ollut strateginen valinta, eli korkeimman johdon tahtokysymys. Koko konsernin suhteellisen kannattavuuden (voitto -% ja ROI- %) laskeva trendi on siten aiheutunut tietoisista strategiavalinnoista enemmän kuin organisaatiokulttuurista johtuen.

Voidaan toki kysyä, mikä merkitys valtakulttuurilla ja visionäärisellä johtajuudella on ollut tähän. Varsinkin visionäärisen johtajan valtakulttuurissa valinnat ja päätökset tehdään huipulla päinvastaisista mielipiteistä ja tiedosta riippumatta. Kysymys on tällaisissa tapauksissa tietyn tyyppisestä johtajuusidentiteetistä ja johtamiskulttuurista, joka on vain osa, mutta ehkäpä juuri tärkein osa valtakulttuuria.

Lisäksi voidaan mainita, että liiketoimintaympäristössä vaikuttaneet kilpailumuutokset ovat tuoneet LTA B:lle uutta kapasiteettia ja aiheuttaneet yli-tuotantotilanteen kautta hintojen laskun, mutta raaka-aineen hinta ei ole laskeutunut, mikä on johtanut kannattamattomaan liiketoimintaan (Yhtiön vuosikertomus 2010). Organisaation kannattavuus tai kannattamattomuus johtuu usein enemmän johdon päätöksistä ja toimintaympäristön muutoksista kuin suoraan organisaation kulttuurista.

6.6 Syyt matriisiorganisaation käyttöönottamiseen ja purkamiseen

Matriisiorganisaation käyttöönotolle ei löytynyt tämän tutkimuksen perusteella järkeviä perusteita. Sen käyttöönottoa perusteltiin case-yrityksen sisäisissä tiedotteissa aikanaan yrityksen kasvulla, päätuotteen kysynnän laskulla, maantieteellisellä laajentumisella ja entistä asiakaslähtöisemmällä toiminnalla. Kukaan matriisiorganisaation purkamisen jälkeen haastatelluista johtajista, päälliköistä ja asiantuntijoista ei kuitenkaan väittänyt ymmärtäneensä, miksi matriisiorganisaatioon mentiin. Muutamat kuitenkin viittasivat ei-rationaalsiin valtapoliittisiin tekijöihin ja haluun ohittaa vanha autoritäärinen divisioonien johtamistapa. Tuotannon uusien menetelmien kehittämisen kannalta tällainen ohitus on saatantanut olla järkevääkin.

Syitä matriisin purkamisen tuotannon osalta ei selitetty yhtiön asiasta kertoneessa sisäisessä tiedotteessa. Tämän tutkimuksen perusteella matriisiorganisaation purkamisesta ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä huolimatta siitä, että sekä aiempi tutkimus (Nieminen 2008) että tämä tutkimus ovat paljastaneet matriisiorganisaation toiminnassa koettuja ongelmia. Toisaalta tämä tutkimus on tuonut esille myös sen, että yhtiön aiempi organisaatiokulttuuri sekä esimiesten johtajuusidentiteetit eivät sopineet hyvin yhteen matriisiorganisaation

vaatimusten kanssa. Käytännöllisiä todisteita tuotannon tai logistiikan toimimattomuudesta matriisissa tässä tutkimuksessa ei ilmennyt.

Todennäköisimmin matriisiorganisaation purkaminen tuotannossa perustuu organisaation sisäisessä tiedotteessa mainittuun liiketoiminta-alue A:n päätuotteen ennustettuun kysynnän laskuun, mikä johtuu lainsäädännön muuttamisesta. Tämän uskotaan tiedotteen mukaan johtavan case-yrityksen kannattavuuden laskuun ja tarpeeseen leikata kustannuksia. Kuten Davis ja Lawrence (Davis, 1977, s.134) aikanaan havaitsivat, matriisiorganisaatiosta luovutaan yleensä taloudellisesti vaikeina aikoina. Tämä toisaalta tukee kontingenssiteorian mukaista ajatusta siitä, että organisaatorakennetta muutetaan yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. Tämä ei tosin päde tämän tutkimuksen case-yrityksen matriisiin perustamiseen. Toisekseen case-yritykselle nimitettiin uusi toimitusjohtaja yhtiön sisäisen tiedotteen mukaan 28.8.2010 ja uusi toimitusjohtaja aloitti 1.4.2011, jolloin yhtiön entinen toimitusjohtaja jäi eläkkeelle. Ilmeistä on, että yhtiön johto halusi korjata matriisiorganisaation toimintaan tässäkin tutkimuksessa todetut ja koetut ongelmat ennen uuden toimitusjohtajan tuloa taloon. Itse tehtyjä päätöksiä näytetään muutettavan vasta silloin kun siihen on jonkinlainen pakottava tarve tai kasvot säilyttävä mahdollisuus. Tämän tutkimuksen perusteella valta-roolikulttuuri ja toimi/käskyvallan ykseyteen tottuneiden ja sitä edellyttäneiden johtajien johtajuusidentiteetit, -persoonat ja -diskurssit ottivat case-yrityksessä voiton matriisiorganisaatiosta ja sen edellyttämästä uudesta vallan jaosta.

7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO

Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on strukturaalisen kontingenssiteorian täydentäminen ja laajentaminen sisäisten yhteensopivuustekijöiden, organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin suuntaan. Tutkimus aloitti myös johtamisidentiteetin yleisten piirteiden etsinnän väittämällä, että johtajan suhtautuminen toimivallan/käskyvallan ykseyteen (tai jaettuun johtajuuteen) on yksi kaikille johtajille yhteinen ja merkittävä johtajuusidentiteetin dimensio.

Tutkimus on harvinainen, ellei peräti ainutlaatuinen maailmassa. Maailmalla ei liene tutkittu monesti koko kontingenssiketjun: organisaation toimintaympäristö - organisaatorakenne - organisaatiokulttuuri - yksilön työidentiteetti - organisaation tulos välisiä yhteyksiä pitkän ajanjakson aikana.

Tutkimuksen tuloksista on johdettu yhdeksän erilaista propositiota (väitettä) ja kuusi erilaista käytännön mallia, joita voidaan käyttää hyväksi organisaatiomuutoksia, erityisesti matriisiorganisaatiomuutoksia, suunniteltaessa ja toteutettaessa. Propositiot edustavat yksittäisestä case-tutkimuksesta oppimista. Mallit puolestaan edustavat näiden opetusten mahdollista soveltamista uusiin käytännön tapauksiin. Propositioiden mahdollista kontekstisidonnaista yleistettävyyttä käsitellään propositioiden ja mallien esittelemisen jälkeen.

Tutkimuksen perusteella muodostetut propositiot ovat seuraavat:

- Propositio 1: Matriisiorganisaatiot rakennetaan taloudellisesti hyvinä aikoina ja puretaan taloudellisen tilanteen heikentyessä.*
- Propositio 2: Linja-divisioonaorganisaation ja rooli-valtakulttuurin yhdistelmä synnyttää selkeitä esimies-alaissuhteita ja käskyvallan ykseyttä edellyttävän johtajuusidentiteetin. Matriisiorganisaatio edellyttää johtajilta vuorovaikutus - kehitysidentiteettiä.*
- Propositio 3: Organisaation tehokas toiminta edellyttää organisaation toimintaympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilön työidentiteetin yhteensopivuutta.*
- Propositio 4: Organisaatiokulttuuria on mielekästä arvioida ennen merkittäviä organisaatiomuutoksia käyttäen yhtäaikaaisesti useita arviointimenetelmiä.*

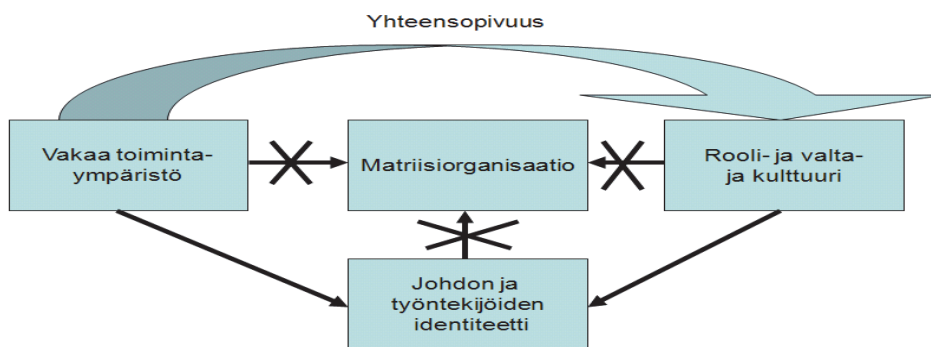
- Propositio 5:* Organisaatiomuutoksia toteutettaessa on tarpeellista tiedostaa ja tukea ihmisten identiteettityön tarvetta ja antaa sille riittävästi aikaa, tilaa ja mahdollisuuksia.
- Propositio 6:* Jos organisaatiomuutos on tarpeellinen, mutta organisaatiokulttuurin ja yksilöiden identiteetin välillä vallitsee huono yhteensopivuus, on joko pyrittävä kehittämään yhteensopivuutta tai vaihdettava avainhenkilöitä.
- Propositio 7:* Keskitetty matriisiohjaus sopii huonosti maantieteellisesti hajallaan oleviin liiketoimintoihin ja tilanteisiin, joissa jokin liiketoimintalogiikka pyrkii dominoimaan monialayrityksessä.
- Propositio 8:* Organisaatiomuutoksen tulee perustua muutostarpeen ja mahdollisuuksien diagnosoimiseen sekä riittävään näyttöön muutoksen onnistumisen edellytyksistä.
- Propositio 9:* Kasvojen säilyttämisen tarve ja johdonmukaisen toiminnan vaatimus pakottavat johdon pysymään tekemässään muutoksessa. Vasta pakko tai uusi kasvojen säilyttämisen mahdollisuus voi käynnistää alun perinkin virheellisen organisaatiomuutoksen korjaamisen.

Propositio 1: Matriisiorganisaatiot rakennetaan taloudellisesti hyvinä aikoina ja puretaan taloudellisen tilanteen heikentyessä.

Tutkimustulos sopi hyvin yhteen Davisin ja Lawrences jo vuonna 1977 esittämään väitteeseen, jonka mukaan matriisiorganisaatiot otetaan käyttöön taloudellisesti hyvinä kasvun aikoina ja ne puretaan usein taloudellisesti vaikeina aikoina (Davis ja Lawrence 1977, 134 - 135). Tässä havainnossa ja propositiossa ei ole sinänsä mitään uutta, mutta se kertonee lähinnä siitä, että organisaation talouden heikentyessä johdolle syntyy paineita tehdä jotakin ja organisaatiomuutos on yksi keino osoittaa, että jotakin tehdään. Ehkäpä tässä on yksi syy siihen, miksi Suomessa on tehty niin paljon organisaatiomuutoksia kuin tutkimuksen johdannossa todettiin. Kun ei keksitä muuta, tehdään organisaatiomuutos oman itsen ja hallituksen vakuuttamiseksi siitä, että asiat ovat kunnossa ja johdon hallinnassa.

Propositio 2: Linja-divisioonaorganisaation ja rooli-valtakulttuurin yhdistelmä synnyttää selkeitä esimies-alaissuhteita ja käskyvoallan ykseyttä edellyttävän johtajuusidentiteetin. Matriisiorganisaatio edellyttää johtajilta vuorovaikutus - kehitysidentiteettiä.

Proposition ensimmäistä lausetta voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla, jossa rasti (X) kuvaa yhteensopimattomuutta:



KUVIO 55 Vakaa toimintaympäristö, matriisiorganisaatio, rooli- ja valtakulttuuri sekä yksilön työidentiteetti.

Tutkimustulokset sopivat hyvin yhteen strukturaalisen kontingenssiteorian oletuksiin siitä, että vakaa toimintaympäristö sopii linja- divisioonaorganisaatioon. Tutkimustulokset sopivat hyvin yhteen myös organisaatiokulttuuriteorioiden oletuksiin, joiden mukaan vakaa toimintaympäristö johtaa todennäköisesti rooli-valtakulttuuriin ja linja-divisioonaorganisaatioon, joka puolestaan sopii vakaaseen toimintaympäristöön. Tämä väite ei toteutune kuitenkaan aina, vaan

vakaissakin toimintaympäristöissä organisaatioon voi kehittyä myös muunlainen organisaatiokulttuuri riippuen ylimmän johdon henkilökohtaisista ominaisuuksista ja toimintatavasta ja myös esimerkiksi asiakaskunnasta sekä sen tarpeista. Vakaisissa toimintaympäristöissä ei tarvita strukturaalisen kontingenssi-teorian mukaan matriisiorganisaatiota. Vakaaseen toimintaympäristöön ja rooli-valtakulttuuriin sopeutuneen johdon ja työntekijöiden työidentiteetit eivät myöskään tue matriisiorganisaation toimintaa sen vuoksi, että ne sisältävät jäykkiä roolituksia ja edellyttävät välitöntä esimies-alainsuhdetta ja suoraa toimivaltaa/käskyvaltaa; tietynlaista hallintaa ja kontrollia esimies-alaisuhteissa. Matriisiorganisaatio edellyttää toisen tyyppistä johtajuusidentiteettiä.

Matriisiorganisaatioita aiemmin käsittelevät tutkimukset (Ford ja Randolph 1992, 275 - 278, Davis & Lawrence 1978, 31-139; Karlöf et al. 2006, 35 - 37; Sy 2005, 40 - 46) ovat tuoneet esille vastuun hämärtymistä, epäselvyyksiä rooleissa, vastuissa ja tavoitteissa, selittelyrefleksejä ja valtataisteluita, mutta ne eivät ole selittäneet sitä, mistä tällaiset kokemukset ovat johtuneet. Nämä samat matriisiorganisaatioihin liitetyt ongelmat tulivat esille myös nyt tehdyssä tutkimuksessa ja edustavat myös tämän tutkimuksen kontribuutiota. Tämän tutkimuksen mukaan, jos ja kun esimiehet ja alaiset ovat pitkän ajan kuluessa sopeutuneet linja- divisioonaorganisaatioon ja rooli-valtakulttuuriin, he tuntevat matriisiorganisaatiossa epäselvyyttä rooleistaan ja vastuistaan ja tulevat tyytymättömiksi. Vaikuttaa siltä, että oman vastuualueen kaventumisen ja suorien alaisten menettämisen kokemus johtaa siihen, että oma toimi/käskyvallan yksityyttä edellyttävä johtajuusidentiteetti joutuu uhatuksi. Siitä seuraa sosiaalisen identiteetin teorioiden ja myös tämän tutkimuksen mukaisesti oman minän vahvistamisprosesseja, joita ovat "me-te"-hengen lisääntyminen ja uusien matriisifunktioiden näkemiseen negatiivisessa valossa.

Tutkimus tuo selvästi esille Tajfelin ja Turnerin teorioiden ja havaintojen mukaiset sosiaalipsykologiset seuraukset henkilökohtaisen ja sosiaalisen johtajuusidentiteetin joutuessa uhanalaiseksi siirryttäessä rooli-valtakulttuurille ominaisesta linja-divisioonaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon. Tutkimus tuo siten esille sosiaalisen identiteetin teorian kautta uutta tietoa matriisiorganisaatioiden käyttöönottoon liittyvien ilmiöiden ymmärtämiseen niissä tapauksissa, joissa organisaation toimintaympäristö on vakaa ja aiempi organisaatiomuoto on ollut linja-divisioonaorganisaatio ja organisaatiokulttuuri on ollut rooli-valtakulttuuri. Näihin liittyvät tutkimustulokset ovat pelkistetty seuraavaan taulukkoon:

Tilanteet:	A	B	C
Toimintaympäristö Vaade	Vakaa Ennustettavuus/ tehokkuus	Turbulentti Joustavuus/ innovatiivisuus	Vakaa Ennustettavuus/ tehokkuus
Organisaatiorakenne Organisaatiokulttuuri Työroolit / johtajuus- identiteetit	Linja-divisioona Rooli-valta Jäykkiä/hallinta	Matriisi/prosessi Tehtävä-henkilö Joustavia / vuoro- vaikutus ja yhteistyö	Matriisi/prosessi Rooli-valta Jäykkiä/hallinta
Edellisten yhteensopivuudet (FIT)	HYVÄ	HYVÄ	HUONO
SEURAUKSET: Tytyväisyys Asenne	Hyvä Myönteinen/ tukeva	Hyvä Myönteinen/ tukeva	Huono Kielteinen/ vastustava
Tulos -Yksilön -Organisaation	Hyvä Hyvä	Hyvä Hyvä	Tehokkuus kärsii, mutta riippuu organisaatiotasolla mm. strategian sopivuudesta ympäristöön

TAULUKKO 22 Onnistunut ja epäonnistunut ympäristön, organisaation, kulttuurin ja työidentiteetin yhteensopivuus seurauksineen.

Tutkimuksen tulokset koskevat erityisesti sarakkeita A ja C. Tosin case-yrityksen koko henkilöstön keskuudessa on ollut melko hyvä työtyytyväisyys sekä ennen matriisia että sen aikana. Tämä tutkimus kohdistui johdon kokeuksiin. Sarakkeen B kontingenssilinja on hypoteettinen, mutta se voidaan johtaa teoreettisesti negaationa sarakkeista A ja C. Sarakkeet A ja B kuvaavat hyvää yhteensopivuutta ja sarake C huonoa yhteensopivuutta ja ne vastaavat kohdeyrityksen tutkimustuloksia.

Rooli- ja valtakulttuuri ei tue matriisiorganisaation toimintaa sen vuoksi, että johtajat ja työntekijät ovat identifioituneet rooli- ja valtakulttuurin vaatimukseen ja heiltä puuttuu matriisiorganisaatiossa tarvittavia arvoja, asenteita ja muita toimintavalmiuksia. Tämä viittaa ennen kaikkea kykyyn ja haluun olla ja vaikuttaa ilman suoraa toimivaltaa. Rooli-valtakulttuuriin samaistuneet ihmiset ovat tottuneet ja tarvitsevat toimivallan ykseyttä ja tulevat matriisiorganisaatiossa joko tyytymättömiksi tai kapinallisiksi sabotoijiksi.

Tutkimuksen päätuloksia voidaan havainnollistaa myös seuraavalla hie-man erilaisella kaaviokuvalla, jossa on esitetty tutkijan tulkinnan mukaisesti kaksi erilaista ja vaihtoehtoista johtajuusidentiteettiäluokkaa. Nämä luokat johdettiin matriisiorganisaation purkamisen jälkeisistä teemahaastatteluista. Niitä kutsutaan tässä tutkimuksessa hierarkkiseen linja-divisioonaorganisaatioon ja rooli-valtakulttuuriin sopeutuneeksi rooli-valtaidentiteetiksi ja matriisiorganisaatioon sopeutuvaksi vuorovaikutus-kehitysidentiteetiksi.

	A) Rooli - valtaidentiteetti	B) Vuorovaikutus-kehitysidentiteetti
Motivaation lähde	Status, valta ja kokonaisvastuu	Vuorovaikutus, oppiminen ja kehittyminen
Taustalla	Hallinnan/kontrollin ja epävarmuuden poistamisen tarve (korkea locus of control)	Sosiaalisuuden/yhdessä olemisen ja tekemisen tarpeet, uteliaisuus, oppimisen ja pätevyyden tavoittelu, epävarmuuden sietokyky
Henkilö tavoittelee	Statusa, valtaa, kokonaisvastuuta, käskyvallan ykseyttä	Yhteistyökontakteja verkostossa, kehittymistä, asiantuntija/funktiojohtajuutta
Henkilön ja kulttuurin ensisijaiset vaikuttamistavat	Ulkoisia: - Hierarkia/toimivalta - Ohjeet/käskytyt - Asiajohtajuus = management	Sisäisiä: - Oppiminen, erikoistuminen, asiantuntijuus - Tehokkuuskriteerit - Ihmisten johtajuus = Leadership
Sopii kulttuuriin/organisointitapaan/ympäristöön	Rooli-valta/mekaaninen Hierarkkia-linja-divisioona Vakaa, ennustettava, tehokkuutta vaativa	Tehtävä - persoona/orgaaninen Verkosto - matriisi - prosessi Nopeasti muuttuva, kaoottinen, innovaatioita vaativa

TAULUKKO 23 Johtajuusidentiteetin-kulttuurin-rakenteen ja ympäristön yhteensopivuus.

Tutkimus toi esille rooli-valtaidentiteetin peruspiirteeksi toimivallan ykseyden tarpeen ja sen, että johtajuusidentiteettinä rooli-valtaidentiteetti ilmenee linja-divisioonaorganisaation ja rooli-valtakulttuurin yhdessä. Tämä vastasi hyvin teoriaosuudessa esitettyjä Maccobyn kuvauksia byrokraattisen ja vuorovaikutteisen luonteen eroista. Yhteenvetotaulukossa 23 byrokraattiseen rooli-identiteettiin on kuitenkin yhdistetty myös valta identiteetin lähteenä, koska valtakulttuurin yhteydessä valta on roolin lisäksi yksi selvästi dominoiva johtajuusidentiteetin lähde. Tämä kävi ilmi tämän tutkimuksen haastatteluista.

Maccobyn kuvaamassa byrokraattisessa luonteessa tavoitteena on pelkkä roolin toteutus ja vuorovaikutteisen persoonan työidentiteetissä tavoitteena on pragmaattinen ideoiden kehittäminen (Maccoby 2006, 162). Maccoby ei kuitenkaan tarkoita kuvauksellaan sitä, että rooli- ja vuorovaikutustyyppit olisivat ainoita mahdollisia tyyppejä. Tässä tutkimuksessa jälkimmäisestä identiteettityypistä käytetään nimitystä vuorovaikutus-kehitysidentiteetti vastakohtana rooli-valtaidentiteetille, joka ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan sovi hyvin yhteen matriisiorganisaation vaatimusten kanssa. Rooli-valtaidentiteetin omaavat, erityisesti ikääntyvät tai lähellä eläkeikää olleet liiketoimintajohtajat tulivat tyytymättömiksi matriisiorganisaatiossa. Tämä tutkimuslöydös antaa viestin tällaisille johtajille. Heidän tulisi kehittää johtajuusidentiteettiään selviytyäkseen matriisiorganisaatiomuutoksissa. Toisaalta organisaatiomuutosten tekijöiden kannattaisi yrittää kannustaa heitä jollakin tavalla siihen. Kokeneiden ja ikääntyvien johtajien tapauksessa identiteettityön muutosmalliksi ei sovi Ibarran (Ibarra 1999) kehittämä malli, jonka mukaan nuoret johtajat tarkkailevat ja mat-

kivat roolimalleja. Tämä johtuu siitä, että vanhemmat johtajat ovat käyneet jo tämän johtajuuden elämänkaareen kuuluvan kehitystehtävän läpi ja heidän roolimallinsa saattavat olla matriisiorganisaatioon sopimattomia.

Toisaalta matriisiorganisaatioon sopivia roolimalleja on vähän rooli-valtakulttuurin omaavissa organisaatioissa ja lisäksi ikääntyvät johtajat saattavat olla haluttomia matkimaan muita ja varsinkin nuorempia johtajia. Sen vuoksi he tarvitsevat muunlaisia identiteettityön malleja, mahdollisuuksia ja kannusteita. Yksi mahdollinen on teoriaosiossa kuvattu surutyön malli. Toinen mahdollisuus on oman minän ja identiteetin vahvistaminen uusilla rooleilla, näkyvyydellä, tilan antamisella identiteettityölle ja vetoaminen jaloimpiin arvoihin, kuten nuorempien johtajien kouluttaminen ja kehittäminen osana matriisiroolia. Oleellista tässä on organisaatiomuutoksen aiheuttaman minän uhkien vähentäminen ja uusien identiteettimahdollisuuksien motivoiminen. Tällaisia malleja ja kannusteita ei löytynyt tästä case-tutkimuksesta, vaan ne esitetään juuri sen vuoksi, että ne puuttuivat.

Vuorovaikutus - kehitysidentiteetti johdettiin rooli-valtaidentiteetin ja sen esiintymisyhteyksien vastakohtana sekä kohdeyrityksen haastatteluista että teoreettisesta viitekehiksestä käsin. Haastattelut paljastivat, että rooli-valtaidentiteetin omaavat johtajat ja päälliköt olivat altistuneet kauemmin rooli-valtakulttuurille kuin vuorovaikutus-kehitysidentiteetin johtajat ja päälliköt, jotka olivat selvästi myös nuorempia kuin edellisen johtajuusidentiteetin edustajat. Myös Kuusipalon tutkimuksen mukaan nuoremmilla ja vähemmän aikaa organisaatiossa toimineilla johtajilla ja päälliköillä oli vähemmän jäsentynyt ja vähemmän kiinteä johtajuusidentiteetti kuin vanhemmilla johtajilla. Tässä tutkimuksessa rooli-valtaidentiteettiin samaistuneita johtajia ja päälliköitä oli paljon enemmän kuin vuorovaikutus-kehitysidentiteettiä edustavia johtajia. Rooli-valta- tai valta-roolikulttuuri oli dominoiva organisaatiokulttuuri kohdeyrityksessä. Tämä on luonnollista, sillä johtajat ja päälliköt muodostavat organisaatiokulttuurin ja kuhunkin kulttuuriin valikoituu siihen yhteen sopivat johtajat ja päälliköt. Organisaatiokulttuurin muutosta saavat aikaan kuitenkin vallitsevaan organisaatiokulttuuriin sopivasti yhteensopimattomat johtajat, päälliköt ja työntekijät.

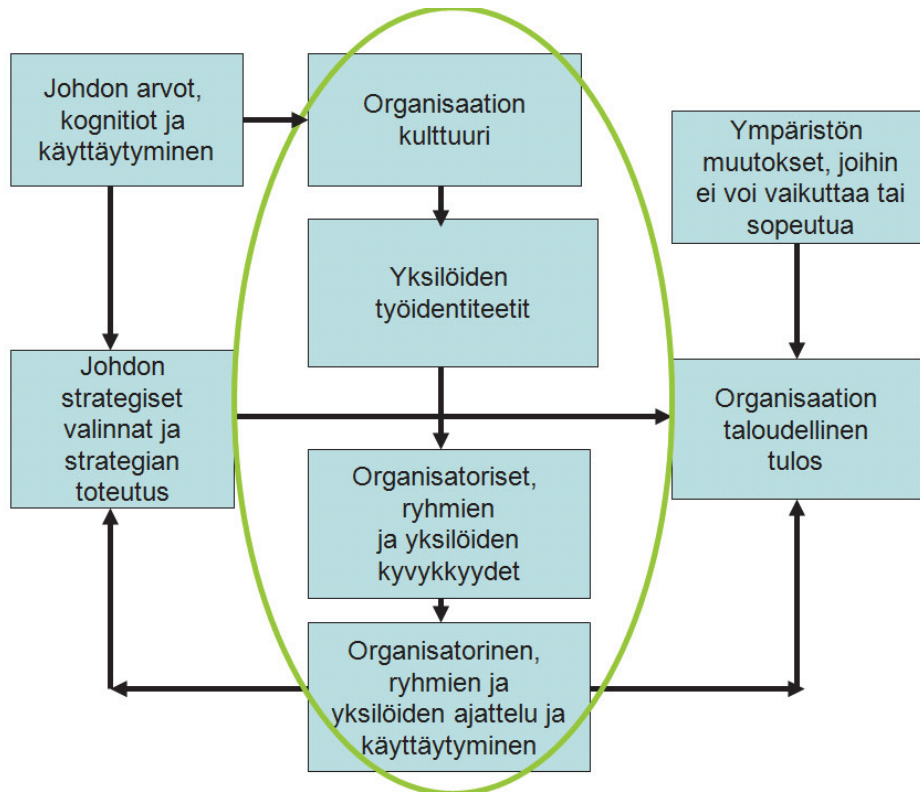
Propositio 3: Organisaation tehokas toiminta edellyttää organisaation toimintaympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilön työidentiteetin yhteensopivuutta.

Tutkimuksen perusteella voidaan muodostaa malli organisaation taloudellisen tuloksen, rakenteen ja kulttuurin välille. Nyt tehty tutkimus ei tue Denisonin ajatusta organisaatiokulttuurin ja organisaation taloudellisen tuloksen välisestä suorasta ja yksiselitteisestä yhteydestä. Se ei myöskään tue alkuperäisen strukturaalisen kontingenssiteorian mukaista väitettä, jonka mukaan organisaation toimintaympäristöön hyvin yhteen sopiva rakenne johtaisi suoraan taloudelliseen menestykseen, vaan välittävinä tekijöinä toimivat organisaation kulttuuri ja johtajuusidentiteetti.

Tutkimuksen aineisto viittaa lisäksi siihen, että taloudellinen tulos on ainakin monialan yrityksissä ensisijaisesti seurausta johdon strategisista valinnoista ja strategian toteutuksesta, esimerkiksi tietyn tai tiettyjen liiketoiminta-alueiden kasvattamisesta. Tähän puolestaan vaikuttavat johdon arvot ja kognitiot, jotka johtavat tiettyihin visioihin ja strategiaan valintoihin. Myös ympäristön muutoksilla, joihin ei voida vaikuttaa, esimerkiksi jonkun liiketoiminta-alueen tuotteiden ja raaka-aineiden markkinahintamuutoksilla tai markkinakysynnän ylittävällä tuotannolla, eli yleisemmin sanottuna kilpailulla, on suora vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen. Organisaation rakenteella ja kulttuurilla näyttäisi olevan korkeintaan välillinen vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen sen kautta, miten se sopii yhteen organisaation, ryhmien ja yksilöiden identiteettiin, osaamiseen, ajatteluun, toimintaan ja johdon strategiaan valintoihin sekä strategian toteutukseen.

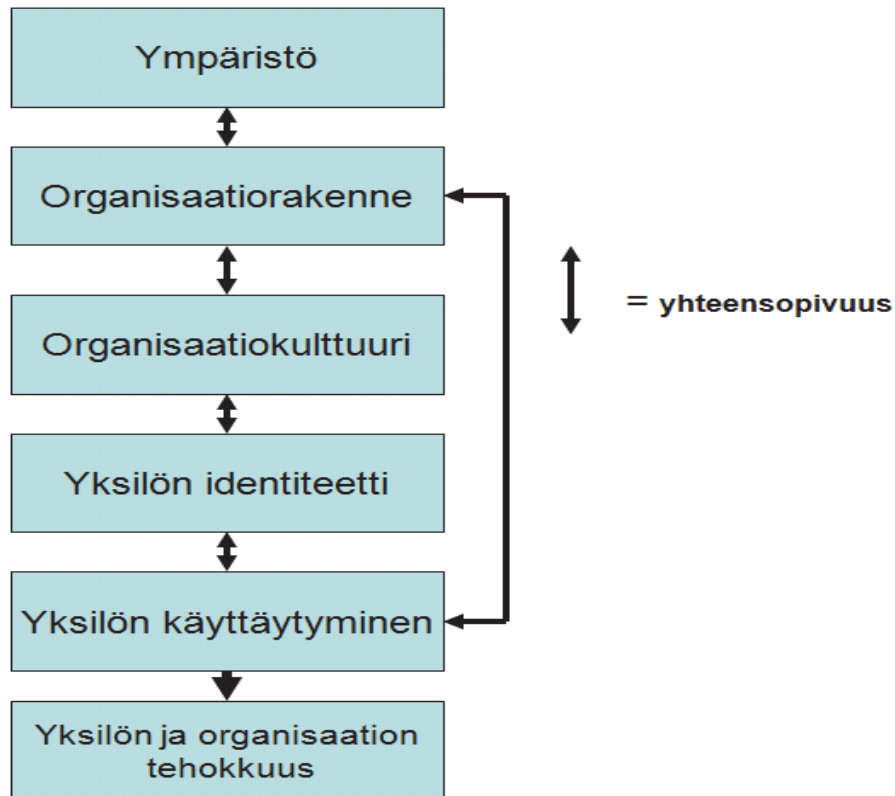
Edellä esitetyt väitteet johdettiin kahdesta ristiriitaisesta tutkimushavainnosta. Denisonin tutkimusten mukaan organisaation kulttuuri vaikuttaa organisaation taloudellisiin tuloksiin. Nyt tehdyn tutkimuksen perusteella suoraa tulosvaikutusta ei ole, vaan kohdeyrityksen taloudellisen tuloksen kehitys on johtunut johdon strategisista valinnoista, strategian toteutuksesta ja ympäristössä tapahtuneesta kilpailukentän muutoksista. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että monialayrityksissä yhden toimialan menestyksen voi kumota toisen toimialan menestymättömyys. Aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosiossa todettiin, että Penningsin mukaan kontingenssiyhteyksiä pitäisi etsiä alemmilla tasoilla kuin koko yhtiön tasolta. Rakenteen ja kulttuurin sekä tehokkuusmittareiden välille voi siis löytyä yhteys esimerkiksi toimialan tai sen liiketoiminta-alueiden tasoilta.

Yhdistämällä Denisonin ja tämän tutkimuksen havainnot kulttuuria ja identiteettiä koskeviin sekä kognitioita ja osaamista painottaviin tutkimuksiin, päädyttiin seuraavaan käsitteelliseen malliin:



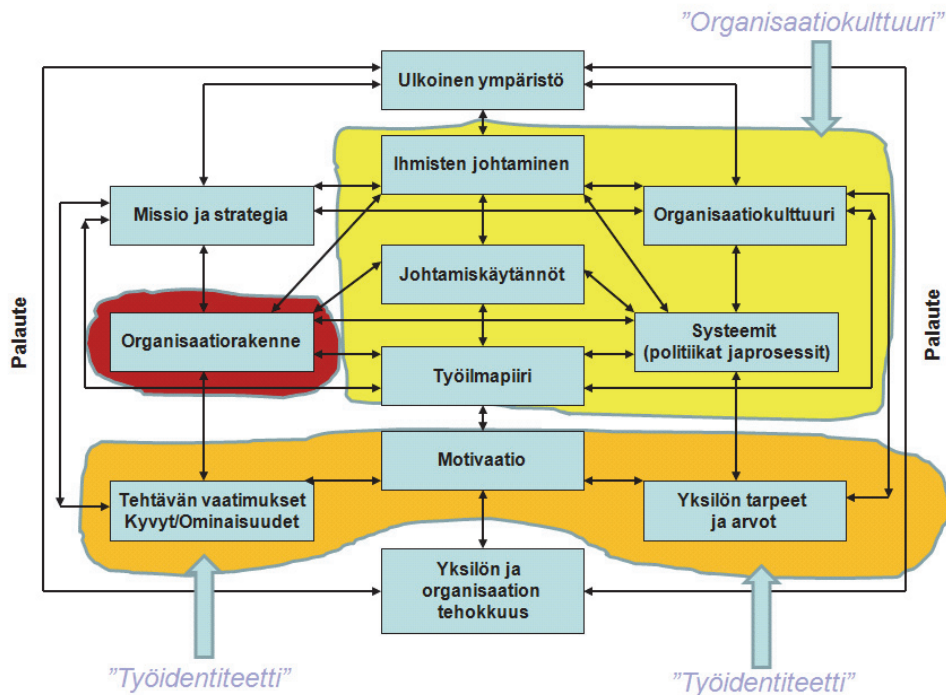
KUVIO 56 Malli organisaation taloudellisen tuloksen ja organisaatiokulttuurin välisistä yhteyksistä.

Kun tähän malliin lisättiin yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin sopeutuminen organisaatiokulttuuriin, päädyttiin seuraavaan yksinkertaisempaan käsitteelliseen malliin:



KUVIO 57 Ympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilön työidentiteetin ja käyttäytymisen yhteensopivuus (fit or alignment) ja vaikutus yksilön ja organisaation tehokkuuteen.

Tämän käsitteellisen malli on siis teoreettinen hypoteesi, eikä sitä kyetä validoimaan tässä case-tutkimuksessa empiirisesti. Mallin validointi voi tapahtua esimerkiksi siten, että sitä verrataan johonkin jo aiemmin tutkimuksellista tukea saaneeseen ja validoituun malliin. Yksi tällainen malli on Burken ja Litwinin malli organisaation muutoksesta ja suorituskyvystä.



KUVIO 58 Burke-Litwin malli organisaation suorituskyvystä ja tehokkuudesta (Burke 2008, 187).

Myös Burken ja Litwinin -malli on selvästi kontingenssiteoriaan perustuva systeemitoteoreettinen malli ja siinä on esitetty organisaatiokulttuurin yhteensopivuus ulkoisen ympäristön vaatimusten kanssa. Samoin mission ja strategian yhteensopivuus suhteessa toimintaympäristöön ja organisaatorakenteen yhteen sopivuus suhteessa missioon ja strategiaan. Tässä mallissa ei ole kuitenkaan suoraa yhteyttä organisaation kulttuurin ja rakenteen välillä, vaan kulttuuri liittyy rakenteeseen johtajuuden, johtamiskäytäntöjen, systemien ja politiikkojen/toimintaperiaatteiden kautta. Toisaalta nekin kuvaavat ja ilmentävät organisaation kulttuuria. Niiden tilalle olen sijoittanut kuviossa 58 taustalle sanan organisaatiokulttuuri. Yksilön kyvykkyysvaatimukset johdetaan mallissa ulkoisen ympäristön vaatimuksista organisaatorakenteen kautta, eikä organisaatiokulttuurilla näytä olevan suoraa vaikutusta yksilöön. Organisaatiokulttuurin vaikutus yksilöön välittyy yksilön tarpeiden, arvojen ja motivaation kautta. Toisaalta juuri nämä kuvaavat ihmisen praktista identiteettiä. Jos näiden tilalla käytetään sanaa työidentiteetti, kuten olen tehnyt kuviossa 58, ja jos mallia pelkistetään häivyttämällä siitä pois näiden termien taustalla olevat yksityiskohdat sekä missio ja strategia, päädytään edellä kuviossa 57 esitettyyn kuvaukseen ulkoisen ympäristön, organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekä yksilöidentiteetin välisistä suhteista. Kuvion 57 esittämään pelkistettyyn malliin voidaan siten päätyä myös pelkistämällä Burken-Litwinin mallia.

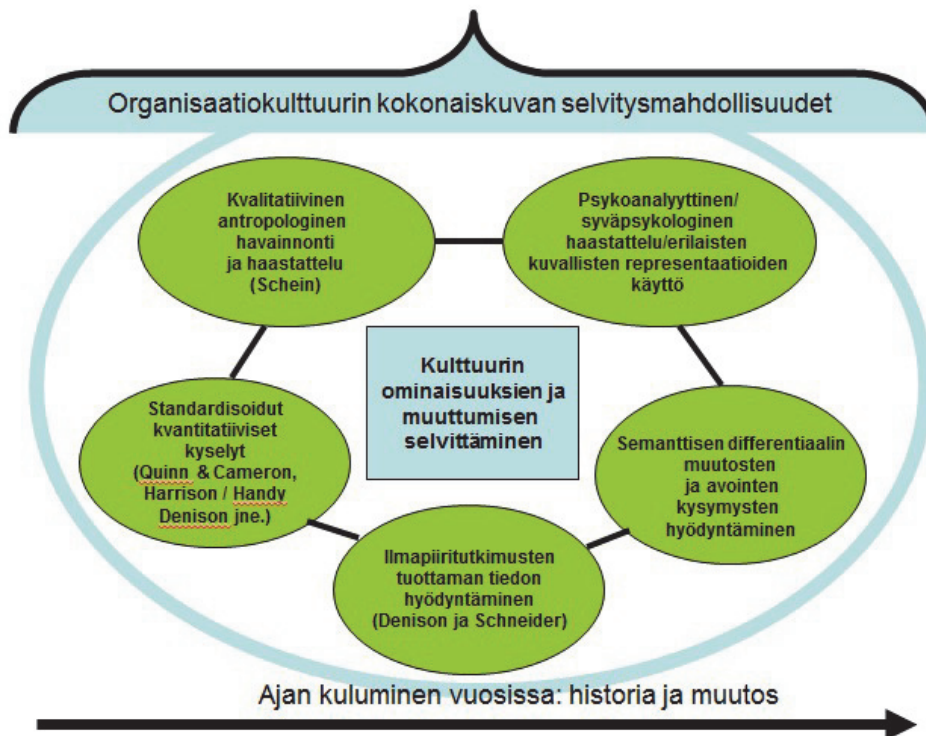
Malli vastaa strukturaalisen kontingenssiteorian ja tämän tutkimuksen ideaa ja logiikka. Organisaatorakenteen muutostarpeet johtuvat ympäristömuutoksista, joihin organisaation on sopeuduttava. Mikäli muutoksia ei ole, ei organisaatorakennettakaan tarvitse muuttaa, jos organisaatorakenne vastaa ulkoisen ympäristön vaatimuksia ja organisaatiokulttuurin valmiuksia. Jos organisaatorakennetta muutetaan, täytyy muutoksen sopia riittävän hyvin yhteen organisaatiokulttuurin kanssa, tai organisaatiokulttuurin tulee muuttua. Jos organisaatiokulttuuri muuttuu tarvittavalla tavalla, täytyy yksilöiden työidentiteetinkin muuttua vastaamaan muuttuneen organisaatiokulttuurin ominaisuuksia.

Propositio 4: Organisaatiokulttuuria on mielekästä arvioida ennen merkittäviä organisaatiomuutoksia käyttäen yhtäaikaaisesti useita arviointimenetelmiä.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaation kulttuuri kannattaa selvittää ennen organisaatiomuutokseen ryhtymistä ja arvioida, miten hyvin se sopii yhteen suunnitellun uuden organisaation vaatimusten kanssa. Monipuolisen kulttuurikuvan aikaansaaminen organisaatiosta edellyttää monenlaisten lähteiden ja menetelmien hyväksikäyttämistä. Kvantitatiivisilla kyselyillä saadaan selville organisaatiokulttuurin perusulottuvuuksia, kuten esimerkiksi sen ulospäinsisäänpäin ja joustavuuteen-kontrolliin suuntautuminen sekä valta-, rooli-, tehtävä- ja henkilösuuntautuminen.

Standardoitujen kyselyjen lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi semanttista differentiaalia, jossa voidaan käyttää organisaation toimintaa kuvaavia arvoja ja organisaation käytäntöjä koskevia vastakkaisia adjektiiveja tai väitteitä. Kulttuuri ilmenee juuri käytännöissä ja vaikuttaa yksilöihin käytäntöjen kautta. Niiden selvittämiseksi voidaan käyttää myös haastatteluja, joita voidaan tehdä monella eri tavalla. Yksi mahdollinen ja vaihtoehtoinen alitajuntaan perustuva projektiivinen tapa on erilaisten kuvallisten representaatioiden käyttäminen, jolloin kysytään, mikä kuvakortti kuvaa vastaajan mielestä parhaiten kyseessä olevaa organisaatiota ja siinä työskenteleviä ihmisiä (Niemelä 2008, 47-60).

Käytetystä organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmästä riippumatta organisaatiokulttuuri on kuitenkin aina ulkopuolisen tutkijan muodostama kokonaishahmon (Gestalt) organisaatiosta ja sitä voidaan ymmärtää vain historiallisesta aikaperspektiivistä käsin. Sen vuoksi organisaation kulttuuria kannattaa tutkia aina myös ajan ja muutoksen funktiona, eli tarvittaisiin pitkittäisaineistoa, jota tämä nyt tehty tutkimus edustaa. Sama asia voidaan esittää myös seuraavan kuvion muodossa:

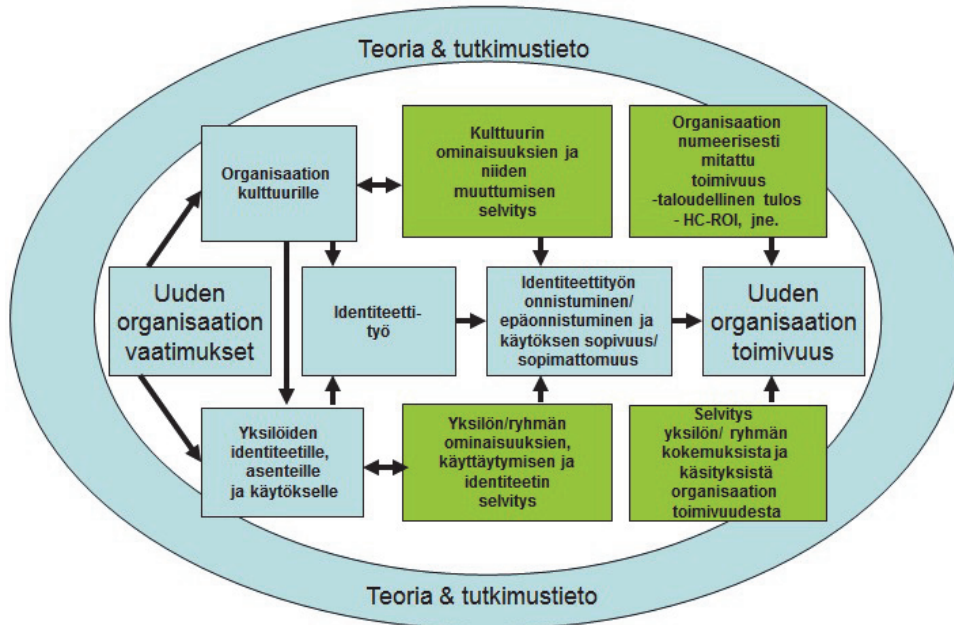


KUVIO 59 Organisaatiokulttuurin monipuolisen selvittämisen malli.

Propositio 5: Organisaatiomuutoksia toteutettaessa on tarpeellista tiedostaa ja tukea ihmisten identiteettityön tarvetta ja antaa sille riittävästi aikaa, tilaa ja mahdollisuuksia.

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten näkyvän käyttäytymisen on sovittava yhteen organisaatiokulttuurin, organisaatorakenteen ja toimintaympäristön muutosten kanssa. Jotta organisaatio voisi toimia suhteessa ympäristöön tehokkaalla tavalla, täytyy siis sekä organisaatorakenteen ja -kulttuurin että yksilön työidentiteetin ja käyttäytymisen olla yhteensopivat, eli linjassa keskenään ja mahdollistaa tehokas vastaus ympäristön vaatimuksiin. Tämä kaikki vastaa kontingenssiteorian oletuksia ja perusajatuksia.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan perustellusti väittää, että organisaatiomuutosten yhteydessä, kuten pitkäaikaisesta linja-divisioonaorganisaatioista matriisiorganisaatioon siirryttäessä, kannattaisi arvioida etukäteen sekä nykyisen että uuden organisaatiomuodon vaatima organisaatiokulttuuri ja sen johtamis- ja laisidentiteeteille asettama muutoksen tarve ja mahdollisuus. Lisäksi kannattaisi arvioida jälkikäteen niiden todelliset muutokset seuraavan kuvion mukaisesti:



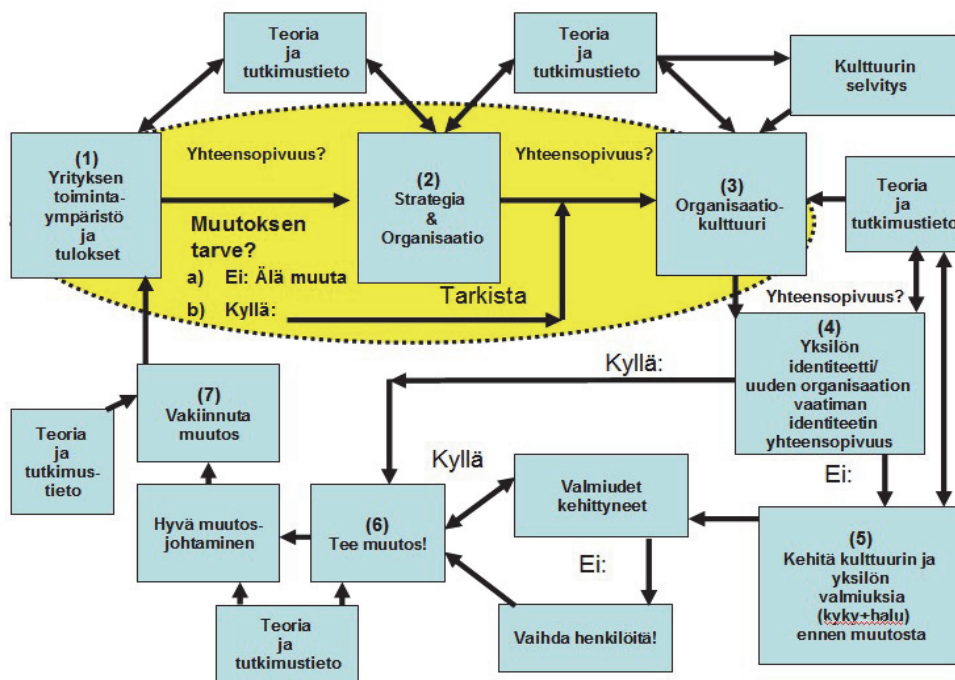
KUVIO 60 Organisaatiomuutoksen vaatiman organisaationkulttuurin ja siihen sopivan yksilön identiteetin työstön malli.

Malli vastaa hyvin aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, että organisaatiomuutos johtaa aina jonkinlaiseen johtajuusidentiteetin työstämiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan se tapahtuu parhaiten miettimällä yhdessä ryhmissä, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa käytännössä minulle ja meille ja millaisia asenteita, käyttäytymistä ja toimintaa se edellyttää. Matriisiorganisaatiomuutoksessa ei riitä, että vastuumatriisit työstetään ja toimenkuvat päivitetään vastaamaan matriisimuutosta.

Epäonnistunut identiteettityö johtaa johtajien ja päälliköiden tapauksessa siihen, että yksilö yrittää kohentaa omaa uhattuna olevaa johtajuusidentiteettiään muita, varsinkin uusia organisaation osia moittimalla, mikä vahvistaa me-te -ajattelua. Tällaista kehitystä saatettaisiin vähentää osallistavalla suunnitellulla ja identiteettejä jollakin tavalla samanaikaisesti vahvistamalla. Identiteetin vahvistaminen voisi tapahtua esimerkiksi vastuualueita laajentamalla tai antamalla identiteettiuhan alla oleville johtajille ja päälliköille uusia foorumeita toimia ja näkyä, nimittämällä heitä esimerkiksi uusien projektien johtoryhmien tai muiden elinten edustajiksi. Tämä voidaan tehdä jopa aivan uusia foorumeita luomalla.

Propositio 6: Jos organisaatiomuutos on tarpeellinen, mutta organisaatiokulttuurin ja yksilöiden identiteetin välillä vallitsee huono yhteensopivuus, on joko pyrittävä kehittämään yhteensopivuutta tai vaihdettava avainhenkilöitä.

Kaikki organisaatiomuutokset eivät ole tarpeellisia, hyödyllisiä ja rationaalisia. Jotta ne olisivat sellaisia, olisi tarpeen ennen organisaatiomuutosta tehdä arvio organisaatioympäristön todellisista vaatimuksista ja muutostarpeista sekä verrata kontingenssiteorian mukaisesti ympäristön-organisaatorakenteen-organisaatiokulttuurin sekä esimies- ja alaisidentiteettien yhteensopivuutta. Tässä voidaan käyttää apuna seuraava tämän tutkimuksen tulosten perusteella kehitettyä mallia:



KUVIO 61 Ideaalisen organisaatiomuutoksen teoreettinen malli.

Mallissa edetään vaiheittain. Oleellista tässä mallissa on keltaisella taustalla kuvattu etukäteen tapahtuva yhteensopivuuden arviointi sekä lisäksi kulttuurin ja yksilöiden tasolla tapahtuva muutos- ja sopeutumisvalmiuksien kehittäminen. Valmiuksien ja osaamisen kehittämisen yksi paradokseista on se, että siinä kannattaa kiinnittää samanaikaisesti huomiota sekä uuden luomiseen että vanhan säilyttämiseen (Toivanen, M. et al. 2012, 10). Oleellisinta olisi kyetä säilyttämään muutoksen keskellä olevien yksilöiden minuuden jatkuvuuden tunne ja myös tunne oman identiteettityön kontrollista ja vapaasta tahdosta suhteessa työympäristössä tapahtuvaan muutokseen (Ahonen, E, 2008 s.31).

Tärkeää olisi myös havaita, milloin muutoksiin ei ole tarvetta tai kannata ryhtyä tai milloin muutokset edellyttävät avainhenkilöiden vaihtamista valmiuksiltaan muutostilanteeseen paremmin sopiviin henkilöihin. Liikeryhtymissä muutostarpeiden arvioinnissa voidaan käyttää apuna organisaation toimintaympäristön analyysia. Siinä kannattaa kiinnittää huomio toimintaympäristön

vakauden tai kaottisuuden asteeseen. Jos toimintaympäristö on vakaa ja yrityksen vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristöönsä ovat pienet, ei organisaatiomuutoksiin yleensä ole tarvetta, jos organisaatorakenne on funktionaalinen tai divisionaalinen. Lisäehtona on se, ettei toimialalla tarvita jatkuvasti uusia keksintöjä ja suurta luovuutta. Toisaalta nämä tekisivät ympäristöstä ja toimialasta ei-vakaan ja muuttuvan.

Kuvion 61 rakentamisessa on käytetty hyväksi mm. O'Reillyn, Chatmanin ja Caldwellin (1991) mallia ja tämän tutkimuksen tuloksia yksilön sopeutumisesta tai sopeutumattomuudesta organisaatiokulttuuriin. Organisaatiomuutoksen yhteydessä ongelmana on se, että organisaatiokulttuuri on entinen eikä muutu itsestään. Se muuttuu vain ihmisten vaihtuessa tai ihmisten asenteiden ja toimintatapojen muuttuessa. Mikäli organisaatiomuutoksen edellyttämä identiteettityö ei onnistu tai ei ole mahdollinen ja avainhenkilöt jäävät uuteen organisaatioon, voivat he tietoisesti tai tiedostamattaan haitata ja jopa sabotoida organisaatiomuutosta, kuten tästäkin tutkimuksesta on selvinnyt. Sen vuoksi avainhenkilöiden vaihdokset ovat joskus välttämättömiä organisaatiomuutosten edellyttämän kulttuurimuutoksen mahdollistamiseksi.

Propositio 7: Keskitetty matriisiohjaus sopii huonosti maantieteellisesti hajallaan oleviin liiketoimintoihin ja tilanteisiin, joissa jokin liiketoimintaloikka pyrkii dominoimaan monialayrityksessä.

Tämä tutkimustulos vastasi Simonin aiempia käsityksiä (Simon 1979, 30 ja 263), joiden mukaan toiminnan maantieteellinen hajanaisuus ja liiketoimintojen erillaisuus puoltavat hajautetun divisioonaorganisaation käyttöä.

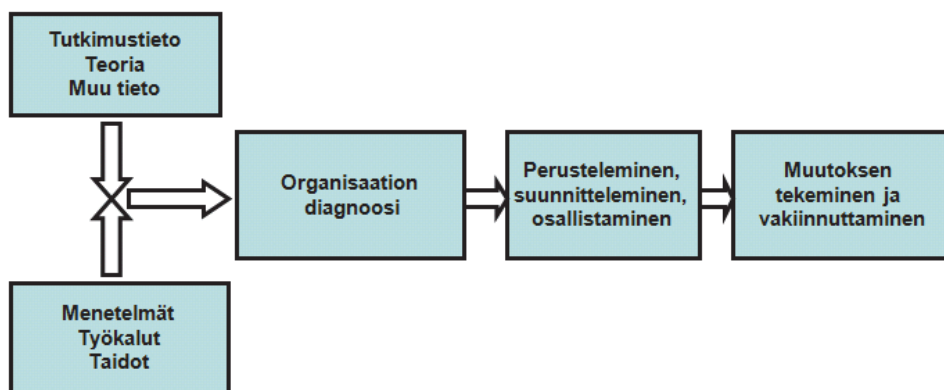
Propositio 8: Organisaatiomuutoksen tulee perustua muutostarpeen ja mahdollisuuksien diagnosoimiseen sekä riittävään näyttöön muutoksen onnistumisen edellytyksistä.

Edellä esitellyt mallit lukeutuvat todisteperusteisen johtamisen (evidence-based management) tutkimuksen traditioon ja tukevat Glen Varneyn (Varney, G. 2009, AOM, Chicago) ja Georgia Institute of Technologyn tutkijoiden Heroldin ja Fedorin (Herold ja Fedor 2008, 2 - 3) muutosta koskevia suosituksia: tee vain todella tarpeellisia muutoksia ja muutoksia, jotka voivat onnistua. Toisaalta muutoksia ei saisi tapahtua liian usein, muussa tapauksessa heikennetään organisaation ja sen henkilöstön elinvoimaa ja tuloksenteon kykyä (Herold ja Fedor 2008, 109 - 111). Muutokset kannattaa myös jaksottaa todellisen tarpeen mukaisesti vaiheisiin, joita seuraavat muutoksista vapaat vakaat jaksot (Klarner 2009 ja 2010). Kaikissa muutosvaiheissa olisi myös hyödyllistä hakea jo olemassa olevista teorioista ja tutkimustuloksista evidenssiä sille mitä ja miten kannattaa ja ei kannata tehdä kussakin tilanteessa ja muutosvaiheessa. Näin välttyttäisiin turhien virheiden tekemiseltä, turhalta tuskalta ja organisaation suorituskyvyn laskulta. Kaikkiin tapauksiin ei tosin löydy aikaisempaa evidenssiä.

Näiltä osin mallit edustavat todisteperusteisen johtamisen -ajattelua, jossa johtamisen apuna käytetään systemaattisesti parasta saatavilla olevaa teoreettis-

ta ja käytännöllistä tietoa (Rousseau 2006). Valitettavasti esim. lääketieteestä lainatun luokituksen mukaista korkean laadun (luokat 1-3, luokista 1-6) tutkimusevidenssiä löytyy liikkeenjohtotieteestä vain vähän (Reay, Berta ja Kazman Kohn 2009, 7 ja 11). Yleensä evidenssi jää tasolle 5, jossa on kysymys kuvailevista tutkimuksista ja havainnoista sekä suosituksista johtajille tai tasolle 6, jossa on kysymys tutkijoiden mielipiteistä.

Kehitetyt mallit tukevat myös Glenn Varneyn käsitystä organisaation kehitystarpeiden diagnosoinnin tarpeellisuudesta ennen organisaatiomuutoksiin ja niiden konsultointiin ryhtymistä.



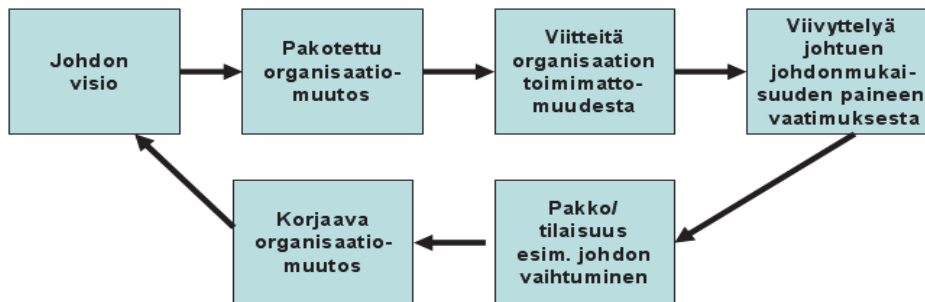
KUVIO 62 Organisaation muutostarpeen ja -menetelmien diagnosoimallin hyödyntäminen (Varney 2009).

Todisteita siitä, että esitetyn tyyppisiä malleja olisi käytetty ja analyyseja olisi tehty tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä ennen organisaatiomuutosta, sen aikana tai jälkeen, ei löytynyt tämän tutkimuksen aineistosta. Tämä ei liene kuitenkaan kovin poikkeavaa muissakaan yrityksissä sillä perusteella, että useiden tutkijoiden mukaan 70 % muutoshankkeista epäonnistuu (Allen et al. 2007, 187-210; Beer ja Noria 2000, 187 - 210; Burns 1996, 11-18; Burnes 2004). Edellä kuvatujen mallien käyttäminen ja analyysien tekeminen ennen organisaatiomuutoksia olisi hyvin suositeltavaa, sillä tarpeettomilla organisaatiomuutoksilla on aina omat kustannuksensa.

Propositio 9: Kasvojen säilyttämisen tarve ja johdonmukaisen toiminnan vaatimus pakottavat johdon pysymään tekemässään muutoksessa. Vasta pakko tai uusi kasvojen säilyttämisen mahdollisuus voi käynnistää alun perinkin virheellisen organisaatiomuutoksen korjaamisen.

Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset sopivat hyvin yhteen niiden väitteiden kanssa, joiden mukaan muutokset eivät tapahdu välttämättä rationaaliseen tilannearvioon perustuen, vaan voimakkaiden johtajien visioihin perustuen (Schein 2008). Mikäli näin on, uusiin korjaaviin muutoksiin ryhdytään vain pa-

kon sanelemina tai kasvojen säilymiseksi. Tämä tutkimus toi esille sen, että kun raportoidaan ongelmia organisaatiomuutoksen toimivuudessa, ne tulkitaan ensin muutosvastarinnaksi, joka yritetään voittaa ajan mittaan. Organisaatioilla ja sen johtajilla on taipumusta pitää pitkään kiinni johdonmukaisuuden periaatteesta ja pitäytyä tekemissään päätöksissä, vaikka mittaustulokset osoittaisivat päätösten olevan huonosti tilanteeseen sopivia. Tämä johtune kahdesta seikasta. Päätösten toimimattomuuden tulkitaan johtuvan muutosvastarinnasta ja muutoksen takaisin entiseen pelätään viestivän johdon heikkoudesta ja häilyvyydestä. Jo Machiavelli (Machiavelli, 101) varoitti kauan sitten: ”Halveksituksi joutuu se, jota pidetään vaihtelevaisena...hänen tulee näyttää, että hänen tuomionsa ovat peruuttamattomia...” Siksi organisaatiomuotoa koskevat muuttavat päätökset tehdään tietyllä viipeellä ja taloudellisen tilanteen pakottamina tai johtajien luonnollisiin vaihdoksiin liittyen. Tätä voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



KUVIO 63 Visionäärisen ja pakotetun organisaatiomuutoksen malli.

Malli vastaa Hersey'n ja Blachardin (1975, 179) pakotetun organisaatiomuutoksen mallia vastakohtana osallistavan muutoksen mallille. Kohdeyrityksessä kysymys oli johdon pakottamasta organisaatiomuutoksesta. Joskus ”korjaavat pakotetutkin” organisaatiomuutospäätökset voivat olla hätiköityjä, sillä uuden organisaatiomuutoksen vaatimat organisaatiokulttuurin ja yksilöiden identiteetin ja osaamisen muuttuminen vaatii useita vuosia aikaa tapahtuakseen ja tapahtuvat henkilöstön vaihtumisen sekä vanhan pois oppimisen ja uuden oppimisen kautta. Vanhaan organisaatiomalliin saatetaan palata juuri kun uuteen oppiminen on alkanut tapahtua ja uutta mallia on alkanut tukea riittävä määrä ihmisiä organisaatiossa, eli organisaatiomuutos on saanut tuekseen ns. kriittisen massan. Myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä matriisiorganisaatiomuutos on mahdollistanut monille organisaation jäsenille uusia kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteita sekä monenlaista henkilökohtaista ja ammatillista uuden oppimista ja entisestä pois oppimista, josta on hyötyä sekä yksilöille että organisaatiolle.

Johtajien kannattaisi harkita osallistavien muutosprosessien käyttämistä organisaatiomuutoksissa visionäärisen ja pakotetun muutosmallin sijasta. Osal-

listavien muutosmallien käyttö sitouttaa osallistajat muutokseen ja mahdollistane nopeammat muutosten korjausliikkeet sen vuoksi, että uudet korjaavat muutokset eivät johda korkeimman johdon kasvojen menetykseen. Osallistavat muutosprosessit ennaltaehkäisivät myös tarpeettomia organisaatiomuutoksia paremmin kuin visionäärisen ja pakottavan organisaatiomuutosmallin käyttö, joka voi tehdä organisaatiosta ja sen jäsenistä korkeiden johtajien alitajuisten voimien uhreja.

Tutkimustulosten ja mallien yleistettävyys

Tutkimustulosten perusteella kehitettyjen propositioiden ja mallien merkitys on sekä teoreettinen että käytännöllinen. Mallien hyväksikäyttö auttaa organisaatiomuutosten suunnittelussa, organisaation toimivuuden arvioinnissa, kulttuurin ja yksilöllisen työidentiteetin ja sen muutoksen selvittämisessä sekä organisaatorakenteen ja -kulttuurin ja sekä niiden taloudellisten vaikutusten ennakoinnissa.

Mallit ovat syntyneet tämän tutkimuksen empiiristen tutkimustulosten ja niihin liittyvän teorian yhdistämisen seurauksena. Empiirisen jatkotutkimuksen tehtävänä olisi propositioiden yleisempi verifioiminen ja mallien hyödyllisyyden ja toimivuuden todentaminen uusissa käytännön tapauksissa.

Parhaiten tämän tutkimuksen tuloksia ja niiden perusteella muodostettuja malleja voitaneen soveltaa monialayrityksiin, joissa on erilaisia vähän synergisiä toimialoja ja tilanteisiin, joissa ympäristön muutosvauhti on hidas tai enintään kohtuullinen ja ympäristö ei vaadi organisaatiolta suuria ja nopeita muutoksia. Lisäedellytyksenä on, että ollaan oltu kauan linja-divisioonaorganisaatioissa ja kulttuuriksi on muodostunut rooli-valtakulttuuri. *Tämän tutkimuksen päätulos on se, että matriisorganisaatio sopii huonosti ja on tarpeeton tällaisille yritysille.*

Suomessa tämän tutkimuksen tulokset saattaisivat olla kiinnostavia ja yleistettävissä esimerkiksi sellaisiin monialayrityksiin, joissa on monenlaisia erilaisia liiketoimintoja hajallaan ympäri Suomea. Vähittäiskaupan, autokaupan, rakennustarvikekaupan, maatalouskaupan, polttoainekaupan, matkailu- ja ravitsemusalan, rahoitustoiminnan, vakuutustoiminnan ja muiden erilaisten palveluliiketoimintojen liiketoimintalogiikat eroavat huomattavasti toistaan ja asiakkaat ovat hyvin hajallaan eri puolilla Suomea.

Teollisuuden alalla tällaisia monialakonserneja on nykyään vaikeampi löytää Suomesta. Omaa rakennusmateriaalituotantoa omaavat rakennusyrietykset voisivat olla jonkinlainen esimerkki tästä. Muualla maailmassa, kuten Ruotsissa ja Saksassa teollisia monialakonserneja on edelleen paljon enemmän. Niitä on myös USA:ssa, Japanissa ja Koreassa, kuten esimerkiksi General Electrics, Samsung jne. Useimmat näistä ovat kuitenkin myös täysin globaaleja jättikonserneja. Mm. Kari Lilja on esittänyt väitteen, että globaaleissa yrityksissä jonkinlainen matriisi on aina välttämättömyys globaalin johtamisen mahdollistamiseksi (Salminen 2011).

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU

Tutkimuksen ja johtopäätösten luotettavuutta arvioitaessa voidaan ottaa huomioon eräitä seikkoja. Ensiksikin voidaan kysyä, onko tutkimuksessa tarkasteltu koettua vai numeerisesti mitattavissa olevaa matriisiorganisaation toimivuutta. Koettu toimimattomuus on saattanut johtua negatiivisista ennakoasenteista matriisiorganisaatiota kohtaan. Tähän on voinut olla syynä esimerkiksi vastaajan omien arvojen ja johtajuusidentiteetin yhteensopimattomuus matriisiorganisaation vaatimuksiin. Matriisiorganisaatio on saattanut toimia, mutta sen ei ole haluttu nähdä toimivan sen vuoksi, että se ei ole sopinut vastaajan arvoihin, etuihin tai johtajuusidentiteettiin. Koettu toimivuus ei siis ole välttämättä korreloinut todellisen, absoluuttisen toimivuuden kanssa. Organisaation numeerisesti mitattavaa toimivuutta ja sen sekä koetun toimivuuden eroa ei kuitenkaan varsinaisesti selvitty tässä tutkimuksessa. Se ei ollut tämän tutkimuksen kohteena. Johtajien ja päälliköiden subjektiivisilla käsityksillä matriisiorganisaation toimivuudesta oli enemmän merkitystä kuin toimivuuden mittaamisella. Myös toimimattomaksi koetuista muutoksista on kuitenkin aina jonkinlaista hyötyä ainakin oppimisen kannalta.

Luotettavuutta arvioitaessa on myös epävarmuustekijöitä, jotka johtuvat otoskoosta ja otoksesta sekä käytetyistä mittaustavoista. Organisaatiokulttuurin muutosta mitattiin tässä tutkimuksessa kahdella eri otoksella; vuosina 1988 - 2001 työssä olleet, mutta tutkimushetkeen mennessä eläköityneet johtajat ja asiantuntijat. Vuosien 2002 - 2010 kulttuuria mitattiin tutkimushetkellä työssä olleilla henkilöillä. Vastajat näihin kahteen kyselyyn olivat siis eri henkilöitä. Vaikka käytettiin samaa Handyn kyselyä, ei ole varmuutta siitä, johtuvatko organisaatiokulttuurin muutokset tai muuttumattomuudet todellisesta muutoksesta tai muuttumattomuudesta, vai otoksissa olleiden henkilöiden erilaisuudesta. Lisäksi on todettava, että organisaatiokulttuuri on sen tyyppinen ilmiö, että sitä ei voine puristaa formaaliseen muotoon ja todistaa tilastollisesti ehdottoman oikeaksi, vaikka tässä tutkimuksessa onkin käytetty apuna tilastotiedettä Handyn organisaatiokulttuurityyppien analysoimisessa. Mikään malli ei kuvaa koskaan todellisuutta sellaisenaan, vaan joitakin sen ulottuvuuksia.

Retrospektiivisestä tutkimusotteesta johtuen on myös ongelmia, jotka liittyvät johdon muistamiseen. Koska matriisiorganisaatiomuutoksesta oli kulunut kulttuurikyselyn hetkellä neljä vuotta ja haastattelujen hetkellä jo lähes viisi vuotta, on epävarmaa, muistivatko ihmiset tapahtumat oikein. Vielä enemmän tämä koskee keväällä 2010 tehtyä ja vuosia 1988 - 2001 koskenutta Handyn organisaatiokulttuurikyselyä. Tätä muistamiseen liittyvää ongelmaa ei voida poistaa millään tavalla. Ainoa mahdollisuus on hyväksyä riski siitä, että asiat on voitu muistaa väärin. Tutkimustulokset koskien organisaatiokulttuuria vuosina 1988 - 2001 ovat tosin varsin homogeenisia. Tokin silloinkin on mahdollista, että muistikuvat voivat olla harhaisia tiettyyn suuntaan. Muistilla on taipumus kaunistella aikaisempia kokemuksia. Mahdollista on myös muistikuvien vääristyminen negatiiviseen suuntaan. Tätä riskiä vähentää kuitenkin se, että tutkija itse on ollut mukana kohdeyrityksessä vastaavana aikana ja hänen omat muistikuvansa ja kokemuksensa vastaavat keskimäärin tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen kohdeyritys toimii kansainvälisesti. Ongelmana voi siten olla myös eri kansallisuuksien puuttuminen otoksesta. Otos rajattiin vain Suomeen ja liiketoimintojen sekä funktioiden keskusjohdossa työskenteleviin henkilöihin. On epävarmaa, miten nämä edustivat koko yritysorganisaatiota. Toisaalta jo etukäteen voitiin olettaa, että johtajien ja työntekijöiden organisaatiokulttuuriset käsitykset eroavat yleensä toistaan ja maakulttuurilla on huomattava vaikutus organisaatiokulttuurin sisältöön. Siksi haluttiin eliminoida näiden tekijöiden vaikutus ja keskittyä pelkästään Suomessa oleviin matriisiorganisaation toiminnan kannalta avainjohtajiin, -päälliköihin ja -asiantuntijoihin. Johtajien käsitys organisaatiosta on yleensä positiivisempi kuin työntekijöiden ja tätä vääristymää ei voitu poistaa kulttuurimittauksista, joiden vastaajat olivat pääsääntöisesti johtajia ja päälliköitä. Toisaalta kun tämän kohderyhmän mielestä case-yrityksen kulttuuri ollut rooli-valtakulttuuri tai valta-roolikulttuuri, on se todennäköisesti totta, sillä työntekijöiden arvioissa ne olisivat aiempien tutkimustulosten mukaan painottuneet vieläkin enemmän. Tämä johtuu siitä, että aiempien tutkimusten mukaan (Paalumäki 2010) johtajat ja päälliköt samaistuvat työntekijöitä enemmän organisaatioon ja näkevät sen positiivisemmassa valossa kuin työntekijät.

Tutkijan rooli tutkittavassa organisaatiossa lisää luotettavuutta, mutta voi olla myös ongelma jota pitää reflektoida. Tutkija oli osa tutkittavaa systeemiä, mutta ei kuulunut tutkittavaan kohderyhmään. Scheinin (1987) mukaan organisaatiossa kauan sisällä olleet ovat tulleet "sokeiksi" organisaation kulttuurille. Siksi tutkimuksessa käytettiin vakioitua Handyn kulttuurikyselyä ja itse laadittua semanttista differentiaalia kulttuurin tutkimuksessa. Haastattelujen kysymyksiin ja vastausten tulkintaan on toki voinut vaikuttaa se, että matriisi oli purettu ennen haastatteluja ja tutkija oli tehnyt organisaatiokulttuurikyselyt ja niiden analyysit ennen haastatteluja. Siksi tutkijalla oli tiedossa se, että kulttuurianalyysin tulos oli rooli-valtakulttuuri tai valta-roolikulttuuri, joka on voinut vaikuttaa avainjohtajien johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Tämän ennakkotiedon ja ennako-oletuksen vaikutusta tutkija pyrki vähentämään haastattelulaineiston kvantitatiivisella analyysillä, jonka hän oletti vähentävän tutkijan

omien käsitysten vaikutusta haastattelutulosten laadulliseen teema-analyysiin ja tulosten tulkintaan.

Aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat case-tutkimuksessa jossain määrin subjektiivisia. Muiden tulkintojen olemassaolo on mahdollista. Vaihtoehtoinen tulkinta matriisiorganisaation koettuun toimimattomuuteen voisi olla esimerkiksi muutosjohtajuuden epäonnistuminen tai erilaisten oppositiomielen valtaan joutuneiden alakulttuurien olemassa olo ja vaikutus. Kumpaakaan näistä ei voida kieltää tai todistaa olevan väärää. Muutosjohtajuudesta on voinut puuttua mukaansa tempaavaa karismaattisuutta ja/tai muutosjohtamisen menetelmät ovat voineet olla väärää. Johtajuuden karismaattisuus ei ollut tämän tutkimuksen kohteena, mutta muutosjohtajuudessa on tämänkin tutkimuksen mukaan todettu olleen muilta osin puutteita.

Vastuumatriisien luomisen lisäksi koettiin, että olisi pitänyt olla enemmän aikaa ja "henkistä tilaa" pohtia omalla porukalla, mitä matriisiorganisaatio merkitsee käytännössä meille ja minulle. Lisäksi on todennäköistä, että organisaation eri osissa on ollut erilaisia alakulttuureja, joista toiset ovat vastustaneet enemmän ja toiset vähemmän matriisiorganisaatiomuutosta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, että eri liiketoiminta-alueita pidettiin alimpana vastusten tarkastelukohteina muilta kuin organisaatiokulttuurin osalta, jota tarkasteltiin koko yrityksen Suomen organisaatiota koskevana ilmiönä ja kokonaisuutena ottamatta huomioon mahdollisia alakulttuureja.

9 JATKOTUTKIMUSTARPEET JA -MAHDOLLISUUDET

Koska organisaatiokulttuuri on ihmisten mielissä ainakin jossakin määrin piiloinen ja alitajuinen, kannattaisi sitä jatkossa tutkia johtajien ja alaisten piiloisten ja alitajuisten halujen ja pelkojen ilmentymänä. Se edellyttäisi syväpsykologisia haastatteluja ja ryhmäpsykoanalyttista lähestymistapaa. Organisaatiokulttuurin ja myös identiteetin syvimmän tason piiloiset merkitykset ihmisten mielissä ilmentynevät todennäköisimmin ihmisten "omituisina" lausumina tai käyttäytymisinä tietyissä organisatorisissa tilanteissa. Varsinkin muutostilanteissa (Schein 1995 ja 1996).

Johtaja voi esimerkiksi lausahtaa kiivaasti seuraavalla tavalla johtoryhmän kokouksessa jonkun toisen johtajan ehdotettua vastuuta enemmän jakavaa organisaatiomuutosta: "Tuollaista organisaatiota en voi hyväksyä, sillä minulla on vaimo ja lapset elätettävänä. Minulla on toimitusjohtajana kaikki todellinen juridinen vastuu, eikä teillä muilla mitään todellista juridista vastuuta ole. Toiseksi, minun on oltava susi toisten susien joukossa."

Tämän kaltaisten todellisten kommenttien kuuleminen edellyttäisi "kärpäsenä katossa olemista" eli havainnoivaa tarkkailua ja kuullun muistiin tarkkaa merkitsemistä sekä jälkikäteistä litterointia ja teema-analyttistä tai diskurssianalyttistä purkamista ja luokittelua. Oman osansa tutkimuksessa muodostaisivat teemojen tai diskurssien psykoanalyttinen tulkitseminen, mikä onnistunee kunnolla vain siihen koulutetulta psykologilta tai psykiatrilta. Tällaisia tulkitsijoita ovat olleet mm. Harry Levinson ja Abraham Zaleznik sekä hänen oppilaansa Manfred Kets De Vries. Vaikka tämän tutkimuksen tekijä on ammentanut oppia kaikkien näiden tutkijoiden oppikirjoista ja käynyt keskustelemassa USA:ssa sekä Zaleznikin että Levinsonin kanssa aihepiiristä, ei tutkija kokenut olevansa asiassa niin pätevä, että olisi uskaltanut lähteä tässä tutkimuksessa psykoanalyttiselle kulttuurin ja identiteetin tutkimisen tielle. Jonkun toisen asiaa osaavan tutkijan kannattaisi se kuitenkin tehdä.

Toisaalta tarvittaisiin jatkotutkimusta arvoiltaan ja persoonallisuudeltaan erilaisten, varsinkin ikääntyvien johtajien, johtajuusidentiteetin haasteiden selvittämiseksi erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa. Frantsi (2009) on

löytänyt omassa väitöskirjassaan ikääntyville johtajille yhteisiä identiteetin piirteitä tai ainakin yhteisiä huolenaiheita. Kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita voivat olla esimerkiksi, mikä turhauttaa erilaisia ikääntyviä johtajia organisaatioiden muutostilanteissa ja miten se vaikuttaa heidän motivaatioonsa, työssä jaksamiseensa ja eläkkeelle hakeutumiseensa.

Tutkimuksissa voisi käyttää välineinä johtajien elämänkaareen ja organisaatiomuutoksiin liittyviä kertomuksia ja kokemuksia sekä niiden yhdistämistä johtajien arvojen, persoonallisuuden ja kognitiivisten tyylien tunnistamiseen. Siinä apuna voitaisiin käyttää esimerkiksi Nina Koivulan Schwartzin arvoteoriasta kehittämää 40-osioista Portrait Value Questionnaire -mittaria (Koivula, N. 2008). Tämän tyyppinen tutkimus kuuluu enemmän psykologien kuin organisaatiososiologien asiantuntemuksen piiriin. Julkisyhteisöillä luulisi olevan suurempi intressi kuin yksityisillä yrityksillä tällaisten asioiden tutkimiseen ja "ovien" avaamiseen tutkijoille muun muassa ennenaikaisen eläköitymisen vähentämiseksi. Organisaatiomuutoksen ja tutkijan löytyminen eivät yksistään riitä, vaan tarvitaan sitä, että jonkin organisaation johto avaa organisaation sa "ovet" tutkijoille ja antaa heidän tutkia asiaa vapaasti, avoimesti ja kriittisesti. Valtion ja kuntien osalta tämä kannattaisi taata lainsäädännöllisesti sen vuoksi, että sekä valtion että kunnan tehtävänä on palvella kansalaisiaan, eikä päinvastoin. Kovin monen yksityisen organisaation tehtäväksi näyttää nimittäin jääneen pelkkä omistajien tulojen maksimointi kauniista muista puheista huolimatta.

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiokulttuurin ja johtamisidentiteetin yhteyttä matriisiorganisaation toimivuuteen siirryttäessä divisioonarakenteesta matriisirakenteeseen ja myöhemmin sen purkamiseen. Kysymyksessä on monialayritykseen kohdistuva vuosille 1988 - 2010 sijoittuva tapaustutkimus, jossa sovellettiin pitkittäistutkimusotetta. Avainhenkilöiden kokemuksia matriisiorganisaatiosta selvitettiin sekä määrällisillä että laadullisilla tutkimusmenetelmillä, kuten teemahaastattelulla, standardisoiduilla kyselylomakkeilla, semanttisella differentiaalilla sekä kuvallisilla esityksillä. Tutkimus edustaa siten useita menetelmiä käyttävää ns. mixed methods-tutkimusta.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli strukturaalinen kontingenssiteoria. Sen mukaan organisaation toimintaympäristö asettaa organisaatorakenteelle sekä ulkoisia että sisäisiä yhteensopivuusvaatimuksia. Tässä tutkimuksessa laajennettiin kontingenssiteoriaa sisäisten yhteensopivuustekijöiden suuntaan analysoimalla kohdeorganisaation edustajien sisäistämiä johtajuuskäsityksiä eli johtajuusidentiteettiä. Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuuristen tekijöiden tulisi vastata toisiaan. Tutkimusajankohtana tehdyt rakenteelliset muutokset tarjosivat mahdollisuuden tutkia empiirisesti näiden tekijöiden keskinäistä suhdetta.

Tutkimustuloksista selvisi, että hierarkkinen divisioonarakenne sopii matriisiorganisaatiota paremmin useita liiketoimintoja sisältävään, maantieteellisesti hajautettuun toimintaan vakaassa toimintaympäristössä. Tämä vastaa strukturaalisen kontingenssiteorian esittämiä väitteitä. Kulttuurisesti kohdeorganisaatiossa vallinnut ns. rooli-valtakulttuuri näytti sopivan huonosti matriisiorganisaatioon, mutta tätä paremmin divisioonaorganisaatioon. Lisäksi todettiin rooli-valtakulttuurin synnyttävän jäykkää toimivallan ykseyttä edellyttävää johtajuusidentiteettiä, joka ei tue matriisiorganisaation toimintaa.

Matriisissa valta jakaantuu uudella tavalla, mihin sopeutuminen on haasteellista ja vaikeaa rooli-valtakulttuuriin sosiaalistuneille ja varsinkin ikääntyneille johtajille. Siirtyminen divisioonarakenteesta matriisiorganisaatioon edellyttää tämän tutkimuksen perusteella uudenlaisen johtajuusidentiteetin työstämistä. Matriisiorganisaatio näyttää synnyttävän monialayrityksissä helposti uusia me-he-tyyppisiä rajapintoja, joita pahentavat toistaan mahdollisesti paljonkin eroavien liiketoimintayksiköiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset yksiköiden joutuessa enemmän tai vähemmän alistumaan matriisissa dominoivaan pääliiketoiminnan mukaiseen matriisifunktioiden toimintatapaan. Toisin sanoen; keskitetyillä matriisifunktioilla voi olla vaikeuksia tyydyttää monialayrityksissä monien hyvin erilaisten liiketoimintojen tarpeita ja vaatimuksia.

Tutkimuksen kontribuutiot esitetään joukkona propositioita (väittämiä) ja malleja, joita voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksia suunniteltaessa. Näiden avulla voidaan myös parantaa tarpeellisten organisaatiomuutosten onnistumisen mahdollisuuksia arvioimalla etukäteen sisäisten ja ulkoisten yhteensopivuustekijöiden asettamia vaatimuksia. Organisaation toimintaympäristön

edellyttäessä rakennemuutosta henkilöstöllä tulee myös olla muutosvalmiuksia. Ellei näitä ole, on niitä kehitettävä tai vaihdettava avainhenkilöitä. Jos organisaatiomuutokselle ei ole todellisia tarpeita, kannattaa luopua organisaatiomuutoksen ajatuksesta ja toteutuksesta.

Avainsanat: Organisaation toimintaympäristö, rakenne ja rakennemuutos, matriisiorganisaatio, organisaatiokulttuuri, johtajuusidentiteetti, identiteettityö sekä yhteensopivuus.

KIINANKIELINEN TIIVISTELMÄ

摘要

本研究旨在探讨企业从部门组织架构改为矩阵式组织架构以至取消转变，组织文化和领导模式跟矩阵式组织架构的关系。本篇论文以一家在 1988 至 2010 年间于多个业务领域经营并采用纵向组织架构的企业作个案研究。本研究同时采用了量化和质化的方法，包括专题访问、标准调查问卷、语义分析以及说明简介，以收集主要雇员对矩阵式组织架构的经验。因此，本篇论文可说采用了混合式方法作研究。

本篇论文以组织架构应变理论为核心理论进行研究，审视经营环境如何影响企业组织架构兼顾外在和内在的因素。本研究采用应变理论，对领导概念进行分析，亦即企业的主要雇员如何作为组织内在的领导，以了解组织架构如何兼顾内在的因素。此外，本研究确定组织架构和组织文化的因素如何互相配合。上述企业在本研究进行期间推行的组织架构改变，为本研究提供了前述因素关系的实证材料。

本研究发现，在稳定环境中于不同地理区域经营多个业务领域的企业，采取部门级别组织架构比矩阵式组织架构更适合。此外，上述企业不适宜采用矩阵式组织架构，而应采用部门级别组织架构，以配合职权文化。还有，本研究确定职权文化要求更明确的统一行政权力领导，因此并不适合矩阵式组织架构。

在矩阵式组织架构里，领导权力有崭新的安排，这对年资较深、习惯职权文化的领导人来说，极难适应。根据本研究所得，企业部门组织架构转为矩阵式组织架构时，会产生一种新的领导模式。对于经营多个业务领域的企业来说，矩阵式组织架构很容易产生不同单位中「你我有别」的对立情况。当不同的业务单位为了遵照主要的营运方式而被逼跟从矩阵式工作职能时，由于各业务单位的职能极不同，会进一步加深他们之间的不公平感觉。换句话说，对于经营多个业务领域的企业来说，矩阵式组织架构难以配合各种不同的业务活动。

本研究旨在提供多项建议和模式，供企业改变组织架构时作参考。此外，企业亦可藉此预先评估如何兼顾内外的因素，令组织架构的转变有更大机会取得成功。企业因应经营环境而须改变组织架构时，雇员亦需有能力为此作出转变。倘若雇员不能配合组织架构的转变，企业须培养雇员的转变能力或撤换主要的雇员。此外，倘若企业并无真正需要改变组织架构，最好还是不要进行改变。

关键词：企业经营环境、组织架构及架构转变、矩阵式组织架构、组织文化、领导模式、确认领导工作及兼容

VENÄJÄNKIELINEN TIIVISTELMÄ

Аннотация

В исследовании выяснялась связь организационной культуры и управленческой идентичности с функционированием матричной организации в переходе из дивизиональной структуры в матричную структуру и, в последствии, в ее разборке. Дело касается кейс-стади многоотраслевого предприятия, задевающего годы 1998-2010, в котором применялся метод долгосрочного исследования. Впечатления ключевых персон о матричной организации выяснялись как квантитативными, так и квалитативными методами, как, к примеру, исследовательскими тематическими интервью, стандартными опросными анкетами, семантическим дифференциалом и образными презентациями. Так, работа представляет собой мультиметодное (mixed methods) исследование.

Теоретической рамкой исследования использовалась структуральная теория контингентности. Согласно ей, сфера деятельности организации задает организационной структуре как внешние, так и внутренние претензии совместимости. В нашем исследовании теория контингентности расширялась в сторону внутренних факторов совместимости путем анализа управленческих понятий, то есть управленческой идентичности, усвоенной представителями исследуемой организации. В исследовании изучалось также то, как организационная структура и организационная культура должны соответствовать друг другу. Структурные преобразования, совершенные во время исследования, дали возможность рассмотреть эмпирически взаимосвязь между этими двумя факторами.

В результатах исследования выяснилось, что иерархическая дивизиональная структура подходит лучше матричной организации для географически децентрализованной деятельности, действующей в стабильной сфере и состоящей из нескольких видов бизнеса. Это соответствует тезисам структуральной теории контингентности. Показалось, что культура ролевой власти, преобладающая в исследуемой организации из-за культурных обстоятельств, плохо подошла матричной организации, но лучше дивизиональной организации. К тому же выяснилось, что идентифицирующая власть с ролью культура, приводит к управленческой идентичности, подразумевающей негибкое единство полномочия, что не поощряет деятельность матричной организации.

В матрице власть распределяется по-новому, приспособление к чему является трудным и сложным для тех, кто усвоил культуру ролевой власти, особенно пожилым руководителям. Согласно данному исследованию, переход из дивизиональной структуры в матричную организацию требует разработки новой управленческой идентичности. Похоже, что в многоотраслевых предприятиях матричная организация легко порождает новые мы-они-деления, которые усиливаются ощущением несправедливости в единицах коммерческой деятельности, отличающихся возможно и в весьма значительной степени друг от друга, когда единицам в матрице приходится в том или ином образе смиряться с образом действия матричных функций главного вида коммерческой деятельности. Иными словами, централизованные матричные функции могут иметь сложности в удовлетворении нужд и потребностей разных, отличающихся друг от друга видов коммерческой деятельности в многоотраслевых предприятиях.

Контрибуции исследования представлены группой пропозиций (тезисов) и моделей, которые могут быть использованы, планируя организационные изменения. С их помощью также возможности осуществления нужных организационных изменений могут быть улучшены, оценив заранее требования, заданные внутренними и внешними факторами совместимости. В случае потребности структурной перемены сферы деятельности организации, персонал тоже должен иметь подготовленность к изменениям. Для этого подготовленность к изменениям должна быть развита, либо сменены ключевые личности. Если к организационным преобразованиям нет действительных требований, следует отказаться от плана и осуществления организационных изменений.

Ключевые термины: Сфера деятельности и структура организации, изменение структуры организации, матричная организация, организационная культура, управленческая идентичность, работа над идентичностью и совместимость.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa: Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, UNIPress 2011.
- Aaltio, I. ja Heilman, P. (2010). Case Study as a Methodological Approach: From locality to understanding the essence. Teoksessa Mills, A.J., Durepos, G. and Wiebe, E. (Eds.). *Encyclopedia of Case Study Research 1*, 66-76, Sage.
- Aaltio-Marjosola, I. (1994). From a "Grand Story" to Multiple Narratives? Studying an Organizational Change Project. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 (5), 56-67.
- Ahonen, H. (2008). *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen Tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alava, J. (1999). *Organizational Change in The Union of Professional Engineers in Finland and The Union of Professional Social Workers in Finland*. Doctoral Dissertation, University of Kentucky.
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. Kirjassa Cummings, L.L. ja Staw, M.M. (Eds): *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 7., s. 263-295
- Allard, E. (1983). *Sosiologia 1*. Juva. WSOY.
- Allen, J., Jimmieson, N. Bordia, P. ja Irmer, B. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7 (2), 187-210.
- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Alvesson, M. ja Berg, P. O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism*. Lund.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulations as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619-644.
- Antonosky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2 (4), 501 - 520.
- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience
- Argyris, C., and Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C and Schön, D. A. *Organizational Learning*. (1978). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (eds., 2000): *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Sage.

- Autioma, S. ja Sarasmo, S. (2008). *Historiantutkimus, tutkimusprosessi*. <http://enorssi.fi/virmo/virmo-1/kashisnet/kasvatuksen-historian-tutkimus/kasvatuksen-historian-tutkimusprosessi/>
- Backman, J. ja Himanka, J. (30.1.2012), *Fenomenologia*, <http://filosofia.fi/node/2712>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: towards a unified theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barrick, M.R., Steward, G.L., Neubert, M.J. & Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377 - 391.
- Barley, S.R. ja Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Baron, R.A. & Byrne, P. (1977). *Social Psychology: understanding human interaction*. United States: Library of Congress Cataloging.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-139.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1996). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penquin Books. Hammondsworth.
- Bhambri, A. ja Greiner, L. (1988). New CEOs and Strategic Change Across Industries (paper presented at Strategic Management Society Conference, Berlin.
- Block, P. (1991). *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Briner, R.B., Denyer, D. ja Rousseau, D.M. (2009). Evidence-Based Management: Concept Clarup Time? *Academy of Management Perspectives*, November, 19-32.
- Brock, D.M. (2006). The changing professional organization. A review of competing archetypes, *International Journal of Management Reviews* 2(2006): 3, 157-174.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D. A (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryan, L.L. and Joyce, C. (2005). *The 21 st-century organization, Number 3*, McKinsey & Company, Buckingham, M. ja Coffman, C. (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.
- Buber, M. (1967). *Between man and man*. New York: MacMillan.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979 ja 1989). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Gower: Aldershot.
- Burnes, B. (1996). No such Thing as..." a one best way to manage change". *Management Decision*, 34 (10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*, Prentice Hall.
- Burns, T. ja Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burns, L.T. ja Wholey, D.R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: effects of organizational characteristics and

- interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, 106-138.
- Carnegie, C.D. & Napier, C.J. (1996). Critical and interpretive histories: insights into accounting's present and future through its past. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No. 3, 7 - 39.
- Cameron, K.S. ja Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, Revised Edition, Jossey - Bass.
- Chandler, J.P. (2008). "Academics as professionals or Managers? A textual analysis of interview data". *Qualitative Research in Accounting and Management*, 5:1, 48-63.
- Chatman, J.F. (1989). Improving Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 333-349.
- Cluston, M., Howell, J.P. ja Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 5-30.
- Coghlan, D. ja Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-Centered Leadership*. Simon & Schuster, New York, USA.
- Cross, R., Ehrlich, K., Dawson, R. ja Helferich, J. (2008). Managing Collaboration. Improving team effectiveness through a network perspective, *California Management Review*, Vol. 50, No 4, 74-98.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives as Individual and Organizational Identities. Teoksessa
- Dauids, A. (1955). Alienation, Social Appreciation, and Ego Structure. *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 19, No. 1, 21-27.
- Carniawska, B. (1997). *Narrating the Organizations. Dramas of Institutional Identity*. Chicago IL, University of Chicago Press.
- Dahl, O. (1971). *Historiantutkimuksen metodiopin peruspiirteitä*. Weilin + Göös.
- Davidson, P., Motamedi, K. ja Raia, T. (2009). Understanding Consulting Outcomes, Academy of Management, *Management Consulting Division*, Chicago, Illinois, USA.
- Davis, S.M. & Lawrence P.R. (1977). *Matrix*. Addison - Wesley Publishing Company, Inc., USA
- Deal, T.E. ja Kennedy, A.A. (1983). *Yrityskulttuurit*, Rastor, Länsi-Savo, Mikkeli.
- Deetz, S. (toim.), *Communication Yearbook 17*, 193-221. Newbury Park, CA:Sage.
- Denison, D.R. (1982). *The Climate, Culture and Effectiveness of Work Organizations: A Study of Organizational Behavior and Financial Performance*, Doctoral Dissertation, University of Michigan.
- Denison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Denison, D.R. (1985), *Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen*, SAMI Muutosvalmennus Oy.

- Denison, D.R. (1996). What is difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Denison, D.R. (1990, 1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Aviat.
- Denison, D., Hooijberg, R., and Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership. *Organizational Science* 6 (5), 524-540.
- Denison, D.R. ja Mishra, A. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science* 6 (2), 204-223.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. and Jae Cho, H. (January 2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, Working paper*, IMD and University of Michigan Business School.
- Denison, D.R. and Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Organizational Change and Development*, Volume 5, 1-21.
- Deschamps, J. ja Devos, T. (1998). Regarding the Relationship Between Social Identity and Personal Identity, Teoksessa *Social Identity*, (toim.) Worchel, S. Morales, J.F. Paez, D. ja Deschamps, J. , 1-13, SAGE Publications.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. New York.
- Diener, E., Larssen, R. ja Emmons, R. (1984) Person X situation interactions: Choice of situations and congruence response models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 580-592.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Donellon, A. & Sculley, M. (1994). Teams, Performance and Rewards: Will the Post-Bureaucratic Organization Be a Post-Meritocratic Organization. Teoksessa Hecksher, C. & Donellon, A. (toim.), *The post-bureaucratic organization. New perspective on organizational change*. Thousand Oaks, Sage.
- Dorfman, P.W. ja Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative management*, 3, 127-150.
- Dutton, J. ja Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J. M. and Harquail, G.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dyer, W. Jr. ja Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 613-619.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Elsbach, K.D. (1999). An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behaviour*, 1999, Vol. 21, 163-200.

- Emler, N. & Hopkins, N. 1990. Reputation, social identity and the self. In Abrahams, D. & Hoggs, M.A. (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (2011a). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.
- Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (2011b). *Katajan kurssi: Laadulliset aineistot ja analyysit*. Turku.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. VASTAPAINO, Tampere, 2008.
- Etäpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Etäpelto, A., Collin, K. ja Saarinen, J. (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy, 90-142.
- Eurofound (2012). Fifth European Working Conditions Survey, *Publications of the European Union*, Luxemburg.
- Fingerroos, O., Haanpää, R., Heimo, A. ja Peltonen, U-M. (2006). *Muistitietotutkimus. Metodologisia kysymyksiä*. Suomalaisuuden Kirjallisuuden Seura. Helsinki.
- Fiol, C.M., Hatch, M.J. & Golden-Biddle, K.: Organizational culture and identity: What's the difference anyway? Kirjassa Whetten, D. ja Godfrey, P. (Eds) (1988). *Identity in organizations. Building theory through conversation*. Thousands Oaks, CA, Sage.
- Foote, N.N. (1951). Identification as the basis for theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21
- Ford, R.C. ja Randolph, W.A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 267 - 294.
- Fisher, J.C. and Alford, R.J. (2000). Consulting on Culture, A New Bottom Line: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Summer, Vol. 52, No 3, 206 - 217.
- Frantsi, T. (2009). *Ikääntyvä johtaja tienhaarassa – ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajina*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Fältholm, Y. ja Jansson, A. (2008). The implementation of process orientation at a Swedish hospital. *Journal of Health Planning and Management*, Vol. 23, 219 - 233.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*, 7/2, 117 - 134
- Galbraith, J.R. (1971). Matrix organization designs. *Harvard Business Review*, 37 (3), 89 - 96.
- Galbraith, J.R. (2009). *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. Jossey-Bass.
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations. A Therapeutic Approach*, Cambridge University Press.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books Inc.
- Giddens, A. (1991). *Modern and Self-identity. Self and Identity in the Late Modern Age*. Cambridge, UK: Policy Press.

- Gobeli, D.H. ja Larson, E.W. 1986a. Project management program: A status report, *Project Management Journal*, 4, 24-25.
- Gobeli, D.H. ja Larson, E.W. 1986b. Matrix management: More than a fad, *Engineering Management International*, 4, 71-76.
- Gordon, G. ja DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Gini, A. (1998). Work, Identity and Self: How We Are Formed by the Work We Do. *Journal of Business Ethics*, 1989, 17, 707-714.
- Ginzel, L.E., Kramer, R.M. & Sutton, R.I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior*, 15, 227-266.
- Gottlieb, M.R. (2007). *The matrix organization reloaded: adventures in team and project management*. PRAEGER.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problems of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, M. 1992. *Problems of Explanation in Economic Sociology*. Teoksessa Nohria, N. & Eccles, R.G. (toim.). *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (July-August), 37-46.
- Grenny, J., Maxfield, D. ja Shimberg, A. (Fall 2008). How to Have Influence, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 1, 47-52.
- Grimsoni, L. ja Gaggiotti, H. (2010). Memory is the mother of all wisdom: Exploring organizational memory and its contribution to wisdom. *Paper in Egos 2010*, Sub-theme 12: Wisdom in Organizations and Wise Organizations.
- Hammond, T. & Sikka, P. (1996). Radicalizing accounting history: the potential of oral history. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 9, No. 3, 79-97.
- Handy (I), C. (1978). *Gods of Management*. Arrow Books Limited.
- Handy (II), C. (1976). *Understanding Organizations*. Penquin Books.
- Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriati*. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Harrison, E.F. (1996). A Process Perspective on Strategic Decision Making. *Management Decision*, Vol. 34, No 1.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization`s character, *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Harrison, R. and Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657 - 696.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Great Britain.
- Hatch, M.J. ja Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. Oxford.

- Hatch, M.J. ja Schulz, M.S. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. Kirjassa Schulz, M., Hatch, M.J. ja Holten-Larssen, M. (Eds), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford, Oxford university Press.
- Hatch, M.J. ja Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, Volume 55 (8), 989 - 1018.
- Heckscher, C. ja Adler P.S. (2006), *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press.
- Heckscher, C. and Donnelson, A. (editors) (1994). *The Post-Bureaucratic Organization*. Sage.
- Heikkinen, H. (2001a). *Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajakoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 175.
- Heikkinen, H. (2001b). Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aalto J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä, PS-kustannus, 116 - 132.
- Heinen, E. (1987). *Unternehmenskultur*. Munchen.
Henkilöstötutkimus 2005:Case-yritys.
Henkilöstötutkimus 2008:Case-yritys.
Henkilöstötutkimus 2010:Case-yritys.
- Hensley, V. & Duval, S. (1976). Some perceptual determinants of perceived similarity, liking and correctness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 159-168.
- Herold, D.M. ja Fedor, D.B. (2008). *Change the Way You Lead Change. Leadership strategies That REALLY Work*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Hersey, P. ja Blanchard, K.H. (1975). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Espoo: Weilin & Göös.
- Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy - a theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319 - 340.
- Hilpinen, R. (1988). Knowledge and Conditionals, Teoksessa *Philosophical Perspectives*, 2: *Epistemology*, 1988, Editor Tomberlin, J.E., Ridgeview Publishing Company, Atascadero.
- Himmelfarb, S. (1993). The measurement of attitudes. Kirjassa Eagly, A.H. & Chaiken, S. (Eds.), *Psychology of Attitudes*, 23-88, Thomson/Wardsworth.
- Hirschhorn, L. (1997). *The workplace within*. Cambridge MA, MIT Press.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.
- Hofstede, G. (1983 a). *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions*. Kirjassa Derogowski, J.B., Dziurawiec ja Annis, R.C. (eds.), 335-355. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1983 b). National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13, 46 - 74.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., ja Sanders G. (1990). Measuring Organizational Cultures: Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 - 316.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot*, Profit WSOY.
- Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hollenbeck, J.R., Moon, H., Ellis, A.P.J., West, B.J., Ilgen, D.R., Sheppard, L., Porter, C.O.L.O. and Wagner III, J.A. (2002). Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 599-606.
- Homans, G.C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace.
- Honkanen, H. (1989). *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen*, Helsinki.
- Hyrck, R. (1995). *Mielen kuvot Jumalasta*. Therapiea-Säätiö.
- Härkönen, H. ja Airaksinen, H. (2012). Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveyshuollossa, *Kuntoutus*, 1/2012, 5-20.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting and Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4. (Dec., 1999), 764 - 791.
- Innanen, H. (2009). "Se johtaminen, se on se asia, jonka mä haluaisin oppia tekemään aina vaan peremmin". Johtajuuden ja asiantuntijuuden rakentuminen johtamiskoulutuksessa ja työssä. Aikuiskasvatuksen pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto
- Jaaksi, A. (2011). Meegomies häipyi, *Helsingin Sanomat* 21.8.2011, E1.
- James, L.R., James, L.A., & Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*, 40 - 84. San Francisco, Jossey Bass.
- Jenkins, J. (1996). *Social identity*. Routledge.
- Juechter, M., Fisher, C. and Alford, R.J. Five Conditions for High-Performance Cultures, *Training & Development*, May 1998, 63 - 67.
- Juuti, P. (1992). *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Juuti, P. (2012). Tutkimuksen filosofiset perusteet. 9.2.2012. KATAJAn kurssi: *Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmäseminaari - vastakkainasettelusta yhteistyöhön*. Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteiden laitos, Joensuu.
- Järström, M. (2005). Relationship between Type profiles and Desired Work Environment of Business Students in Finland. *Journal of Psychological Type*, Volume 64.
- Kalela, J. (1972). *Historian tutkimusprosessi. metodinen opas oman ajan historiaa tutkiville*. Gaudeamus Ab.
- Kangas M., Huhtala M., Lämsä A-M ja Feldt T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma*, 353, Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisu.
- Karlöf, B. ja Helin Lövingsson, F. (2006). *Organisaation olemus*. Edita.

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2 nd. ed.). New York, John Wiley.
- Katzenbach, J. ja Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kennerfalk, L. ja Kelfsjö, B. (1995). A change process for adaptation organizations to a total quality management strategy, *Total Quality Management* 6, 187-197.
- Kenney, R.A., Schwartz-Kenney, B.M. & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Pers Soc Psychol Bull*, 22, 1128 - 1143.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*, Talentum.
- Keski-Luopa, L. (2001). *Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. Oulu: Metanoia-Instituutti.
- Killman, R., Saxton, M., Serpa, R and Associates (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey - Bass Publishers.
- Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Keuruu.
- Kirpal, S. (2004a). Researching work identities in a European context. *Career Development International* 9 (3), 199 - 221.
- Kirpal, S. (2004b). Work identities of nurses. Between caring and efficiency demands. *Career Development International* 9 (3), 274 - 304.
- Klarner, P. (2009). *Sähköposti*, 1.9.2009.
- Klarner, P. (2010). *The Rhythm of Change. A Longitudinal Analysis of the European Insurance Industry*, Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Kluchohn, C. (1942). Myths and Rituals: A General Theory. *Harvard Theoretical Review*. Vol 53.
- Kluchohn, C. (1951). *Values and value orientations in the theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kohonen, E. 2011. Onko yksilön identiteetti organisaation aineetonta pääomaa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, UNIPress 2011.
- Kohn, M. ja Schooler, C. (1978). The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. *American Journal of Sociology*, 84, 24 - 52.
- Koivula, N. (2008). *Basic Human Values in the Workplace*. Doctoral Dissertation. Social psychological studies 17, Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Kolb, D. (1984). *Experimental Learning: experience as the resource of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Konsulttiyhtiö X:n johtavan konsultin haastattelu, 7.10.2009.
- Konsulttiyhtiö X:n tj:n haastattelu 27.10.2010.
- Kosmala, K. ja Herrbach, O. (2006). The Ambivalence of Professional Identity: On Cynicism and Jouissance in Auditing Firms. *Human Relations*, October 2006, Volume 59 (10), 1393 - 1428.

- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *HBS BULLETIN*, June 1992, 4-5.
- Kovalainen, A. (2011). *Katajan kurssi: Laadulliset aineistot ja analyysit*. Turku.
- Kuusipalo, J.T. (2008). *Identities at work – Narratives from a post-bureaucratic ICT organization*, Academic dissertation, University of Oulu.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications. Thousand Oaks. California.
- Laitila, M. (2010). *Talouselämä*, 34, 12.
- Laitinen, A. (2007), Syntyykö itseys tulkinnoista vai edeltääkö se niitä? Kirjassa, *Persoonia vai ihmisiä*, Kotkavirta Jussi (toim.), 136- 185.
- Lammenranta, M. (1993). *Tietoteoria*. Gaudeamus.
- Larsson, E.W. & Gobeli, D.H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review* 29:4, 26-138.
- Laske, G. (2001). Profession and occupation as medium of socialization and identity formation. Teoksessa Laske, G. (toim.) Vocational identity, flexibility and mobility in the European labour market (FAME), *ITB Working Paper Series No 27*, University of Bremen, 11-37.
- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. ja Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Division of Research.
- Leblebici, H. (1997). American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation. Book Review. *Administrative Science Quarterly*, September 1997.
- Lehtovaara, M. (1994). Subjekttiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena - Kasvatuksen filosofian pohdintaa ja kasvatustieteen filosofian kehittelyä Lauri Rauhalan eksistentiaalisen fenomenologian pohjalta erityisesti silmälläpitäen minäkäsitystutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. *Julkaisusarja A: tutkimusraportti n:o 53*.
- Lencioni, P. (2002), Make your values mean something. *Harvard Business Review*, July, 2002, 113-117.
- Lindgren, M. & Wåhlin, N. (2001). Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management* 17 (3), s.357-377
- Lord, R. G & Mahler, K.J., (1991). *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. ja Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut Oy.
- Maccoby, M. (2006a) The Self in Transition. From Bureaucratic to Interactive Social Character, kirjassa Heckscher, C. ja Adler P.S., *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press, 2006.
- Maccoby, M. ja Heckscher, C. (2006b), A Note on leadership for Collaborative Communities, kirjassa Heckscher, C. ja Adler P.S., *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press, 2006.
- Machiavelli, N. (1532/1993). *Ruhtinas*. Karisto Oy. Hämeenlinna.

- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 21 - 32.
- Maitlis, S. (2009). Who Am I Now? Sensemaking and Identity in Posttraumatic Growth. Kirjassa: *Exploring Positive Identities and Organization. Building a Theoretical and Research Foundation*.
- Edited by Laura Morgan Roberts ja Jane E. Dutton. Routledge 2009, s. 49-74.
- Mangan, J. (2004). Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research. *International Journal of Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, No. 7, 565 - 578.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954 - 969.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture, Mapping the Terrain*, Sage Publications.
- Martin, J., Frost, P.J. & O'Neill, O.A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for dominance. In S.R.Clegg, C.Handy, W.R.Nord, and T.Lawrence (eds.), *The Sage handbook of organizational studies (2 nd ed.)*, 727-753. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mauno, S. ja Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin, s. 142-165. Kirjassa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.), PS-Kustannus, Keuruu.
- Merton, R.K., Fiske, M. and Kendall, P.L. (1956). *The Focused Interview (reprint)*, New York: Free Press.
- McAdams, D.P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction to the Five-Factor model and it's applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McClelland, D. (1989). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge U.P.
- Menard, S. (2002). *Longitudinal Research*, Sage Publications, California.
- McCormack, M.H. (1984). *What they Don't Teach you at Harvard Business School: Notes from a Street-smart Executive*, Bantam Books, New York, USA.
- Merton, R.K., (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 17, 560-568. Uudelleen pianos: Clyde Kluckhorn ja Henry R. Murray (eds.), *Personality in Nature, Society and Culture*. New York, Knopf, 376 - 386.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekeminen ihmistieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.
- Miles, R.H. (1997). *Leading Corporate Transformation*. Jossey Bass.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crises. The Centrality of Trust. Teoksessa Kramer, M. & Tyles, T.R. (toim.). *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. London:Sage.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. Jossey-Bass
- Mjchrzak, A. ja Wang, Q. (1996). Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. *Harvard Business Review* 5, 93 - 99.

- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory, A Resource Book*. Sage Publications.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet, Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki, Gaudeamus; 1990, 42-61.
- Neal, A. G. ja Rettig, S. (1963). Dimensions of Alienation Among Manual and Non-Manual Workers. *American Sociological Review, Vol. 28, No. 4*, 599-608.
- Neimeyer, R., Priegeon, H. & Davies, B. (2002). Mourning and meaning. *American Behavioral Scientist, 46*, 235-251.
- Nelson, C., Treichler, P.A. & Grossberg, L. (1992). Cultural Studies: An Introduction. Teoksessa: Grossberg, L., Nelson, C. & Treichler, P.: *Cultural Studies*. New York, Routledge, 1-16.
- Nieminen, E. (2008). *Yksi yritys – elämä verkossa: Tutkimus Case-yrityksen matriisiorganisaation saavuttamista tavoitteista sekä näkökulmia matriisiorganisaation kehittämiseksi* (Jyväskylän yliopisto, julkaisematon MBA -lopputyö).
- Niemelä, T. (2008). Konsultti syväkulttuurin tulkkina. Kirjassa: Karjalainen, K. ja Totro, T. (2008). *Näkyvään kätkeytynyt*. Metanoia.
- Niemelä, T. (2011). *Puhelinhaastattelu 15.2.2011*.
- Nietzsche, F. (1954). Thus Spoke Zarathustra, Teoksessa *The Portable Nietzsche*, toim. Walter Kaufman. New York: Penguin.
- O'Driscoll, M.P., Pierce, J.L. ja Coghlan, A. (2006). The Psychology of Ownership. *Group & Organization Management, June 2006, Vol. 31, Issue 3*, 388-416.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ja Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3*, 487-516.
- Osgood, C.E., Suci, G. & Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press
- Osgood, C.E., May, W.H., and Miron, M.S. (1975). *Cross-Cultural Universals of Affective Meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ouchi, W.G. (1981). Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley, Suomennos: *Teoria Z. Japanilainen johtamismalli länsimaissa*. Rastor-Julkaisut, Vaasa 1982.
- Paalumäki, A. (2004). *KELTAISELLA JOHDETUT. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*, väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu.
- Paalumäki, A. (2010). *Organisaatiokulttuurikeskustelun kehitys ja päänäkökulmat sekä organisaatiokulttuuritutkimuksen esittely*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere 23.11.2010.

- Pappas, G.S. & Swain, M. (Eds),(1978). *Essays on Knowledge and Justification*, Cornell University Press, Ithaca.
- Pajunen, K. (2011). Historiantutkimus varteenotettavana vaihtoehtona laskentatoimen tutkimuksessa, *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2011*, 225 - 229.
- Pascale, R.T. ja Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster, Suomennos: *Yritysjohdon menetelmät Japanissa*. Tammi, Helsinki 1982.
- Payne, R. L. (2000). *Climate and Culture*, 163-176. Kirjassa: Ashkanayshy, N. M, et al.: *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Sage.
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi*. Ky-Palvelu Oy.
- Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pennings, J.M.1988. Structural Contingency Theory. Kirjassa: Dreth, D.J.D., Thierry, H. de Wolff, C.J. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2nd Edition 4. Psychology Press, 1988.
- Perren, L. ja Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research: mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal*, 22 (1), 83-101.
- Pettigrew, A. (1979): On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pettigrew, A. (1990). Organizational Climate and Culture. Kirjassa: Schneider, B.: *Organizational Climate and Organizational Culture*. San Francisco
- Peters, T.J., and Waterman, R.H., Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1989). Management of symbolic action, Kirjassa Cummings, L.L. ja Staw, B. (Eds), *Research on organizational behaviour (Vol. 3)*, Greenwich, CT:JAI Press.
- Pierce, J.L., Kostova, T. ja Dirks, K.T. (2001). Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 2001, Vol 26, No. 2, s. 298-310
- Ponteva, K. (2009). *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Posner, B. (1992). Person-Organization Value Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence, *Human Relations*, Vol. 45 (2), 351- 361.
- Poulfelt, F. (2009). Research on management consulting, kirjassa Greiner, L., Poulfelt F. (Eds.), *Management Consulting Today and Tomorrow*, Routledge, 445-473.
- Pratt, M. G., Rockmann, K.W. ja Kauffmann, J.B. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, No. 2, 235 - 262.

- Previts, G.J., Parker, L.D. & Coffman, E. N. (1990a). Accounting history: definition and relevance. *Abacus*. Vol 26, No 2, 1-16.
- Previts, G.J., Parker, L.D. & Coffman, E. N. (1990b). An Accounting Historygraphy: Subject Matter and Methodology. *Abacus*. Vol 26, No 2, 136-158.
- Proctor, T. (1997). Establishing Strategic Direction. *Management Decision*, Vol. 35, No 1.
- Quinn, J. (1978). Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, Fall, 7-21.
- Quinn, R. ja Cameron, K. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA:Ballinger.
- Quinn, R.E. ja Kilmerly, J.R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. Kirjassa: Frost, P.J., Moore L.F., Louis, M.L., Lundberg, C.C. ja Martin, J. (eds.). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R.E. ja Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122 - 140.
- Ranta Esa, Rita Hannu, Kouki Jari (2012). *Biometria: tilastotiedettä ekologeille*. 10. painos. Gaudeamus.
- Rauhala, L. (2009). *Henkinen ihminen*. Gaudeamus.
- Reay, T., Berta, W. ja Kohn, M. K. (2009). What's the Evidence -Based management?, *Academy of Management Perspective*, November, 5- 18.
- Reeves, M., Love, C. ja Tillmanns, P. (2012). Your Strategy Needs a Strategy, *Harvard Business Review*, September, Vol. 10, 76-83.
- Reichers, A. & Scheider, B. (1990). Climate and Culture, kirjassa Scheider, B.; *Organizational Climate and Organizational Culture*. San Francisco, 1990.
- Renvall, P. (1965). *Nykyajan historiantutkimus*. Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino. Porvoo.
- Rescher, N. (1985). Truth as Ideal Coherence, *Review of Metaphysics*, 38, 795-806.
- Ricoeur, P. (1984). *Time and narrative*. Chicago, Chicago University Press.
- Riggs, C.J. & Rantz, M.J.(2001). A model of staff support to improve retention in long-term care, *Nursing Administration Quarterly*, 25 (2), 43-54.
- Rindova, V. ja Fombrun, C. (1998). The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. Kirjassa Whetten, C. ja Godfrey, P. (Eds), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Roberts L.M. & Dutton, J.E. (2009). *Exploring Positive Identities and Organizations. Building a Theoretical Research Foundation*. Routledge.
- Rosenberg, M. (1965). Society and adolescent self-image. Princeton, NJ:Princeton University Press
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), The Whole No 609.
- Rousseau, D. (1988). The Constructive of Climate in Organizational Research, Kirjassa Cooper ja Robertson (ed.); *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1988*, New York.

- Ryan, R. M. ja Deci, E.L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000, Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Ryan, R.M. ja Deci, E.L. (2000b). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, 319 - 338.
- Sarbin, T.R. & Scheibe, K. E. (1983). A Model for Social Identity. Teoksessa Sarbin, T.R. & Scheibe, K.E. (ed.) *Studies in Social Identity*, 5 - 32, Praeger Studies, New York: Praeger.
- Saarinen, E. (1983). *Sartre. Pelon, inhon ja valinnan filosofia*. Tampere: Fanzinen Oy.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, 13 (4), 546 - 558.
- Salminen, M. (2011). Professori puolustaa Nokiaa: Ison pakko toimia matriisissa. *Kauppalehti*, 28.7.2011,6.
- Sarbin, T.T. & Scheibe, K.E. (1983), (Eds.). *Studies in social identity*. New York: Praeger.
- Sarros, J.C., Tanewski, G.A, Winter, R.P., Santora, J.C. ja Densten, I.L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, Vol. 13, 285 - 304.
- Seikkula, J., Alakare, B. ja Aaltonen, J. (2001). Open dialogue in psychosis II: A comparison of good and poor outcome cases. *Journal of Constructive Psychology*. 2001/14: 267-284.
- Seppänen, P. (2009). Matriisin syytä kaikki. *Talouselämä*, 34, 58.
- Seppänen, J. (2005). *Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvaan tulkitsejalle*. Vastapaino. Tampere.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*, Weilin + Göös.
- Scheier, M. & Carver, C.S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implication of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219 - 247.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1995 ja 1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Working Paper 3821(1995)*. Boston. Lisäksi saman niminen atriikki lehdessä *Systems Practice*, 1996/9, No 1, 27 - 47.
- Schein, E. (1999). *Process Consultation Revised: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (2008). *The Essence of Change*, June 2009, Cape Cod Institute, North Eastham, MA, USA.
- Schein, E. 2009. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta*. Espoo: Suomen Laatukeskus Oy.

- Schminke, M., Ambrose, M.L. & Neubaum, D.O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 97, 135 - 151.
- Schmitt, R. (2003). *Alienation and Freedom*. Colorado: Westview Press.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 529 - 557.
- Scott, R.W. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Scott, S.G. ja Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 43-62.
- Schott DeRue, S., Ahford, S.J. ja Cotton, N.C., (2009). Assuming the Mantle: Unpacking the Process by Which Individuals Internalize a Leader Identity. Kirjassa, *Exploring Positive Identities and Organizations, Building an Theoretical and Research Foundation*, Morgan Roberts, L. ja Dutton, J.E, Routledge, 2009, 217 - 236.
- Simon, Herbert, A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Ekonomia-sarja, Weilin+Göös. Alkuperäis-teos: *Administrative Behavior*, 1945.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339 - 358.
- Smircich, L. ja Calas, M. (1987). Organizational Culture: A Critical Assesment. Kirjassa: Jablin & Putnam & Roberst & Porter: *Handbook of Organizational Communication*. London.
- Snider, J.G. and Osgood, C.E. (1969): *Semantic Differential technique: A Sourcebook*. Chicago: Aldine.
- Somers, M. (1994). The Narrative Contruction of Identity: A Relational and Network Approach. *Theory and Society* 23 (5), 605-649.
- Somers, M. & Gibson, C.G. (1994). Reclaiming the Espistemological 'Other': Narrative and Social Construction of Identity. Teoksessa Calhoun (toim.) *Social Theory and Politics of Identity*. Oxford and Cambridge, Blackwell.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Stake, R. (2000). Case Studies. Teoksessa: Denzin, N.K. ja Lincoln, Y.K. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 435-454.
- Stanford, N. (2007). *Guide to Organisation Design*. Profile Books Ltd. London.
- Steele, F.(1975). *Consulting for Organizational Change*. University of Massachusetts Press.
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39 (1), 88-112.
- Stiles, D. (2004). Pictoral representation. Kirjassa Symon, G. and Cassel, C. (eds.) *Essential guide to qualitative methods in Organizational Research*. London: Sage Publications, 127-139.

- Suoranta, J. (1997). *Kriittinen pedagogiikka ja mediakasvatus*. Tampere.
- Suutari, H. (2011a). Nokia-kulttuurista koitui kallis lasku. *Kauppalehti*, 26.7.2011, 6.
- Suutari, H. (2011b). *Puhelu Varis K.-Suutari H.*, 26.7.2011.
- Swann, W.B. Jr. (1987). Identity Negotiation: Where Two Roads Meet. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (6), 1038-1051.
- Sy, T. ja D'Annunzio, L. (2005). Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Manager's Perspectives. *Human Resource Planning*, 28 (1), 39 - 40.
- Tagiuri, R. ja Litwin, M.G. (1968). *Organizational climate: exploration of a concept*. Harvard University Law School.
- Tajfel, H. 1972 a. La catégorization sociale. In Moscovici, S. (Eds.), *Introduction à la psychologie sociale, Vol.1*. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. 1972 b. Experiments in a vacuum. In Israel, J. & Tajfel, H. (Eds.), *The context of social psychology: A critical assessment. European Monographs in Social Psychology No. 2*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. 1978. Interindividual behaviour and intergroup behaviour. In Tajfel, H. (Eds.) *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup behaviour*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. 1981. *Human Groups & social Categories*. Cambridge University Press 1981.
- Tajfel, H. (ed.). 1982 ja 2010. *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press 2010.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W.G. & Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson - Hall.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1986. The social identity theory of intergroup behaviour. In Worchel, S. & Austin, W.G. (Eds.), *The psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson - Hall.
- Taipale, M. (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi - Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa*, Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print. Tampere.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self*, Cambridge, CUP.
- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report* 3 (2). <http://www.nova.edu/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Tevameri, T. ja Kallio, T.J. (2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleen kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus* 1, 15 - 32.
- Toivanen, M., Leppänen, A. ja Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus* 10 (1), 3 - 21.
- Treacy, M. and Weirsema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: Harper Collins.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tuomisto, J.(1997). *Yhteiskunnan rakenteet ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen komitean mietintö 14*. Helsinki. Opetusministeriö.
- Turner, J.C. (2010). Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa: Tajfel, H. (eds.) (2010). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press 2010.
- Valkealahti, K. (2000). *The relationship between the motivation and personality of Finnish managers*. Vaasan yliopisto.
- Valkealahti, K. (2002). *Tunne itsesi – löydä motivaatiosi lähde. WWW-dokumentissa: Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen*. Vaasan yliopisto. Sanomalehtiopisto. Levon-instituutti. Avoin yliopisto. Löytyy: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf.
- Vandevall, D., Van Dyne, L. ja Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of It`s Consequences. *Group and Organizational Management*, June 1995, Vol. 2, 210-226.
- Varis, K. (2011). *Tutkijan ja systeemin fokus tässä tutkimuksessa*. Esitelmä Katajan seminaarissa Turussa.
- Varney, G. (2008). *Kurt Lewin Mater Class Series*, Trinity B, OD Network Conference, 2008, October 21, Austin, Texas, USA.
- Varney, G. (2009). Organizational Diagnostics in Change: A Building of ODC as an Discipline *workshop in Academy of management Annual meeting*, Hyatt Regency, Chicago, August 8, 2009.
- Watson, T. (2002). *Organizing and Managing Work*. Pearson Education Ltd, England.
- Watson, T. (2009). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization* 15 (1), 121-143.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Wenger, E. (1996). Communities of practice: The social fabric of a learning organization. *The Health Forum Journal* 39 (4), 20-25.
- Vesala, K.M. ja Rantanen, M. (2007). Laadullinen asennetutkimus: lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Kirjassa *Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*, Gaudeamus, Helsinki University Press, 11- 61.
- Wilkins, A. (1983). Organizational Stories as Symbols which Controls the Organization. Kirjassa: Pondy & Frost & Morgan & Dandridge: *Organizational Symbolism*. Greenwich.
- Wiili-Peltola, E. (2005). *Sairaala muutosten ristipaineessa*. HAUS kehittämiskeskus Oy. Savion Kirjapaino Oy.
- Virtainlahti, S. (2006). " Se on niin hiljaista, että siitä ei voi puhua." *Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä*. Lisensiaattitutkimus, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja n:o 154/2006.

- Virtainlahti, S. (2011). Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, UNIPress 2011, 40 - 42.
- Virtanen, P. ja Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*, Edita, Helsinki.
- Wikipedia. 30.1.2012, Fenomenologia.
- Worchel, S., Morales, J.F., Paez, D. ja Deschamps, J. 1998. *Social Identity, international perspectives*, Sage Publications 1998.
- Vuosikertomus 2009: *Case-yrityksen vuosikertomus 2009*.
- Vuosikertomus 2010: *Case-yrityksen vuosikertomus 2010*.
- Yin, R. (2002). *Case Study Research*. Thousand Oaks, CA.Sage.
- Yle Suora linja 25.5.2012. *Organisaatiomuutos on pikemminkin organisaation halvaus*.
- Zammuto, R.F., Gifford, B. ja Goodman, E.A. (2000). Managerial Ideologies, Organization Cultures, and the Outcomes of Innovation. A Competing Values Perspective, s. 263-280. Kirjassa: Ashkanasy, N.L., Wilderom, C. P.M. ja Peterson, M. F. (editors): *Handbook of Organizational Culture & Climate*, 2000, Sage.
- Zammuto, R.F. (2009). Untangling the effects of organizational culture on change: The impact of cultural content and consistency on quality improvement. *Unpublished draft*, University of Queensland, Brisbane.
- Zammuto, R.F. ja Krakower, J. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. Kirjassa: Woodman, R.W. ja Passmore, W.A. (eds.). *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT:JAI Press, 83-144.

Sekundäärilähteet: muut tutkimukset

1. Nieminen, E. (2009). Yksi yritys - elämä verkossa: Tutkimus Case-yrityksen matriisiorganisaation saavuttamista tavoitteista sekä näkökulmia matriisiorganisaation kehittämiseksi (Jyväskylän yliopisto, julkaisematon MBA-lopputyö) (M2)
2. Henkilöstötutkimus 2005 = Ilmapiirimittaus 2005 (M1)
3. Henkilöstötutkimus 2008 = Ilmapiirimittaus 2008 (M3)
4. Henkilöstötutkimus 2010 = Ilmapiirimittaus 2010 (M7)
5. Johtajuus- ja muutosjohtamismittauksia v. 2008 - 2010 (N=450)= Matriisiorganisaation toimivuusmittauksia v. 2008 - 2010

Kuvalliset Steelen (1975) representaatiot (kuvakortit), haastattelut:

- kunkin haastattelut kesto oli n. 10 - 15 minuuttia

Liiketoiminta-alue A (LTA A):

Johtaja 1, LTA A:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 10.5.2010
Johtaja 2, LTA A:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 11.5.2010
Johtaja 3, LTA A:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 8.6.2010
Johtaja 4, LTA A:n aluejohtaja ja matriisiaikainen johtoryhmän jäsen, 8.6.2010

Liiketoiminta-alue B (LTA B):

Johtaja 1, LTA B:n matriisiaikainen liiketoimintajohtaja, 14.6.2010
Johtaja 2, LTA B:n matriisiaikainen johtoryhmän jäsen, 11.5.2010
Johtaja 3, LTA B:n matriisiaikainen johtoryhmän jäsen, 8.6.2010

Liiketoiminta-alue C (LTA C):

Johtaja 1, LTA C:n matriisiaikainen liiketoimintajohtaja, 11.5.2010
Johtaja 2, LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 10.5.2010
Johtaja 3, LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 10.5.2010
Johtaja 4, LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 10.5.2010
Päällikkö 5, LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 10.5.2010

Liiketoiminta-alue D(LTA D):

Johtaja 1, LTA D:n liiketoimintajohtaja, 8.6.2010
Päällikkö 2, LTA D:n erään liiketoiminta-alueen päällikkö, 10.5.2010

Tuotanto/Logistiikka/Muu:

Johtaja 1, Matriisifunktion johtaja, 25.5.2010
Johtaja 2, Keskushallinnon johtaja, 10.5.2010
Johtaja 3, Keskushallinnon johtaja, 8.6.2010

Matriisin purkamisen jälkeen tehdyt teemahaastattelut:Liiketoiminta-alue A (LTA A):

- Johtaja 1 LTA:n matriisiaikainen liiketoimintajohtaja, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 2 LTA A:n johtoryhmän jäsen, 6.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 3 LTA:n liiketoimintajohtaja, 15.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 4 LTA A:n johtoryhmän jäsen, 15.5.2011, kesto 20 minuuttia
- Johtaja 5 LTA A:n aluejohtaja ja johtoryhmän jäsen, 3.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 6 LTA A:n aluejohtaja ja johtoryhmän jäsen, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 7 LTA A:n aluejohtaja ja johtoryhmän jäsen, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 8 LTA A:n johtoryhmän jäsen, 5.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 9 LTA A:n johtoryhmän jäsen, 5.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 10 LTA A:n johtoryhmän jäsen, 5.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Päällikkö 11 LTA A:n aluepäällikkö, 3.5.2011, kesto 20 minuuttia
- Päällikkö 12 LTA A:n aluepäällikkö, 4.5.2011, kesto 20 minuuttia
- Päällikkö 13 LTA A:n aluepäällikkö, 9.5.2011, kesto 20 minuuttia
- Päällikkö 14 LTA A:n liiketoiminta-alueen päällikkö, 6.5.2011, kesto 30 minuuttia

Liiketoiminta-alue B (LTA B):

- Johtaja 1 LTA B:n matriisiaikainen liiketoimintajohtaja, 5.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 2 LTA B:n johtoryhmän jäsen, 6.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 3 LTA B:n johtoryhmän jäsen, 9.5.2011, kesto 28 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Päällikkö 4 LTA B:n päällikkö, 6.5.2011, kesto 30 minuuttia

Liiketoiminta-alue C (LTA C):

- Johtaja 1 LTA C:n matriisiaikainen liiketoimintajohtaja, 5.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 2 LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 3 LTA C:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 4 LTA C:n johtoryhmän jäsen, 10.5.2011, kesto 30 minuuttia

Liiketoiminta-alue D(LTA D):

- Johtaja 1 LTA D:n liiketoimintajohtaja, 6.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 2 LTA D:n matriisiaikaisen johtoryhmän jäsen, 9.5.2011, kesto 35 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Päällikkö 3 LTA D:n erään liiketoiminta-alueen päällikkö, 10.5.2011, kesto 30 minuuttia

Tuotanto/Logistiikka/Ruotsi:

- Johtaja 1 Matriisifunktion entinen johtaja, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia
- Johtaja 2 Matriisifunktion johtaja, 4.5.2011, kesto 30 minuuttia (puhelinhaastattelu)
- Johtaja 3 Johtaja, Ruotsi, 18.5.2011, kesto 40 minuuttia

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimussaatteet A ja B

TUTKIMUSSAATE A: V.1988 - 2001

HYVÄ VASTAAJA

10.9.2010

Teen akateemista tutkimusta case-yrityksen menneeseen organisaatiokulttuuriin liittyen. Pyydän, että vastaat oheiseen kyselyyn ja palautat sen minulle oheisessa maksetussa kirjekuoressa. Toivon, että vastaisit kyselyyn, vaikka siihen vastaaminen tuntuisi vaikealta ja turhalta vanhojen asioiden muistelulta. Sinun vastauksesi on kuitenkin minulle välttämätön ja arvokas. Yhdenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule jälkikäteen millään tavalla esille. Yksittäisiä vastauksia ei julkisteta, vaan pyrkimykseni on raportoida keskiarvoja. Vastauslomakkeissa ei ole minkäänlaisia tunnistetietoja. Niissä ei kysytä ikääsi, sukupuoltasi tai sitä, missä tehtävässä olet työskennellyt case-yrityksessä.

Toivon, että vastaat 16.10.2010 mennessä. Jos sinulla on kysyttävää, voit soittaa minulle.

Ystävällisin Terveisin

Keijo Varis
Raennontie 24
40800 Vaajakoski
p. 040-532 3985

TUTKIMUSSAATE B:V.2002 - 2010

16.9.2010

HYVÄ CASE-YRITYKSEN JOHTAJA/PÄÄLLIKKÖ/ASiantuntija

Teen akateemista lopputyötä case-yrityksen organisaatiokulttuuriin liittyen. Pyydän, että vastaat oheiseen nykytilan kyselyyn ja palautat sen minulle oheisessa maksetussa kirjekuoressa. Toivon, että vastaisit kyselyyn, vaikka siihen vastaaminen tuntuisi vaikealta. Sinun vastauksesi on kuitenkin case-yrityksen jatkokehitykselle välttämätön ja arvokas. Yhdenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule jälkikäteen millään tavalla esille. Yksittäisiä vastauksia ei julkisteta, vaan pyrkimykseni on raportoida keskiarvoja. Vastauslomakkeissa ei ole minkäänlaisia tunnistetietoja. Niissä ei kysytä ikääsi, sukupuoltasi tai sitä, missä tehtävässä olet työskennellyt case-yrityksessä.

250

Asialla on VTJ X:n siunaus ja nykytilan arviointi muodostaa taustatietoa mm. XY-johtamiskoulutusohjelmaan liittyen.

Toivon, että vastaat 16.10.2010 mennessä. Jos sinulla on kysyttävää, voit soittaa minulle.

Ystävällisin Terveisin

Keijo Varis
Raennontie 24
40800 Vaajakoski
p. 040-532 3985

**LIITE 2 Handyn kulttuurikyselylomake: v.1988 - 2001 (imperfektissä)
Handyn kulttuurikyselylomake: v.2002 - 2010 (preesensissä)**

LAITA KUNKIN ASIAN KOHDALLE NUMERO 1 SEN VÄITTEEN KOHDALLE, JOKA KUVASI/KUVAA TJ A:N/TJ B:N AIKANA VUOSINA 1988 - 2001/2002-2010 : ERITYISESTI VIIME VUOSINA 2006-2010 PARHAITEN KYSEISTÄ ASIAA CASE-YRITYKSESSÄ, NUMERO 2, JOKA KUVA-SI/KUVAA TOISEKSI PARHAITEN AO. ASIAA CASE-YRITYKSESSÄ, NUMERO 3, JOKA KUVASI/ KUVAA KOLMANNEKSI PARHAITEN AO. ASIAA CASE-YRITYKSESSÄ JA NUMERO 4 SEN VÄITTÄMÄN KOHDALLE, JOKA KUVASI/KUVAA VÄHITEN AO. ASIAA CASE-YRITYKSESSÄ TJ A:N/TJ B:N AIKANA.

- TÄSSÄ EI SIIS KYSYTÄ SITÄ, MILLAINEN JOHTAJA SINÄ ITSE OLIT, VAAN SITÄ, MILLAISTA JOHTAMINEN OLI/ON YLEENSÄ CASE-YRITYKSESSÄ VUOSINA 1988-2001/2002-2010: ERITYISESTI VIIME VUOSINA 2006-2010, ELI TJ A:N/TJ B:N AIKANA.

ASIA 1: CASE-YRITYKSESSÄ HYVÄ JOHTAJA

_____ oli/on voimakas, päättäväinen ja **luja, mutta oikeudenmukainen**. Hän oli/on **suojeleva, antelias** ja suojelee uskollisia alaisiaan kohtaan.

_____ oli/on **persoonaton ja korrekti**, vältti käyttämästä vaikutusvaltaa omaksi edukseen. Hän **vaati alaisiltaan vain sen, minkä muodollinen (johtamis) järjestelmä edellytti**.

_____ puolsi/puoltaa **tasa-arvoisuutta**, ja **häneen voi vaikuttaa tehtävää koskevilla asioilla**. Hän käytti/käyttää vaikutusvaltaansa **hankkimaan resurssit, jotka olivat/ovat tarpeen tehtävän edistämiseksi**.

_____ oli/on **kiinnostunut toisten henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista sekä otti/ottaa ne huomioon**. Hän käytti/käyttää asemaansa tarjotakseen alaisilleen työtilaisuuksia, joista nämä saivat/saavat tyydytystä ja jotka edistivät näiden kehitystä.

ASIA 2: CASE-YRITYKSESSÄ HYVÄ ALAINEN

_____ oli/on **työteliäs, uskollinen esimiehensä pyrkimyksille**, kekseliäs ja luotettava.

_____ oli /on vastuuntuntoinen ja **luotettava, täytti/täyttää tehtävänsä velvollisuudet ja vältti/välttää toimintaa, joka olisi ollut/on yllättävää ja hämmentävää hänen esimiehelleen**.

_____ **halusi/haluaa osallistua** tehtävän suorittamiseen parhaan kykynsä mukaan sekä **oli /on valmis jakamaan ideoitaan ja ehdotuksiaan.** Hän oli/on kuitenkin suostuvainen alistumaan toisten johtoon silloin kun nämä osoittivat/osoittavat suurempaa kokemusta tai kykyä.

_____ oli/on **erittäin kiinnostunut omien mahdollisuuksiensa kehittämistä sekä valmis oppimaan** ja vastaanottamaan apua. Hän kunnioitti/kunnioittaa myös muiden tarpeita ja arvoja sekä oli/on suostuvainen antamaan apua ja osaltaan edistämään toisten kehittymistä.

ASIA 3: HYVÄ CASE-YRITYSLÄINEN ANTOI/ANTAA ENSI SIJAN

_____ **johtajan** (henkilökohtaisille) **vaatimuksille.**

_____ **oman roolinsa edellyttämille** velvollisuuksille ja **vaatimuksille** sekä käyttäytymisen tavanomaisille **normeille.**

_____ **tehtävän edellyttämille taidoille, kyvyille, tarmolle** ja aineellisille resursseille.

_____ mukana olevien **henkilöiden henkilökohtaisille tarpeille.**

ASIA 4: IHMISET, JOTKA MENESTYIVÄT/MENESTYVÄT CASE-YRITYKSESSÄ

_____ olivat/ovat poliittisesti valveutuneita, **ottavat** mielellään **riskejä** ja toimivat itsenäisesti.

_____ olivat/ovat **tunnollisia** ja vastuuntuntoisia, sekä tuntevat vankkaa **uskollisuutta case-yritystä kohtaan.**

_____ olivat/ovat teknisesti **päteviä** ja tehokkaita sekä pyrkivät **päätäväisesti** saamaan **työn tehdyksi.**

_____ olivat/ovat tehokkaita ja kyvykkäitä henkilökohtaisissa suhteissa, **pyrkivät** tarmokkaasti **yksilöllisten kykyjen kasvattamiseen ja kehittämiseen.**

ASIA 5: CASE-YRITYS KOHTELI/KOHTEELEE YKSILÖÄ

_____ **luotettuna asiamiehenä**, jonka aika ja tarmo oli/on **organisaation johtajien käytettävissä**.

_____ ikään kuin hänen aikansa ja tarmonsä olisi ollut/on käytettävissä kummankin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet määrittävän **sopimuksen puitteissa**.

_____ **työkumppanina**, joka oli/on omistanut taitonsä ja kykynsä yhteisen asian hyväksi.

_____ mielenkiintoisena ja **lahjakkaana henkilönä**.

ASIA 6: CASE-YRITYKSESSÄ IHMISIÄ OHJASI/OHJAA JA HEIHIN VAIKUTTI/ VAIKUTTAA

_____ henkilökohtaisten **palkintojen ja rangaistusten tai karisman käyttö**.

_____ persoonattoman taloudellisen ja poliittisen **vallan käyttö** suoritusmenetelmien ja **suoritusnormien läpiajamiseksi**.

_____ tehtävien vaatimuksia koskeva **tiedotus ja keskustelu**, jotka johtivat asiaankuuluvaan toimintaan, **jota motivoi henkilökohtainen moraalinen vastuu** tavoitteiden saavuttamisesta.

_____ **luontainen kiinnostus** suoritettavaan toimintaan ja siitä nauttiminen ja/tai huoli mukana olevien **henkilöiden tarpeista**.

ASIA 7: CASE-YRITYKSESSÄ IHMISELLÄ OLI/ON OIKEUS JOHTAA TOISEN TOIMINTAA, JOS

_____ hänellä oli/on **enemmän valtaa** ja/tai vaikutusvaltaa

_____ hänen **roolinsa/toimenkuvansa edellytti/edellyttää, että hän oli/on vastuussa toisten johtamisesta**.

_____ hän **tiesi/tietää enemmän** kyseisestä tehtävästä.

_____ ne, joita hän johtaa, **hyväksyivät/hyväksyvät hänet** (johtajakseen).

ASIA 8: CASE-YRITYKSESSÄ IHMISIÄ SIJOITETTAESSA TEHTÄVIIN
PERUSTEENA OLI/ON

_____ **johtavien henkilöiden** henkilökohtaiset tarpeet ja **harkinta**.

_____ (sovittu) **virallinen tehtävien ja vastuiden jako**, eli organisaatiokaaviot ja toimenkuvaukset.

_____ tehtävän resursseille ja **asiantuntemukselle asettamat vaatimukset (osaaminen)**.

_____ ihmisten **henkilökohtaiset toivomukset sekä oppimis- ja kehittämistarpeet**.

ASIA 9: CASE-YRITYKSESSÄ KILPAILTIIN/KILPAILLAAN

_____ **vallasta ja eduista**

_____ **arvoasemasta** muodollisessa organisaatiossa/järjestelmässä.

_____ **paremmuudesta** osallistumisessa tehtävän suorittamiseen.

_____ omien **henkilökohtaisten tarpeiden toteutumisesta**.

=====

LISÄKYSYMYKSET:

**VUOSINA 1988 - 2001 ELI TJ A:N AIKANA, CASE-YRITYKSELLE OLI
OMINAISTA: (KTS. LIITE 4)**

**CASE-YRITYKSELLE ON OLLUT OMINAISTA VUOSINA 2002 - 2010: ERI-
TYISESTI VIIME VUOSINA 2006 - 2010 (KTS. LIITE 10)**

- Laita **RASTI** sille kohdalle viivaa, joka kuvaa mielestäsi yritystä parhaiten
tuona aikana!

ASIA 9																							
A=	2	1	4	2	1	1	2	2	1	2	2	1,8	Vallasta										
B=	1	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	2,0	Asemasta										
C=	3	3	2	3	4	4	3	3	4	1	1	2,6											
D=	4	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4	3,4											
YHTEENSÄ												KA	KPL	A-D:n osuudet	JAKSO B	A-D:n osuudet	VOIMAKKUDEN EROTUS		%	Osuuden %-Yks.	Osuuden muutos-%	KESKIAJONTA	
A=	21	13	26	15	19	21	17	20	19	21	21	19,4	3,0	27 %	20,5	32 %	-1,1	-6 %	4,5	17 %	Osuus noussut	3,5	
B=	18	20	24	16	18	20	15	11	21	20	21	18,5	5,0	45 %	18,8	36 %	-0,3	-1 %	-9,1	-20 %	Osuus laskenut	3,5	
C=	28	24	15	25	25	20	24	24	20	16	15	21,5	3,0	27 %	20,9	32 %	0,6	3 %	4,5	17 %	Osuus noussut	4,5	
D=	23	33	25	34	28	29	34	35	30	33	33	30,6	0,0	0 %	29,9	0	0,8	3 %	0,0			4,0	
YHTEENSÄ												90	90,0	100 %	90,0	100 %	0,0	0 %	0,0			0,0	
INDEKSI												A+B=	73 %		A+B=	68 %		-4,5	-6 %	KA		3,9	
A+B-C-D=												LUOTTAMUSVAJE	-14,2	-11,5		PIENENTYNYT						-2,7	
												LUOTTAMUSVAJE			PIENENTYNYT-%		19 %						
												KA											
(A+B) KA	19,5	16,5	25,0	15,5	18,5	20,5	16,0	15,5	20,0	20,5	21,0	19,0 Ryhmä 1											
(C+D) KA	26,5	26,7	18,0	27,7	25,9	22,7	27,0	27,3	23,0	21,1	20,4	24,2 Ryhmä 2											

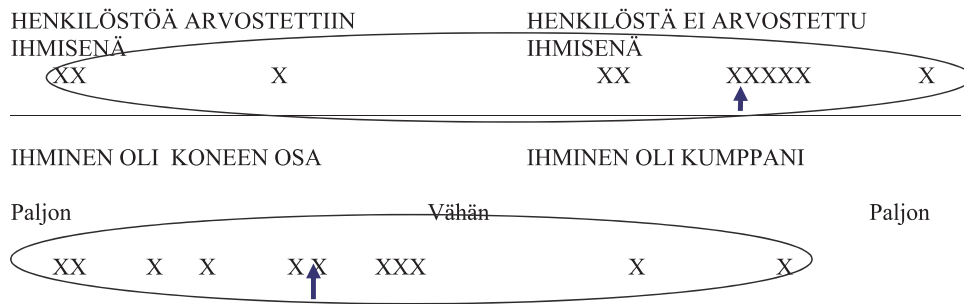
Ryhmä 2:ssa painokertoimet ovat (0,7*C+0,3*D)

LIITE 4 Lisäkysymykset: semanttinen differentiaali ja avoimet vastaukset vuosina 1988 - 2001 eli TJ A:n aikana, case-yritykselle oli ominaista

- Laita RASTI sille kohdalle viivaa, joka kuvaa mielestäsi yritystä parhaiten tuona aikana!

VAKAA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ Paljon	KAOTTINEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ Vähän	Paljon
XXX	XXXXXXXX	X
HIERARKKINEN DIVISIONAALINEN ORGANISAATIO XXXX	XX X X	X
RISKIEN KARTTAMINEN XXX	X XX	X X X
X	X	X X X
SELKEÄT RAKENTEET JA PELISÄÄNNÖT XXXX	X	X X X
X	X	X
ORGANISAATIO- JA VASTUUHENKILÖMUUTOKSIA OLI VÄHÄN XXXXXXXX	X	X X
X	X	X
VALVONTA X XXX	X	XXX
X	X	X
KESKUSJOHTO PUUTTUI YKSITYISKOHTIIN X XX	X	XXX XX X
X	X	X
VALLAN KESKITYS HUIPULLE XXX	XXXX	X X X
X	X	X

LIIKETOIMINTAJOHDOLLA RAJOITETUT/SUPEAT TOIMIVALTUUDET XXX XX X	LIIKETOIMINTAJOHDOLLA LAAJAT TOIMIVALTUUDET X X XXX
SELKEÄT TOIMENKUVAT JA RAJATUT TOIMIVALTUUDET Paljon XXX X X	VÄLJÄT TOIMENKUVAT JA TOIMIVALTUUDET Vähän X X X X X Paljon
ORGANISAATIOKÄSIKIRJA TIUKKOINE SÄÄNTÖINEEN XXX XXXX X XXX	VÄLJÄT SÄÄNNÖT JA LAAJAT TOIMINTAVAPAUDET X XXXX XX XXXX
BYROKRAATTINEN TOIMINTATAPA X XXXX XX XXXX	JOUSTAVA/MODERNI TOIMINTATAPA XXXXX X X X XX
TALOUDELLISEN TULOKSEN SUURI ARVOSTUS XXXXX X X XX	TALOUDELLINEN TULOS EI OLLUT TÄRKEÄTÄ X
TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+ VAKAVARAINEN YRITYS XXXXX X X X XX	HUONOSTI TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+VELKAINEN YRITYS XXX X XXX X XX X
TIUKKA RAHANKÄYTÖN VALVONTA XXX X XXX X XX X	LÖYSÄ RAHANKÄYTÖN VALVONTA XXXX X X
TARKKA BUDJETOINTI JA TULOSSEURANTA XXXXX X X X X X	VÄLJÄ BUDJETOINTI JA VÄLINPITÄMÄTÖN TULOSSEURANTA X
TURVALLINEN TYÖNANTAJA X XX XXXX X X	TURVATON TYÖNANTAJA X X



MITEN MUUTEN CASE-YRITYKSEN VUOSIA 1988-2001, ELI TJ A:N AIKAA VOISI KUVATA: (TYYPILLISTÄ HYVÄÄ/HUONOA TUONA AIKANA)

- + Ei joka suhteessa olenkaan huono aika!
- + Johdon kokoukset, hieman raskaita, mutta tieto tekemisistä tuli kaikille selväksi, eli kaikki johtajat/päälliköt tiesivät, mitä kukin teki ja miten.
- + Selvä linjaorganisaatio. Palaute tuli linjaa pitkin ja toimitusjohtaja ei suoraan haukkunut eri tasoilla olevia ihmisiä.
- + Tasaista aikaa; toimialat melko itsenäisiä ja tietojärjestelmät eivät aiheuttaneet ongelmia.
- + Hyvät työterveyspalvelut.
- +/- Paljon oli hyvää, mutta paljon oli parannettavaakin.
- Liian jäykkä organisaatio; päälliköillä pikkutakki ja johtoryhmissä tummat puvut.
- Ylin johto ajoi omaa etuaan, eristäytyi ja ei käynyt koskaan osastoilla sekä karttoi riskejä.
- Korkein johto puuttui olemattomiin ja pieniin asioihin.
- Riskien liiallinen välttäminen/varovaisuus.
- Muutoskehitys kohtuuttoman pientä.
- Huonosti hoidetut sidosryhmäsuhteet; sairastettiin tautia "kaikkivaltiaan otteet".
- Kun mentiin ylöspäin hierarkiassa, niin (negatiiviset) äärimmäisyydet korostuivat monissa asioissa.

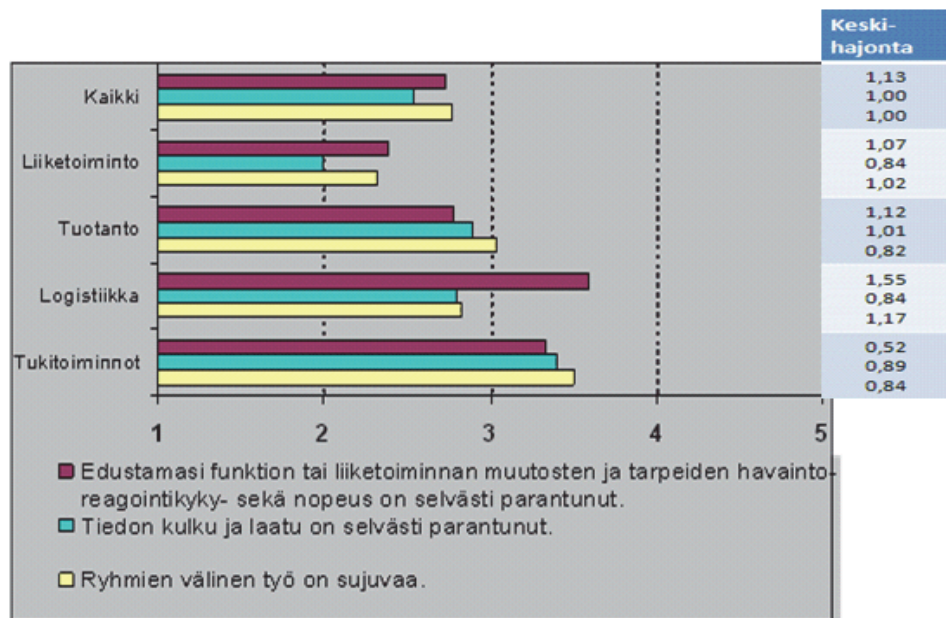
LIITE 5 Niemisen tutkimuksen tulokset osioittain

1) Matriisin tavoitteiden selkeys

Ihmiset väittivät itse ymmärtäneensä hyvin matriisin tavoitteet, mutta muiden ymmärryksestä heillä ei ollut samaa varmuutta. Asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja yhteiset toimintatavat olivat selkeästi tunnistettu matriisin tärkeimmiksi tavoitteiksi, sillä johdon viestinnässä oli painotettu näitä tavoitteita (Nieminen 2008, 43 ja 59). Matriisiorganisaatiota koskevat muut tavoitteet, kuten reagointikyky, joustavuus, innovatiivisuus ja tiedonkulku, eivät olleet välittyneet organisaatioon siten, että henkilöstö olisi omaksunut ne ajattelu- ja toimintatapaansa. Tämä johtui Niemisen mukaan siitä, että johdon viestintä ei ollut painottanut niitä (Nieminen 2008, 59).

2) Muutostarpeiden havaitseminen, reagointikyky ja -nopeus sekä tiedonkulku

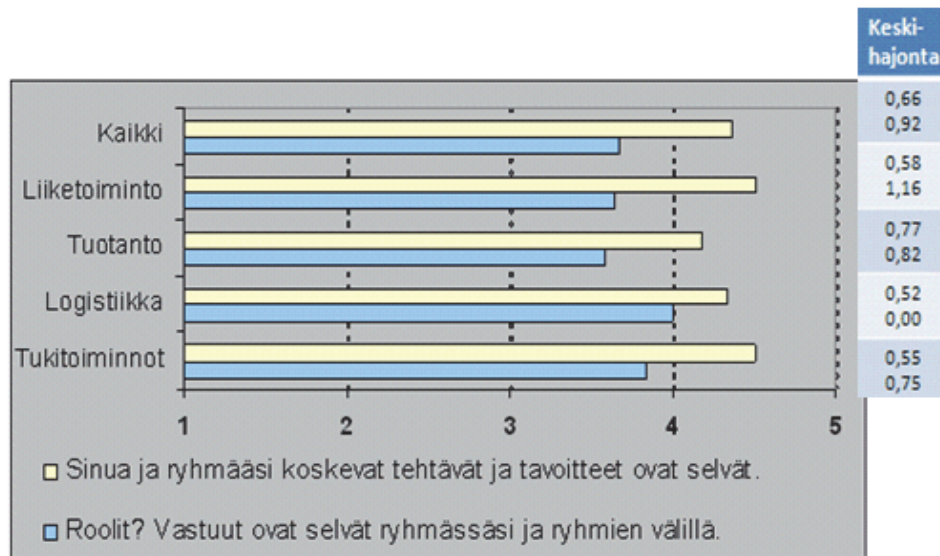
Muutostarpeiden havainto- ja reaktiokyky- sekä nopeuden parantumista matriisissa koskevaan väitteeseen, saatiin keskiarvoksi 2,8. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset olivat asiasta osittain eri mieltä. Case-yrityksen ihmiset eivät siis kokee organisaation reagointikykyä yleisesti ja oleellisesti parantuneen matriisiorganisaation aikana. Lisäksi liiketoiminnot kokivat tiedonkulun ja sen laadun osittain heikentyneen matriisissa. Matriisifunktioissa, eli logistiikassa, tuotannossa ja tukifunktioissa molemmat asiat nähtiin myönteisempänä kuin liiketoiminnoissa, kuten seuraavasta kuviosta A ilmenee.



Kuvio A Muutostarpeiden havainto- ja reagointikyky sekä nopeus.

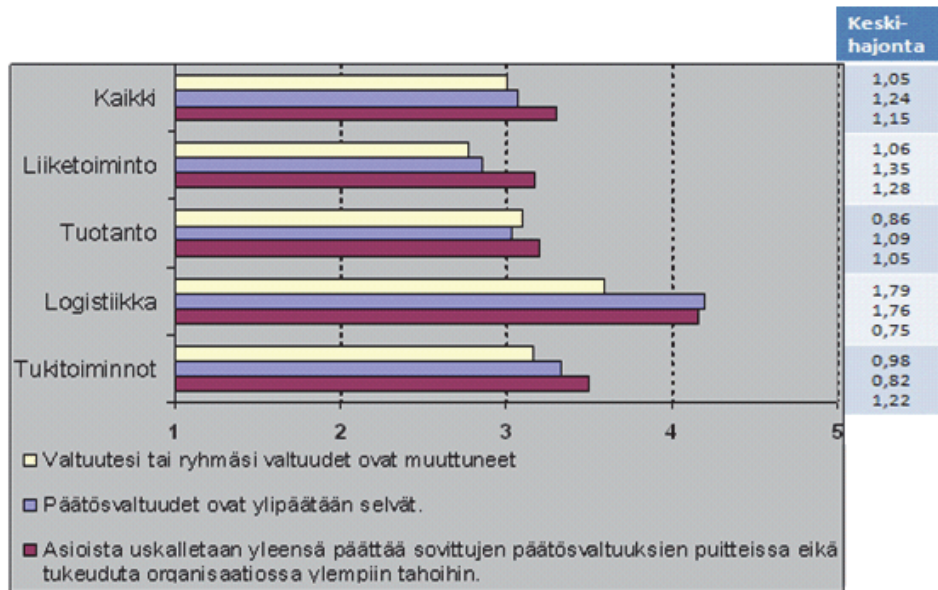
3) *Tavoitteiden, roolien ja päätösvaltuuksien selkeys*

Väitteisiin, ”Sinua ja ryhmääsi koskevat tehtävät ja vastuut ovat selvät sekä vastuut ja roolit ryhmässäsi ja ryhmien välillä ovat selvät”, saatiin seuraavat keskiarvot:



KUVIO B Tehtävien ja tavoitteiden sekä roolien selkeys.

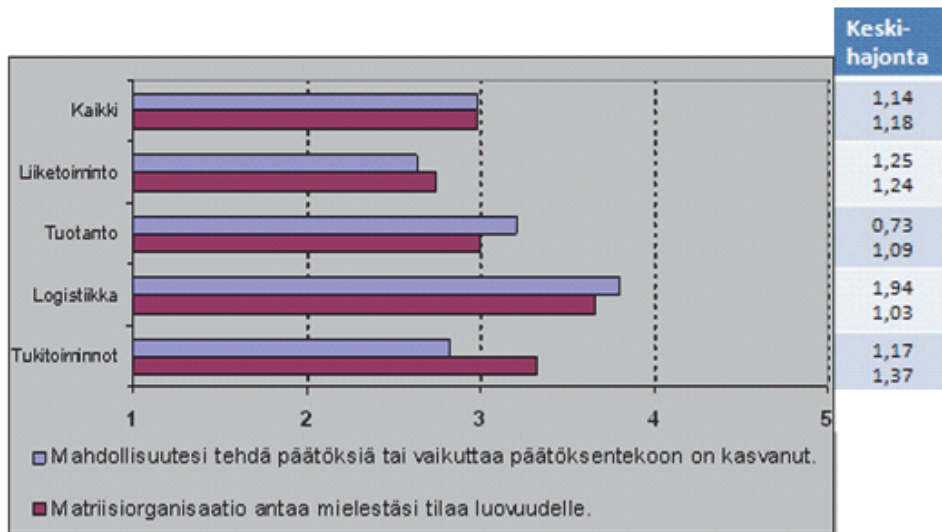
Tavoitteet koettiin selviksi, mutta roolien ja vastuiden selkeydessä olisi ollut kehittämistä. Yllättävää kyllä, matriisifunktioista tuotannossa roolien selkeys koettiin alhaisimpana. Ehkä tässä heijastui tuotannon uusi itsenäinen rooli matriisissa: ketä kuunnella, tuotannon, vai liiketoiminnan johtoa. Kysymyksiin, ”Ovatko valtuutesi tai ryhmäsi valtuudet muuttuneet, ovatko päätösvaltuudet ylipäättään selkeät ja uskalletaanko päätöksiä tehdä sovittujen valtuuksien puitteissa, vai tukeudutaanko organisaatiossa ylempiin tahoihin”, saatiin seuraavan kuvion C mukaiset keskiarvot.



KUVIO C Valtuudet, päätösvaltuudet ja uskallus tehdä päätöksiä.

Keskisarvoista voimme havaita, että matriisifunktioissa erityisesti logistiikassa koettiin päätösvaltuuksien selkeytyneen ja kasvaneen ja päättämisen uskalluksen kasvaneen matriisissa. Sen sijaan liiketoiminnoissa oltiin eri mieltä sekä päätösvaltuuksien kasvamisesta että selkeydestä matriisin aikana. Tuotannossa vastausten keskiarvo oli neutraali. Tuotannossa ei joko ollut tapahtunut muutoksia matriisin aikana päätösvallassa ja päättämisessä, tai siihen ei haluttu ottaa kantaa.

Kysymyksiin, ”Onko mahdollisuutesi tehdä päätöksiä tai vaikuttaa päätöksentekoon kasvanut matriisissa ja antaako matriisi tilaa luovuudelle”, saatiin seuraavan kuvion D mukaiset keskiarvot.

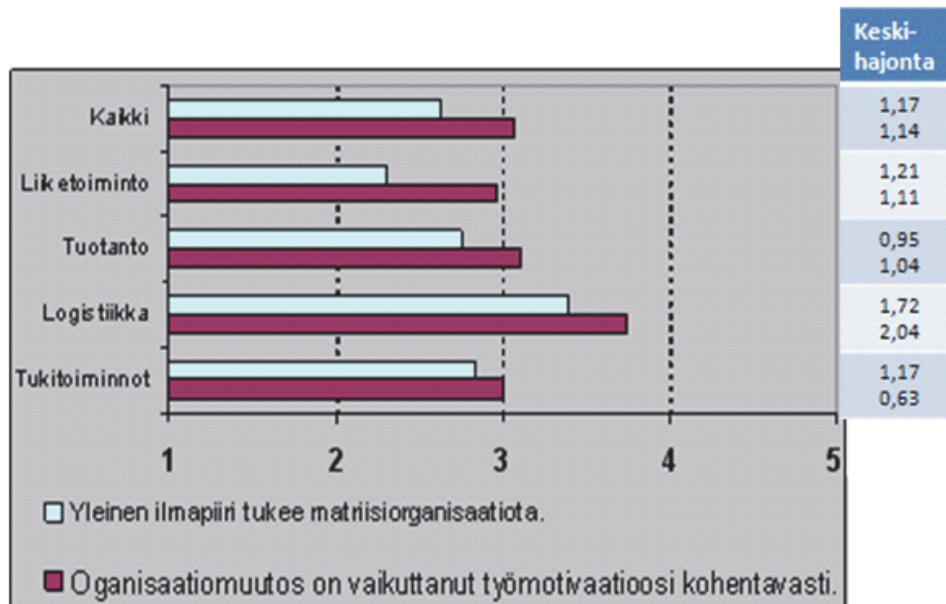


KUVIO D Mahdollisuus tehdä päätöksiä matriisissa ja tila luovuudelle matriisissa.

Matriisifunktioissa, logistiikka, tukitoiminnot ja tuotanto, mahdollisuudet luovuuteen ja päätöksentekoon katsottiin lisääntyneen matriisissa. Liiketoiminnoissa näistä asioista oltiin jokseenkin eri mieltä, eli mahdollisuudet itsenäiseen päätöksentekoon ja luovuuteen koettiin vähentyneen.

4) Ilmapiirin tuki matriisille ja matriisin vaikutus työmotivaatioon

Väitteisiin ”Yleinen ilmapiiri tukee matriisiorganisaatiota” ja ” Matriisiorganisaatio on vaikuttanut työmotivaatiooni kohentavasti”, saatiin seuraavasta kuvasta näkyvät keskiarvot. Kuten voimme kuvasta havaita, matriisifunktioissa, logistiikka, tuotanto ja tukitoiminnot, ihmiset uskovat, että yleinen ilmapiiri tuki matriisia edes jossakin määrin ja heidän työmotivaationsa oli kohentunut matriisiorganisaatiomuutoksen kautta. Sen sijaan liiketoiminnoissa ihmiset kokivat, että yleinen ilmapiiri ei tukenut matriisiorganisaatiota ja organisaatiomuutos ei ollut parantanut heidän työmotivaatiotaan. Tämä ilmenee seuraavasta kuvioista E.

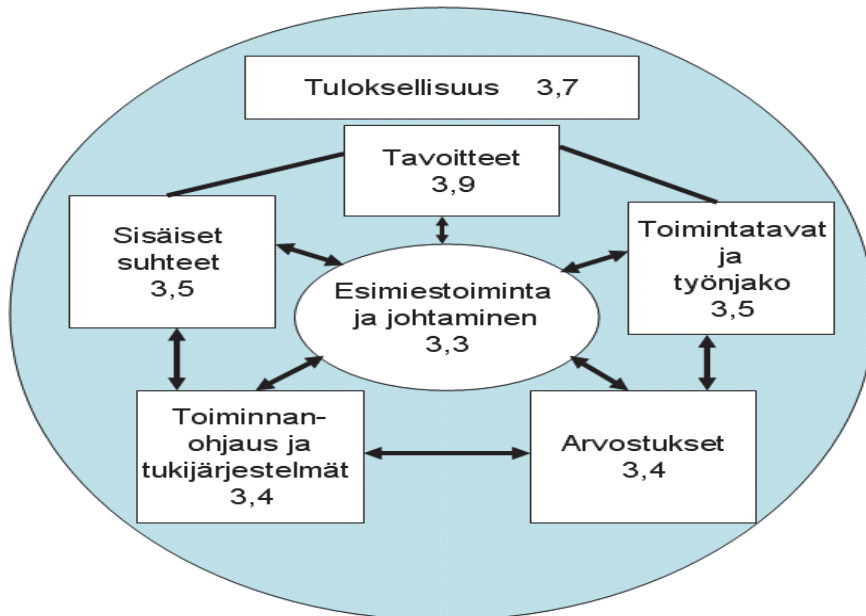


KUVIO E Yleinen ilmapiiri suhteessa matriisiorganisaatioon ja oma työmotivaatio organisaatiomuutoksen seurauksena

5) Muut tutkimustulokset

Yleisimmät tilanteet, joissa matriisiorganisaatio nousi keskustelun aiheeksi, olivat erilaiset ongelmatilanteet, kuten epäselvyydet vastuissa, ongelmat tiedonkulussa, ryhmien väliset kitkat, byrokraattisuus ja kun asiat menivät pieleen (Nieminen 2008, 45). Työmotivaatiota olivat heikentäneet seuraavat seikat: kokonaisuus on epäselvä, ryhmät eivät "pela" aidosti yhteen, päätöksenteon hitaus ja monimutkaisuus, kokousten määrän lisääntyminen, sekä useampi "käs-kyttäjien" ja johtajien määrän kasvu (Nieminen 2008, 56 - 57).

Niemisen mukaan case-yrityksen ilmapiirin ei näyttänyt yleisesti tukevan matriisiorganisaatiota. Huomio kiinnittyi liiketoiminnan selkeästi kielteiseen näkemykseen. Nieminen ennusti, että ilmapiirin jatkuessa kielteisenä, se ei voi olla vaikuttamatta matriisiorganisaation elinvoimaisuuteen pitkällä aikavälillä. (Nieminen 2008, 56).

LIITE 6 Vuoden 2005 ilmapiirikyselyn yhteenveto

KUVIO A Vuoden 2005 ilmapiirikyselyn ydintulokset

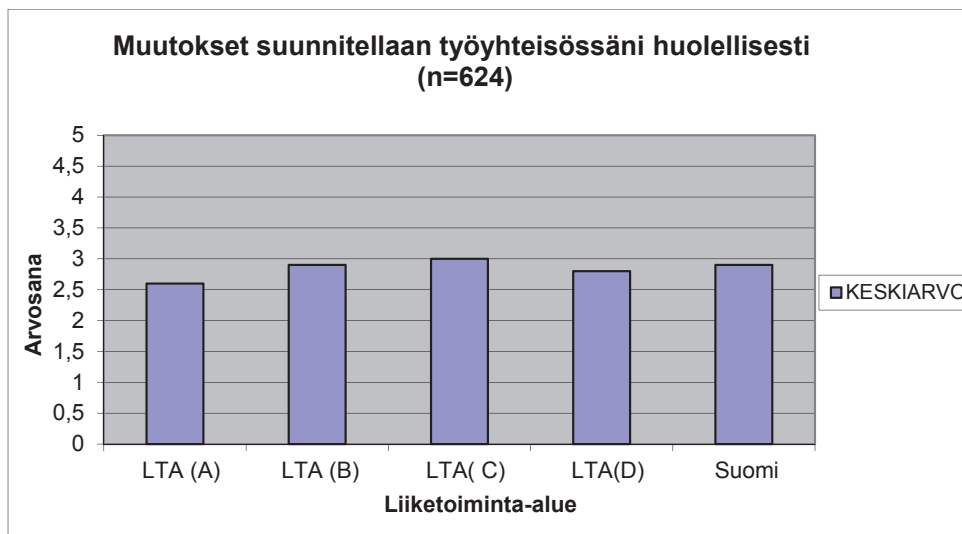
Korkeimmat arviot (1-5)	Keskiarvo
<ul style="list-style-type: none"> Olen selvillä työni tavoitteista ja päämääristä Saan työtovereiltani apua tarvittaessa Asiakas on työssämme keskeisellä sijalla Olen selvillä yksikköni/prosessini tavoitteista ja päämääristä Yksikköni/prosessini tuottaa korkealaatuisia tuotteita Toimenkuvani on minulle selvä 	4,3 4,1 4,0 4,0 3,9 3,9
Heikoimmat arviot (1-5)	
Arvostukset: <ul style="list-style-type: none"> Palkitsemiskäytäntö on motivoiva 	2,4
Esimestoiminta ja johtaminen: <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöpolitiikka on luotettavaa ja johdonmukaista Yhtiön johto on kiinnostunut ihmisten johtamisesta Yhtiön johto tukee hyvin yksiköitä/prosesseja luomalla edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi 	2,8 2,8 3,0
Toimintatavat ja työnjako: <ul style="list-style-type: none"> Korjaus- ja uudistusehdotukset johtavat toimenpiteisiin Sovitut toimintatavat pitävät ja ovat johdonmukaisia 	2,9 3,1
Toiminnan ohjaus- ja tukijärjestelmät: <ul style="list-style-type: none"> Yhtiön sisäinen viestintä toimii hyvin 	2,9

TAULUKKO A Vuoden 2005 ilmapiirikyselyn korkeimmat ja alimmat pistemäärät.

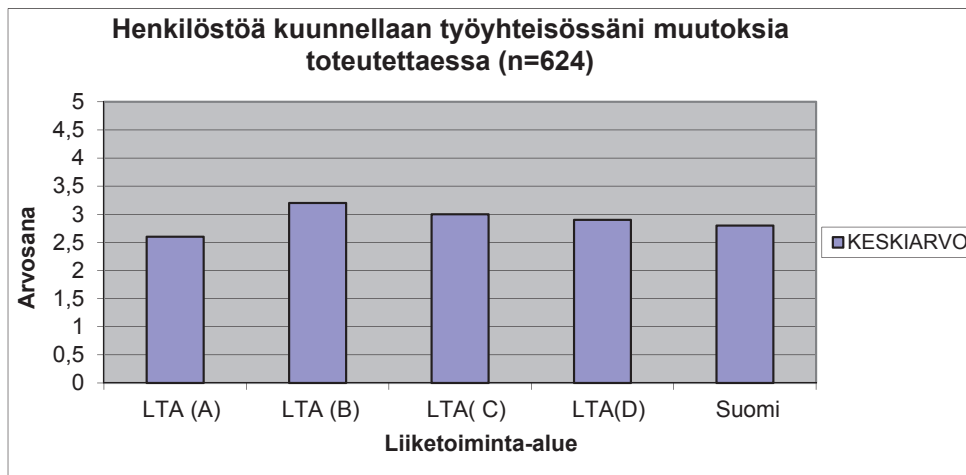
LIITE 7 Vuoden 2008 ilmapiirikyselyn yhteenveto

Korkeimmat arviot (1-5)	Keskiarvo
<ul style="list-style-type: none"> Hallitsen työni hyvin Asiakas on työssämme keskeisellä sijalla Tunnen yhteisöni tavoitteet Uskon yrityksemme menestykseen tulevaisuudessa Voin käyttää tietojani ja osaamistani 	4,1 4,1 4,1 4,0 4,0
Heikoimmat arviot (1-5)	
<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöä kuullaan muutoksia tehtäessä Muutoksista tiedotetaan työyhteisössäni ajoissa Muutokset suunnitellaan työyhteisössäni huolellisesti Johto on kiinnostunut henkilöstön toiveista 	2,8 2,9 2,9 3,1

TAULUKKO A Vuoden 2008 ilmapiirikyselyn korkeimmat ja alimmat pistemäärät.



KUVIO A Muutosten suunnittelu työyhteisössä (v. 2008).

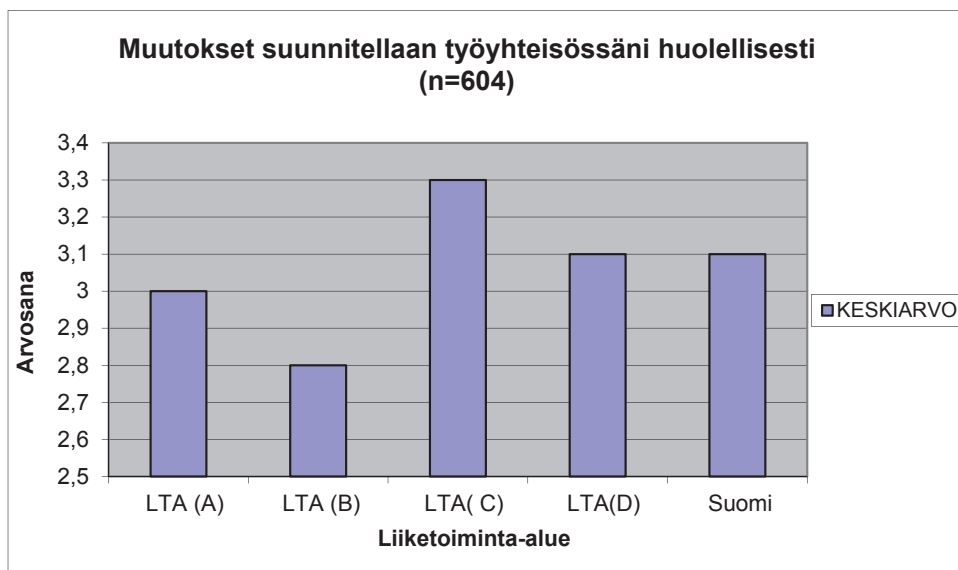


KUVIO B Henkilöstön kuuleminen muutoksia tehtäessä (v. 2008).

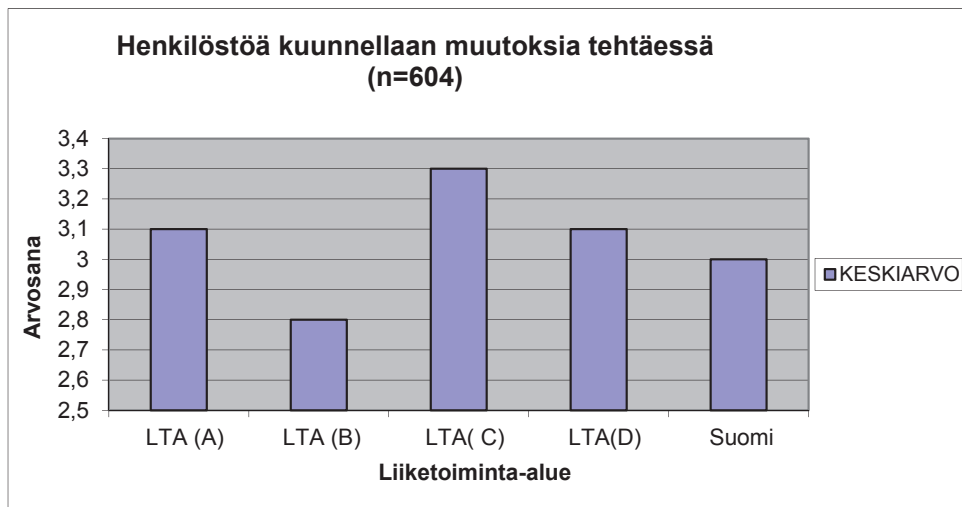
LIITE 8 Vuoden 2010 ilmapiirikyselyn yhteenveto

Korkeimmat arviot (1-5)	Keskiarvo
• Hallitsen työni hyvin	4,0
• Asiakas on työssämme keskeisellä sijalla	4,0
• Työssäni päämäärät ja tavoitteet ovat selkeitä	4,0
• Voin käyttää tietojani ja osaamistani	4,0
• Autamme toisiamme	4,0
• Sukupuolten tasa-arvo on toteutunut	4,0
• Uskon yrityksemme menestykseen tulevaisuudessa	3,9
Heikoimmat arviot (1-5)	
• Henkilöstöä kuullaan muutoksia tehtäessä	3,1
• Muutokset suunnitellaan työyhteisössäni huolellisesti	3,1
• Turvallinen työnantaja	3,1
• Työmääräni on sopiva	3,4

TAULUKKO A Vuoden 2010 ilmapiirikyselyn korkeimmat ja alimmat pistemäärät.



KUVIO A Muutosten suunnittelu työyhteisössä (v. 2010).



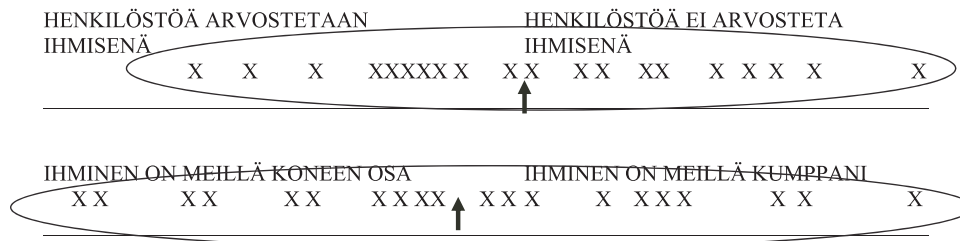
KUVIO B Henkilöstön kuuleminen muutoksia tehtäessä (v. 2010).

LIITE 10 Lisäkysymykset: semanttinen differentiaali ja avoimet vastaukset, case-yritykselle on ollut ominaista vuosina 2002 - 2010: erityisesti viime vuosina 2006 - 2010:

- Laita YKSI RASTI sille kohdalle viivaa, joka kuvaa mielestäsi case-yritystä parhaiten!

VAKAA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	KAOTTINEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ
Paljon	Vähän
X	XX XXXXXX
X	XX XXX XXX X
	↑
SELKEÄ HIERARKKINEN DIVISIONAALINEN ORGANISAATIO	MATRIISIMAINEN ORGANISAATIO
X	X X XXXXX XX XXX XXX X XX
	↑
RISKIEN KARTTAMINEN	RISKIEN OTTAMINEN
X X X XXX	XX X X X X X X X X X X X
	↑
SELKEÄT RAKENTEET JA PELISÄÄNNÖT	EPÄSELVÄT RAKENTEET JA PELISÄÄNNÖT
X X	XXX X XXXXXX X X X X X X X X
	↑
ORGANISAATIO- JA VASTUUHENKILÖMUUTOKSIA ON OLLUT VÄHÄN	ORGANISAATIO- JA VASTUUHENKILÖMUUTOKSIA ON OLLUT PALJON
X X	XXX X XXXXX X X X X X X X X
	↑
VALVONTAA	LUOTTAMUSTA
X X X X X X	XX X X X XX XXXX X X
	↑
KESKUSJOHTO PUUTTUU YKSITYISKOHTIIN	KESKUSJOHTO JOHTAA TAVOITTEIDEN, STRATEGIOIDEN JA ARVOJEN KAUTTA
X XX X X XX	XX X X X X X X X X X X X
	↑
VALLAN KESKITYS HUIPULLE	VALLAN JAKAMINEN ALASPÄIN
X XXX X XX XXX	XX X X XX XX XX
	↑

LIIKETOIMINTAJOHDOLLA RAJOITETUT/SUPPEAT TOIMIVALTUUDET	LIIKETOIMINTAJOHDOLLA LAAJAT TOIMIVALTUUDET
Paljon X XX X X XX XX XX X XX X XX X	Vähän XX X XX XX X XX X
SELKEÄT TOIMENKUVAT JA RAJATUT TOIMIVALTUUDET	VÄLJÄT TOIMENKUVAT JA TOIMIVALTUUDET
X X XX X X X XX XXX XX X X X X X X	XXX XX X X X X X X
ORGANISAATIOKÄSIKIRJA TIUKKOINE SÄÄNTÖINEEN	VÄLJÄT SÄÄNNÖT JA LAAJAT TOIMINTAVAPAUDET
X X X X X X XX X XXXXXX X XX X X	XXXXX X XX X X
BYROKRAATTINEN TOIMINTATAPA	JOUSTAVA/MODERNI TOIMINTATAPA
X XX X X XXX XX X X X X X X XX X	X X X X X XX X
TALOUDELLISEN TULOKSEN SUURI ARVOSTUS	TALOUDELLINEN TULOS EI OLE TÄRKEÄTÄ
X XX XX XXXX X X X X X X X X X X X	X X X X X X X
TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+ VAKAVARAINEN YRITYS	HUONOSTI TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+VELKAINEN YRITYS
X X XX X XX XXXXXXXXXX	X X X X
TIUKKA RAHANKÄYTÖN VALVONTA	LÖYSÄ RAHANKÄYTÖN VALVONTA
X XXXXX X XX XX X	X XX X XX X X
TARKKA BUDJETOINTI JA TULOSSEURANTA	VÄLJÄ BUDJETOINTI JA VÄLINPITÄMÄTÖN TULOSSEURANTA
XX X X XXX X X XXX X XXX X	X X X
TURVALLINEN TYÖNANTAJA	TURVATON TYÖNANTAJA
X XX X X X X XXXXXXXX X X X X X	X X X X X



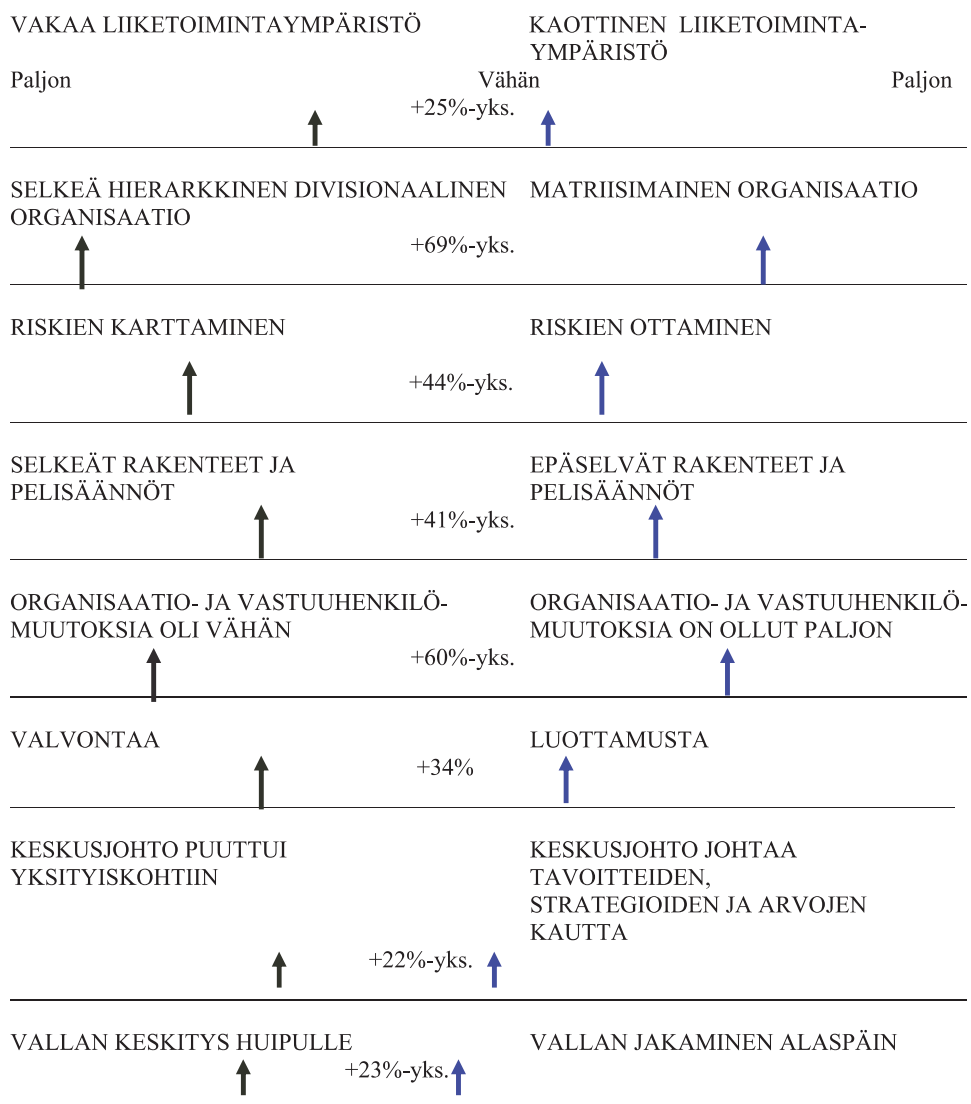
MITEN MUUTEN CASE-YRITYSTÄ VOISI KUVATA:
(TYYPILLISTÄ HYVÄÄ/HUONOA)

- + Mennyt hyvään suuntaan.
- + Paljon osaamista ja hyvä koulutustaso ihmisillä.
- + Luotettava yritys.
- + Uusia kykyjä on palkattu; jos vanha ei ole lähtenyt pois hänelle on etsitty töitä talon sisältä
- + Logistiikkakeskus sopii hyvin isoihin toimituksiin.
- + Liiketoiminta-alueita on yhdistetty rohkeasti ja onnistuttu siinä.
- + Kun logistiikkakeskus ei taivu pieniin toimituksiin, on ollut hyvä, kun on voitu ostaa halvempia palveluita talon ulkopuolelta.
- + Liiketoiminnan kehityksessä olemme aina joutuneet ja tottuneet tekemään yhteistyötä liiketoimintojen kanssa matriisissa, sillä olemme palvelutehtävissä.
- Sisäinen tiedotus on olematonta esimiesten taholta; ilmeisesti ei luoteta.
- Liian paljon matriisi- ja liiketoimintarajoja>>>vaikeuttaa asiakaspinnassa tehokasta toimintaa.
- Tuotantolähtöisyys edelleen vaivana.
- Luottamusta tarvitaan lisää. Se tuo mukanaan sitoutumista, motivaatiota ja uusia ideoita.
- Satelliittitoimistot ja -toiminnot etäännyttävät ja eristävät.
- Vähän vastuuntuntoa; selittelykulttuuri; asetetuista tavoitteista ei kanneta aidosti huolta
- Ne päättävät, jotka eivät osallistu operatiiviseen toimintaan. Ei nähdä laajemmin, että yhtenäistä yritystä ei voi rakentaa ylhäältä alaspäin, vaan alhaalta ylöspäin.
- Management by "perkele" ei motivoi ihmisiä pitkällä aikavälillä. Pelolla johtaminen tulisi jättää taakse. Tarvitaan ihmisten johtamista, valmentajia, inhimillisyyttä.
- Yrityksen virallinen kieli - englanti - täysi fiasko! Ihmiset eivät ymmärrä noista sanoista mitään, eivätkä löydä Notesista tarvitsemaansa, mikä hidastaa kaikkien toimintaa.
- Controllereita joka paikassa, mutta tekijöistä kentällä kova pula. Johtoa ja HR:ää kasvatetaan. Kun kentän väki jää parin vuoden sisällä eläkkeelle räjähtää yksi aikapommi. Se tikittää jo.

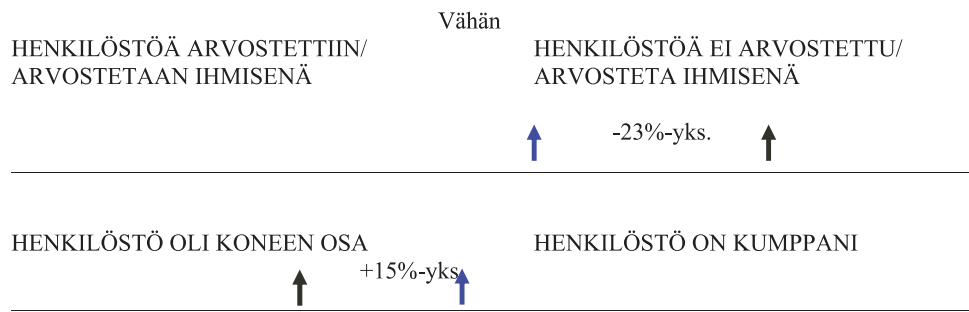
- Aikaisemmin Ruotsi oli itsenäinen saareke, jossa omat tavat ja tavoitteet. Toivottavasti muuttuu uusien henkilömuutosten seurauksena.
- Yrityksellä on suhteellisen vakaa rooli pääliiketoimintasektorillaan. Silti työtä tehdään paniikin/kohtauksen omaisesti ja nämä kohtaukset toistuvat toisensa jälkeen. Milloin on tilaa strategiselle ajattelulle ja luovuudelle, mikä olisi tärkeintä.
- Olemme liian reaktiivisia.
- Tehdään hirveästi; pitää tehdä ja olla samankaltainen.
- Tuloksen teossa jää joskus konsernin näkökulma tekemättä ja päätökset tehdään yhden LTA:n näkökulmasta.
- Ylin johto on epäonnistunut johtamisviestinnässä; puheet ja teot ristiriidassa.
- Ylin johto ajaa omaa etuaan organisatorisen vallan kasvattamiseksi; organisaatio valjastettu pönkittämään narsistisia oikkuja; pelolla johtaminen johtamisvälineenä.
- Konsultit johtaa turmioon.
- Konsernin organisaatiokulttuuri on liiketoiminta-alue A:n kulttuuri = yksineuvoinen organisaatiokulttuuri.
- Nyt johto painottaa kyllä taloudellista tulosta, mutta ei tarpeeksi työntekijöitä, osakkaita ja ympäristöä.
- Julkisivuasiat olisi laitettava kuntoon; jos yritys olisi pörssiyritys ja johto olisi uskottava, ostaisin yrityksen osakkeita, jos asioita katsottaisiin tarpeeksi sidosryhmien kannalta.
- Organisaatio kärsii "kuppikuntaisuudesta".
- Innostavaa viestintää ja vuorovaikutusta ei ole; positiivista palautetta pitäisi saada lisää!
- Ollaan asia- ja järjestelmälähtöisiä, ei siedetä erilaisia mielipiteitä.
- Muodollinen asema ratkaisee kenen mielipiteillä merkitystä.
- Tällä hetkellä organisaatio on kovin väsynyt suorittamiseen. Olisi paikallaan pysähtyä ja käydä arvokeskustelua; ei keskustella oleellisista asioista.
- Yrityksen arvoissa todetaan, että "arvostamme ihmistä". Sen pitäisi näkyä käytännössä ja arvostus tulisi avata, mitä sillä tarkoitetaan käytännössä.

LIITE 11 Semanttisen differentiaalilin muutokset v.1988-2001 ja v. 2002-2010: muutokset vuosien 1988-2001 ja viime vuosien eli 2006-2010 välillä

- Nuolet kuvaavat mediaaneja. Nuoli ei välttämättä ole aivan oikealla paikalla teknisen asettelun vaikeuden vuoksi, mutta %-yksikkö siirtymä on oikein. Se on laskettu siirtymän osuutena koko janan pituudesta. + siirtymä= siirtymä oikealle. - siirtymä= siirtymä vasemmalle.



LIIKETOIMINTAJOHDOLLA RAJOITETUT/SUPEAT TOIMIVALTUUDET	LIIKETOIMINTAJOHDOLLA LAAJAT TOIMIVALTUUDET
Paljon	Vähän
	+14%-yks.
SELKEÄT TOIMENKUVAT JA RAJATUT TOIMIVALTUUDET	VÄLJÄT TOIMENKUVAT JA TOIMIVALTUUDET
	+13%-yks.
ORGANISAATIOKÄSIKIRJA TIUKKOINE SÄÄNTÖINEEN	VÄLJÄT SÄÄNNÖT JA LAAJAT TOIMINTAVAPAUDET
	+35%-yks.
BYROKRAATTINEN TOIMINTATAPA	JOUSTAVA/MODERNI TOIMINTATAPA
	+25%-yks.
TALOUDELLISEN TULOKSEN SUURI ARVOSTUS	TALOUDELLINEN TULOS EI OLE TÄRKEÄTÄ
	+21%-yks.
TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+ VAKAVARAINEN YRITYS	HUONOSTI TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ+VELKAINEN YRITYS
	+29%-yks.
TIUKKA RAHANKÄYTÖN VALVONTA	LÖYSÄ RAHANKÄYTÖN VALVONTA
	+30%-yks.
TARKKA BUDJETOINTI JA TULOSSEURANTA	VÄLJÄ BUDJETOINTI JA VÄLINPITÄMÄTÖN TULOSSEURANTA
	+31%-yks.
TURVALLINEN TYÖNANTAJA	TURVATON TYÖNANTAJA
	+11%-yks.



Kommentti:

Tekstissä muutoksia kuvataan laadullisesti, ei numeerisesti. Eli onko muutos ollut suuri, kesinkertainen tai pieni, tai merkittävä/ei merkittävä.

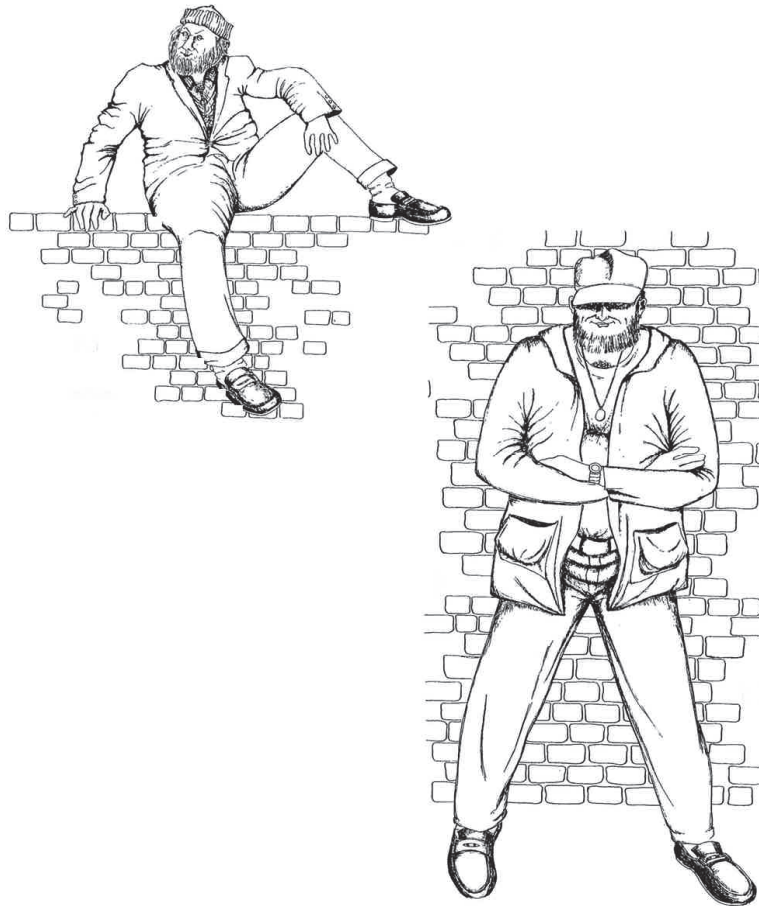
LIITE 12
Liiketoiminnolliset liikevaihdot, liiketulokset ja liiketulos -
%:it vuosina 2000 - 2010:

LIKEVAIHTO, LIKETULOS JA LIKETULOS-% LIIKETOIMINNOITAIN V.2000-2010:

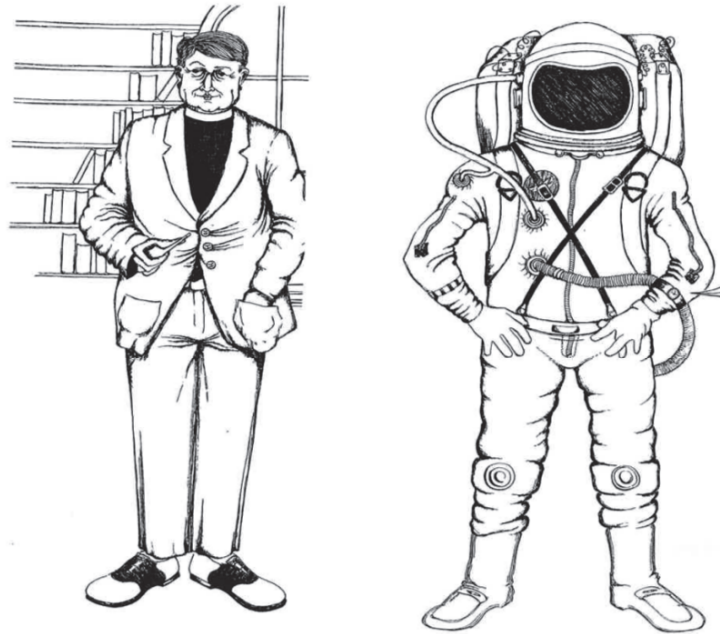
LIKEVAIHTO (mlj.e)							LIKETULOS (mlj.e)							LIKETULOS-%								
VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	SUMMA	VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	SUMMA	VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	KA		
2010	263	102	100	123	136	724	2010	36,8	-5,2	8,3	12,2	4,9	57,0	2010	14 %	-5 %	8 %	10 %	4 %	8 %		
2009	204	84	87	115	92	582	2009	40,6	-4,0	3,2	15,5	-4,3	51,0	2009	20 %	-5 %	4 %	13 %	-5 %	9 %		
2008	207	94	94	112	123	631	2008	24,6	-5,6	4,3	7,0	-8,0	22,4	2008	12 %	-6 %	5 %	6 %	-6 %	4 %		
2007	226	93	68	111	177	675	2007	39,4	-8,7	7,9	8,3	21,5	68,3	2007	17 %	-9 %	12 %	7 %	12 %	10 %		
2006	201	75	63	99	179	617	2006	41,4	-2,6	8,4	4,4	13,4	65,0	2006	21 %	-3 %	13 %	4 %	7 %	11 %		
2005	208	45	55	77	165	549	2005	19,5	-1,6	4,1	2,0	2,6	26,5	2005	9 %	-4 %	7 %	3 %	2 %	5 %		
2004	222	34	50	73	166	546	2004	21,9	-4,5	5,9	1,5	1,9	26,7	2004	10 %	-13 %	12 %	2 %	1 %	5 %		
2003	205	13	47	67	159	491	2003	36,8	-0,9	5,6	0,8	5,1	47,4	2003	18 %	-7 %	12 %	1 %	3 %	10 %		
2002	161	10	44	64	154	434	2002	33,0	0,1	5,6	1,6	2,0	42,3	2002	21 %	1 %	13 %	2 %	1 %	10 %		
2001	170	0	40	61	147	419	2001	30,5	0,0	4,1	2,2	-0,1	36,8	2001	18 %	0 %	10 %	4 %	0 %	9 %		
2000	141	0	32	53	155	381	2000	19,1	0,0	3,5	2,9	9,9	35,4	2000	14 %	0 %	11 %	6 %	6 %	9 %		
SUMMA	2208	550	681	954	1655	6048	SUMMA	343,6	-32,9	60,9	58,4	48,8	478,8	KA	16 %	0 %	9 %	6 %	3 %	8 %		
LIKEVAIHTO (Me)							LIKETULOS (mlj. e)							LIKETULOS-% e)								
Ilman LTA B:tä ja LTA C:tä							Ilman LTA B:tä ja LTA C:tä							Ilman LTA B:tä ja LTA C:tä								
VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	SUMMA	VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	SUMMA	VUOSI	LTA A	LTA B	LTA C	LTA D	LTA E	KA	ERO	
2010	263	0	0	123	136	522	2010	36,8	0	0	12,2	4,9	53,9	2010	14 %	0 %	0 %	10 %	4 %	10 %	2 %	-yks.
2009	204	0	0	115	92	411	2009	40,6	0	0	15,5	-4,3	51,8	2009	20 %	0 %	0 %	13 %	-5 %	13 %	4 %	-yks.
2008	207	0	0	112	123	442	2008	24,6	0,0	0,0	7,0	-8,0	23,7	2008	12 %	0 %	0 %	6 %	-6 %	5 %	2 %	-yks.
2007	226	0	0	111	177	514	2007	39,4	0,0	0,0	8,3	21,5	69,1	2007	17 %	0 %	0 %	7 %	12 %	13 %	3 %	-yks.
2006	201	0	0	99	179	479	2006	41,4	0,0	0,0	4,4	13,4	59,2	2006	21 %	0 %	0 %	4 %	7 %	12 %	2 %	-yks.
2005	208	0	0	77	165	450	2005	19,5	0,0	0,0	2,0	2,6	24,1	2005	9 %	0 %	0 %	3 %	2 %	5 %	1 %	-yks.
2004	222	0	0	73	166	462	2004	21,9	0,0	0,0	1,5	1,9	25,3	2004	10 %	0 %	0 %	2 %	1 %	5 %	1 %	-yks.
2003	205	0	0	67	159	431	2003	36,8	0,0	0,0	0,8	5,1	42,6	2003	18 %	0 %	0 %	1 %	3 %	10 %	0 %	-yks.
2002	161	0	0	64	154	379	2002	33,0	0,0	0,0	1,6	2,0	36,5	2002	21 %	0 %	0 %	2 %	1 %	10 %	0 %	-yks.
2001	170	0	0	61	147	379	2001	30,5	0,0	0,0	2,2	-0,1	32,7	2001	18 %	0 %	0 %	4 %	0 %	9 %	0 %	-yks.
2000	141	0	0	53	155	349	2000	19,1	0,0	0,0	2,9	9,9	31,9	2000	14 %	0 %	0 %	6 %	6 %	9 %	0 %	-yks.
SUMMA	2208	0	0	954	1655	4818	SUMMA	343,6	0,0	0,0	58,4	48,8	450,8	KA	16 %	0 %	0 %	6 %	3 %	9 %	1 %	-yks.

KA
parempi
+3%-yks.

LIITE 13 Kaikki Steelen (1975) kuvalliset representaatiot (kuvakortit)



KUVIO 1 "I am Just One of the Boys (versio a ja b)



KUVIO 2 "I am not Just One of the Boys"
KUVIO 3 "Super-Tek"



KUVIO 4 "Authority Speaks" (female version)
KUVIO 5 "Authority Speaks" (male version)



KUVIO 6 "Special Set"
KUVIO 7 "The Two-by-Two"



KUVIO 8 "Our Inscrutable Eastern Models (versio a ja b)



KUVIO 9 "Monzo the Magnificent Magian`s Mantle"
KUVIO 10 "The Quick Attention-Getter"



KUVIO 11 "Show-Business Gala"

LIITE 14 Boston Consulting Groupin arvio eri toimialojen yritysten toimintaympäristön vakaudesta - ennustamattomuudesta ja alan yrityksen mahdollisuudesta vaikuttaa toimintaympäristöönsä



- 1 LAINE, JUHANI, Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi. - Change in industry recipe and company paradigm and its impact on strategic change. A qualitative and longitudinal case study on a one-family owned company which moved into the context of a multi-business company. 252 p. Summary 12 p. 2000.
- 2 WAHLGRÉN, ASTA, Mastery and slavery. Triangulatory views on owner-managers' managerial work. - Isäntä ja renki. Trianguloituja näkökulmia omistajajohtajien johtamistyöhön. 138 p. Yhteenveto 4 p. 2000.
- 3 SEPPÄ, MARKO, Strategy logic of the venture capitalist. Understanding venture capitalism - the businesses within - by exploring linkages between ownership and strategy of venture capital companies, over time, in America and Europe. 321 p. Yhteenveto 9 p. 2000.
- 4 PEKKALA, SARI, Regional convergence and migration in Finland, 1960-95. 121 p. Yhteenveto 1 p. 2000.
- 5 KORHONEN, JOUNI, Industrial ecosystem. Using the material and energy flow model of an ecosystem in an industrial system. - Teollinen ekosysteemi - Ekosysteemin materiaali- ja energiavirtamallin soveltaminen teollisessa systeemissä. 131 p. Tiivistelmä 1 p. 2000.
- 6 KARVONEN, MINNA-MAARI, An industry in transition. Environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry. 146 p. Yhteenveto 2 p. 2000.
- 7 RITSILÄ, JARI, Studies on the spatial concentration of human capital. 140 p. Yhteenveto 1 p. 2001.
- 8 LITTUNEN, HANNU, The birth and success of new firms in a changing environment. 261 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 9 MATTILA, MINNA, Essays on customers in the dawn of interactive banking. - Asiakkaat interaktiivisen pankkiliiketoiminnan aamunkoitossa. 154 p. Yhteenveto 3 p. 2001.
- 10 HYRSKY, KIMMO, Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: an exploratory study. 244 p. Tiivistelmä 4 p. 2001.
- 11 KUJALA, JOHANNA, Liiketoiminnan moraalista etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. - Searching for business morality. Finnish industrial managers' stakeholder perceptions and moral decision-making. 217 p. Summary 4 p. 2001.
- 12 LÄMSÄ, ANNA-MAIJA, Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective. - Organisaation kutistaminen ja suomalainen liikkeenjohto eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna 61 p. (115 p.) Summary 5 p. 2001.
- 13 GRONOW, TITO, Material flow models in environmental policy planning. Case: pulp and paper industry. - Materiaalivirtamallit ympäristöpolitiikan ja -toimintatapojen suunnittelussa. Case: Massa- ja paperiteollisuus. 103 p. (144 p.) Yhteenveto 1 p. 2001.
- 14 MOILANEN, RAILI, A learning organization: machine or human? - Oppiva organisaatio: kone vai oppivien ihmisten yhteisö? 55 p. (162 p.) Yhteenveto 7 p. 2001.
- 15 HOKKANEN, SIMO, Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. - The factors contributing to the profile of an innovative learning community. 242 p. Summary 10 p. 2001.
- 16 PAAJANEN, PEKKA, Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. - An entrepreneurship educator. Teachers' views of themselves and their work as an entrepreneurship educator at the polytechnic level, in the field of business and administration. 276 p. Summary 9 p. 2001.
- 17 MANGELOJA, ESA, Nordic stock market integration. - Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatio. 164 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 18 KARJALUOTO, HEIKKI, Electronic banking in Finland. Consumer beliefs, attitudes, intentions, and behaviors. - Elektroninen pankkitoiminta Suomessa. Kuluttajien uskomukset, asenteet, aikomukset ja käyttäytyminen. 195 p. Yhteenveto 3 p. 2002.
- 19 VIRTANEN, AILA, Laskentatoimi ja moraalit. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoalasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastustavasta. 184 p. Summary 4 p. 2002.
- 20 TENHUNEN, MARJA-LIISA, The professional growth of an accounting agency entrepreneur. - Tilitoimistoyrittäjän ammatillinen kasvu. 121 p. (359) Yhteenveto 7 p. 2002.
- 21 ALANKO, JUHA, Siipien alla ilmaa. Liikenneilmailun lentotoiminnan johtaminen liikennelentäjien miehistönkäytön tehokkuudella ja kustannuksilla mitattu. Empiirisenä kohteena Finnair Oy 1980- ja 1990-luvuilla. - Air under wings. 240 p. Summary 2 p. 2002.
- 22 NIEMELÄ, TARJA, Inter-Firm Co-operation Capability. - A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. 204 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 23 SAJASALO, PASI, Strategies in transition - the internationalization of Finnish forest industry companies. 223 p. Yhteenveto 8 p. 2003.
- 24 NEVANPERÄ, ERKKI, Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisosaatien opiskelijoiden yrittäjyysnäkökymyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissprikymyksistä. - How the young residents in

- about entrepreneurship in juvenile degree schools and the efforts in developing the curriculum of entrepreneurship education. 210 p. Summary 2 p. 2003.
- 25 JOUTSEN-ONNELA, MERJA, Turvallisuutta ja opusointia vaijännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. - Security and harmony or thrills power. 229 p. Summary 3 p. 2003.
- 26 RAJOITTE, ALAIN, Knowledge and decisions in environmental contexts. A case study of the pulp and paper industry. 190 p. 2003.
- 27 HAAPANEN, MIKA, Studies on the Determinants of Migration and the Spatial Concentration of Labour. 127 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 28 SUORANTA, MARI, Adoption of mobile banking in Finland. - Mobiilipankkipalveluiden adoptio Suomessa. 79 p. (167 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 29 MATTILA, ANSSI, Understanding seamless mobile service interface between customer and technology: An empirical study 62 p. (170 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 30 HALTUNEN, JUSSI, Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. - The growth dynamics of industrial family-owned firms - a systems theory approach. 302 p. Summary 8 p. 2004.
- 31 MADUREIRA, RICARDO, The role of personal contacts of foreign subsidiary managers in the coordination of industrial multinationals: the case of Finnish subsidiaries in Portugal. 186 p. - Ulkomaisten tytäryhtiöiden johtajien henkilökohtaisten kontaktien rooli koordinoimisissa monikansallisissa teollisuusyrityksissä. Case: Suomalaiset tytäryhtiöt Portugalissa. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 32 KOIVUNEN, MAURI, Osaamisperustaisen kilpailukyvyn ja yrittäjyyden edistäminen. Tutkimustapauksena Raahan tietotekniikan muun tokoulutusohjelma insinööreille. - Enhancing competence-based competitiveness and entrepreneurship. Research case: Professional degree upgrading in information technology for engineers in Raah. 216 p. Summary 3 p. 2004.
- 33 KANSIKAS, JUHA, Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. - Sales people, product developers and product champions - product managers' responsibilities and job roles in a product development project and their reflection to intrapreneurship and intuitive decision making style. 258 p. Summary 6 p. 2004.
- 34 MUNNUKKA, JUHA, Perception-based pricing strategies for mobile services in customer marketing context. 65 p. (151 p.) Yhteenveto 1 p. 2004.
- 35 PALOVIITA, ARI, Matrix Sustainability: Applying input-output analysis to environmental and economic sustainability indicators. Case: Finnish forest sector. - Matriisikestävyys: Panos-tuotosanalyysin soveltaminen ekologisen ja taloudellisen kestävyuden indikaattoreihin. Case: Suomen metsäsektori. 216 p. Yhteenveto 2 p. 2004.
- 36 HANZELKOVA, ALENA, Re-establishing traditional Czech family businesses. A multiple case study on the present challenges. 306 p. Tiivistelmä 1 p. 2004.
- 37 TUUNANEN, MIKA, Essays on franchising in Finland - Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. 143 p. (252 p.) 2005.
- 38 AHLFORS, ULLA, Successful interactive business: Integration of strategy and IT. - Menestyksellinen vuorovaikutteinen e-liiketoiminta: Strategian ja informaatioteknologian integrointia. 353 p. Yhteenveto 2 p. 2005.
- 39 NIEMI, LIISA, The father, the son and the refreshed spirit. Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. - Isä, poika ja yritys yhä hengissä. Perheyrityksen strateginen uudistuminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen - tapaustutkimus tekstiili-, vaatetus, nahka- ja kenkäteollisuudessa. 219 p. Summary 2 p. 2005.
- 40 LASSILA, HILKKA, Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. - Traditional values affecting succession in farm tourism businesses. 206 p. Summary 12 p. 2005.
- 41 TURJANMAA, PIRKKO, Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. - Learning of quality in small companies. Construction and Development of a model. 204 p. Summary 6 p. 2005.
- 42 YLÄOUTINEN, SAMI, Development and functioning of fiscal frameworks in the Central and Eastern European countries. - Finassipolitiikan kehikkojen kehittyminen ja toiminta Keski- ja Itä-Euroopan maissa. 220 p. Yhteenveto 4 p. 2005.
- 43 TÖRMÄKANGAS, RAILI, Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri. Kolmen sukupolven sahatoimintaa. - The everyday culture of entrepreneurship over three generations in a saw mill. 203 p. Summary 3 p. 2005.
- 44 TUNKKARI-ESKELINEN, MINNA, Mentored to feel free. Exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring. - Mentoroinnilla vapaudentunteeseen: Kartoittava tutkimus perheyritysten seuraajasukupolven mentoroinnista saamistaan kokemuksista. 233 p. Yhteenveto 3 p. 2005.

- 45 LINTULA, PAAVO, Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. - The action scope of a journalist in a regional newspaper under pressure of a technical-rational discourse. 321 p. Summary 3 p. 2005.
- 46 HEIKKILÄ, MAURI, Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. - The self-concept, the self-esteem and the sense of life control as the determinants of the intrapreneurship. 209 p. Summary 5p. 2006.
- 47 SYRJÄLÄ, JARI, Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. - Pictures in Light. Narratives and interpretations of changes in the energy sector from the point of view of welfare and personnel strategy. 333 p. 2006.
- 48 NIEMELÄ, MARGIT, Pitkäikäisten perheyriyksen arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyriyksen arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. - The value profile of long-lived family firms. The description of the values and the continuity of long-lived family firms as seen through Bronfenbrenner's ecological theory. 187 p. Summary 2 p. 2006.
- 49 KAKKONEN, MARJA-LIISA, Intuition and entrepreneurs. A Phenomenological Study of managerial intuition of finnish family entrepreneurs. 176 p. Tiivistelmä 2 p. 2006.
- 50 LAHTONEN, JUKKA, Matching heterogeneous job seekers and vacancies. Empirical studies using finnish data. 110. p. Yhteenveveto 2 p. 2006.
- 51 OLLIKAINEN, VIRVE, Gender Differences in Unemployment in Finland. 157. p. Yhteenveveto 1 p. 2006.
- 52 PURONAHO, KARI, Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi - Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. - Sport marketing by sport clubs for children and youngsters - Exploring the production process, resources and costs of children's and youngsters' sport activities. 236 p. Summary 3 p. 2006.
- 53 POIKKIMÄKI, SANNA, Look closer to see further. Exploring definitions, goals and activities of environmental life cycle management 153. p. Yhteenveveto 1 p. 2006.
- 54 SILJANEN, TUULA, Narratives of expatriates in the Middle East. Adaptation, identity and learning in non-profit organizations. 250 p. Tiivistelmä 2p. 2007.
- 55 WESTERHOLM, HELY, Tutkimusmatka pienyrityksen työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus. - A journey into the core of the occupational competence and attitudes of small business entrepreneurs. 221 p. Summary 5 p. 2007.
- 56 HYNINEN, SANNA-MARI, Matching in local labour markets: Empirical studies from Finland. 100 p. Summary 2 p. 2007.
- 57 TOHMO, TIMO, Regional economic structures in Finland: Analyses of location and regional economic impact. 53 p. (273 p.) Tiivistelmä 2 p. 2007.
- 58 HIIRONEN, MARJA-LIISA, Hoivayritykset kotona asuvien ikääntyvien toimintakyvyn tukena. Ikääntyvien, kuntapäätäjien ja hoivayrittäjien näkökulma. - Care enterprises and the functionality of elderly people living at home. The perspectives of aging people, municipal decision-makers and care entrepreneurs. 153 p. Summary 2 p. 2007.
- 59 ARHIO, KAIJA, Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustutkimus rakennuspuutuoteollisuuden verkostosta. - Creative quality and value innovations created by a learning network. Case-study within a building components manufacturing network. 191 p. Summary 10 p. 2007.
- 60 HEIKKINEN, EILA, Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun BigFive-teorian mukaan tarkasteltuna. - An entrepreneur's personality and its impact on the firm's growth: An analysis through the Big Five Theory. 139 p. Summary 5 p. 2007.
- 61 ELO-PÄRSSINEN, KRISTA, Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. - Values and corporate social performance in large Finnish family firms. Owners view. 188 p. Summary 2 p. 2007.
- 62 NYSSÖLÄ, HANNU, Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. - Corporate governance, intrapreneurship and effectiveness in the Universities of Applied Sciences. 361 p. Summary 9 p. 2008.
- 63 KAUKO-VALLI, SOFIA, Subjective well-being as an individually constructed phenomenon. 179 p. Summary 1 p. 2008.
- 64 SINTONEN, TEPPO, Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. - Diversity and Narrative. Discursive approaches to organizational reality. 59 p (123 p.) Summary 2 p. 2008.
- 65 KOOSKORA, MARI, Understanding corporate moral development in the context of rapid and radical changes. The case of Estonia. 105 p. (198 p.) Tiivistelmä 9 p. 2008.
- 66 TAKANEN-KÖRPERICH, PIRJO, Sama koulutus - eri urat. Tutkimus Mainzin yliopistossa soveltavaa kielitiedettä vuosina 1965-2001 opiskelleiden suomalaisten urakehityksestä palkkatyöhön, freelancereiksi ja yrittäjiksi. - Same Education - Different Careers. The study of the Finnish nationals who have studied applied linguistics in the University of Mainz, Germany, during the years 1965-2001, and their working development as emplo-

- yees, freelancers and entrepreneurs. 203 p. Summary 2 p. Zusammenfassung 3 p. 2008.
- 67 RANKINEN, ARJA, Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiinakokemuksista. - Cultural competence when operating in Southern and Eastern China. An interpretation of some Finnish business managers' experiences in China as an illustration. 294 p. Summary 4 p. 2008.
- 68 KOTAJA, SARI MAARIT SUSANNA, Keskipohjalaisyrietykset toimintaympäristönsä ja sen hyvinvoinnin rakentajina. Diskurssianalyttinen näkökulma. - Central Ostrobothnian SMEs as constructors of their operating environment and regional welfare. Discourse analytic research. 209 p. Summary 3 p. 2008.
- 69 TEITTINEN, HENRI, Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. -Invisible ERP. Construction of enterprise resource planning. 206 p. Summary 2 p. 2008.
- 70 LUOTO, JANI, Bayesian applications in dynamic econometric models. - Bayesilaisia sovelluksia dynaamisissa ekonometrisissa malleissa. 148 p. Tiivistelmä 3 p. 2009.
- 71 TOURUNEN, KALEVI, Perheyrietykset kansantalouden resurssina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. - Family businesses as an economic resource. Ownership, scale and profitability of middle-sized and large-sized businesses in Finland in 2000–2005. 174 p. Summary 3 p. 2009.
- 72 NIEMELÄ-NYRHINEN, JENNI, Factors affecting acceptance of mobile content services among mature consumers. - Mobiilien sisältöpalveluiden omaksumiseen vaikuttavat tekijät ikääntyvien kuluttajien keskuudessa. 148 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 73 LAURONEN, MIRJA, Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. - Entrepreneurial economic policy. A three-phase discourse-analytical study of the roles and functions of municipal economic policy. 193 p. Summary 4 p. 2009.
- 74 KOSKINEN, MARKETTA, Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. - Ownership as understood and interpreted by various entrepreneur types. A phenomenographic study. 227 p. Summary 2 p. 2009.
- 75 FRANTSI, TAPANI, Ikääntyvä johtaja tienhaaras. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. - Stories as identity construction of ageing leaders at the career crossroads. 247 p. 2009.
- 76 ONKILA, TIINA, Environmental rhetoric in Finnish business. Environmental values and stakeholder relations in the corporate argumentation of acceptable environmental management. 200 p. Yhteenveto 1 p. 2009.
- 77 HARTIKAINEN, PERTTI, "Tätä peliä ei hävitä" Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin oppimishistoriasta 1968–2006. - "We won't lose this game." Abductive research on learning history of Halton Group 1968–2006. 190 p. Summary 4 p. 2009.
- 78 KERTTULA, KARI, Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. - Power and change. Interpretation of the top management about the power arising from a strategic change process: qualitative case study within a forest industry organization. 206 p. Summary 3 p. 2009.
- 79 ANTTONEN, RITVA, »Manne takaraivossa». Ennakkoluulot ja syrjintä suomalaisten romaniyrittäjien kokemana. Fenomeno-grafinen tutkimus. - Experiences of prejudice and discrimination of Roma entrepreneurs in Finland. A phenomenographic study. 199 p. Summary 3 p. 2009.
- 80 SALVADOR, PABLO F., Labour market dynamics in the Nordic countries according to the chain reaction theory. 148 p. 2009.
- 81 PELLINEN, ANTTI, Sijoitusrahastoasiakkaiden taloudellinen kyvykkyys ja tulevat lisäsiointuspäätökset. - Financial capability of mutual fund clients and additional investment decisions. 196 p. 2009.
- 82 KALLIOMAA, SAMI, Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. - Internal marketing as management –case study: project organisation within the engineering industry. 232 p. Summary 8 p. 2009.
- 83 VON BONSDORFF, MONIKA E., Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. - Keskiikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikheet. 86 p. (194 p.) Yhteenveto 3 p. 2009.
- 84 LAAKKONEN, HELINÄ, Essays on the asymmetric news effects on exchange rate volatility. - Esseitä makrotalouden uutisten vaikutuksista valuuttakurssien volatiliiteettiin. 124 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 85 LAPPALAINEN, MINNA, Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationships in supply chains and networks. 138 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 86 SILTAOJA, MARJO, Discarding the mirror - The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context. - Peiliä hylkäämässä. Aineettomien sosiaalisten resurssien merkitys liiketoiminnan vastuulle. 204 p. Yhteenveto 3 p. 2010.

- 87 OVASKAINEN, MARKO, Qualification requirements of SMEs in Internet-based electronic commerce. - Findings from Finland. - Pk-yritysten kvalifikaatiovaatimukset Internet-pohjaisessa elektronisessa kaupankäynnissä - löydöksiä Suomesta. 273 p. Yhteenveto 6 p. 2010.
- 88 KUIVANIEMI, LENI, Evaluation and reasoning in the entrepreneurial opportunity process: Narratives from sex industry entrepreneurs. - Arviointi ja päättely liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisprosessissa. Yrittäjien tarinoita seksiteollisuudesta. 216 p. 2010.
- 89 STORHAMMAR, ESA, Toimintaympäristö ja PK-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. - Local environment and the small and medium sized enterprises. Observations of the factors which affect the operations of firms. 188 p. Summary 3 p. 2010.
- 90 KOSKINEN, HANNU, Studies on money and labour market dynamics and goods market imperfections. - Tutkimuksia raha- ja työmarkkinadynamiikasta ja hyödykemarkkinoiden epätäydellisyyksistä. 106 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 91 HÄMÄLÄINEN, ILKKA, Suunnittelijat innovaatiotoiminnan ja kasvun ytimessä. - Architects and consulting engineers in the core of innovation and growth. 270 p. Summary 2 p. 2010.
- 92 KETOLA, HANNU U., Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. - Transformation from a recruit (newcomer) into a productive expert. The job orientation process as a tool for personnel development in Finnish ICT companies. 212 p. 2010.
- 93 RAUTIAINEN, ANTTI, Conflicting legitimations and pressures in performance measurement adoption, use and change in Finnish municipalities. - Ristiriitaiset legitimaatiot ja paineet suoritusmittauksen käyttöönotossa, käytössä ja muutoksessa Suomen kunnissa. 52 p. (109 p.) Summary 4p. 2010.
- 94 JAUHIAINEN, SIGNE, Studies on human capital flows and spatial labour markets. - Tutkimuksia inhimillisen pääoman virroista ja alueellisista työmarkkinoista Suomessa. 98 p. Summary 1p. 2010.
- 95 KORSUNOVA, ANGELINA, Encouraging energy conservation with 'no hard feelings': a two-part analysis of communication between energy companies and Finnish households. 213 p. 2010.
- 96 NOKSO-KOIVISTO, PEKKA, Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa. - Roles of Network Activators in Business Networking Process. 262 p. Summary 6 p. 2010.
- 97 AALTONEN, HELI, Co-creation of value in advertising. An interpretive study from the consumers' perspective. - Yhteinen arvonluonti mainonnassa. Kuluttajakeskeinen tulkitseva tutkimus. 186 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 98 YLINEN, AULIS, Opettajien yrittäjyyskasvatustulokset Etelä-Pohjanmaan lukioissa. - Teachers' readiness for entrepreneurship education at Southern Ostrobothnia upper secondary schools. 221 p. Summary 8 p. 2011.
- 99 MUKKALA, KIRSI, Essays on regional development and labor mobility in a knowledge-based economy. - Alueellinen kehitys ja työvoiman liikkuvuus maantieteellisen keskittymisen ja osaamisintensiivisten alojen näkökulmasta. 127 p. Yhteenveto 2 p. 2011.
- 100 KONTINEN, TANJA, Internationalization pathways of family SMEs. - PK-perheyriyten kansainvälistymispolkuja. 98 p. (243 p.) Yhteenveto 1 p. 2011.
- 101 ESKOLA, ANNE, Good learning in accounting. Phenomenographic study on experiences of Finnish higher education students. - Hyvä oppiminen laskentatoimessa. Fenomenografinen tutkimus suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden kokemuksista 191 p. Yhteenveto 5 p. 2011.
- 102 TURUNEN, TERO, Yrittäjyys - mitä se merkitsee? Yrittäjyyden ja sen sukulaiskäsitteiden käyttö koulutuksessa, tutkimuksessa ja politiikassa 1900-luvun loppupuolelta 2000-luvun alkuun. - Entrepreneurship - What does it mean? The applications of entrepreneurship and its kindred concepts in education, research and policy from the end of the 20th century until the beginning of the 21th century. 238 p. 2011.
- 103 PATJA, PÄIVI, Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset. Diskurssianalyttinen tutkimus perheiden omistamisen merkityksellistymisestä Suomessa vuosina 1976-2005. - The Changing Meanings of Family Ownership. 122 p. Summary 2 p. 2011.
- 104 TOKILA, ANU, Econometric studies of public support to entrepreneurship. - Ekonometrisia tutkimuksia yrittäjyyden julkisesta tukemisesta. 157 p. Yhteenveto 3 p. 2011.
- 105 HALME, PINJA, Iästä johtamiseen - Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. - Moving from Concepts of Age to Management - Age Management and Age Diversity in Management Research. 61 p. (130 p.) Summary 1 p. 2011.
- 106 OMAIR, KATLIN, Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. 57 p. (120 p.) 2011.

- 107 PEKKALA, AULI, Mestaruus pääomana. Huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. - Mastery as capital – How growth into the elite athlete and mastery capital advances the growth into entrepreneurship. 184 p. Summary 7 p. 2011.
- 108 LAAKKONEN, ANNE, Construction of the entrepreneurial identity in the family business context. A cross-cultural study. - Yrittäjämäisen identiteetin rakentuminen perheyrittäjäkontekstissa, kulttuurienvälinen tutkimus. 297 p. Yhteenveto 1 p. 2012.
- 109 MÄKI, KIMMO, Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina. - Teaching professionals and masters of mosaic – Work cultures as the context of action of the teachers in universities of applied sciences. 150 p. 2012.
- 110 PIESKÄ, SAKARI, Enhancing innovation capability and business opportunities. Cases of SME-oriented applied research. 162 p. (244 p.) Tiivistelmä 2 p. 2012.
- 111 LEHNER, OTHMAR MANFRED, Social entrepreneurship perspectives. Triangulated approaches to hybridity. 94 p. (177 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 112 MALIN, VIRPI, Johtajasta tohtoriksi – osaajasta oppijaksi? Organisaatiossa oppimisen monta todellisuutta goffmanilaisena kehysanalyysinä. - Leaders as Learners. The multiple realities of learning - a Goffmanian frame analysis. 176 p. Summary 3 p. 2012.
- 113 VIINIKAINEN, JUTTA, Personality and labour market outcomes. - Persoonallisuuden merkitys työmarkkinoilla. 141 p. Yhteenveto 2 p. 2012.
- 114 MÄTTÖ, TONI, Implementation of quality cost management tool in dyadic purchaser-provider relationship context. -Laatukustannusten johtamismenetelmän soveltaminen tilaaja-tuottaja kontekstissa. 191 p. Yhteenveto 3 p. 2012.
- 115 LUOMAKOSKI, JARI, Why did electronic B2B marketplaces fail? Case study of an agricultural commodity exchange. 224 p. 2012.
- 116 VARIS, KEIJO, Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus. - The significance of organizational culture and leadership identity in matrix organizational change: A case study. 287 p. 2012