

JOHTAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTÄMISESSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Henna Kovanen &
Toni Kämäräinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Henna Kovanen & Toni Kämäräinen	
Työn nimi Johtamisen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu tutkielma
Aika (pvm.) 29.3.2023	Sivumäärä 99
Tiivistelmä <p>Organisaatioiden epäonnistuneet muutosyritykset herättivät 1980-luvulla tutkijoiden kiinnostuksen organisaatioissa vallitsevista kulttuureista. Tämän takia organisaatiokulttuurin muodostumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajalti, mutta lisätutkimuksia aiheesta tehdään edelleen, sillä organisaatiokulttuurin määrittely voidaan nähdä moninaisena ja kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä ei ole tunnustettu. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on tärkeä osa johtamista, sillä se vaikuttaa suuresti organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Tämän Pro Gradu-tutkielman tavoitteena on löytää yhteyksiä johtamisen keinojen sekä organisaatiokulttuurin muodostumisen välillä. Teorettisessa kehyksessä tarkastellaan lähemmin organisaation, organisaatiokulttuurin sekä johtamisen määritelmiä, sekä niiden eri tekijöitä, joilla on vaikutusta organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto koostettiin kohdeorganisaatioissa toteutetuista 13 teemahaastattelusta. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus tunnistaa kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin tekijöitä ja löytää niiden ja johtamisen välinen yhteys. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua sekä sisällön analyysia. Vastajat edustivat johtoryhmä, esimies sekä työntekijä/luottamusmies henkilöstöryhmiä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä ovat esimerkiksi avoin kommunikointi, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, yhtenäiset johtamiskäytänteet ja sisäisen viestinnän kehittäminen. Pohjimmiltaan tämä kaikki rakentuu yhteisen arvopohjan päälle, jolloin arvot ohjaavat toimintaa sekä organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Yleisenä johtopäätöksenä tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta johtamisen vaikuttavan organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja että johtamisen keinoilla pystytään vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan organisaatiokulttuuri kehittyy.</p>	
Asiasanat Johtaminen, organisaatiokulttuuri, arvot, organisaatiokulttuurin kehittäminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO.....	5
1.1	Perustelut tutkimukselle ja sen lähtökohdat	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Pro Gradu-tutkielman rakenne.....	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Pro Gradu-tutkielman pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	12
2.2	Organisaatio	13
2.2.1	Organisaation erilaiset mallit	14
2.2.2	Organisaation rakenne	15
2.3	Organisaatiokulttuuri.....	19
2.3.1	Scheinin ajatuksia organisaatiokulttuurista	21
2.3.2	Organisaatiokulttuurin rakentuminen	22
2.3.3	Arvojen rakentuminen	23
2.3.4	Avoin tiedonjakaminen ja vuorovaikutus.....	25
2.3.5	Työntekijöiden osallistaminen	27
2.4	Johtaminen.....	29
2.4.1	Arvojohtaminen	32
2.4.2	Muutoksen johtaminen	33
2.4.3	Kulttuurin johtaminen.....	35
2.5	Johtamisen keinot organisaatiokulttuurin kehittämisessä	37
3	TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS.....	40
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	40
3.2	Laadullinen tutkimus	40
3.3	Aineiston keruu ja käytännön toteutus	42
3.4	Analyysimenetelmä.....	46
3.5	Pro Gradu-tutkielman luotettavuus.....	47
4	PRO GRADU-TUTKIELMAN TULOKSET	49
4.1	Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja merkitys johtamiseen... ..	49
4.1.1	Arvopohja johtamisen ja toiminnan ohjaajana	52
4.1.2	Organisaatiokulttuurin tekijät ohjaavat johtamista	57
4.1.3	Henkilöstöryhmien muita ajatuksia	60
4.2	Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	63
4.2.1	Johtaminen kohdeorganisaatiossa	65
4.3	Organisaatiokulttuurin nykytila ja kehittäminen	67
4.3.1	Sisäinen viestintä ja henkilöstön osallistaminen kohdeorganisaatiossa.....	68
4.3.2	Johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseen	73
4.4	Organisaatiokulttuurin kehittymisen suunta	75

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	81
5.1	Tulokset teoreettisen kehyksen ympärillä	81
5.2	Käytännön johtopäätökset.....	83
5.3	Pro Gradu-tutkielman rajoitukset ja luotettavuuden arviointi.....	85
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET.....	97

1 JOHDANTO

1980-luvulla tutkijat kiinnittivät huomiota organisaatioiden epäonnistuneisiin muutosyrityksiin ja he alkoivat etsiä selitystä tähän, jolloin käynnistyi tutkimussuuntaus organisaatioiden kulttuurista. Epäonnistuneisiin muutosyrityksiin haettiin selitystä tieteenfilosofisin lähestymistavoin organisaation syvärakenteesta, jota alettiin kutsua organisaatiokulttuuriksi. Tutkijat havaitsivat organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta organisaation toimintaan. Alettiin korostamaan ajatusta, että jokainen henkilö kokee fyysisen todellisuuden eri tavalla riippuen hänen kokemusmaailmastaan. Ymmärrettiin kaikkien organisaation jäsenten kokevan organisaatiotodellisuuden henkilökohtaisesti. Johtajilla pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin avulla henkilösuhteisiin sekä henkilöstön toimintaan organisaatiossa. Ongelmana on kuitenkin koettu johtajien vaikuttamisen voimattomuus organisaation henkilöstön käyttäytymiseen, joten sen takia koetaan, että johtajat voisivat vaikuttaa enemmän organisaatiokulttuuriin. (Vartola, 2004, 215-216; Deal & Kennedy, 1983, 89.) Tästä syystä tässä Pro Gradu-tutkielmassa tarkastellaan johtamisen merkitystä organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Heinen (1987) mainitsee kulttuuriviitekehyyksen käyttämisen suosioon vaikuttaneen useat tapahtumat. Yhdysvaltalaisen tutkijoiden kiinnostus heräsi Japanin menestyksen ja kasvun aiheuttaman kilpailun takia. He havaitsivat menestyksen koostuvan moninaisista tekijöistä eikä pelkästään teknillisistä tai rakenteellisista tekijöistä. Smircich ja Galas (1987) mainitsevat kulttuuriviitekehyyksen tutkimisen arvostuksen syntyneen ajatuksesta löytää ja ymmärtää organisaation menestykseen vaikuttavia syvällisempiä malleja. Organisaatiokulttuuria on myös tarkasteltu Alvessonin ja Bergin (1988) näkemyksiin perustuen symboleiden avulla. Heidän mukaansa symboli on havainto jostakin asiasta, jota se ilmentää. Symboliin liittyy tunneperusteista tietoa enemmän kuin tietoon perustuvaa.

Madu (2012, 2) sekä Plakhotnik ja Rocco (2010, 77) mainitsevat organisaatiokulttuurin olevan moninaisesti määritelty ilmiö, jota on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla. Smircichin (1983, 339) mukaan kulttuurin käsite on syntynyt antropologiasta. Kinnunen, Feldt ja Mauno (2005, 142) toteavat organisaatiokulttuurin ilmentyvän organisaatiokäyttäytymisessä, jonka vuoksi tutkimusten

lähtökohtana on ymmärtää organisaatiokulttuurin ilmentyminen ja tutustua siihen syvemmin, jotta ymmärretään organisaation identiteetti ja persoonallisuus. Organisaatiossa oleva kulttuuri saattaakin olla syynä siihen, miten organisaatiossa toimitaan. Puolestaan Juuti (1995, 97) näkee organisaatiokulttuurin kehittymisen muodostuvan organisaation yksilöllisten jäsenten luovuuden synnyttämällä uusilla toimintatavoilla. Organisaatiokulttuurin kehittäminen voidaankin nähdä olevan johtamisen kehittymistä. Organisaatiokulttuurin kehittymisessä oleellisissa roolissa ovat viestimisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet, joita johtamisen avulla tulisi edistää.

Organisaatiokulttuurin määrittelyyn on olemassa kahdenlaisia tulkintoja. Yhden tulkinnan mukaan ajatus organisaatiokulttuurista perustuu siihen, että organisaatiolla on olemassa kulttuuri. Toisen tulkinnan mukaan ajatellaan organisaation olevan itsessään kulttuuri. Ensimmäisessä tulkinnassa oleellista on se, että kulttuuri on yksi organisaation ominaisuuksista, joka ohjaa sen jäsenten toimintaa yhdessä esimerkiksi strategisten päämäärien, organisaation rakenteen ja johtamisen kanssa. Toisen tulkinnan mukaan tarkasteltuna nähdään organisaation jäsenten rakentavan kulttuuria vuorovaikutuksessa ja yhteistyöllä, jotka toistuvat säännöllisesti. (Lämsä & Hautala, 2008, 176–177.) Schein (2004, 1) toteaa organisaatiokulttuurin liittyvän kiinteästi rakenteisiin, toistuviin toimintatapoihin ja toimintaa ohjaileviin sääntöihin, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan. Organisaation jäsenet kuitenkin myös muodostavat kulttuuria vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Schein (2017) näkee organisaatiokulttuurin rakentuvan monimutkaisesti ja syvällisesti. Hänen näkemyksensä mukaan kulttuurilla on syvärakenteinen luonne. Kulttuuri rakentuu erilaisista ihmisten ajatuksista, kun he ovat oppineet sopeutumaan ympärillä oleviin olosuhteisiin sekä tavoittelevat säilyttämään henkilökohtaisen eheydensä. Ihmisten ajatukset ovat rakentuneet onnistuneiksi kokonaisuuksiksi, jotka on siirretty eteenpäin uusille sidosryhmille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Organisaation sidosryhmien ongelmanratkaisukyvyllä synnytetään organisaatiokulttuuria. Toiminta, joka koetaan toistuvasti onnistuneena, muodostaa organisaation toimintaan itsestäänselvyuden, jota ei kyseenalaisteta. Morgan (1998, 199–231) näkee organisaation jäsenten olevan vuorovaikutusprosessissa syntyneiden näkemysten ja kokemusten vaikuttamisen alaisia. Tämän takia organisaatioon kehittyy kulttuuri, jossa on organisaation jäsenten henkilökohtaisia ajatuksia. Tällöin johtaminen perustuu siihen, että organisaation jäsenet toimivat kulttuuristen merkitysten mukaisesti. Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2015, 23) muistuttavat postmodernista näkökulmasta organisaatiokulttuurin tarkasteluun, jossa organisaatiokulttuuri nähdään vertauskuvana, jonka tavoitteena on huomioida yhteiset merkitysjärjestelmät. Organisaatiokulttuurin syntymiseen vaikuttaa sosiaalinen konteksti, jolloin se tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Peters ja Waterman (1983, 121) pitävät arvoja tärkeinä organisaation toiminnalle. Heidän tutkimuksensa osoittavat sen, että arvoja ei pidä rakentaa pelkästään tuloksellisen toiminnan tavoittelemiseksi vaan arvojen rakentumisessa merkittävää ovat moninaiset päämäärät, jotka liittyvät organisaatiokulttuuriin ja sitä

kautta jäsenten toimintaan. Arvojen rakentuminen synnyttää organisaation jäsenille tarkoituksen, joka muodostaa käyttäytymisen olemassa olevaksi. Ihmettelyn aiheena onkin ollut johtamisteorioiden huomion vähäinen kiinnittyminen arvojen rakentumiseen ja niiden muokkaamiseen, joilla on vaikutusta johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 21–22) toteavat arvokeskustelujen tavoitteena olevan rakentaa organisaatioille yhteinen toimintapohja. Heidän mukaansa arvokeskustelu on merkittävää, jos arvot pystytään yhdistämään käytännölliseksi toiminnaksi ja sen tukemana pohtia, miten arvot näkyvät nykyisessä toiminnassa ja miten niiden kehittyminen koetaan tulevaisuudessa. Silen (2006, 28) mainitsee organisaatiokulttuurimetaforan näkevän organisaation olemassa olon liittyvän orgaaniseen ja inhimilliseen järjestelmään, jossa keskeistä on johtaa ja ohjailla arvoja. Arvojen johtamisen opit nähdään liittyvän tieteellisen liikkeenjohdon koviin tekijöihin ja ihmissuhteiden koulukunnan pehmeisiin tekijöihin. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemysten mukaisesti arvojohtaminen muodostuu tuloshakuisuuden ympärille ja ihmissuhteiden koulukunnan näkemysten mukaisesti arvojohtamisessa tärkeää on myönteisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden arvostaminen.

1.1 Perustelut tutkimukselle ja sen lähtökohdat

Ahonen (2001, 67) näkee johtamispuheen ja organisaation määrittelyn muodostuvan moninaisten ja jopa sekalaisten teorioiden kokonaisuuksista, jotka ovat toisistaan irrallaan. Bendixin (1956) klassisen näkemyksen mukaan johtamisen ja organisaatiodiskurssin pääkehityslinjana voidaan pitää voimakasta yhdentymistä työn ja sen organisoinnin sosiaalisiin ja psykologisiin ulottuvuuksiin. Organisaatiotasolla synnytetään parhaiten tehokasta toimintaa, kun organisaatiossa huomioidaan sen jäsenten arvopohjainen toiminta, asenteet ja tunteet, joihin pyritään vaikuttamaan johtamisella. Barley ja Kunda (1992, 384) näkevätkin ihmislähtöisen ajattelutavan valtakausilla korostuvan pehmeät tekijät, joilla ohjataan organisaation toimintaa ja johtamista. Pehmeitä tekijöitä voivat olla arvot, asenteet, tunteet, psykologinen merkitsevyys sekä yhteisöllinen toiminta ja kulttuurin rooli. He puolestaan mainitsevat järjestelmäorientoituneen ajattelutavan korostavan kovia tekijöitä. Näitä voivatkin olla rationaalinen väitteiden esittäminen, muodollinen rakenne ja uuden teknologian mahdollistama potentiaali ohjailmiseen. Tutkimuksessamme oleellista onkin johtamisen keinojen keskittyminen pehmeiden tekijöiden ympärille, jossa johtamisen avulla tavoitellaan yhteyttä arvojen ja kulttuurin kehittämisen ympärille sekä vuorovaikutteista ja yhteisöllistä toimintakulttuuria.

Juuti (2006, 207–208) sekä Lämsä ja Hautala (2005, 152) toteavat organisaation rakenteella olevan merkittävä rooli organisaatiokulttuurin tutkimuksissa. Heidän mukaansa organisaatorakenne ilmenee toimintatavoissa ja niiden välisissä suhteissa, joka voikin tarkoittaa hierarkkista järjestelmää organisaation jäsenten erilaisesta asemasta. Organisaation rakenteesta voidaan havaita jäsenten väliset suhteet ja roolit. Organisaatorakenne vaikuttaa siihen, kuinka

muodollisesti on suunniteltu työnjako tuottamaan tehokkuutta organisaatioon. Organisaatiossa tavoitteena onkin yhteistyö eri osastojen välillä. Tietynlaisen rakenteen tavoitteena on erilaistaa toimintoja ja työnjakoa sekä mahdollistaa yhteistyö organisaation jäsenten kesken. Organisaatorakenteella on merkitsevyyttä johtamiseen ja sen kautta on mahdollista suunnitella, organisoida, valvoa ja ohjata toimintaa. Rakenne ei viittaa ainoastaan organisaatiokaavioihin, vaan se voidaan ymmärtää organisaation toistuvina toimintatapoina. Viitala (2019, 140) mainitsee organisaatioiden ajautuvan kaaokseen, jos niillä ei ole toimivaa rakennetta. Onnistuneella organisaatorakenteella on mahdollista tukea organisaatiokulttuurin säännöllistä uudistamista ja kehittämistä.

Edgar Schein on tutkinut paljon organisaatioiden kulttuurien kehittämistä sekä johtajan roolia organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Hänen mukaansa kulttuuri voi olla ristiriidassa muutoksen kanssa, jolloin kulttuuri saattaa asettua vastustamaan muutokseen tähtäävää toimintaa. Kulttuuri synnyttää organisaatioihin tehokasta toimintaa, jonka vuoksi organisaatioissa tulisi olla tahto analysoida olemassa olevan kulttuurin vahvuustekijöitä ja kehittämiskohteita. (Schein, 1973,2001,2017.) Kotter (1997,2009) on tarkastellut organisaatiokulttuuria muutoksen johtamisen näkökulmasta, ja hän on ollut kiinnostunut toteutetun muutoksen liittämistä organisaatiokulttuurin pysyväksi toimintatavaksi. Hän on keskittynyt tutkimuksissaan tarkastelemaan organisaatioiden muutosprosessien johtamista sekä erilaisia keinoja yhdistää muutoksella tavoitellut toimintatavat osaksi organisaatiokulttuuria, joissa on huomioitu organisaatiokulttuurin aiemmat perinteiset toimintatavat ja organisaation jäsenten tunteet.

Abujudeh (2020) on tutkinut organisaatiokulttuurin ja johtajuuden välistä yhteyttä sekä niiden merkitystä organisaation suoriutumiseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon onkin avainasemassa siinä, kun organisaatiokulttuuria halutaan yhdenmukaistaa. Pitkänen (2006, 15 & 197) on tutkinut muutosprosesseja ja niihin vaikuttavaa organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessa on tarkasteltu asioita, joita tapahtuu organisaatioiden yhdistymisessä ja kahden organisaation erilaisen kulttuurin kohdatessa toisensa. Erilaisten organisaatioiden henkilöstö on omaksunut omaan toimintaansa tietynlaisia malleja, jotka saattavat olla ristiriidassa toisen organisaation toimintamallien kanssa. Organisaatioiden yhdistyessä ja yhdenmukaisen toiminnan synnyssä oleellista onkin ymmärtää, että millaisia voimia syntyy yhdistymisestä. Johtamisen avulla pystytäänkin hallitsemaan kulttuurien kohtaamisesta syntyneitä voimia.

Dealin ja Kennedyn (1983, 89) ajatusten pohjalta voidaan nähdä johtamisen merkittävä rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä. He korostavat johtajien kykyä ja jopa velvollisuutta kehittää organisaatiokulttuurin mahdollistamana organisaation jäsenten välisiä suhteita ja heidän toimintatapojaan. Ongelmana on nähty johtajien potentiaalin täysimääräinen hukkaaminen siihen, että he tavoittelisivat organisaation henkilöstön käyttäytymisen muokkaamista. Tästä syystä koetaan, että johtamisen keinot pitäisivät olla voimakkaampia organisaatiokulttuurin kehittämisessä, jonka takia tutkimuksemme lähtökohtana on syventää näkemyksiä johtamisen yhteydestä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja täten

tutkimus on perusteltua. Myös Schein (1987, 19–20) korostaa johtamisen yhtenä keskeisimpänä tehtävänä olevan organisaatiokulttuurin muodostaminen ja johtaminen, johon ei ole kiinnitetty johtamistieteellisessä tutkimuksessa tarpeeksi huomiota. Tämänkin ajatuksen mukaisesti tutkimuksemme on perusteltua tästä näkemyksestä. Drucker (2000, 55) toteaaakin perinteisten ajatusten korostavan johtamisen vastuuntuntoisuutta ja tavoitteellista toimintaa, jotka tähtäävät vaikuttamaan organisaation suoriutumiseen ja tulokselliseen toimintaan sisäisesti ja ulkoisesti. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009, 281) toteavat organisaatiokulttuurin muodostuvan sekä selitettävissä olevista tekijöistä, että tekijöistä, joita on hankala sanoittaa. Organisaatiokulttuuri on laaja käsite, jonka muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ei pystytä kaikkia tunnistamaan, sillä ne ovat vielä osin tiedostamattomia. Tässä tutkimuksessa pyrimme löytämään kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta johdolla olisi käsitys kehityskkeinoista organisaatiokulttuurin yhdenmukaistamiseen. Tutkimuksessa tavoitteena on myös tunnistaa mahdollisia uusia organisaatiokulttuurin muodostumisen tekijöitä, joita kaivataan organisaatiokulttuuritutkimuksissa.

Kulttuurin ja johtamisen välistä vuorovaikutusta on perinteisesti tarkasteltu toiminnallisen perspektiivin sekä antropologisen näkemyksen mukaisesti. Toiminnallinen perspektiivi näkee johtajan kyvykkyyden mahdollisuudet muuttaa ja kehittää kulttuuria omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Antropologisen näkemyksen mukaisesti johtaja on asettunut osaksi kulttuuria. (Sarros, Cooper & Santora, 2011.) Golden (2016) mainitseekin olemassa olevan kirjallisuuden näkevän johtamisen merkittävän roolin siinä, että johtajan käyttäytymisen ja toiminnan avulla voidaan merkittävästi kehittää organisaatiokulttuuria. Tässä Pro Gradu-tutkielmassa tarkastelu keskittyy ensisijaisesti toiminnalliseen näkemykseen ja siihen, millaisin keinoin johtamisella voidaan kehittää organisaatiokulttuuria.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän Pro Gradu-tutkielman tavoitteena on tutkia johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuurin syntymiseen ja kehittämiseen ja löytää erilaisia johtamiseen liittyviä ominaisuuksia, joilla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Merkittävää Pro Gradu-tutkielmassa on se, että millä tavoin johtamisella on mahdollista muuttaa ja kehittää organisaatiokulttuuria tilanteessa, jossa organisaatio on useiden yritysjärjestelyiden seurauksena muuttunut merkittävästi. Tämä näkökulma on Pro Gradu-tutkielmassa tutkimusongelmana. Pro Gradu-tutkielmassa organisaatiokulttuuria käytetään viittaamaan organisaation toimintatapoihin, joissa keskeisessä roolissa on arvopohja. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jonka päätutkimuskysymyksenä on:

- Millainen yhteys johtamisella on organisaatiokulttuurin kehittämiseen?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan alatutkimuskysymyksillä, joiden tarkoituksena on tukea päätutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymykset ovat:

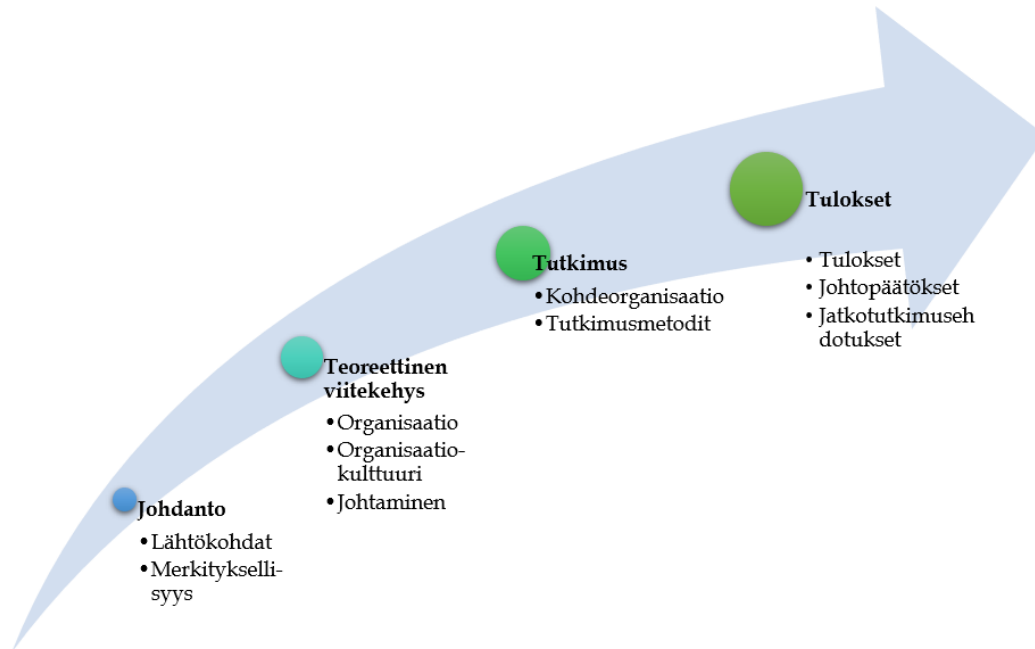
- Millainen rooli johtamisella on organisaatiokulttuurissa?
- Miten organisaatiokulttuuri näkyy johtamisessa?
- Millaisia keinoja johtajilla on organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen?

Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut viimeisten vuosien aikana useita liiketoimintakauppoja, vaikka organisaatio itsessään on jo melko vakiintunut toimija alalla. Näiden muutosten myötä organisaatiokulttuuri on koettu pirstaleiseksi ja organisaation arvojen sekä vision ja mission näkyminen työntekijöiden arjessa on ollut melko vähäistä sekä organisaatiossa koetaan, että ne eivät ole kovin hyvin tiedossa. Kohdeorganisaatio haluaa lähteä organisaatiokulttuuriaan kehittämään yhteneväisemmäksi eri organisaatiotasojen sekä toimipisteiden välillä. Tavoitteena on tuoda työntekijöitä lähemmäksi toisiaan sekä lisätä yhteisöllisempiä ja yhteneväisempiä toimintatapoja. Tähän he erityisesti haluaisivat tunnistaa jo olemassa olevia keinoja sekä löytää uusia keinoja johtajille. Tämän myötä he toivoivat meitä toteuttamaan Pro Gradu-tutkielman heidän organisaatiolleen tästä aiheesta.

1.3 Pro Gradu-tutkielman rakenne

Pro Gradu-tutkielma rakentuu vaiheittain ja sen eteneminen tapahtuu seuraavasti: Johdannossa esitellään tutkielman aihealuetta sekä käsitellään lähtökohtia ja perusteluita Pro Gradu-tutkielmalle. Johdannossa esitetään myös tutkimuksen tavoitteet, määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tämä Pro Gradu-tutkielma pyrkii vastaamaan. Toinen luku rakentuu teoreettisen viitekehyksen ympärille, joka on pyritty rakentamaan suppilomaisesti eli yleisemmistä käsitteistä kohti yksityiskohtaisempia käsitteitä. Teoreettisessa viitekehysessä syvennytään organisaation määrittelyyn ja kuvaillaan organisaation rakenteeseen liittyviä ilmiöitä. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehysessä syvennytään organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja kuvaillaan sen rakentumista. Viimeisenä teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteenä on johtaminen. Luvun lopussa tiivistetään teorian pohjalta johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä, jonka tavoitteena on myös vetää yhteen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen toteutukseen ja metodologiaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ja esitellään aineiston keruumenetelmä sekä tutkimuksessa käytetty aineiston analyysimenetelmä. Luvussa käsitellään myös tutkielman luotettavuutta. Luvun alussa esitellään myös lyhyesti kohdeorganisaatio. Neljännessä luvussa tulokset kootaan yhteen ja aineisto analysoidaan käyttämällä apuna haastattelukatkelmia sekä teoreettista viitekehystä. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja käytännön

johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Luvussa esitetään myös tutkimuksen rajoitukset ja arvioidaan luotettavuuden toteutuminen sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Oheisessa kuviossa 1 on esitetty Pro Gradu-tutkielman rakenne visuaalisessa muodossa.



KUVIO 1 Pro Gradu-tutkielman rakenne.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Pro Gradu-tutkielman pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Pro Gradu-tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu klassisen suppilomallilogiikan mukaan, jossa teorian käsittely aloitetaan yleisimmistä käsitteistä, joista edetään kohti yksityiskohtaisempia käsitteitä. Teoreettisen viitekehysten pääkäsitteet ovat organisaatio, organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Käsittely alkaa organisaation määrittelemisellä ja sen alakäsitteenä on organisaation erilaiset mallit sekä organisaation rakenne. Organisaation tarkastelusta siirrytään toisen pääkäsitteen eli organisaatiokulttuurin määrittelyyn. Tässä luvussa perehdytään organisaatiokulttuurin moninaiseen määrittelyyn ja esitetään organisaatiokulttuurin rakentuminen Scheinin klassisen lummelampi-mallin mukaan. Alalukuna ovat arvojen rakentuminen, avoin tiedonjakaminen ja vuorovaikutus sekä työntekijöiden osallistaminen, jotka ovat merkittävässä roolissa organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa. Teoreettisen viitekehysten kolmantena käsiteltävänä ilmiönä on perehtyä tutkimuksen kolmanteen pääkäsitteeseen eli johtamiseen. Tässä luvussa määritellään johtaminen sekä syvennytään johtamisen yhteyteen organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa alakäsitteiden arvojohtamisen, muutoksen johtamisen sekä kulttuurin johtamisen avulla. Teoreettisen viitekehysten viimeisenä kohtana on vetää yhteen teoreettiset ilmiöt käsiteltävästä aiheesta esittämällä johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Oheisessa kuviossa 2 on esitetty teoreettisen viitekehysten rakentuminen sekä pääkäsitteiden ja alalukujen välinen yhteys.



KUVIO 2 Pro Gradu-tutkielman pääkäsitteet ja teoreettisen viitekehyksen rakentuminen.

2.2 Organisaatio

Pro Gradu-tutkielman ensimmäisenä pääkäsitteenä on organisaatio. Organisaatioita alettiin tutkimaan kunnolla 1900-luvun alussa. Tämän ajan merkittävimpiä organisaationäkökulmia kutsutaan klassisen koulukunnan teorioiksi. Klassisen koulukunnan teorioita ovat muun muassa Max Weberin (1947) byrokratian ihanemallin ajatukset, Frederick Taylorin (1915) tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta sekä Henry Fayolin (1961) hallinnollisen koulukunnan malli. Näissä klassisissa organisaatioteorioissa näkökulmat liittyivät organisaation sisäisen toiminnan tehokkuuteen, joka oli organisaatioiden analysoinnissa keskittymisen kohteena. Johdon vastuulla oli keskittyä etsimään paras ratkaisu sille, että organisaation toiminta on sisäisesti tehokasta. Johtajien ominaisuuksissa korostettiin rationaalisuutta. Yleisenä ajatuksena oli se, että organisaatiot onnistuvat optimoimaan sisäisen tehokkuutensa luomalla mahdollisimman yksinkertaisen organisaatorakenteen ja tehtävänjaon, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Ihmiset nähtiin välineinä, jotka toteuttavat johdon asettamia tavoitteita. (Morgan, 1998.) Puusa ym. (2015, 2) huomauttavat klassisten koulukunnan teorioiden analysoineen organisaatioita suljettuina järjestelminä. Tällainen järjestelmä soveltuu hitaita muutoksia synnyttäviin ympäristöihin, joissa ratkaistavaksi tulee yksinkertaisia ongelmia. Suljetussa järjestelmässä nähtiin henkilöstön koulutustason olevan vähäinen ja henkilöt käyttivät kehittymätöntä tekniikkaa. Scott (2003, 29) mainitseekin nykyään organisaatioista puhuttavan avoimina järjestelminä,

jolloin huomio on kiinnitetty organisaation ja sitä ympäröivän toimintaympäristön väliseen vuorovaikutukselliseen suhteeseen.

Scott (2003, 27) toteaa nykyään organisaatioiden olemassaolon ymmärtämisen olevan laaja-alaisesti ihmisten tiedossa, jonka takia organisaatiot kuuluvat ihmisten arkipäiväiseen todellisuuteen. Organisaatiot ovatkin syntyneet ihmisten toimesta, jonka takia organisaation määritelmiä on useita. Ymmärryksemme organisaation määritelmästä sekä sen kehittamisestä ja tutkimisesta vaikuttavat siihen, millaista määritelmää organisaatiosta käytämme. Juuti (2006, 9–10) mainitsee funktionalistisen näkemyksen olevan perinteinen määritelmä organisaatiolle. Tämän näkemyksen mukaisesti organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita, joissa vallitsee vahva taso toimijoiden välillä. Organisaatio onkin sosiaalinen toimija, jolla on merkitystä ihmisten elämään. Etzioni (1964, 7) sekä Lämsä ja Hautala (2005, 9–10) puolestaan pitävät organisaatiota ihmisten yhteisesti luotuna järjestelmänä, jonka avulla on mahdollista toteuttaa yhteisesti määriteltyä tarkoitusta. Tavoite voikin liittyä organisaation toiminnan kokonaisuuteen tai pienempiin kokonaisuuksiin, kuten markkinaosuuden kasvuun. Ihmisten moninaiset ominaisuudet on yhdistetty organisaation toimintaan. Ihmisten ominaisuudet synnyttävätkin organisaatioon yhteisen perustan, joka mahdollistaa voimavarojen ja jäsenten yhdistämisen liittämällä johtajat, työntekijät, asiantuntijat ja pääoman yhdeksi kokonaisuudeksi.

Harisalo (2008, 265–267) mainitsee organisaatioille olevan muodostunut historian saatossa henkinen todellisuus, johon uudet työntekijät liittyvät ja oppivat. Organisaatioiden jäsenet analysoivat henkisen todellisuuden kautta organisaation toimintatapoja ja rakenteellisia perustuksia, jotka uusi jäsen voi ymmärtää heikkoina tai vahvoina ilmiöinä. Organisaatiokulttuuriteorian kautta johdolle on tarjoutunut mahdollisuus analysoida organisaation tekijöitä, jotka mahdollistavat organisaatiokulttuurin kehittämisen ja johtamisen. Tärkeänä ymmärryksen kohteena onkin ollut havainto siitä, että organisaation jäsenille ei riitä pelkästään täydellinen organisaatorakenne, vaan jäsenten tunteet on myös otettava huomioon. Silen (2006, 28–29) mainitseekin organisaatioista puhuttavan organisaatiokulttuurimetaforan kautta, joka näkee organisaation olevan orgaaninen ja inhimillinen järjestelmä, jossa johtamisella pyritään ohjailemaan arvoja. Organisaatio voidaan nähdä elävänä olentona ja organisminä. Teoreettiset mallit kiinnittävät tällöin huomiota siihen, miten organisaatio kulttuurina synnyttää ja kehittää yhtenäisyyttä korostavia merkityksiä sekä merkitysten liittymiseen organisaation toimintaan. Organisaation ja sen kulttuurin kehittäminen nähdään johtamisen strategisena keinona yhdenmukaistaa toimintaa ja synnyttää tehokasta toimintaa.

2.2.1 Organisaation erilaiset mallit

Organisaatiot ovat rakennelmia, jotka tavoittelevat asetettuja päämääriä sosiaalisten toimijoiden sekä fyysisten artefaktien avulla. Niiden toimintaa ohjaa ihmisten välillä vallitsevat valtasuhteet; käytetään omaa valtaa suhteessa toisiin, jotta saadaan edistettyä toimenpiteitä organisaation tavoitteita kohti. Organisaatiosta voidaan puhua, kun tarkoitetaan suurempaa kokonaisuutta, joka muodostuu eri

toimijoista tai myös tämän kokonaisuuden sisällä toimivista pienemmistä ryhmistä, jotka itsessään muodostavat omat organisaationsa. Ominaista organisaatioille on työskennellä toimintaan liittyviä tavoitteita kohti, joita ohjaavat yhteiset linjaukset ja säännökset. (Boje, Gephart & Thatchenkery, 1995, 2–4.) Scott (2003, 27) sekä Harisalo (2008, 17) puoltavat tätä näkemystä puhumalla tavoite- ja tehokkuusmallin organisaatioista, jolloin organisaatiossa on systemaattisesti suunniteltu järjestelmä toteuttamaan asetetut tavoitteet. Harisalo (2008, 17) toteaa kuitenkin, että organisaation tavoitteet määrittävät organisaation olemassa ololle perimmäiset syyt, jolloin tavoitteet saavutettuaan organisaation on määriteltävä uudet päämäärät tai mietittävä olemassa olon lopettamista.

Harisalo (2008, 18–19) ja Scott (2003, 26–29) mainitsevat säilymismallin olevan yksi määritelmä organisaatiolle, jolloin organisaatiossa nähdään olevan syntynyt yhteistä toimintaa, jonka tavoitteena on säilyttää organisaation olemassa olo sekä säilyttää toiminta jatkuvana. Tämä näkemys ei keskity tavoitteellisen ja tehokkaan toiminnan syntymisen ympärille. Kolmas organisaation määrittelyyn soveltuva näkemys liittyy vaihdantamalliin. Tässä näkemyksessä tarkastelun kohteena on organisaation ja sitä ympäröivän toimintaympäristön välinen suhde. Näkemyksen mukaan toimintaympäristön tekijät ohjaavat ja vähentävät organisaatioiden mahdollisuuksia kehittyä. Organisaatioiden menestys ilmenee sen mukaan, miten ne kykenevät ymmärtämään ympäristöään ja sen perusteella kehittämään toimintaansa vastatakseen ympäristöstä syntyviin vaatimuksiin. Hatch (2006, 335) sekä myös Harisalo (2008, 18) mainitsevat tulkinnallisen mielikuvan mallin olevan yksi keino tarkastella organisaatiota. Mallin näkemykset liittyvät organisaation jäsenten subjektiivisiin kokemuksiin organisaatiosta. Organisaation jäsenten tulkinnat elävät jatkuvasti todellisuudessa. Tulkintoihin ja käsityksiin vaikuttavat jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät.

Oleellista organisaatioiden tarkastelussa on ymmärtää se, että organisaatiomalleihin ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan organisaatiot ovat moninaisesti syntyneet henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa organisaatioon, jonka takia organisaation määrittelyssä voidaan nähdä olevan kontekstisidonnaisuutta. Tavoitellut päämäärät ja syntyneet tehtäväkuvat toimivat parhaiten tietynlaisessa ympäristössä. Organisaatiota ei pitäisikään nähdä tavoitteena, vaan yhtenä tekijänä saavuttaa asetetut päämäärät. Organisaatioissa johtaminen on erilaista, sillä organisaation tavoite ohjaa strategiaa, joka vastavuoroisesti ohjaa rakennetta. Tämän takia jokaisessa organisaatiossa sovelletaan johtamista omien resurssien ja päämäärien mukaisesti, jonka pohjana toimivat kuitenkin samankaltaiset määrittelyt johtamisen luonteesta. (Drucker, 2000, 19 & 22; Karlöf & Lövingson, 2006, 11.)

2.2.2 Organisaation rakenne

1960-luvulla organisaationäkemys ilmestyi kontingenssiteoria, jota alettiin käyttämään 1970-luvulla johtamisteorioissa. Kontingenssiteorialla kiinnitettiin huomiota erilaisiin tekijöihin, joiden olemassaolo mahdollistaa organisaation menestymisen ympäristössään. Sen avulla tavoiteltiin selityksiä organisaation ja sen ympäristön välisille vuorovaikutussuhteille. Teorian perimmäinen ajatus

liittyy siihen, että organisaatorakenteen oikeellisuuteen ei ole vain yhtä totuutta, vaan ympäristö vaikuttaa organisaatorakenteeseen, johon sen tulee sopeutua. Tämä näkemys haastaa ajatuksen organisoinnin riippuvuudesta aikaan ja paikkaan. Lähtökohtana kontingenssiteoriassa on myös se, että organisoitumisen tavat eivät ole yhtä tehokkaita sekä parhain tapa organisoitumiseen riippuu ympäristön luonteesta, jonka takia sisäiset tekijät ovat merkittävässä roolissa, jotta organisoituminen vastaa ympäristön vaatimuksia. (Puusa ym., 2015, 11; Scott, 1992, 88–89; Galbraith, 1973, 2.) Juuti (2006, 207) mainitsee tutkijoiden varhaisen kiinnostuksen olleen jo siinä, että mikä pitää organisaatioita pystyssä ja miten organisoitumisen tulisi tapahtua, jotta toiminta olisi tuloksellista. Burns ja Stalker (1961) tekivät ensimmäisen merkittävän tutkimuksen organisaation ja sen ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Heidän tekemänsä tutkimus osoitti sen, että ympäristön luonteella ja organisaatorakenteen välisellä suhteella oli vaikutusta organisaation menestykseen.

Burns ja Stalker (1961) havaitsivat osan organisaatioista toimivan vakaassa ympäristössä ja toisten organisaatioiden toimivan nopeasti muuttuvassa ja dynaamisessa ympäristössä. He totesivat, että vakaassa ja hitaasti muuttuvassa ympäristössä toimivilla organisaatioilla oli mekanistinen rakenne, jotka muistuttivat aiemmin mainittuja klassisen organisaatioteorian kuvauksia organisaatioista. Dynaamisessa ympäristössä toimivilla organisaatioilla oli puolestaan orgaaninen rakenne, joka tarkoitti sitä, että organisaatioilla oli kykyä kehittyä ympäristön mukaan. Organisaatorakenteen ollessa mekaaninen, niin silloin organisaation toiminta rakentuu muodolliselle hierarkialle ja kontrollille sekä johtamisessa käytetään käskyttämistä ja vahvaa auktoriteettia. Organisaatorakenteen ollessa orgaaninen, niin silloin organisaation toiminnassa on havaittavissa joustavia työntekotapoja, viestintä on avointa ja työntekijöitä osallistetaan toimintaan. Goldenin (2016) tutkimus osoittaa, että organisaation rakenteen ollessa vähemmän yhteydessä ulkopuoliseen tekijään, niin silloin organisaatiokulttuurin kehittäminen ja muokkaaminen vahvistuu. Tutkimus osoitti myös johtamisen heikon potentiaalin kehittää ja muokata organisaatiokulttuuria, kun organisaation rakenne ja kulttuuri on hierarkkisesti ja muodollisesti rakentunut, jolloin organisaation toimintatavat ovat rutiininomaisia. Taulukossa 1 olemme kuvanneet mekaanisen ja orgaanisen organisaation ominaisuuksia.

TAULUKKO 1 Mekaanisen ja orgaanisen organisaatorakenteen ominaisuudet (mukailen Burns & Stalker, 1961; Puusa ym., 2015, 12).

Mekaaninen organisaatorakenne:	Orgaaninen organisaatorakenne:
Vakaa ympäristö ja hitaat muutokset → tekniikka on kehittämätöntä	Dynaaminen ympäristö ja paljon muutoksia → tekniikka on kehittyntä
Työnjako suunniteltu ja vahva taso toimijoiden välillä (funktionalisten näkemys organisaatiosta)	Työnjako on joustavaa → tulosityksikörakenne tai projektiorganisaatio
Hierarkkiset suhteet ja sääntöjen ja toimintaohjeiden runsaus	Löysä hierarkiasuhde ja sääntöjen vähäisyys → tietoa jaetaan avoimesti
Ylin johto kantaa vastuun päätöksenteosta	Jokainen organisaation jäsen on mukana päätöksenteossa
Tietoa jaetaan ylhäältä alaspäin	Tietoa jaetaan tasapuolisesti

Burns ja Stalker (1961) toteavat organisoitumisen olevan tehokkainta, kun se soveltuu ympäristön vaatimuksiin. Mekaanisessa organisaatorakenteessa organisoituminen on perinteistä. Orgaaninen organisaatorakenne edellyttää uudenlaisia sekä joustavia rakenteita, joissa ei myöskään koeta muodollisia valtasuhteita. Orgaanisissa organisaatioissa vallan nähdään ennemminkin olevan työntekijällä tai asiantuntijoilla, kuin johdolla. (Puusa ym., 2015, 11–12) mainitsevat myöhempien organisaatioteorioiden ymmärtäneen organisaatioiden tarkastelussa oleelliseksi sen, kuinka organisaatiot toimivat ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa sekä muodostavat avoimen tiedonjaon verkoston. Näkemysten mukaan organisaatiot tavoittelevat ympäristöön soveltuvaan toimintaan jakamalla tietoja ja analysoimalla niitä, jotta ympäristön epävarmuuteen kyetään vastaamaan.

Ympäristön ollessa ennustettavissa ja hitaasti muuttuva, niin silloin organisaatiossa ei tarvitse jakaa kovin avoimesti tietoa. Funktionaaliset osastot mahdollistavat sopivan asiantuntijuuden organisaatioon ja hierarkkinen päätöksentekomalli mahdollistaa sen, että ongelmienratkaisu on tietyn ryhmän vastuulla. Ympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset aiheuttavat sen, että mekaaniset organisaatiot eivät onnistu jakamaan tietoa kaikille toimijatasoille riittävästi. Nopeat muutokset edellyttävät myös nopeaa reagoitua ja päätöksentekoa, joka ei ole kovin luonnollista hierarkkisessa organisaatiossa. Orgaanisessa organisaatiossa tarvitaan nopeaa tiedonkulkua ja eri toimijatasojen jatkuvaa yhteistyötä. Organisaatorakenteen edellytyksenä onkin joustavuus ja avoimuus kuin jäykkä ja suljettu. (Burns & Stalker, 1961; Puusa ym., 2015, 12.)

Lawrence ja Lorsch (1969) täydensivät Burns ja Stalkerin (1961) tutkimuksia, kun he keskittyivät tutkimaan sitä, että miten eri alojen organisaatiot organisoituvat, jotta rakenne olisi yhdenmukainen ympäristön vaatimuksiin. Tutkimuksessa käytettiin kahta käsitettä: erilaistuneisuus ja integraatio. He tarkoittivat erilaistuneisuudella sitä, että organisaation osilla on erilaiset työnjaot. Johdon toiminta- ja suhtautumistavat ovat erilaisia eri osastoja kohtaan. Siihen sisältyy

organisaatiorakenteen muodollisuuden aste sekä ilmapiirin tehtävä- tai ihmiskeksisyys. Integraatio puolestaan tarkoitti sitä, että eri osastot tekevät yhteistyötä laadukkaasti ja toimintaa koordinoidaan yhteistyössä. Dynaamisessa ympäristössä vaikuttavat menestyvät organisaatiot olivat onnistuneet erilaistamaan toimintansa ja organisaatioiden johtajat onnistuivat ratkaisemaan ristiriidat kaikkia hyödyttävällä tavalla. Ongelmanratkaisu tapahtuu aidosti ja jokainen osapuoli pyritään huomioimaan siinä. Johto luotti siihen, että heidät palkitaan ja huomioidaan kokonaistuloksen perusteella eikä osastokohtaisesti. Huonosti menestyvissä organisaatioissa johtoon kuuluvat henkilöt kokivat oman toimintansa vaikuttamattomana ja he tyytyivät ylimmän johdon tekemiin päätöksiin. Puolestaan vakaassa ympäristössä toimivat menestyvät organisaatiot eivät perustaneet toimintaansa vahvaan erilaistuneisuuteen. Integraatio ilmeni erilaisten sääntöjen ja toimintaohjeiden kautta. Lawrencen ja Lorschin (1967) tutkimustulokset organisaatiorakenteen vaatimuksista erilaisissa ympäristöissä voisikin tiivistää seuraavasti:

- Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatiorakenteen tulisi olla joustava ja avoin. Johtaminen rakentuu yhteisesti määriteltyjen päämäärien ympärille ja arvopohjaiseen johtamiseen sitoutumiseen sekä yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomiseen.
- Vakaassa ympäristössä organisaatiorakenteen on mahdollista olla hierarkisten suhteiden varaan rakennettu jäykkä kokonaisuus. Johtamisessa voidaan painottaa sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattamisen valvontaa.

Mintzberg (1990) keskittyi tarkastelemaan organisaatioita siitä näkökulmasta, että millaisiin ympäristöihin ja tilanteisiin ne soveltuvat. Ympäristön olosuhteet voivat olla vakaita ja monimutkaisia. Vakaa ja dynaaminen ympäristö tarkoittaa sitä, että miten ennalta arvaamattomat muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta organisaatioissa. Ympäristön monimutkaisuus viittaa puolestaan ymmärrykseen ympäristön ominaisuuksista. Ympäristöä voidaan pitää yksinkertaisena, jos sen ymmärtämiseen ei tarvitse hirveästi perehtyä ja monimutkaisena, jos sen ymmärtäminen vaatii syvällistä ja pitkäjänteistä pohdintaa.

Mintzberg (1990) esittikin erilaisia malleja erilaisiin organisaatiorakenteisiin ympäristön mukaan. Ympäristön ollessa yksinkertainen ja vakaa, niin silloin organisaatiorakenteen tulisi noudattaa mekanistisen byrokratian näkemyksiä. Tällöin organisaatiorakenne perustuu sääntöjen runsauteen, toimintojen korkeaan ennustettavuuteen ja yhteisiin toimintatapoihin, pitkälle suunniteltuihin työtehtäviin, hierarkkisiin suhteisiin sekä muodolliseen kommunikointiin. Vakaa- ja monimutkaiseen ympäristöön soveltuu asiantuntijabyrokratian mukainen organisaatiorakenne. Tällaisessa organisaatiossa työtehtävät ovat koulutettujen asiantuntijoiden vastuulla, joilla on henkilökohtainen ammattitaito suorittaa jotakin tehtävää. Koulutuksen kautta organisaation asiantuntijajäsenet ovat omaksuneet tietynlaiset arvot, joiden pohjalta toimitaan. Dynaamiseen ja yksinkertaiseen ympäristöön soveltuu yksinkertainen rakenne, joka on joustava ja organisaatiossa ei ole muodollisia sääntöjä tai johtamismalleja. Monimutkaiseen ja

dynaamiseen ympäristöön soveltuu adhokratia nimellä tunnettu organisaatiiorakenne. Tässä organisaatiiorakenteessa tehtävänjako on joustavaa ja hetkittäistä, jonka takia organisaatio rakenne muodostuu aina uudelleen tarpeiden mukaan. Johtamisella pyritään sitouttamaan organisaation jäsenet työtehtäviinsä tarjoamalla osallistumista ja motivoivia työtehtäviä sekä tietoa organisaation tavoitteista eikä se perustu vahvaan kontrolliin ja käskytykseen. Päätöksenteko tapahtuu siellä, ketä se koskee, jotta tiedonkulku olisi mahdollisimman nopeaa. (Mintzberg, 1990.)

Juuti (2006, 208–210) näkee organisaation johdon olevan merkittävässä roolissa organisaation rakenteen määrittelyssä, jotta siellä olisi mahdollista jakaa tietoa ymmärrettävästi ja sitä kautta toteuttaa tehokasta päätöksentekoa. Organisaatiiorakenne vaikuttaa siihen, millaisille valtasuhteille toiminta muodostuu. Organisaatiiorakenne voidaan jakaa horisontaaliseen ja vertikaaliseen ulottuvuuteen, jotka määrittelevät yhteistyössä organisaation muodollisen rakenteen. Vertikaalinen organisaatiiorakenne ohjaa valtasuhteiden syntymistä ja horisontaalinen organisaatiiorakenne ohjaa osastojen syntymisen. Kun organisaatio kasvaa, niin silloin myös osastojen määrä kasvaa ja sitä enemmän se on horisontaalisesti erilaistunut. Tällä on vaikutusta siihen, miten organisaatiossa toteutuu vuorovaikutus ja toimintojen koordinointi. Tästä syystä voidaan todeta organisaatiiorakenteen hierarkialla olevan merkitystä organisaatiokulttuuriin, sillä yksiköiden laatu vaikuttaa jäsenten asenteisiin työtä kohtaan sekä ajatteluun ja sitoutumisen tasoon. Karlöf (2002, 170–171) näkee menestyvien organisaatioiden toiminnan edellytyksenä säännöllisen oppimiskyvyn. Organisaatioiden toiminta on menestyksellistä, jos sen jäsenet osaavat tunnistaa organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja ymmärtävät niiden syyt. Oppivalla organisaatiolla on kyky reagoida muutoksiin ja ongelmiin ajoissa, jolloin käyttäytymisessä korostetaan itsekriittisyyttä virheiden havaitsemiseen ja sitä kautta uusien toimintamallien etsimiseen tehokkaan ja menestyksekkään toiminnan saavuttamiseksi. Tästä syystä organisaatioiden toiminnassa olisikin tärkeää ymmärtää toimintaympäristön välinen vuorovaikutussuhde.

2.3 Organisaatiokulttuuri

Pro Gradu-tutkielman toisena pääkäsitteenä on organisaatiokulttuuri, joka voidaan määritellä organisaation perinteisten toimintatapojen kautta, joka heijastuu organisaation henkilöstön käyttäytymiseen. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa myös ajattelutapoja, joiden avulla henkilöt analysoivat ja ymmärtävät ympäristöään. Organisaation jäsenet sisäistävät kulttuurista itselleen ominaisimmat toiminnan muodot sekä piirteet, joiden avulla he pyrkivät selviytymään ja esiintymään kulttuurin omaisesti eri tilanteissa. (Puusa ym., 2015, 18 & 22.) Smircichin (1985) mukaan organisaatioita voidaan pitää yhteisöllisinä merkitysjärjestelminä, joissa rakennetaan kulttuuria sekä organisaatiot ovat myös kulttuurin vaikutuksen alaisia. Hän näkee organisaation toimintaperiaatteiden ja päämäärien syntyvän organisaatiokulttuuriin

vaikuttavista arvoista. Schall (1983) esittää liikkeenjohdollisen kirjallisuuden tarkastelevan organisaatiokulttuuria sen vaikuttavuuden kautta. Hän kuitenkin huomauttaa antropologisen näkemyksen korostavan organisaation olevan itse omanlainen kulttuuri, jolla ei ole sisäistä kulttuuria. Tämän näkemyksen mukaan kulttuuri voi siis tarkoittaa organisaatiota.

Smircich (1983) mainitseekin, että jos organisaatio nähdään kulttuurina, niin silloin kulttuuria voidaan pitää tekijänä. Kulttuurin ollessa tekijänä, niin sen nähdään ohjailevan organisaation jäsenten toimintaa ja heidän tehtävänä on sopeutua organisaatiokulttuuriin. Johtamisella ei pystytä oikeastaan kehittämään ja muuttamaan organisaatiokulttuuria. Kulttuuri valitsee johtajat ja työntekijät organisaatioon, jolloin voidaan nähdä organisaatiokulttuurin liittyvän johtamiseen ja sen toteuttamiseen. Kulttuuri kehittyy ajan kuluessa ja usein tiedostamatta moninaisten tekijöiden kautta. Muun muassa Harisalo (2008, 273), Schein (2017), Peters ja Waterman (2007), Deal ja Kennedy (1983) sekä Juuti (2006) kannattavat eroavaa näkemystä organisaatiokulttuurista, jossa korostuu johtajan kyky kehittää ja muokata sitä omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Tässä näkemyksessä organisaatiolla on olemassa omanlaisensa kulttuuri, joka toimii käyttäytymisen perustana. Kulttuuri ohjaakin organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa haluttuun suuntaan. Oleellista tässä näkemyksessä on se, että kulttuuri syntyy johtamisen kautta, joka mahdollistaa myös sen kehittämisen ja muokkaamisen. Johtajien onkin ymmärrettävä heidän tärkeä roolinsa organisaatiokulttuurin kehittämisessä, jotta organisaatiossa vallitsee yhtenäinen toimintakulttuuri. Tämän Pro Gradu-tutkielman näkemykset perustuvatkin tähän jälkimmäiseen ajatukseen siitä, että johtajalla on mahdollisuus kehittää organisaatiokulttuuria.

Kuusela (2015, 9) sekä Luukka (2019, 19) näkevät organisaatiokulttuurin liittyvän sosiaalisuuteen, joka vaikuttaa ihmisten tunteisiin johonkin kuulumisesta, käyttäytymiseen sekä sosiaalisen arvostuksen saamiseen. Kulttuuri synnyttää ihmisten välille yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka organisaatiokontekstissa toimii erottavana tekijänä muista toimijoista. Kulttuuri muodostaa organisaation toiminnalle pohjan, joka vaikuttaa laajasti eri organisaatioiden toimintoihin. Organisaatiokulttuuri näkyykin muun muassa toimintatavoissa, yhteisöllisyydessä sekä johtamistavoissa. Harisalo (2008, 266) toteaa organisaatiokulttuurin olevan organisaatioiden henkinen syvärakenne, joka määrittää ajattelumallit sekä rakentaa erilaisten valintojen tekemisen ympärille organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuuri onkin laajasti hyväksytty organisaation jäsenten keskuudessa, jota ei kyseenalaisteta. Schein (2009, 17) muistuttaa organisaatiokulttuurilla olevan suuri rooli siinä, minne organisaatiossa halutaan suunnata toimintaa. Johtajien on oltava tietoisia organisaatiokulttuurin merkityksistä, jotta heidän tekemät päätökset aiheuttavat tavoiteltuja seurauksia. Johtamisella ei pysty vaikuttamaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja organisaation toiminnan yhdenmukaistamiseen, jos johtamisessa ei oteta organisaatiokulttuurin merkitystä tosissaan huomioon.

Nopeiden muutosten maailmassa, jossa organisaation rakenne saattaa elää jatkuvasti ja uutta osaamista tarvitaan organisaatioon, niin organisaatiokulttuuri on näissä ilmiöissä se tekijä, joka yhdistää organisaation toiminnan ulkopuoliseen ympäristöön. Organisaatiokulttuurin pitäisi keskittyä organisaation jäseniin enemmän kuin mekaanisiin suorituksiin. Toisin sanoen organisaatiokulttuuri voidaan nähdä liittyvän organisaation jäsenten vuorovaikutukseen. Nykyään organisaatiokulttuurilta odotetaan sitä, että se vahvistaa luovuuden ja innovatiivisen toiminnan kulttuuria. (Piha, 2017, 134; Viitala, 2019, 280.)

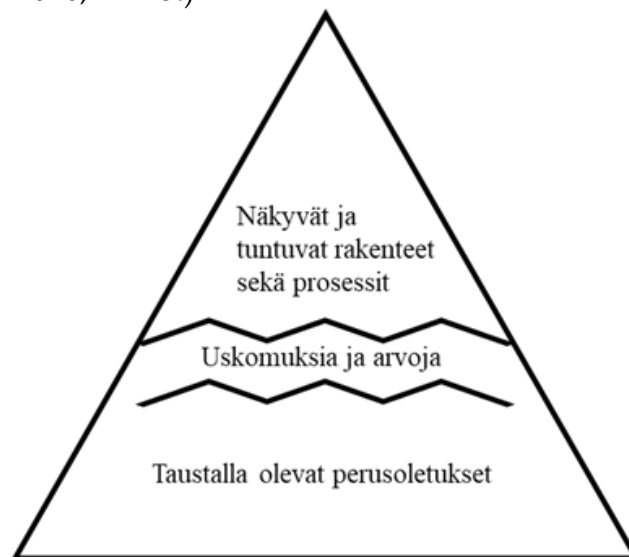
Organisaatiokulttuuri onkin määritelty moninaisesti, joka on aiheuttanut sen, että määritelmät ovat erilaisia keskenään. Määritelmässä toistuu kuitenkin samanlaisia ajatuksia. Organisaatiokulttuurin määrittelyssä usein toistuu ajatus siitä, että merkittävässä roolissa sen syntymisessä ovat yhdessä ymmärretyt olettamukset, arvot ja uskomukset. (Smircich, 1983, 345; Schwartz, 2013, 40; Schein, 2004, 17.) Trevino, Butterfield ja McCabe (1998, 452) huomauttavat määritelmien samankaltaisuuden liittyvän siihen, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Trevino ja Nelson (2011, 152) näkevätkin organisaatioon tulevien uusien henkilöiden oppivan organisaatiokulttuurin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen vuorovaikutus on muodollisen sekä epämuodollisen toiminnan aiheuttamaa, kuten perehdyttäminen sekä arkipäiväinen kommunikointi kollegoiden kanssa. Organisaatiossa jo työskentelevien henkilöiden käyttäytyminen on esimerkkinä uudelle työntekijälle, joka ymmärtää organisaation säännöt heidän kauttaan. Uuden työntekijän tavoitteena on sopeutua mahdollisimman hyvin organisaatioon, jonka takia hän alkaa käyttäytymään muiden työntekijöiden mukaan saadakseen heidän hyväksyntänsä.

2.3.1 Scheinin ajatuksia organisaatiokulttuurista

Scheinin (1985, 26) määritelmä organisaatiokulttuurista on yksi käytetyimmistä määritelmistä. Hän pitää organisaatiokulttuuria yleisten ajatusten pohjalta syntyneenä mallina, jonka on kehittänyt jokin ryhmä oppiessaan ymmärtämään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on koettu onnistuneena toiminnalle, jonka takia on perusteltua toimia mallin ohjailemana ja opettaa mallin tavat uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. Cohen (1993) toteaa organisaatiokulttuurin muodostuvan muodollisten ja epävirallisten järjestelmien, prosessien ja vuorovaikutusten monimutkaisten suhteiden kautta. Muodollisia organisaatiokulttuurin tekijöitä ovat johtaminen, organisaation rakenne sekä erilaiset toimintamallit. Epävirallisia organisaatiokulttuurin tekijöitä ovat arvot ja organisaation aiemmat toistuvat käyttäytymismallit. Alvesson (2002) muistuttaaakin kulttuurin käsitteen liittyvän symboleihin ja merkityksiin, arvoihin ja ideologioihin sekä säännönmukaisiin käytäntöihin.

Schein (2016) on lisäksi esitellyt organisaatiokulttuurille myös lummelampi-malliksi kutsutun määritelmän, jossa organisaatio nähdään kolmessa tasossa. Ensimmäinen taso on näkyvä, ja se pitää sisällään

organisaation fyysiset tekijät, kuten järjestelmät, rakennukset, organisaatiokaaviot, kielen sekä tekniikan. Nämä tekijät luovat pohjaa organisaation ympäristölle. Tason tekijöitä on helppo havaita ja listata, mutta niiden tulkitseminen saattaa olla haastavaa, sillä niiden tarkoitusta organisaatiolle ei välttämättä pysty tulkitsemaan pelkästään niiden olemassaolosta. Toinen taso kuvataan lammen pinnalla olevaksi, ja se sisältää organisaation arvot, uskomukset ja vallitsevat käsitykset sekä ihmissuhteet. Näiden lisäksi myös organisaation strategia sekä tavoitteet kuuluvat tälle tasolle. Tällä tasolla organisaation henkilöstö jakaa yhteiset päämääränsä sekä toiminnan pohjalla seisovat arvot sekä sosiaaliset suhteet. Kolmas, eli näkymätön taso, kattaa perusoletukset ja näkemykset esimerkiksi ajasta, paikasta sekä organisaation suhteesta sen ympäristöön. Ne ovat usein itsestäänselvyytensä pidettyjä asioita, jotka ohjaavat ja selittävät asioiden tapahtumista. Näiden tasojen myötä Schein esittää organisaatiokulttuurin olevan monimutkainen ja syvä kokonaisuus, joka voi vaikuttaa sen henkilöstön toimintaan sekä ajatteluun ja luo merkityksiä heidän elämässään. Kuviossa 3 olemme alla kuvanneet organisaatiokulttuurin rakentumista eri tasoihin Scheinin lummelampi-mallin mukaisesti. (Schein 2016, 17–25.)



KUVIO 3 Lummelampi-malli organisaatiokulttuurista (mukaillen Schein 2016, 17–25).

2.3.2 Organisaatiokulttuurin rakentuminen

Abujudehin (2020) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurin rakentuminen paremmaksi edellyttää asianmukaisen johtamistyylin, jotka yhdessä muodostavat organisaatioon korkeamman työtyytyväisyyden ja vankan sitoutumistason. Voidaan myös nähdä, että vahva organisaatiokulttuuri ja siihen soveltuva johtamistyyli onnistuvat kokoamaan organisaation kokonaisuudeksi, jossa sitoutuminen vahvistuu ja suorituskyky kasvaa merkittävästi. Viitala (2021) toteaa yhtälailla johtamistavan sekä johtajien ja henkilöstön välisen yhteistyön, henkilöstön osallistamisen, olevan merkityksellinen tekijä tavoiteorganisaatiokulttuurin tavoittelussa. Oleellista on tavoitekulttuurin kirkastaminen, kehityksen

suunnitelmallisuus, aikataulututtaminen sekä tavoitteen mukainen valmentaminen toimintaan. Taylor, Santiago ja Hynes (2019, 13) tiivistävät asian siten, että johtaminen heijastuu organisaatiokulttuuriin yksilön kasvun tukemisena, avoimena kommunikointina ja yhteistyön tekemisen kulttuurilla sekä henkilökoh- taisten tavoitteiden ja intohimon kohteiden tavoittelemisena erilaisissa projek- teissa.

Schein (2009) näkee organisaatiokulttuurin rakentumisessa seitsemän ulot- tuvuutta. Ensimmäisenä organisaatiossa tulisi tarkastella toimintaympäristön välistä suhdetta ja erityisesti ymmärtää toimijoiden rooli sen kehittämisessä. Or- ganisaation huomio tulisikin olla siinä, että keskittykö johtaminen kehittämi- seen vai onko toimijat passiivisia ja seuraavat toimintaympäristön kehittymistä vierestä. Toinen ulottuvuus rakentuu sen ympärille, miten organisaation jäsenet toimivat. Onko heidän toimintansa peräisin luonnollisesti vai perustuuko se oh- jeisiin. Ymmärrys tulisi myös muodostaa siitä, että onko toiminta järjen vai tun- teiden ohjailemaa. Kolmas ulottuvuus keskittyy organisaation matkaan kohti to- dellisuutta, jossa tärkeää on ymmärtää se, että toteutetaanko matkaa tietojen ke- räämisellä ja sen analysoinnilla vai saneleeko joku toimija organisaation matkan. Organisaatiokulttuurin rakentumiseen liittyy myös ajallinen ulottuvuus, joka merkitsee sitä, että muodostuuko se menneisyyden, nykyisyyden vai tulevaisuu- den mukaisesti. Viides ulottuvuus liittyy oletuksiin ihmisten luonteesta, jossa nä- kemykset perustuvat siihen, että ovatko ihmiset hyviä, pahoja vai ympäristön muokkaamia. Kuudes ulottuvuus rakentuu ihmisten välisiin suhteisiin ja yhteis- työn tekemiseen. Viimeisenä ulottuvuutena on tarkastella erimielisyyden muo- dostumista ja niiden ratkaisemista. (Schein, 2009, 30.)

Teorian pohjalta olemme tunnistaneeet keskeisimmiksi organisaatiokulttuu- rin rakentumisen tekijöiksi arvojen määrittämisen, jotka ohjaavat organisaatiota tavoiteltuja päämääriä kohtaan. Johtamisessa huomio on myös kiinnitettävä avoimeen tiedonjakamiseen ja vuorovaikutuksen luomiseen organisaation hen- kilöstölle, jotta organisaatiokulttuuri on ymmärretty kaikilla tasoilla. Henkilöstö on osallistettava organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen, jotta organisaatiokulttuurista rakentuu yhdenmukainen ja hyväksytty koko- naisuus. Seuraavaksi tarkastelemme syvemmin näitä ilmiöitä.

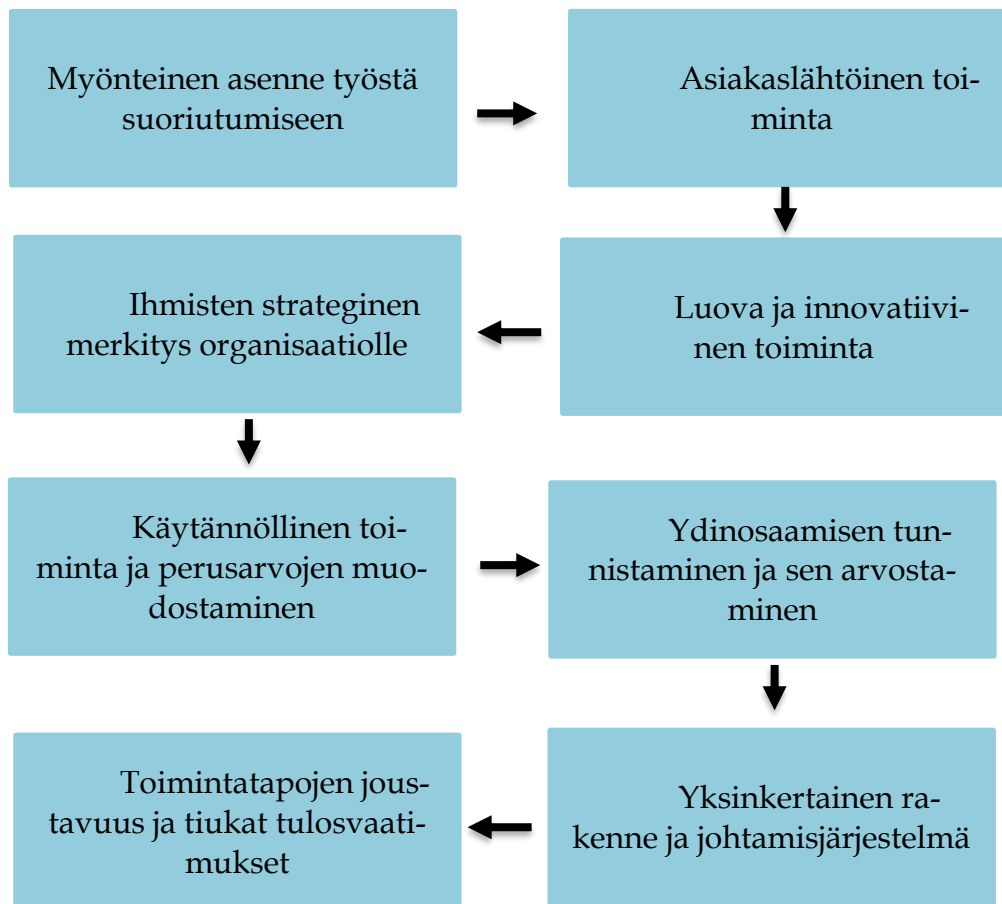
2.3.3 Arvojen rakentuminen

Arvot ovat organisaatiossa tärkeinä pidettyjä asioita, jotka ohjaavat organisaat- tion toimintaa kohti sen asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Arvot voidaan mää- ritellä julkisesti ja esittää organisaation toiminnan perusteina, mutta näiden li- säksi organisaation sisäisestä kulttuurista voi olla poimittavissa muitakin arvoja, jotka tulevat esiin käytännön toiminnoissa. Selkeät ja koko henkilöstölle näkyvät arvot voivat toimia pohjana työlle, jolloin niiden tulee olla julkilausuttujen arvo- jen kanssa samanlaiset. Mikäli julkilausutut arvot ja käytännön operaatioissa ja toiminnassa näkyvät arvot ovat keskenään ristiriidassa, syntyy helposti epäile- vää kulttuuria. Arvot ovat merkittävä osa työntekijöiden motivaation rakentami- sessa sekä työn merkitykselliseksi kokemisessa, sillä ne ohjaavat työntekijöiden omaa toimintaa. Mikäli työntekijä ei jaa organisaation arvoja, voi työmotivaatio

ja -hyvinvointi laskea. (Viitala, 2014, 33–34, 189; Harisalo 2008, 267–269.) Petersin ja Watermanin (2007, 325, 327) tutkimukset ovat osoittaneet menestyvien organisaatioiden avoimen kiinnostuksen arvoja kohtaan. Heidän mukaansa johtamisella on onnistuttu synnyttämään organisaatioon innostunutta toimintaa, sillä johtaminen kiinnittää huomiota tapahtumiin henkilökohtaisesti, kärsivällisesti ja avoimella reagoinnilla. Menestyvissä organisaatioissa ymmärrettiin toiminnan tarkoitus ja arvojen johtamista pidettiin merkittävänä tekijänä.

Esihenkilön tehtävässä arvot näyttäytyvät yhtenä toiminnan ohjeviittana, jotka ohjaavat tiimiä organisaation päämääriä ja tavoitteita kohti halutulla tavalla. Organisaation arvot luovat keinoja henkilöstöjohtamiseen, joihin pohjaten esihenkilöt voivat järjestellä tiiminsä työtehtäviä ja suunnitella organisaation strategian jalkauttamista. Esihenkilöt voivat johtaa oman tiiminsä arvot organisaation arvoista, minkä lisäksi he voivat huomioida myös työntekijöiden henkilökohtaiset arvot työn järjestelyssä. Tämä saattaa olla haasteellista, mikäli työntekijä ei koe jakavansa organisaation ja tiiminsä kanssa samoja arvoja. Jos työntekijän omat arvot pystytään implementoimaan esihenkilön toimesta työnkuvaan, voi tällä olla positiivisia vaikutuksia työn mielekkääksi kokemiselle. (Viitala, 2014, 188–189; Lehtonen, 2009, 4.) Mäkipeska ja Niemelä (2005, 21–22) mainitsevat arvojen rakentuvan organisaatioissa historian pohjalta, joilla on vaikutusta käytännöllisissä tilanteissa toimimiseen. Arvojen ollessa yhteisöllisesti rakennettu, niin sitä merkittävämpiä ne ovat organisaatiokulttuurin kehittämässä. Tälle edellytyksenä on kuitenkin se, että arvot täytyy viestiä avoimesti, jotta ne ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja arvioinnin kohteena.

Peters ja Waterman (1983, 23, 47, 69) ovat muodostaneet organisaatiolle menestyksen kulmakivet arvojen ja kulttuurin toimintamalleiksi, joita menestyvissä yrityksissä tulisi noudattaa. Tämä ajatus on kuvattu alla olevassa kuviossa 4. Kettunen (1997, 242–244) muistuttaa mallin saaneen osaksi kritiikkiä, mutta sen tiivistävän suuren osan arvoista, joita pidetään nykypäivänä merkittävässä roolissa liikkeenjohdollisissa opeissa menestyksen kulmakivinä. Hänen mukaansa arvojen ja myös kulttuurin rakentumisessa keskeisessä osassa ovat ihmiset ja heidän strateginen merkityksensä, kulttuurin rooli organisaation toiminnalle, arvopohjainen johtaminen ja ydinosaamisen korostaminen, joka onkin lähtöisin ihmisistä.



KUVIO 4 Organisaation kulttuurin ja arvojen rakentumisen menestysprofiili (mukaillen Peters ja Waterman, 1983, 23, 47, 69).

2.3.4 Avoin tiedonjakaminen ja vuorovaikutus

Horila ja Siitonen (2020) sekä Wang, Waldman ja Zhang (2014) korostavat tutkimuksissaan organisaatioiden avointa ilmapiiriä, joka ohjaa tunnistamaan ja jakamaan johtamismallit, jotta johtaminen organisaatiossa kehittyy. Heidän mukaansa erilaiset muutokset vaikuttavat organisaation rakenteisiin, jolloin hierarkia ja sosiaaliset kontekstit muuttuvat synnyttäen uudenlaisia yhteisöjä ja tiimejä. Heidän tekemät tutkimuksensa osoittavat pitkäaikaisten ryhmien pystyvän muodostamaan yhteisen ja selkeän vision sekä toimimaan tehokkaasti yhteistyössä. Jokainen jakaa omaa tietoaan muille, jolloin jokaisella on mahdollisuus synnyttää merkityksiä organisaation toiminnalle. Tämä puoltaa ajatusta siitä, että johtajien on nähtävä henkilöstön potentiaali organisaation toimintaan, jolloin myös organisaatiokulttuurin on oltava sellainen, joka mahdollistaa yhteisöllisen ja vuorovaikutteisen organisaation rakenteen. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 23 & 65) mainitsevatkin organisaatiokulttuurin työyhteisötason muodostuvan

organisaation jäsenten välisestä kommunikaatiosta ja sosiaalisesta järjestelmästä. Tähän sisältyy viestintä, vuorovaikutuksen laatu ja määrä sekä tiimityöskentely ja verkostot. He toteavat organisaation tiukkojen rakenteellisten rajojen muodostavan viestimiseen esteitä. Tähän saatetaan törmätä suurissa organisaatioissa, joissa organisaatiotasot ja -osat ovat toisistaan irrallisia.

Grint (2005) korostaa työntekijöiden avoimen näkemysten jakamisen ja rakentavan erimielisyyden olevan avainasemassa siinä, että organisaatioon syntyy tehokasta johtamista ja organisaatiokulttuurin kehittymistä. Työntekijöiden tulisi kyseenalaistaa ja tarjota vaihtoehtoisia näkökulmia, jotta johtajalla olisi käytössään moninaisia näkemyksiä organisaatiokulttuurin analysoimiseksi. Organisaatiossa olisi oltava mahdollisuus kommunikoida avoimesti ja rehellisesti, jotta organisaatiokulttuurilla saavutetaan tavoiteltu ja yhteisöllinen lopputulos. Elving (2005) korostaa viestinnän merkittävää roolia organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Kun organisaatiokulttuurista onnistutaan viestimään oikealla tavalla, niin organisaatiot eivät ole pelkästään valmiimpia toimimaan organisaatiokulttuurin mukaisesti, vaan ne voivat myös tuntea vähemmän epävarmuutta organisaatiokulttuurin vaikutuksesta. Edmondson ja Schein (2012, 63) toteavat tutkimuksiin perustuen johtajilla olevan mahdollisuus edistää avointa vuorovaikutusta tietyn käyttäytymisen ja toiminnan avulla. Organisaation johdon tulisi kertoa arvostavansa työntekijöitä, jolloin avoin tiedonjakaminen kehittyy organisaatiokulttuuriin vapaaehtoiseksi toiminnaksi. Johtamisessa pitäisikin tunnustaa muiden organisaation jäsenten tietojen potentiaali organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Hill, Brandeau, Truelove ja Lineback (2014) korostavat sitä, että johtamisella organisaatioon rakennetaan kulttuuri, joka mahdollistaa henkilöstön välisen kommunikaation ja samalla synnyttää avoimen ja luottamuksen kulttuurin. Boiesin, Fisetin ja Gillesin (2015) mukaan organisaation laaja-alainen viestintä mahdollistaa tiedon jakamisen sekä organisaation yhteisen tiedon laajentamisen. Tällöin organisaation jäsenille avautuu keinoja kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, joka edesauttaa sitä, että johtamisen kehittämiskeinot organisaatiokulttuuria kohtaan hyväksytään ja koetaan hyvänä asiana. Khalili (2016) sekä Peng, Hendrikse ja Deng (2016) näkevät tarinoiden kertomisen olevan tehokas keino kommunikoida organisaatiokulttuurin tavoitelluista muutoksista ja kehittämiskohteista. Johtajan kertomat tarinat ohjailevat organisaation jäseniä tietynlaiseen kulttuuriin. Johtamiseen pitäisikin tällöin liittyä järkiperäinen ajattelu ja tunteet, sillä silloin tarinat tekevät organisaatiokulttuurista jotakin suurempaa, jonka mukaisesti halutaan toimia.

Mintzbergin ja Watersin (1985) tapaustutkimus osoittaa, että uuden luomisen prosessi alkaa kehittymään hiljalleen toisistaan irralla olevista tekijöistä, joiden yhteenliittyminen synnyttää kehittyneen ilmiön. Prosessiin osallistuvat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ilman kontrollointia, mistä syntyy tietynlainen tapa toimia. Organisaatiot eivät muodosta vakaata ja muuttumatonta alustaa, johon johtamisella luodaan tavoitteet, vaan organisaatiokulttuuri rakentuu yksilöiden osaamisen, tunteiden ja tavoitteiden ympärille, joita tulkitaan erilaisen suhteiden kautta. Yhteinen ymmärrys organisaatiokulttuurista muodostuu

vuorovaikutustilanteissa, jotka vaikuttavat enemmän sen kehittymiseen kuin organisaation virallinen kulttuuri sekä johtamispuhe ja -mallit. Johdolla on valtaa vaikuttaa siihen, miten ihmiset tulkitsevat asioita, mutta siihen vaikuttaa moni muukin asia. Weick (1995) käyttää sensemaking-määritelmää, jonka mukaan oleellista on ymmärtää asioiden tilanne- ja toimijasidonnaisuus. Organisaation jäsenten välillä vallitsee jatkuvasti vuoropuhelu, joissa rakentuu merkityksellisiä ja mielekkäitä prosesseja. Johdon olisikin ymmärrettävä tämä omassa toiminnassaan sekä kaksisuuntaisen vuoropuhelun johdon ja alaisen välillä mahdollistavan yhteneväisten ajatusmallien muodostumisen. Tämä mahdollistaa johtamisen avulla kehittämisen organisaatiokulttuuria.

Hujala (2008) toteaa väitöskirjassaan, että johtamisessa korostetaan vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkittävää roolia, joiden ympärille johtamisen pitäisi muodostua. Hän muistuttaa tämän näkemyksen ohjaavan huomion organisaation jokaisen jäsenen roolin yhteisen todellisuuden rakentamisessa. Jokainen organisaation jäsen osallistuu määrittelemään sen, millaisessa organisaatiossa tai johtamisessa maailmassa eletään. Hujala korostaa kuitenkin johtamisen vastuuta avoimen tiedonjakamisen ja vuorovaikutuksen arvostamisessa ja niiden liittämisessä osaksi organisaatiokulttuuria. Ulrichin (2007, 178–179) tutkimukset osoittavat kuitenkin, että tietoa ei jaeta tarpeeksi organisaatiossa. Hän mainitsee organisaation johdon huomion olevan siinä, että he viestivät toiminnan luonteesta sen sijaan, että he viestisivät toiminnan tarkoituksesta. Työntekijöiden ymmärtäessä toiminnan tarkoituksen, he eivät kyseenalaista henkilökohtaisia tavoitteita. Työntekijät kokevat myös viestinnän ja tiedonsaannin voimavaroina, jolloin he sitoutuvat organisaatioon ja muutokseen. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät suhtautuvat myönteisesti organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

2.3.5 Työntekijöiden osallistaminen

Johtamisen avulla organisaatioon pystytään luomaan ja edistämään osallistavan organisaatiokulttuurin toimintatapoja. Johtamisen ei pidä perustua pelkkään monologiin, vaan organisaation työntekijöille on myös annettava mahdollisuus osallistua ja puhua organisaatiokulttuurin merkityksestä. Osallistavassa organisaatiokulttuurissa jokaisella organisaation jäsenellä on ymmärrys oman toimintansa ja organisaation toimintatapojen yhteenliittymisestä. Ymmärrys oman toiminnan liittymisestä organisaatiokulttuuriin vahvistaa sitoutunutta toimintaa organisaation arvojen ja yhteisten merkitysjärjestelmien mukaiseksi. (Elo, 2022, 81.) Juholin (2008, 149) mainitsee osallistavan päätöksenteon organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Osallistavan päätöksenteon ideana on mahdollistaa organisaation jäsenten osallistuminen arvioimaan ja antamaan palautetta suunnitteluvaiheesta olevasta asiasta, jolloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmaan. Hän varoittaa organisaatioita luomasta näennäisen osallistavaa päätöksentekoa kulttuuria organisaatioon, sillä se synnyttää epäluottamusta ja turhautumista organisaation toimintaa kohtaan. Näennäisen osallistavassa päätöksenteossa organisaation jäsenet pääsevät osaksi päätöksentekoa, mutta todellisuudessa organisaation johto on jo tehnyt lopullisen päätöksen ilman, että muilla on todellista mahdollisuutta vaikuttaa siihen.

Elon työkykyjohtamisen käsikirjassa (2022, 81–82) mainitaan avoimuuden ja tavoitteellisuuden kuuluvan osallistavaan organisaatiokulttuuriin. Johtamisen tulisikin tähdätä avoimeen viestintään organisaation kehitysnäkymistä ja tavoitteista organisaatiokulttuurin kehittämiseksi. Tavoitteellinen toiminta ymmärretään sosiaalisesti prosessiksi, jossa tavoitellulle kehittämisprosessille määritellään tavoitteet ja toimintatavat, joiden määrittelemiseen osallistuvat organisaation jäsenet. Johtaminen ei perustu käskyttämiseen ja vahvaan toiminnan kontrollointiin vaan osallistavan organisaatiokulttuurin mukainen johtaminen muodostuu kiinnostuksesta toisten mielipiteitä kohtaan sekä muiden mielipiteiden kuuntelusta. Juholin (2008, 154–155) korostaa vaikuttamiseen liittyvän moninaiset tavat ja kanavat. Organisaatioon olisikin luotava muodollisia kanavia, joissa osallistuminen on tehty helpoksi. Hän muistuttaa myös siitä, että suunnitteluvaiheessa oleville ajatuksille voisi olla oma kanavansa, joissa jaetut ajatukset jalostavat uusia ideoita. Organisaatiokulttuurin avoimuus näkyy konkreettisesti organisaation jäsenten toiminnassa ja mahdollisuudessa mennä puhumaan johdon kanssa omista näkökulmistaan sekä myös siinä, miten johtajat käyttävät mahdollisuutensa kommunikoida oma-aloitteisesti työntekijöiden ajatuksista. Mielipiteiden esittäminen kuuluu avoimeen organisaatiokulttuuriin.

Johtamisella saadaan työntekijät osallistumaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen, kun johtajat eivät ehdota heti ratkaisuja kulttuurin luonteesta, jota tavoitellaan, vaan kannustaa jäseniä jakamaan ja synnyttämään ratkaisuja kulttuurista. Johtamisen pitääkin olla luottamuksen arvoista ja tekojen täytyy vastata puheisiin, jotta työntekijöillä on halua osallistua. Johtamisen ei pidä rakentua sen varaan, että esitetään jotakin toista, vaan sen pitää olla aitoa, jotta osallistaminen olisi luonnollista. (Gu, Tang & Jiang, 2015.) Nerdinger (2008) korostaakin sitä, että jos johtaminen hyväksyy työntekijöiden osallistumisen yhteisesti vaikuttaviin päätöksiin ja työntekijöiden itsenäisemmän käyttäytymisen organisaatioissa, niin silloin he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatiokulttuuriin. Nerdingerin (2008) mukaan organisaatioilla tulisi olla sidottu toimintaansa osallistumiskulttuuri, jossa hyödynnetään pysyvästi työntekijöiden osallistumisen muotoja ja tarkoituksellisesti ratkaistaan yhdentymiseen liittyviä haasteita, jolloin organisaatiokulttuuri on helpompaa sopeuttaa ympäristöönsä.

Martins, Pundt, Horsmann ja Nerdinger (2008, 198) mainitsevat johtamisen sallivan työntekijöiden osallistumisen vaikuttavan heidän asenteisiinsa ja arvopohjaiseen käyttäytymiseen. Sillä on myös merkitystä siihen, kuinka laajasti johtamisessa hyödynnetään osallistavaa johtamismallia ja kuinka paljon työntekijät käyttävät heille tarjottuja osallistumismahdollisuuksia ja osallistuvat organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Hauschild ja Salomo (2007) käyttävät määritelmää osallistumisen edistäjästä, johon johtamisella pitäisi pyrkiä. Tämän määritelmän mukaisesti osallistumisen edistäjät ovat organisaation toimijoita, jotka ovat eniten kiinnostuneita ja sitoutuneita työntekijöiden osallistumisen tukemiseen ja synnyttämiseen. Toisin sanoen, jos organisaation johtajat ovat osallistumisen edistäjiä, niin he viestivät säännöllisesti osallistumisen mahdollisuuksista sekä haitoista ja pyrkivät löytämään uusia keinoja tämän toteuttamiseksi.

Scheinin (2016, 17–25) aiemmin esitellyn lummelampi-mallin mukaisesti työntekijöiden osallistuminen voidaan nähdä olevan organisaation arvojen mukaista toimintaa, jota arvostetaan laajasti. Organisaatiossa saattaa olla vallalla myös käsitys siitä, että työntekijöiden perimmäisenä tavoitteena on olla aktiivisia ja vastuullisia toimijoita, jonka takia organisaatioon on syntynyt osallistumisen arvostaminen. Osallistumisen arvostaminen johtaa siihen, että organisaatiossa etsitään ja toteutetaan erilaisia osallistumisen muotoja ja siihen liittyviä keinoja. Nerdinger (2008, 108) mainitsee osallistumisen näkökulmasta organisaatiokulttuurin tarkastelun kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma liittyy siihen, että osallistuminen ja osallistamistoimet ovat tilannekohtaisia, jolloin organisaatiokulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan vahvasti siihen, miten työntekijät otetaan sen kehittämiseen mukaan. Toinen näkökulma liittyy enemmän johtamisen merkitykseen. Sen mukaisesti johtamisella rakennetaan osallistumista organisaation toimintojen kautta ja ne liitetään osaksi organisaatiokulttuuria.

2.4 Johtaminen

Pro Gradu-tutkielman kolmantena pääkäsitteenä on johtaminen. Jokaisessa organisaatiossa esiintyy johtamista. Drucker (2000, 22) toteaa jokaisen organisaation tavoitteena olevan tunnistaa henkilö tai henkilöt, joilla on vastuu organisaation toiminnasta. Näiden henkilöiden tulee tehdä tarpeen vaatiessa lopulliset päätökset ja huolehtia toiminnan olevan päätöksen mukainen. Juuti (2006, 160) mainitsee johtamisen keskeisimmiksi tehtäviksi suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon ja valvonnan. Johtamista pidetään myös vuorovaikutusprosessina, jossa tavoitteena on vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen on rooli, jolla on vaikutusta tavoitteelliseen toimintaan ja siinä tavoitellaan käyttäytymisen, organisoitumisen, asemoitumisen ja viestinnän ohjailemista. Elon työkykyjohtamisen käsikirjassa (2021, 4) korostetaan sitä, että hyvä johtaminen on peräisin ihmisten välisestä avoimesta ja selkeästä vuorovaikutuksesta. Johtamisen tulisi rakentua säännöllisen kommunikoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen ympärille. Johtamisessa tärkeää on tuoda esille perusteet jollekin toiminnalle, jotta johtamisella pystytään tuottamaan toivottuja tuloksia sekä perusteiden tulisi ottaa huomioon sen vaikutuksen kohteena olevien sidosryhmien näkökulmat.

Organisaation johtajat ja heidän johtajuutensa saattaa usein olla näkyvästi esillä, jolloin johtamiseen voidaan nähdä liittyvän vastuullinen toiminta. Johtamisen avulla luodaan organisaatioon suunnitelmallista toimintaa, joka pyritään tuomaan selkeästi ja ymmärrettävästi organisaation jäsenten tietoisuuteen. Johtamisen avulla henkilöstö saadaan toimimaan yhteisten strategisten tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin mukaisesti. Organisaatioissa pitäisi kuitenkin hyväksyä käsitys johtajuuden dynaamisesta luonteesta, jossa johtajuuden epäonnistumiset jakautuvat koko organisaation jäsenten vastuulle. Johtajuuden edellytyksenä on sidosryhmien mielenkiinto sitä kohtaan, jota toteutetaan yhteistyössä kohti haluttua tarkoitusta. (Ladkin, 2010, 188; Collis & Rukstad, 2008.)

Elton Mayo (1949) esitti jo varhain ajatuksen siitä, että organisaation yksilöt tukevat organisaation tavoitteita, jos ne liittyvät yksilöiden subjektiivisiin tavoitteisiin. Huczynski ja Buchanan (2007) toteavat organisaatiokulttuurin synnyttävän johdon kontrollia, jolloin yhteisten symbolien arvostaminen ja kollektiivinen yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää yhtenä johtamisessa käytettävänä kontrollon keinona, jolloin kulttuurin avulla vaikutetaan organisaation jäsenten ajatteluun ja arvopohjaiseen toimintaan. Edgell (2012) sekä Juuti ja Luoma (2013) korostavat sitä, että johtamisen ei pitäisi rakentua valvontapainotteiseksi toiminnaksi, vaan johtamisen avulla organisaatioon olisi luotava kulttuuri, joka mahdollistaa henkilöstön voimavarojen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Tällainen johtaminen synnyttää organisaatioon tehokkaampaa toimintaa, sillä organisaation jäsenillä on enemmän valtaa ja itseohjautuvuutta toiminnassaan.

Juuti (2006, 198) näkee johtamisen liittyvän vahvasti organisaatiokulttuuriin, jolla pystytään vaikuttamaan sen kehittymiseen. Kulttuurinäkökulma pitää johtamista prosessina, jossa henkilö tai henkilöt onnistuvat ohjailemaan ja määrittelemään muiden ihmisten kokemaa todellisuutta. Ihmiset kommunikoivat keskenään ja jakavat toisilleen omia ajatuksiaan ja käsityksiään, jolloin sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa syntyy mielikuvia todellisuudesta. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa törmätään moninlaisiin näkemyksiin todellisuudesta, jolloin syntyy usein kilpailevia ajatuksia, jotka voivat synnyttää väittelyitä parhaasta näkemyksestä. Johtamisen tavoitteena voidaankin nähdä olevan rakentaa yhteinen todellisuus eri näkemyksistä. Johtaminen on toistuva prosessi, jolla on vaikutusta käyttäytymiseen. Kulttuurinäkökulman mukaan johtajalla on valtaa, jos hän saa omat näkemyksensä hyväksytyksi. Viitala (2014) painottaakin päivittäisjohtamisen tärkeyttä, jolloin johtaja kuuntelee alaisiaan ja sitä kautta oppii ymmärtämään heidän kokemuksiaan. Päivittäisjohtaminen auttaa johtajaa määrittelemään ja ohjamaan alaisiaan kohti asetettuja päämääriä ja tavoitteita.

Johtamistutkija Henry Mintzberg (1974) on jaotellut johtajan roolit kolmeen eri kategoriaan. Jaottelun pohjana on johtamiseen liittyvä vastuu tehdä päätöksiä sekä kommunikoida näistä päätöksistä muille. Kolmas johtajan rooli liittyy jo aiemmin mainittuun vuorovaikutukseen ihmisten välisissä suhteissa. Johtajan rooleja päätöksentekoon liittyvissä ilmiöissä ovat yrittäjä, ristiriitojen käsittelijä, voimavarojen jakaminen sekä neuvottelija. Johtajan viestintään liittyvät roolit käsittävät havainnoijan, tiedon levittäjän sekä puheenjohtajan roolit. Ihmisten välisten suhteiden roolit jaotellaan ihmisten johtajaan, keulakuvaan ja yhteydenpitäjään. Johtajan roolit voidaankin nähdä vaikuttamiseen liittyvinä, johon liittyy vahvasti tavoitteet. Lämsä ja Päivike (2010) näkevät vaikuttavuuden olevan sitä, että organisaatiossa määritellyt tavoitteet on saavutettu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Johtamisen voidaankin nähdä syntyvän siitä, että organisaatiossa saavutetaan asetettuja tavoitteita, kuten tuottavuuden ja tehokkuuden kasvamista sekä markkinaosuuden lisääntymistä. Myös alaisten positiiviset asenteet johtajaa kohtaan sekä yhteistyön laatu organisaatiossa merkitsevät johtamisen vaikuttavaa luonnetta.

Johtaminen onkin moninaisten ilmiöiden muodostama kokonaisuus, jossa tarvitaan asioiden ja toimintojen johtamista sekä ihmisten tunteiden ja tarpeiden huomioimista. Ihmisten johtaminen on nykypäivänä paljon puhuttu ja käytetty johtamisen näkökulma, joka on saanut vaikutteita 1920–1930-lukujen vaihteessa vaikuttaneesta ihmissuhteiden koulukunnasta. Asioiden ja toimintojen johtaminen on eriyvä näkemys, joka on syntynyt 1950-luvun alussa Peter Druckerin tavoitejohtamisen ajatuksista. (Vartola, 2004, 223.) Bennis ja Nanus (1985) ovatkin jaotelleet johtamisen ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Alla olevassa taulukossa 2 on lueteltu erilaisia huomion kohteita ihmisten johtamisessa ja asioiden johtamisessa. Heidän mukaansa ihmisten johtaminen on vaikuttamista ja asioiden johtaminen on suorittamista ja toimeenpanemista. Bennis ja Nanus (1985) mainitsevat ihmisten johtamisessa oleellista olevan visioiden toteuttaminen, kommunikointi, luottamuksen rakentaminen sekä itsereflektointi, jonka avulla johtaja kehittyy. Ihmisten johtamisen avulla huomio kiinnitetään organisaation toiminnan kannalta merkittäviin asioihin sekä katsetta suunnataan myös kohti tulevaisuutta. Tähän liittyykin taulukossa 2 luetellut ihmisten johtamisen painopisteet: osaamisen kehittäminen, ihmisten innostaminen ja sitouttaminen organisaatioon, yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä muutosten toteuttaminen ja uusien innovaatioiden syntyminen. Asioiden johtaminen on puolestaan toistuvien tapahtumien suorittamista, jotka ovat kuvattu taulukossa 2. Niitä ovatkin strategioiden synnyttäminen, rakenteiden muodostaminen, järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä vakaan ja ennustettavan toiminnan varmistaminen.

TAULUKKO 2 Johtamisen perinteinen jako (mukaillen Bennis & Nanus, 1985).

IHMISTEN JOHTAMINEN:	ASIOIDEN JOHTAMINEN:
Osaaminen ja sen kehittäminen	Strategiat
Innostaminen ja sitouttaminen	Rakenteet
Yhteiset tavoitteet	Järjestelmät
Muutos ja innovaatiot	Vakaus ja ennustettavuus

Johtamisen määrittelyssä on perinteisesti korostettu valtaa ja käskytystä, jotka ovat ohjailleet ihmisten päämääriä. Organisaation jäsenet synnyttävät kuitenkin omia tavoitteitaan työlleen, jonka takia johtamisessa nykyään korostetaan enemmän ihmissuhdetaitojen merkitystä ja vaatimuksena johtamiselle on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus toteutuu organisaatioissa, kun työntekijöitä kannustetaan kertomaan omista ajatuksistaan ja heidän näkemyksiään kuunnellaan sekä johtajat perustelevat tekemiään päätöksiään muille. (Vartola, 2004, 223.) Puusa ym. (2015, 250) mainitsevatkin, että nykyään organisaatioiden tärkein voimavara on ihmisissä, jonka takia ihmisten johtaminen on tärkeää. Kun ihmiset ovat sitoutuneita organisaatiota kohtaan sekä motivoituneita tekemään työnsä, niin silloin organisaatiot menestyvät. Johtaminen onkin ihmisten innon, energian ja hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä sekä yhteisen päämäärän määrittelyä, johon ihmiset voimaantuvat ja saavat toiminnalleen merkityksen. Kouzesin ja Posnerin (1987) tutkimus osoittaa ihmisten odottavan johtajalta

rehellisyyttä, ammattitaitoa, innostuneisuutta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta. Johtamisessa pitäisikin olla ymmärretty selkeästi suunta, johon halutaan edetä. Kouzes ja Posner näkevätkin johtamisen perustuvan toimintaan, joka innostaa muita sekä rohkaisee toimimaan itsenäisesti ja voimaannuttaa ihmisiä omalla esimerkillään.

2.4.1 Arvojohtaminen

Harisalo (2008, 267–269) mainitsee arvojohtamisen liittyvän vahvasti organisaatioiden kulttuuriteoriaan, sillä organisaatiokulttuurin nähdään yhdessä arvojen kanssa ohjailevan jäsenten käyttäytymistä. Arvojohtaminen perustuu siihen, että johtamisen tavoitteena on tuottaa ihmisille merkityksiä arvojen ja niistä syntyvien merkitysten avulla. Arvot mahdollistavat johtamiseen kyvyn osallistaa organisaation jäseniä kehittämään ja muokkaamaan merkitykselliseksi koettuja asioita, kuten organisaatiokulttuuria. Dealin ja Kennedyn (1983, 26) tekemät tutkimukset osoittavat arvojen positiivisen vaikutuksen organisaatiokulttuuriin. Johtamisen tulisikin keskittyä arvojen muokkaamiseen. Kun arvot ovat organisaation jäsenten tiedossa, niin heidän toimintansa on tavoitteellista sekä toiminta tähtää arvojen ylläpitämiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

Arvojohtaminen voidaan jaotella eri tasoille, joilla arvot vaikuttavat eri tavoin; visiotasolla arvot valitaan ja määritellään, strategiatasolla ne auttavat luomaan organisaatiokulttuuria ja muovaavat toimintaa tavoittelemaan asetettuja päämääriä, operatiivisella tasolla arvot tuodaan osaksi käytännön liiketoimintastrategiaa ja yksilötasolla arvot nähdään osana käyttäytymismalleja. Arvojohtamisen merkittävimpiä keinoja esihenkilöille on avoimen kommunikaation lisääminen arvoista ja kehittää keskustelua juuri organisaation johdon sekä henkilöstön välille ja pyrkiä sitä kautta löytämään arvoista yhtäläisyyksiä ja keinovalikoimia työntekijöiden sitouttamiseen. (Lehtonen, 2009, 3–4.) Mäkipeska ja Niemelä (2005, 65–66) toteavat organisaatiokulttuuriin muodostuvien arvojen liittyvän työyhteisötasoon ja organisaatiokulttuurin syvärakenteeseen. Osa arvoista rakentuukin organisaation menneisyydestä ja osa arvoista kehittyy muutoksien kautta. Peters ja Waterman (1983, 90, 94–95) mainitsevat organisaatioiden toiminnalle tärkeäksi kyvyn pitää koossa kulttuuria. Arvojohtamisen avulla organisaatiokulttuurista voidaan kehittää voimakas tekijä organisaatioon, jossa sen jäsenet tiedostavat toimintansa, jolloin organisaatioon tarvitaan vähemmän ohjailevia malleja, sillä kulttuuri synnyttää mallit.

Lehtonen (2009, 8–9, 11) nostaa artikkelissaan esiin arvojohtamisen merkityksiä sekä tehtäviä organisaatiossa. Yleisesti arvojen määrittely nähdään organisaation ylimmän johdon tehtävänä, mistä ne jalkautetaan strategian omaisesti ylhäältä alas. Lehtonen näkee henkilöstön osallistamisen arvokeskusteluun sekä arvojen määrittelyyn tärkeänä henkilöstön sitouttamisen sekä laadukkaan palvelun tuottamisen ja kilpailukyvyn edistämisen kannalta. Jotta johtotasolla voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä henkilöstön näkemykset, on avoin tiedonkulkua organisaatiotasolla sekä viestinnässä oleellista. Arvojohtaminen perustuu sovittujen arvojen mukaiseen toimintaan ja sitä voidaan toteuttaa juuri arvokeskustelulla ja sen kautta arvojen määrittelyllä, esimerkiksi johtaen sekä arvojen

jalkauttamisella ja niistä muistuttamisella organisaation arjessa esimerkiksi puheessa sekä viestinnässä. Peters ja Waterman (1983, 23, 47, 69) tiivistävätkin ajatuksen siihen, että organisaation strategiset toimintatavat ja menestyksellinen toiminta ovat rakennettava ihmisten ominaisuuksien, arvojen ja kulttuurin lähökohdista ennemmin kuin teknologian, analyysien ja laskelmien perusteella.

2.4.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on kulkenut pitkään mukana organisaatiotutkimuksessa (Puusa ym., 2015, 116). Kotter (2009, 6 & 137) toteaa muutoksen olevan ilmiö, joka vaikuttaa kulttuuriin. Muutoksesta aiheutuu usein henkilöiden toimintatapojen muuttuminen, jolloin organisaatiokulttuuri saattaa olla vastustavana ja ristiriitaisena voimana muuttuneiden toimintatapojen kanssa. Organisaation toimintaympäristö voi muuttua nopeasti, jolloin myös organisaatiolla täytyy olla kykyä vastata muutokseen. Kotterin tekemien tutkimusten mukaan maailmassa tapahtuvat nopeat muutokset ohjaavat organisaatiokulttuuria suosimaan muutoksia, jolloin niistä muodostuu organisaatiolle merkittävä resurssitekijä. Todnem (2005) on Kotterin kanssa samoilla linjoilla, sillä hän näkee organisaatiomuutoksen olevan ohittamaton ilmiö nykypäivän nopeatempoisessa organisaatioympäristössä. Marguelis ja Raia (1990) mainitsevat organisaation onnistuneen kehittämisen pitävän sisällään moninaisia arvoja. Nämä arvot rakentuvat luottamuksen, avoimuuden, itsetietoisuuden ja sisäisen muutoksen ympärille.

Kulttuurin kehittäminen mahdollistuu muutoksen johtamisen avulla. Olemassa olevilla organisaatioilla on olemassa jonkinlainen kulttuuri, jota pyritään uudistamaan muutosta johtamalla. (Juuti, 1995, 65–67.) Peters ja Waterman (1983, 100–101) näkevät muutosten johtamisen synnyttävän organisaatiolle tarkoituksen, jonka varaan myös organisaatiokulttuuri rakentuu. Juuti ja Lindström (1995) mainitsevat organisaation kehittämiseen liittyvän useita koulukuntia, jotka käyttävät erilaisia menetelmiä. 1980-luvun puolivälissä syntyi organisaation muunnokseksi kutsuttu koulukunta, jonka näkemykset liittyivät kulttuurin moninaisuuteen. Koulukunnan ajatukset korostivat kulttuurilla olevan useita tasoja, joiden välillä liikkuminen tapahtuu vaiheittain. Porras ja Silvers (1991) mainitsevat ensiasteen ja toisen asteen muutoksen tasot. Organisaatiossa ensiasteen muutos on jonkin tietyn näkökulman sisällä tapahtuvaa kehittämistä. Puolestaan toisen asteen muutos vaikuttaa koko organisaatiokulttuurin luonteeseen tapahtuvana syvänä muutoksena, joka siirtyy vaiheittain tasolta toiselle.

Muutosta johdettaessa organisaation johdon tulisi nähdä työntekijät kokonaisuutena eikä pelkästään suorittavina toimijoina, jotka suorittavat organisaatiossa pelkästään työtehtäviä. Muutoksen johtamisessa johtaja kehittää yhdessä tiiminsä kanssa motivoivan toiminnan organisaatioon, jota tavoitellaan yhdessä. Organisaation jäsenet kokevat työnsä merkityksellisenä, jolloin heillä on motivaatiota saavuttaa tavoiteltu asia. Muutoksen johtaja tavoittelee organisaation jäsenten toiminnan kehittymistä, jotta heille mahdollistuu uusien askeleiden ottaminen työelämässä. Tämä näkemys eroaakin vuorovaikutuksellisen johtamisen teoriasta, jossa johtaja kontrolloi alaisten toimintaa. Tässä teoriassa nähdään työntekijöiden motivaation perustuvan siihen, että hän saa tekemästään työstä

korvausta, jolloin työntekijä pystyy tyydyttämään tarpeensa. Johtajan huomio kiinnittyy alaisten taloudellisiin tarpeisiin, jotta hän osaa tarjota jokaiselle heidän odottamaansa korvausta. (Juuti, 1995, 65–67.) Ladkin (2010, 127–128) huomauttaa johtajan kyvystä saada työntekijät toteuttamaan muutosta. Hän näkee, että johtajalla täytyy olla voimaa suostutteluun, motivaatioon ja ajatukseen muutoksen tekemisestä, jotta sen toteuttaminen on mahdollista.

Ladkin (2010, 101–106) näkee organisaation johdon omien visioiden muodostavan suurimmaksi osaksi organisaatiokulttuurin. Johdon visiot eivät ole välttämättä kuitenkaan koko henkilöstön tiedossa. Hän näkeekin muutostilanteissa olevan tärkeää johdon onnistunut luottamuksen ja innostuneisuuden rakentaminen henkilöstölle, jotta johtajan oma rooli olisi vakaa ja organisaatiokulttuuri saisi kannatusta henkilöstöltä. Johdon on ymmärrettävä henkilöstön yksilölliset toiminta- ja ajattelutavat luodakseen merkityksiä. Onnistuneen johtajuuden vision ratkaiseva osa on se, miten johtaja pystyy yhdenmukaistamaan merkityksen ja organisaatiokulttuurin yhteisöllisessä toiminnassa mukana oleville. Yhteisesti koettu organisaatiokulttuuri mahdollistaa jäsenten yhteistyön kohti todellisuutta. Juuti (1995, 65–67) korostaakin muutoksen johtamisessa yksilöiden arvostusta, sillä heidän näkemyksensä ovat itsenäisesti tuotettuja ja johtajien hyväksymiä, jotka ovat tarkoitettu organisaation parhaaksi. Kotterin (2009, 5–6) näkemykset perustuvat siihen, että organisaation jäsenillä on oltava aito halu toteuttaa muutos, jotta muutos mahdollistuisi. Organisaatiossa on ymmärrettävä lukuisat mahdollisuudet sekä organisaation kohtaamat uhka- ja riskitekijät, jotta sinne syntyy aito halu toteuttaa muutos. Muutostahtoinen toiminta syntyykin sisäisestä motivaatiosta menestyksen mahdollisuuteen. Tämä synnyttää organisaatioon analyysoivaa käyttäytymistä toimintaympäristöä kohtaan, jotta tunnistettaisiin organisaatiokulttuurin menestymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Korhonen ja Bergman (2019, 95) korostavat johtajalla olevan suuri rooli muutoksella kehittämisessä. Johtajan tulee reagoida muutoksiin ja avoimesti viestiä tavoiteltavista päämääristä. Heidän näkemyksensä mukaan johtajan tulee puuttua toimintaan, joka on ristiriidassa kulttuurin kanssa. Johtajan on oltava suunnan näyttäjänä, kun organisaatiossa tavoitellaan jotakin uutta. Puusa ym. (2015, 118) näkevät puolestaan, että johtajan ei pidä ohjailta liikaa muutosta vaan johtajan tulee tarjota organisaation jäsenille mahdollisuus toteuttaa muutos ja motivoida heitä muutoksen toteuttamiseen. Johtajan tulisikin rakentaa organisaatiokulttuurista yhtenäinen, jossa ilmapiiri on myönteinen. Puolestaan Talja (2006) korostaa muutostilanteeseen osallistuvien toimijoiden olevan moninaisia. Hänkin näkee johtajalla olevan suuri rooli muutoksen onnistumisessa, mutta hän muistuttaa myös muutoksen vaikuttavan johtajaan. Puusa (2009) toteaa organisaation jäsenten näkevän ja toteuttavan muutoksen johtamista omista näkemyksistään. Organisaation jäsenten toiminta on keskiössä muutostilanteissa.

Organisaation johtajien toiminnan tavoitteena voidaan nähdä olevan menestyksekkään toiminnan luominen organisaation henkilöstölle. Tämän takia organisaatiokulttuuria ja rakennetta saatetaan muokata, jotta toiminta olisi tehokasta ja tuloksellista. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia

ja osin jopa tiedostamattomia, jolloin organisaatiokulttuuriin tehtävät välittömät muutokset saattavat synnyttää odottamattomia ja kielteisiä vaikutuksia. Johtajien pitää olla tietoisia organisaation tarkoituksesta ja menestystekijöistä, joiden täytyy muuttua yhdessä organisaatio- ja johtamisrakenteiden sekä palveluprosessien kanssa, jotta muutos on mahdollinen. Kun organisaatiossa toteutetaan syvällistä muutosta tai rakennetaan uutta toimintaa organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen avulla, niin merkittävää olisi tukea esihenkilöiden ja operatiivisen tason työntekijöiden ymmärrystä nykyisistä toiminta- ja ajattelutavoista. Samassa yhteydessä olisi motivoitava ottamaan selvää ja reagoimaan tulevaisuuden ydin-tehtävävaatimukseen sekä päästämään irti aiemmista toiminta- ja ajattelutavoista. (Nuutinen & Lappalainen, 2012; Reiman & Oedewald, 2007; Schein, 2004.)

Ulrich (2007, 224–225) mainitsee seitsemän muutoksen menestystekijää kulttuurimuutoksen toimintasuunnitelmassa. Ensimmäinen tekijä liittyy muutoksen johtamiseen, jolla tarkoitetaan tunnistettua johtajan roolia kulttuurimuutoksen toteuttamisessa. Toinen tekijä muodostuu yhteisesti ymmärretyn ja tiedostetun kulttuurimuutoksen syyn ympärille. Ulrichin tutkimukset osoittavat sen, että kulttuurimuutoksella täytyy tavoitella lisäarvon tuottamista organisaation sidosryhmille, jotta henkilöstö sitoutuu siihen. Mosadeghrad (2014) tutkimus puoltaa Ulrichin näkemystä, sillä sen mukaan organisaatiomuutoksen epäonnistumisen syitä ovat henkilöstön riittämätön koulutus, organisaatiokulttuurin sopimattomuus muutoksen tavoitteisiin, työntekijöiden muutosvastarinta, huono johtajuus ja huono viestintä organisaatiokulttuurista sekä organisaatiokulttuurin muutoksen suunnitelmallisuuden puute.

Ulrichin (2007, 224–225) mukaan kolmas kulttuurimuutoksen menestystekijä liittyy organisaatiossa vallitsevaan yhteiseen tietoon kulttuurimuutoksen tavoitteista. Neljäs tekijä liittyy johdon ymmärrykseen sidosryhmistä, joiden täytyy sitoutua ja hyväksyä organisaatiokulttuuri. Viidennessä tekijässä merkittävässä roolissa on organisaation rakenteiden ja järjestelmien yhteensopivuus tavoitellun organisaatiokulttuurin kanssa. Kuudennessa kulttuurimuutoksen menestystekijässä korostetaan jatkuvaa ja aktiivista seuranta sen edistymisestä ja vaikutuksesta. Ulrich mainitsee viimeisenä tekijänä muutoksen ylläpitämisen, joka ohjaa toimintaa yhdistelemään moninaisia kulttuurimuutoksen toteutustapoihin perustuvia tehtäviä. Puusa ym. (2015, 118) muistuttavat kuitenkin muutoksen liittyvän vahvasti arkipäiväiseen toimintaan, jonka takia muutoksen etenemisen kontrolloiminen on haasteellista. He korostavat muutoksen olevan jatkuvasti kehittyvä sopeutumis- ja oppimisprosessi, joka sisältää sidosryhmien näkemyksiä ja odotuksia muutoksen luonteesta ja tavoitteista.

2.4.3 Kulttuurin johtaminen

Kulttuuritutkimus on ohjannut havainnoimaan ihmisten tulkintoja ja ymmärrystä ympäristön tapahtumista. Huomiota on haluttu kiinnittää siihen, millaisia merkityksiä ihmiset luovat heihin vaikuttavista ilmiöistä. Tavoitteena on ollut löytää yhteisesti koettuja kulttuurisia koodeja, jotka mahdollistavat ajattelun ja toiminnan ohjailun tavoiteltuun suuntaan. Kulttuurin syvärakenteesta sekä kulttuurisesta alitajunnasta tulevat tekijät, jotka vaikuttavat ihmisten merkitykseen

ja näitä näkemyksiä kulttuurintutkijat ovat yrittäneet viedä johdon ymmärrykseen. Merkittävintä tässä näkemyksessä on ollut se, että johdon oikeat tulkinnat ihmisten ymmärtämistä kulttuurisista koodeista mahdollistavat sen muuttamisen. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät vapautuvat halutulla tavalla. (Juuti, 1992.) Schein (2017) mainitsee kulttuurin määritelmän näkevän kulttuurin muuttumattomana, joka on syntynyt historiallisista arvoista. Ulrich (2007, 210) puolestaan esittää eroavan näkemyksen, jonka mukaan kulttuuria pystytään muokkaamaan samalla tavoin kuin organisaation jäsenten käyttäytymistä.

Kuusela (2015) toteaa kulttuurin johtamisen lähtökohtana olevan ymmärrys siitä, että sen ominaisuutena on yhteisöllinen toiminta. Johtaminen perustuukin siihen, että kulttuuri on tekijä, joka edustaa jotakin tavoitetta ja siinä onnistuminen edellyttää yhteistyötä. Kulttuurin johtamisessa on samankaltaisia piirteitä kuin muissakin johtamisnäkemyksissä ja siihen nähdään liittyvän ihmisten johtamisen ominaisuuksia. Kulttuuria johdettaessa johtamisen merkittävimpänä tekijänä nähdään organisaation jäsenten halun ja asenteen ohjaaminen siihen, mitä organisaatiossa tavoitellaan. Ydintoimintana on varmistaa jokaisen työntekijän halu samaistua organisaatioon ja johtajaan sekä heidän hyväksyntänsä omalle roolille organisaatiossa. Johtamisessa keskittyminen pitäisikin olla vuorovaikutustilanteiden ja yhteistyön ymmärtämisessä sekä ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamisessa. Kulttuurin johtamisessa oleellista on saada organisaation jäsenet seuraamaan johtajan ajatuksia. Tällöin organisaatioon syntyy tiivis kulttuuri, joka mahdollistaa organisaation menestymisen ja omalta osaltaan helpottaa johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuurin kehittämisessä. (Kuusela, 2015, 133–135.)

Schein (2017, 14) näkee kulttuurin johtamisen perustuvan siihen, että organisaatiossa toiminta tähtää oppimiseen uusista toimintatavoista, jotta siellä tapahtuisi kokonaisvaltaista kehittymistä. Johtamisella pyritään muodostamaan uudenlaista käyttäytymistä organisaatioon, jotta ongelmista päästään eroon. Uudenlainen käyttäytyminen on yksi keino sille, että organisaatiokulttuuri kehittyy. Kulttuuri määrittelee odotukset johtamista kohtaan. Kuusela (2015, 144, 146) korostaa kuitenkin sitä, että johtajan on oltava vahvasti osa ryhmää, jotta kulttuurin johtaminen on mahdollista. Organisaation jäsenet eivät välttämättä suoranaisesti koe yhteyttä johtajaan henkilökohtaisesti, vaan ennemmin siihen, mitä johtaja kykenee tarjoamaan heille ryhmään kuulumisella ja siten vastata jokaisen odotuksia ja tarpeita. Tämän takia luottamuksen synnyttäminen on tärkeää kulttuurin johtamisessa. Kulttuurin johtaminen vaatii ajankäytöllistä resurssia siihen keskittymiseen, sillä sen avulla johtaja viestii muille siitä, millainen esimerkki on tavoiteltu kuva kulttuurista. Oheiseen taulukkoon 3 on tiivistetty keskeisiä näkemyksiä kulttuurin johtamisesta.

TAULUKKO 3 Kulttuurin johtamisen kulmakivet (mukaillen Kuusela, 2015, 145–146).

Johtaminen on yhteisöllistä toimintaa

- Esimerkki kulttuurin ytimestä
- Organisaation arvojen mukainen johtaminen

<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation yhteisten piirteiden korostaminen
Johtaminen asettuu muiden näkemyksiin <ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen on organisaation edun mukaista • Toiminnan kannalta merkitykselliset asiat keskiössä
Johtaminen synnyttää identiteettiä <ul style="list-style-type: none"> • Keitä organisaation jäsenet ovat ja mitä halutaan tulevaisuudessa • Organisaatiokulttuurin aktiivinen kehittäminen
Johtaminen vahvistaa tiimin merkitystä <ul style="list-style-type: none"> • Tiimin arvokkuuden ja onnistumisten korostaminen • Organisaation jäsenten kuunteleminen ja osallistaminen

Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman ja Globe Associates (1999) ovat havainneet ensisijaisia ominaisuuksia kulttuurin johtamisessa, jotka ovat korostuneet moninaisesti tai yhdenmukaisesti eri kulttuureissa. Heidän näkemyksensä mukaan kulttuurin johtamisen yleisimpiä piirteitä ovat organisaation jäsenten motivointi ja rohkaiseminen toimintaan sekä avoin kommunikointi. Yleisimpiä piirteitä ovat myös luottamuksen synnyttäminen, joustava toiminta sekä positiivinen suhtautuminen asioihin.

2.5 Johtamisen keinot organisaatiokulttuurin kehittämisessä

Viitalan (2021) mukaan organisaatiokulttuurin kehittäminen lähtee aina tavoitteen määrittelystä, eli selkeytetään yhteinen päämäärä, johon kulttuuria halutaan viedä. Kehityskohteet pystytään tunnistamaan analysoimalla lähtötilanteen ja tavoitekulttuurin eroavaisuuksia ja osallistamalla henkilöstö, jolloin voidaan yhteistyön kautta alkaa rakentaa organisaation toimintaa tavoitteita kohti. Keskeisessä roolissa tavoitekulttuuria määriteltessä ovat arvot, sillä ne ohjaavat organisaation toimintaa, ja organisaation sisällä tehtävät päätökset toiminnasta taas muovaavat sen sisällä vallitsevaa kulttuuria. Johdon rooli korostuu tässä, sillä suuri osa päätöksistä tehdään johtotasolla, jolloin johtajien toiminta vaikuttaa organisaation kulttuuriin. (Viitala, 2021, 198–199.) Silen (2006, 30) mainitsee organisaatiokulttuurin merkittävää luonnetta korostavien tutkijoiden näkemysten perustuvan siihen, että johtamisella on mahdollista kehittää organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa johtamisen keinona organisaatiokulttuurin kehittämisessä on vaikuttaa organisaation jäsenten uskomuksiin. Organisaatioon pitäisikin synnyttää uskomuksia, jotka tukevat toimintaa. Tämä on mahdollista yhteisöllisten arvojen rakentamisella. Abecassis-Moedas ja Gilson (2018) sekä Ishak (2017) mainitsevat tutkimuksiinsa perustuen, että johtamisen vastuu on luoda organisaatioon kannustava ympäristö ja luovuutta tukeva kulttuuri. Heidän tutkimuksensa osoittavat johtamisessa käytettävän avoimen kommunikoinnin, rehellisyyden, kannustamisen riskinottamiseen sekä tarjoamisen erilaisten sosiaalisten vuorovaikutusprosessien syntymiselle auttavat kehittämään organisaatiokulttuuria sekä tekemään siitä yhtenäisemmän.

Deal ja Kennedy (1983, 188–189) mainitsevat johtamisen keinona organisaatiokulttuurin rakentamisessa päivittäisen johtamisen laadukkuuden ja sen tärkeyden tiedostamisen. Kun johtamisella pyritään kehittämään organisaatiokulttuuria, niin se on jo epäsuora viesti organisaation tärkeistä arvoista, jotka pyritään sisällyttämään organisaation jäsenten jokapäiväiseen käyttäytymiseen. Arvojen avulla organisaatioon voidaan luoda tietynlaisia toimintoja ja kun arvot väistämättä joutuvat ristiriitaan, niin silloin johtamisella keskitytään tuomaan ristiriidat näkyvästi esille ja ratkaisemaan ne. Tärkeää onkin kommunikoida organisaation jäsenten kanssa olemassa olevasta kulttuurista ja arvopohjasta, jotta organisaatiokulttuuria on mahdollista kehittää. Toisin sanoen, jotta johtamisella voidaan kehittää organisaatiokulttuuria, niin merkittävää on yhteisöllisesti ymmärtää arvojen rooli organisaatiossa sekä niiden nykyinen luonne ja haluttu muutos arvopohjassa. Collinsin ja Porrasin (1994, 73–75) mukaan organisaatiokulttuurin kehittäminen on mahdollista, kun organisaation johtajilla on tiedossa perusajatus, joka muodostuu arvoista ja olemassa olon tarkoituksesta. Peters ja Waterman (1983, 90, 94–95) korostavatkin sitä, että organisaatiokulttuurin tulisi olla organisaation edun mukainen, jotta sen kehittäminen on mahdollista.

Organisaation johtajien johtamistyyllillä on merkitystä siihen, kuinka hyvin johtamisella onnistutaan kehittämään organisaatiokulttuuria. Johtamistyyli oli sivatkin oltava sellaisia, että ne palvelevat organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaista toimintaa. Johtamisen keino organisaatiokulttuurin kehittämisessä voidaan nähdä olevan sellaisen johtamistyylin luominen, jonka avulla on mahdollista reagoida nopeasti muutoksiin sekä myös sen avulla on mahdollista luoda muutoksia eli organisaatiokulttuurin kehittämistä. Johtamistyylien joustavuus mahdollistaa tehokkaan toimimisen organisaatiokulttuurin parissa. (Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018.) Sarroksen ym. (2011) mukaan tutkimukset ovat näyttäneet sen, että johtamisen avulla on mahdollista muokata ja kehittää organisaation kulttuuria. Belias ja Koustelios (2014) mainitsevat organisaatiokulttuurilla olevan kehittyvä luonne, jonka takia johtamisen tehtävänä on tunnistaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat johtamisessa käyttämään ja tarjoamaan organisaation toimintaan sellaisia resursseja, joita tarvitaan organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Organisaatio ja sen kulttuuri muodostuvatkin ihmisten ominaisuuksien ja yhteisten vuorovaikutusprosessien kautta, jolloin organisaatiokulttuurin kehittämisessä oleellista on kiinnittää huomiota ihmisiin. Organisaation jäsenillä on moninaisia ominaisuuksia, jonka takia organisaatioon muodostuu erilaisuutta. Johtamisen tavoitteena olisikin synnyttää organisaation jäsenille ajatukset ja käsitykset siitä, että niissä hyväksytään erilaisuuden arvostaminen. Johtamisen päällimmäisenä keinona ei pitäisi olla omien ajattelutapojen avulla päätösten tekeminen, vaan mielenkiinto tutkia erilaisia vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat moninaisten ajatusten arvostamisen. (Ulrich, 2007, 215–216.) Denison (1990, 4–5, 175–177) puoltaa Ulrichin (2007) näkemyksiä korostamalla ihmisten johtamisen näkökulmia organisaatiokulttuurin kehittämisen onnistumisessa. Johtamisella tulisi organisoida työympäristö organisaatiokulttuuria tukevaksi sekä antaa vastuuta

organisaation jäsenille päätöksentekoon, jotta he sitoutuvat organisaatioon ja sitä kautta hyväksyvät johtamisen keinot kehittää organisaatiokulttuuria.

Johtamisella voi olla hankalaa kehittää ja muuttaa organisaatiokulttuuria, jos se on ollut jo pidempään organisaation toiminnan pohjana, jolloin kulttuurin rakenteista ja käytänteistä on tullut jäykkiä ja tasapainoisia. Johtamisen päämääränä tulisikin olla muutosten kohteiden etsiminen ja sen kautta organisaation jäsenten sitouttaminen kehittämistavoitteisiin. Johtamisen tärkeänä tehtävänä on luoda organisaatioon ympäristö, joka tähtää siihen, että yhteistyössä synnytetään muokattua organisaatiokulttuuria. (Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres, 2008.) Schein (2017) toteaa johtajien keinojen tarkastelussa tärkeänä primääriset mekanismit. Ne ovatkin asioita, joita johtajat ymmärtävät ja hallitsevat sekä muodostavat erilaisia tunteita kriittisistä tapahtumista ja organisaation kohtaamista kriiseistä. Myös johtajan oma esimerkki ja palkitseminen hyödyttävät sitä, että johtamisella pystytään kehittämään ja muokkaamaan organisaatiokulttuuria. Toisin sanoen, jos johtajat eivät kiinnitä huomiota johonkin ilmiöihin, niin silloin myöskään organisaation jäsenet eivät koe niitä vahvoiksi tulkinnan aiheiksi. Tavot, joilla organisaation johtajat ja henkilöstö yhdessä ratkaisevat kriisejä muodostavat uutta organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja. Niiden syvempi ymmärtäminen paljastaa perusoletuksia, jotka liittyvät organisaatiokulttuuriin. Olemme koonneet yllä kuvailemiamme johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä alla olevaan kuvioon 5.

Johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä
Tavoitteiden määrittely sekä päämäärän selkiyttäminen, määritellään haluttu muutos
Henkilöstön osallistaminen muutokseen, yhteistyö
Arvojen kirkastaminen
Avoin kommunikaatio ja rehellisyys, vuorovaikutuksen kehittäminen
Johtamisen - ja johtamistyylien laadun huomioiminen ja kehittäminen
Työympäristön rakentaminen organisaatiokulttuuria tukeväksi
Johtajan oma esimerkki, palautteenanto ja palkitseminen

KUVIO 5 Johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

3 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Pro Gradu-tutkielman kohdeorganisaationa toimii suomalainen Kymenlaakossa toimiva energia-alan konserni, joka koostuu emoyhtiöstä ja viidestä tytäryhtiöstä. Organisaatio tuottaa erilaisia palveluja yritys- sekä yksityisasiakkaille yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Organisaatiolla on asiakkaita monipuolisesti ympäri Suomea ja sen liikevaihto oli 217,2 miljoonaa euroa vuonna 2022.

Kohdeorganisaatio työllistää noin 250 työntekijää, jotka jakautuvat emoyhtiöön ja tytäryhtiöihin. Työntekijöitä on eri organisaatiotasolla, jotka voidaan jaotella yksinkertaistettuna työntekijöihin, toimihenkilöihin, esimiehiin sekä johtoryhmään. Pro Gradu-tutkielmassa kohderyhmää ei ole rajattu vain yhden henkilöstöryhmän edustajiin, vaan jokainen taso on otannassa edustettuna.

Organisaation arvot ovat asiakas, uudistuminen, tulos ja hyvinvointi. Organisaatiossa arvostetaan asiakassuhteiden hoitamista vastuullisesti ja pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet laadukkaasti. Toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Arvoissa mainitaan työkaluiksi avoin tiedonjako, rohkea päätöksenteko sekä virheistä oppiminen. Tulos arvolla nostetaan esiin onnistumisten huomioiminen sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Viimeisenä arvona organisaatio nostaa esiin panostuksen työntekijöiden henkiseen sekä fyysiseen hyvinvointiin sekä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

3.2 Laadullinen tutkimus

Pro Gradu-tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa tarkoituksena on saada ymmärrystä haastateltavien kokemuksista johtamisen ja organisaatiokulttuurin välisestä yhteydestä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on

kuvata tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä sen pyrki-
myksenä on selittää merkityksellistä toimintaa, joten koemme sen tukevan Pro
Gradu-tutkielmamme päämäärän saavuttamista, jonka vuoksi toteutamme tutki-
muksen laadullisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160–165; Alasuutari,
2012, luku 1.) Polkinghorne (2005) sekä Schultze ja Avital (2011) mainitsevat laa-
dullisen tutkimuksen pääpainon olevan siinä, että sen avulla pystytään kuvaile-
maan ja hahmottamaan ihmisten kokemuksia todellisuudesta osana heidän elä-
mänsä tapahtumia. Nämä voivat syntyä puheen avulla tai kirjoitetussa muodossa.
Tässä tutkielmassa haastateltavien kokemukset ilmenevät puheen avulla. Tu-
lemme käyttämään aineiston kokoamisessa hyväksi myös haastattelutilanteesta
tehtyjä havaintoja sekä omaa pohdintaamme, jotka ovat laadullisen tutkimuksen
ominaisuuksia. Havainnointia käytetäänkin täydentämään haastattelun tietoja,
jolloin huomio kiinnitetään haastateltavan käyttäytymiseen ja muihin ei-sanalli-
siin merkkeihin. Havainnoinnin avulla vahvistetaan sanallisen viestinnän merki-
tystä. Polkinghornen (2005) mukaisesti tavoittelemme sitä, että haastattelijoina
pyrimme tuottamaan riittävän laajan haastatteluaineiston tutkimuksen onnistu-
misen mahdollistamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan
ihmisten kokemuksia ja ymmärtää sekä selkiyttää ne ymmärrettävään muotoon
lukijoille. Tämän edellytyksenä on kuvata intensiivisiä sarjoja kerätyistä tutkitta-
vista kokemuksista.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat vaativat vastausta erilaisiin tutki-
muskysymyksiin, joiden analysoinnissa käytetään apuna moninaisia analyttisiä
keinovalikoimia. Tästä syystä Pro Gradu-tutkielman haastattelurunko on raken-
nettu tutkimuskysymysten pohjalta, jotta ne palvelevat tutkimusongelmaan vas-
taamisessa. Menetelmät huomioivat inhimillisen kokemuksen erityispiirteet,
mikä helpottaa kokemusten tutkimista. Tutkimuksessa tärkeää onkin kiinnittää
huomio haastateltavien omiin kokemuksiin ja tunteisiin tutkimusaiheesta, jonka
takia määrällisen tutkimuksen keinot eivät ole sopivin vaihtoehto tähän tutki-
mukseen niiden puutteellisen tietoperustan takia. Laadullista tutkimusta tehtä-
essä tutkija analysoi haastateltavien kertomia totuuksia, joista analysoinnin avulla
tavoitellaan kokonaiskuvaa kokemusten ydinsisällöistä. Tutkimuksen tavoitteena
on löytää totuuksia sekä tuoda esille faktoja tutkittavasta aiheesta. Haastatteluista
syntyneistä havainnoista muodostuu tietoperusta tutkimukselle, jotka tutkija pyr-
kii rakentamaan hahmotelmiksi osoittaakseen lukijoille tehtyjä löydöksiä ja ha-
vaintojen johtamisen aineistosta. Laadullisen tutkimuksen pääpaino ei olekaan jo
olemassa olevien totuuksien todistelemissä. Tutkimuksen lopputuloksen kan-
nalta on oleellista myös ymmärtää, että laadullista tutkimusta tehdessä haastatte-
lijalla on vaikutusta siihen, millaista tietoa haastateltavat antavat omista koke-
muksistaan. Kokemus ei ole myöskään suoraan havaittavissa, vaan tiedot riippu-
vat osallistujien kyvystä tuottaa uutta tietoa, joista on erotettu omat aiemmat ko-
emukset, sekä viestinnän tehokkuudesta. Kokemukset ovat myös konteksti-
sidonnaisia, jonka vuoksi tutkimuksen haastateltavien kokemuksiin voidaan
nähdä vaikuttavan esimerkiksi organisaatiotaso sekä työsuhteen kesto. (Polking-
horne, 2005; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 152.)

Polkinghornen (2005) sekä Alasuutarin (2012, luku 2) mukaan haastateltavat ilmaisevat kokemuksiaan kielen avulla, jonka takia tutkijoiden on suhtauduttava kriittisesti haastateltavien käyttämille metaforille ja tarinoiden ilmaisutapoihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään täydy keskittyä siihen, että kerättyä tietoa on paljon tai lähteitä olisi runsaasti. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta huolenaihe liittyy siihen ovatko kerätyt tiedot riittävän arvokkaita tarkentamaan ja selkeyttämään ymmärtämistä tutkittavasta aiheesta. Tämä korostuu tutkittaessa johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuuriin, sillä organisaatiokulttuuri on laaja kokonaisuus, joka muodostuu moninaisista tekijöistä ja sen kokeminen onkin hyvin yksilöllistä, joka myös pätee johtamiseen. Tutkimuksen tietolähteet pitäisivät olla sellaisia, joista tutkija voi ymmärtää olennaisia näkökulmia liittyen tutkittavaan aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy usein kaivaa näkökulmia pintaa syvemältä, jolloin ensisijainen tehtävä on valita kaikki mahdolliset saatavilla olevat lähteet, kuten haastattelut ja asiakirjat, jotka tuottavat eniten tietoa tutkittavasta aiheesta. Toiseksi tutkijan tulee nostaa lähteistä tiedot, jotka syventävät ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Bhattacharjee (2012) sekä Schultze & Avital (2011) mainitsevat haastatteluiden vahvuutena henkilökohtaisemman aineistonkeruun verrattuna määrällisten tutkimusten aineistonkeruumenetelmiin, minkä takia on mahdollista kysyä haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä selventääkseen vastauksia.

3.3 Aineiston keruu ja käytännön toteutus

Eskola ja Suoranta (2014, 86–87) mainitsevat laadullisen tutkimuksen olevan käytökelpoinen tutkimusmuoto, sillä tutkijalla on käytettävissään moninaisia keinoja aineiston keräämiseen, joita pystyy myös yhdistelemään tutkimuksessa. Yleisin aineiston keräämisen tapa on ihmisten haastattelu, joka on myös tämän Pro Gradu-tutkielman aineiston keruumenetelmä. Haastattelulla pyrimme selvittämään haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä johtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurin kehittymisessä. Aineiston keräämisessä haastatteluilla on kuitenkin hyvä tiedostaa se, että haastateltavalla on vaikutusta tutkijaan. Haastateltavia saatetaan joutua motivoimaan osallistumaan haastatteluun sekä myös luottamuksen rakentaminen voi osoittautua haastavaksi. Pro Gradu-tutkielmasamme kohtasimme haasteen osallistujien saamiseksi haastatteluun, jonka takia jouduimme motivoimaan heitä useamman kerran.

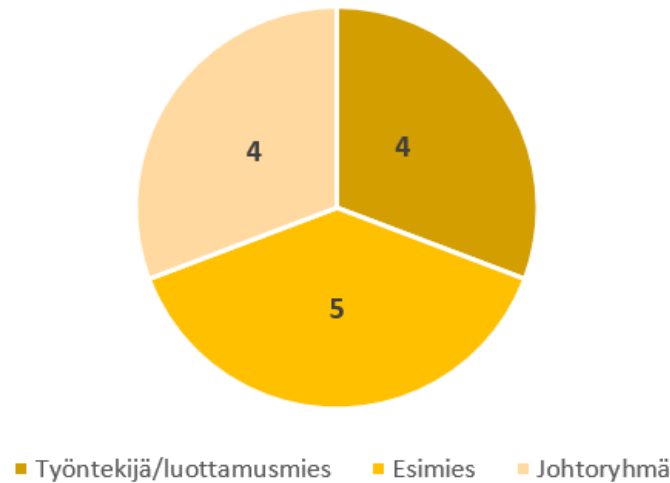
Keräämme Pro Gradu-tutkielmamme aineiston puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, eli luomme haastattelukysymykset teemoittain ja nämä tulevat olemaan kaikille haastateltaville samat, mutta emme anna haastateltaville valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavat vastaavat omien kokemuksiansa ja näkemyksiensä mukaisesti. Teemahaastattelun kysymykset on pyritty muodostamaan siten, että ne eivät ole kovin tarkasti määritelty eikä niiden kysymisessä noudateta tarkkaa järjestystä. Haastattelutilanteessa jokaisen haastateltavan kohdalla päätetään yksilöllisesti, miten kysymykset käsitellään, kunhan määritellyt teemat käsitellään kaikkien haastateltavien kanssa. Valitsimme menetelmäksi

puolistrukturoidun temahaastattelun, sillä haluamme kuulla haastateltavien ai-toja kokemuksia heidän kohtaamastaan johtamisesta sekä organisaatiokulttuuri-
rasta kohdeorganisaatiossa, johdattelematta heitä sen enempää mihinkään aihe-
alueeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 160–165; Eskola & Suoranta, 2014, 87.) Polking-
horne (2005) toteaa, että tutkijalla on tiedossa se, minkä kokemuksen hän haluaa
haastateltavien kuvaavan, jonka takia haastatteluun muodostetaan valmiit kysy-
mykset.

Haastattelussa on kolme teemaa, jotka on pyritty muodostamaan tutkimus-
kysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemat ovat *organisaatiokult-
tuurin yhteys johtamiseen, johtamisen rooli organisaatiokulttuurissa* sekä *organisa-
atiokulttuurin kehittäminen ja yhdenmukaistaminen johtamisen keinoin*. Liitteessä 1 on
kuvattu haastattelurunko. Polkinghorne (2005), Ruusuvuori, Tiittula ja Aaltonen
(2005) sekä Eskola ja Suoranta (2014, 86–87) mainitsevat haastattelussa merkittä-
vää olevan kuuntelemisen ja keskittymisen toisen kertomukseen, jonka takia
haastatteluissa keskityttiin siihen, että haastateltavat saivat avoimesti jakaa omia
kokemuksiaan määritellyistä teemoista ja tutkijat keskittyivät kuuntelemaan ja
ohjasivat haastattelutilannetta eteenpäin kysymysten avulla. Haastattelijan tär-
keänä tehtävänä onkin ohjailla haastateltavaa hänen kertomustensa pohjalta kohti
syvällisempää ymmärrystä aiheesta. Haastattelijaa pidetään tietämättömänä toi-
mijana, jonka toiminnan tavoite keskittyy muodostamaan aineistoa tutkittavasta
aiheesta haastateltavilta, joilla on tietoa siitä.

Pro Gradu-tutkielman aineisto kerättiin energia-alalla toimivan keskisuuren
organisaation henkilöstöstä yksilöhaastatteluina, joka on Polkinghornen (2005)
mukaan laadukkain haastattelumuoto kerätä aineistoa tutkimukselle. Haastatte-
luun osallistui 13 henkilöä. Kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa käydyn
keskustelun mukaisesti pyrimme saamaan haastateltavia mahdollisimman laaja-
alaisesti eri organisaatiotasoilta, jotta saisimme laaja-alaisemman käsityksen hen-
kilöstön kokemuksista kohdeorganisaation johtamisen yhteydestä organisa-
atiokulttuuriin. Haastatteluun pyrittiin saamaan eniten osallistujia johtamistyötä
tekevistä henkilöistä, mutta myös alaisasemassa olevia henkilöitä haastateltiin.
Haastattelimme 9 kohdeorganisaation esimiestä, joista 4 kuului lisäksi organisa-
ation johtoryhmään. Lisäksi 4 haastateltavaa olivat alaisasemassa olevia työnteki-
jöitä tai toimihenkilöitä, joista 3 olivat kohdeorganisaatiossa luottamusmiehinä
edustaen laajoja henkilöstöryhmiä. Oheisessa kuviossa 6 olemme kuvanneet haas-
teltavien jakautumisen henkilöstöryhmiin. Haastattelusta pyrittiin muodosta-
maan avoin keskustelutilaisuus, jossa haastattelijat keskustelivat haastateltavan
kanssa ennalta tunnistetuista teemoista.

Vastaajien jakautuminen eri henkilöstöryhmiin



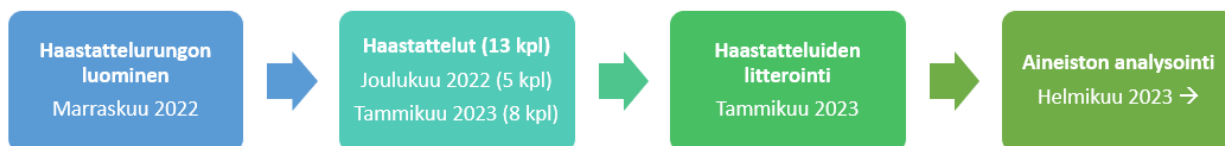
KUVIO 6 Haastateltavien jakautuminen henkilöstöryhmiin.

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017, luku 2) mukaisesti haastattelun eteneminen alkaa sillä, että haastattelijoille kerrotaan haastattelun kulku sekä tutkimustavoite. Haastattelun lopussa haastateltavat valmistellaan tilanteen päättymiseen kysymällä ajan salliessa sitä, että onko haastateltavilla vielä jotain kommentoitavaa kohdeorganisaation johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Polkinghorne (2005) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat otoksen valinnassa tärkeäksi sen, että haastatteluun valituilta voi oppia eniten, jonka takia valinnan ei pidä olla satunnaista, vaan harkittua. He korostavat myös sitä, että haastateltavien täytyy suhtautua myönteisesti omien kokemusten jakamiseen sekä niistä kertomiseen riittävästi. Useat haastateltavat syventävät ymmärrystä tutkittavasta näkökulmasta. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan osallistujat eri organisaatiotasoilta ja eri työsuhteen keston omaavia henkilöitä, jotta haastateltavat tuovat esille erilaisia kokemuksia.

Polkinghorne (2005) toteaa tärkeäksi sen, että haastattelut muutetaan kirjoitettuun muotoon, koska niiden analysointi on helpompaa. Tästä syystä litteroimme haastattelut, mikä pyrittiin tekemään mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta myös havainnot olivat tuoreena muistissa. Litteroitua aineistoa kertyi 118 sivua. Ruusuvuori ja Nikander (2010, 2016) mainitsevat litteroinnin tarkkuuden olevan riippuvainen tutkimuskysymyksen ja aineiston analysointitavasta. Tutkimuksemme aiheena on tutkia johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuurin kehittämisessä, ja haastatteluissa haastateltavat kertovat kohdeorganisaation johtamisesta ja organisaatiokulttuurista, jolloin litteroinnissa keskitytään puheen sisältöön eikä varsinaista huomiota kiinnitetä tuottamistapaan. Tutkimuksessa aineistoa analysoidaan sisällön analyysin keinoin, jolla on myös vaikutusta haastatteluiden litterointitarkkuuteen. Braunin ja Clarcken (2006) mukaan sisällönanalyysissä huomio kiinnitetään haastatteluissa puhuttuihin sisältöihin. Tämä edellyttää litteroinnilta sitä, että haastattelut

muutetaan kirjoitettuun muotoon sanatarkasti kaikesta puhutusta. Oleellista onkin litteroida kaikki puheen piirteet, jotka ovat keskeisiä analysoitavalle ongelmalle. Ruusuvuori ja Nikander (2010, 2016) huomauttavat kuitenkin siitä, että litterointia tehdessään tutkija joutuu toistuvasti pohtimaan asioita, mitkä ovat hyödyllisiä ymmärtääkseen haastattelutilannetta. Tutkijan tulkinnat aineistosta muodostuvat haastattelijoiden näkökulmista, jolloin tutkijan voidaan nähdä asettuvan osaksi yhteisöä. Litterointia tehdessä tärkeää onkin pohtia haastattelijoiden kanssa syntyvän vuorovaikutustilanteen piirteiden merkitsevyyttä tutkimusky-symyksiin, joka auttaa muodostamaan litterointiin oleelliset asiat.

Haastatteluiden toteuttaminen aikataulutettiin, jotta tutkimus etenisi sujuvasti ja aineiston analysointi olisi helpompaa. Haastattelurunko muodostettiin marraskuun 2022 lopussa, johon kysyttiin näkemyksiä Pro Gradu-tutkielman ohjaajalta sekä kohdeorganisaation yhteyshenkilöltä. Tällä haluttiin saada moninaisia näkemyksiä haastattelurungon laadusta ja selkeydestä sekä vastaavuudesta tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Kohdeorganisaation valitulle joukolle lähetettiin marraskuun 2022 lopussa haastattelukutsut, jotka ovat kuvattu liitteissä 2 ja 3. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2022 ja tammikuun 2023 aikana huomioiden haastateltavien omat aikataulut ja heidän toiveensa haastattelun ajankohdasta. Joulukuussa haastattelut tehtiin etäyhteyksin ja tammikuussa varasimme mahdollisuuden osallistua haastatteluun kasvokkain kolmena päivänä kohdeorganisaation pääkonttorilla. Haastatteluun varattiin aikaa tunti, mutta jokaisen haastateltavan kanssa pyrimme pitämään tilanteen kestona 45 minuuttia. Haastatteluiden toteuttamistapa haluttiin pitää joustavana, jonka takia haastatteluun oli mahdollista osallistua etäyhteyksin tai kasvotusten. Joustavuutta tuki se, että kohdeorganisaatioon kuuluvien yhtiöiden toimipaikat sijaitsevat ympäri Suomea, jonka takia haastatteluita ei ollut mahdollista toteuttaa pelkästään kasvokkain. Haastatteluun osallistui etäyhteyksin 7 henkilöä ja kasvokkain 6 henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin molempien tutkijoiden puhelimen sanelimelle sekä etäyhteyksin toteutetut haastattelut nauhoitettiin Teamsissa. Nauhoitukset sekä litterointimateriaali säilytettiin tietoturvallisesti yhteisessä dokumentissa. Nauhoitukset poistettiin sen jälkeen, kun ne oli saatu litteroitua. Haastatteluiden litterointi tapahtui porrastetusti, jolloin emme yhdellä kertaa litteroineet kaikkia haastatteluita. Kun haastattelut oli saatu litteroitua, niin sen jälkeen kerättyä aineistoa lähdettiin analysoimaan sisällönanalyysin avulla. Oheisessa kuviossa 7 on kuvattu Pro Gradu-tutkielman aineistonkeruun aikataulu.



KUVIO 7 Pro Gradu-tutkielman aineistonkeruun aikataulu.

Kerroimme haastatteluun osallistuville henkilöille Pro Gradu-tutkielmamme taroituksen sekä sen taustat. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä

osallistumasta tai vastaamasta haastattelun kaikissa vaiheissa. Käsittelemme haastateltavien henkilöiden antamia vastauksia luottamuksellisesti sekä säilyttäen haastateltavien anonymiteetin. Lukija ei tällöin pysty yhdistämään haastateluista nostettuja tuloksia kehenkään yksilöidysti. Haastateltaville tulemme jakamaan lopullisen tutkimuksen tutustuttavaksi ennen sen julkaisua. Polkinghorne (2005) muistuttaa siitä, että tutkimukseen osallistuvien hyvinvointiin on panostettava, jotta saatu tieto on luotettavaa. Hänen mukaansa osallistujille on annettava mahdollisuus avoimesti viestiä omista tarpeistaan ja toiveistaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyen, jotta tutkimuksen tekemisessä ilmentyy eettisten näkökulmien huomioiminen. Ruusuvuori ja Tiittula (2017, luku 2) korostavat myös sitä, että haastateltaville tulisi viestiä mahdollisista tutkimuksen tulleisuuden toimenpiteistä.

3.4 Analyysimenetelmä

Pro Gradu-tutkielman analyysimenetelmänä käytämme sisällön analyysia, jonka avulla analysoimme työntekijöiden kokemuksia johtamisen ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta. White ja Marsh (2006) toteavat sisällön analyysin olevan käyttökelpoinen monissa eri tutkimuksissa, joka on useasti käytetty aineiston analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa johtamista tutkittaessa. Sisällön analyysi muodostuu laajasta valikoimasta analyttisiä tekniikoita, joiden avulla tutkimuksen aineistosta synnytetään tuloksia ja yhdistetään aineiston näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Sisällön analyysi vastaa erilaisten tutkimuskysymysten ja tutkimusstrategioiden tarpeisiin. Sitä käytetään erilaisten tekstisisältöjen analysointiin, jonka takia tutkimuksessamme kirjoitamme haastattelut tekstimuotoon, jotta sisällön analyysi on mahdollista. Se onkin tutkimustekniikka, jolla tuotetaan toistuvia ja päteviä päätelmiä teksteistä huomioiden kontekstisidonnaisuus. Tekstin analysoinnin jälkeen siirrytään tutkimuskysymysten vastauksiin. Tutkijan käyttäessä sisällön analyysiä, hänen tavoitteenansa on havaita henkilökohtainen näkemys tutkittavasta aiheesta.

White ja Marsh (2006) korostavat analysoitavalle aineistolle merkittäväksi ominaisuudeksi sitä, että sen avulla on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Aineisto välittää myös sen tuottajalta viestin vastaanottajalle. Sisällön analyysiin soveltuva teksti rakentuu kielellisistä ominaisuuksista, jotka järjestetään kasvavaan järjestykseen. Teksti noudattaa kieliopillisia sääntöjä ja riippuvuuksia, jossa ilmenee toistoa, joka tekee viestistä yhtenäisen. Teksti on merkityksellinen, jonka tavoitteena on lisätä vastaanottajan ymmärrystä. Tekstillä tavoitellaan välittämään asenteeseen ja tarkoitukseen liittyvä merkitys.

Aineistoa analysoitaessa etsimme ensin sisällön analyysin keinoin haastateluista kerätystä aineistosta yksilöllisiä asioita. Tämän toiminnan tarkoituksena on helpottaa perusteiden luomista tuloksille. Laadullista tutkimusta tehdessä ja aineistoa analysoitaessa sisällön analyysillä tärkeää on perehtyä haastateluista muodostettuun tekstiin ja lukea aineistoa tarkasti. Tämä mahdollistaa sen, että pystymme merkitsemään aineistoon tutkimuskysymyksiä vastaavia keskeisiä

lauseita ja tekstiosia. Aineistoa analysoitaessa tavoitteena on huomioida tärkeitä, odottamattomia ja samankaltaisia käsitteitä. Kun aineistosta on löydetty toistuvia näkökulmia, niin niitä verrataan jo olemassa olevaan tietoon. Sisällön analyysin lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on luoda kuva tietystä ilmiöstä, joka on sidottu tiettyyn kontekstiin, jolla kuvataan todellisuutta objektiivisesti. Tärkeää on vahvistaa tehdyt havainnot aineiston avulla eikä tutkijan näkökulmien perusteella. Tämä mahdollistaa määrittelyn sille, että tukevatko tiedot johtopäätöksiä. Tärkeää on luoda havainnoista ja johtopäätöksistä käsitteellinen johdonmukaisuus. (White & Marsh, 2006.) Tässä Pro Gradu-tutkielmassa tavoitteena on tunnistaa haastatteluista toistuvia yksilöllisiä käsitteitä, jotka teemoitetaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka muodostavat keskeiset näkemykset johtamisen yhteydestä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen.

Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysissä tavoitteena on etsiä aineistosta olennaisuuksia eli käsitteitä, jotka toistuvat useasti. Tekstejä yhdistellään merkityksen takia, jonka tarkoituksena on luoda kuva tekstiä ympäröivistä olosuhteista eli tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Tutkimuksen haastattelut ovat avoimia kysymyksiä, jotka ohjaavat tutkimusta ja vaikuttavat kerättävään aineistoon. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkijat ovat kiinnostuneita tekstin ainutlaatuisuudesta, ja heidän tulisi ymmärtää moninaisten tulkintojen syntymismahdollisuus aineistoa tarkasteltaessa. Tavoitteena on luoda tiivis ja toistuva analyysi, mikä rajaa näytteen kokoa. Tutkimuksen tavoitteena on siirrettävyys, jolla tarkoitetaan sitä, että ovatko tehdyt havainnot sovellettavissa johonkin toiseen. Tämän vuoksi otannalla ei tarvitse tavoitella sitä, että kaikilla analysoitavilla tekijöillä on yhtä suuri tai ennakoitavissa oleva todennäköisyys joutua otokseen. Otannan tulisikin olla teoreettista ja tarkoituksellista. (White & Marsh, 2006.)

3.5 Pro Gradu-tutkielman luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimustulosten ja johtopäätöksiä tekemistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin kannalta oleellista on ymmärtää, että aineistoa voidaan tulkita monella eri tavalla. Tämän takia tutkijan tulee kiinnittää huomiota keräämänsä aineiston merkittävyyteen sekä tekemänsä analyysin kattavuuteen ja toistettavuuteen, jotta hän pystyy arvioimaan tutkimuksensa luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan pitää haastavana johtuen sisällön tulkinnallisuudesta, esimerkiksi kielelliset ilmaisut saatetaan eri tulkitsijoiden välillä ymmärtää eri tavoin. Oleellista luotettavuuden arvioinnissa onkin kiinnittää huomiota tutkimusprosessiin sekä sen metodeihin. Tutkijan tulee tiedostaa oma asemansa tutkimuksen luotettavuudessa ja pyrkiä käsittelemään tuloksia mahdollisimman subjektiivisesti, esimerkiksi niin, ettei tutkijan omat ennako-olettamukset johdattele haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla ja vaikuta näin tutkimuksesta muodostettuihin tuloksiin, joka tulisi myös itse myöntää. Haastateltavien

ihmisten omakohtaisten kokemusten analysointi kiinnittää huomion siihen, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus olisi asetettava kyseenalaiseksi. (Eskola, 1998, luku 5; Puusa & Juuti, 2020, 170.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi haastateltavien henkilöiden valinnan heidän oppineisuutensa sekä kokemuksensa vaikuttamana.

Eskolan ja Suorannan (1998, luku 5) mukaan luotettavuuden arvioinnissa tärkeää on pohtia analyysin kattavuutta sekä tehdyn työn luotettavuutta, joiden kehysten muodostaa päivittäiset säännöt, teoreettiset käsitykset sekä sidosryhmien ennakkokäsitykset. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on enemmän vapautta ja joustavuutta toteuttaa tutkimus, jolloin tutkimus on eri tavoin merkittävä. Tämän voidaan nähdä vaikeuttavan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Laadullista tutkimusta voidaankin pitää objektiivisena, kun tutkija ymmärtää oman yksilöllisen vaikutuksensa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta keskeisessä asemassa onkin tutkija, jolloin luotettavuuden arviointi liittyy koko prosessiin.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta, joista on kuitenkin käyty keskustelua, että ovatko ne soveltuvia käsitteitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota uskottavuuteen, siirrettävyyteen sekä varmuuteen ja vahvistuvuuteen. Uskottavuudella analysoidaan tutkittavien käsitysten samankaltaisuutta suhteessa tutkijan käsityksiin. Uskottavuus kiinnittää myös huomiota tutkittavien sekä tiedeyhteisön jäsenten ymmärrykseen tutkimuksen asianmukaisesta toteutuksesta tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Siirrettävyys on myös yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteeri. Tutkimusta voidaankin pitää siirrettävänä, jos tutkimustulokset olisivat samanlaisia toisessa ympäristössä. On kuitenkin syytä ymmärtää laadullisen tutkimusprosessin uniikki luonne. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereistä varmuudella tarkoitetaan sitä, että huomioidaan ennustamattomasti vaikuttavat ennako-oletukset. Kun tutkija tekee tulkintoja peilaten niitä aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen tutkimusilmiöstä, niin silloin luotettavuuden arvioinnissa voidaan puhua vahvistuvuudesta. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5.)

Puusa ja Juuti (2020, 170) sekä Eskola ja Suoranta (1998, luku 5) mainitsevat validiteetin käsitteen kahtiajaosta sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä validiteetilla analysoidaan tutkimuksen käsitteiden ja teoreettisen viitekehysten yhtenäisyyttä sekä erilaisten seurausten pätevyyttä. Ulkoisella validiteetilla tarkastellaan tehtyjen johtopäätösten, tulkintojen ja aineiston suhdetta. Tällöin pohditaan sitä, että voidaanko tehtyjä tulkintoja yleistää moninaisesti organisaatioitasoille tai konteksteihin. Reliabiliteetti kiinnittää huomion tutkimuksen mittariston luotettavuuteen sekä niiden luotettavaan käyttöön. Validiteettia ja reliabiliteettia ei pitäisi kuitenkaan pitää luotettavuuden arvioinnin pohjana, sillä luotettavuuden arviointi on laaja-alaista. Ihmisten käyttäytyminen, tutkijan tekemät tulkinnat sekä analysointi on riippuvaista paikasta ja ajasta, joka synnyttää haastetta.

4 PRO GRADU-TUTKIELMAN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään Pro Gradu-tutkielman tulokset. Tulosten esittäminen tapahtuu vertailemalla eri henkilöstöryhmien näkemyksiä käsiteltävästä aiheesta. Haastatellut henkilöstöryhmät ovat johtoryhmä, esimies sekä työntekijä/luottamusmies. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään henkilöstöryhmien kokemuksia organisaatiokulttuurin muodostumisesta ja yhteydestä johtamiseen. Toisessa alaluvussa käsitellään henkilöstöryhmien kokemuksia johtamisen roolista organisaatiokulttuurissa. Kolmannessa alaluvussa syvennytään henkilöstöryhmien kokemuksiin organisaatiokulttuurin nykytilasta ja johtamisen keinoista organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen. Neljännessä alaluvussa tuodaan esille henkilöstöryhmien näkemyksiä organisaatiokulttuurin kehityssuunnasta. Tuloksissa käsitellään tekijät, jotka systemaattisen analysoinnin perusteella nousivat tutkimusaineistosta merkittävimmin esiin. Tulosten käsittelyä tarkennetaan sekä ymmärrystä syvennetään lyhyillä haastattelukatkelmilla, joita analysoidaan kiinnittämällä ne teoreettisiin ilmiöihin. Haastattelukatkelmat esitetään kappaleissa sisennetyllä fontilla. Haastattelukatkelmien lopussa olevilla lyhenteillä kuvataan henkilöstöryhmiä. Lyhenne JR tarkoittaa johtoryhmää, lyhenne EM tarkoittaa esimiestä sekä lyhenne TL tarkoittaa työntekijää/luottamusmiestä.

4.1 Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja merkitys johtamiseen

Haastattelut aloitettiin lyhyellä organisaatiokulttuurin määritelmällä, sillä teoreettisessa viitekehyksessä havaittiin jo organisaatiokulttuurin määritelmän olevan moninainen sekä erilaisten näkemysten muodostama. Tosin haastateltavien näkemyksistä on löydettävissä samankaltaisiakin ajatuksia organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. (Smircich, 1983, 345; Schwartz, 2013, 40; Schein, 2004, 17.) Lyhyen määrittelyn jälkeen haastateltavilta kysyttiin heidän omia kokemuksiaan tekijöistä, jotka muodostavat kohdeorganisaation

organisaatiokulttuuria. Johtoryhmään kuuluvat henkilöt olivat tietoisia organisaatiokulttuurin määritelmästä ja he olivat sisäistäneet sen, sillä he työskentelevät säännöllisesti organisaatiokulttuurin kehittämisen parissa. Esimiestasolla työskentelevät haastateltavat olivat pääpiirteittäin tietoisia organisaatiokulttuurin määritelmästä, mutta huomauttivat, että sen ympärillä työskentely ei ole säännöllistä. Työntekijä ja luottamusmiesasemassa työskentelevät haastateltavat tunsivat vaikeimmaksi organisaatiokulttuuriin liittyvien asioiden pohdinnan, koska sitä ei tule välttämättä juurikaan ajatelleeksi ja sen parissa työskenteleminen ei kuulu omaan tehtävänkuvaan.

Johtoryhmän haastatteluista kävi ilmi, että he näkevät organisaatiokulttuurin muodostumisen olevan yhteisöllistä toimintaa, jossa johto ja henkilöstö yhteistyössä muodostavat organisaatiokulttuuria. Johtoryhmä luo ja asettaa suuntaviivoja toiminnalle, jota henkilöstö sitten ilmentää omassa työskentelyssään. Myös esimiestasolla työskentelevät haastateltavat näkivät organisaatiokulttuurin muodostumisessa tärkeänä yhteisöllisen toiminnan henkilöstön keskuudessa. Heidän mielestään vuorovaikutuksella sekä yhteisöllisellä tavoitteisiin tähtävällä toiminnalla muodostetaan organisaatiokulttuuria. Työntekijä ja luottamusmiesasemassa työskentelevät haastateltavat näkivät henkilöstön ominaisuuksien ja oman henkilökohtaisen sitoutumisen olevan tekijöitä, jotka muodostavat organisaatiokulttuuria. He tunnistivat myös sen, että organisaatiokulttuuri ilmenee henkilöstön toiminnassa ja käyttäytymisessä.

Johtajien rooli on aina merkittävä, että tota johtajilla on eniten pelimerkkejä käytettävissä siihen, että mitä tehdään... yhteisiä pelisääntöjä johtajat luo ja johtaa toimintaa niiden puitteissa. JR4

Miten asioissa toimitaan yhteistyössä niiku tiimien välillä esimerkiks ja tietyl tapaa semmonen tapa, miten me yhtiönä ja myöskin niiku yksilönä toimitaan täällä yhtiössä. EM 3

Mun mielest se on se ihminen, joka sen organisaatiokulttuurin sitte loppujen lopuks muodostaa. TL2

Alvesson (2013, 14) toteaa kulttuurin viittaavan yhteiseen suuntautumiseen yhteiskunnallisessa todellisuudessa, joka syntyy neuvottelemalla merkityksistä ja symbolismin käyttämisellä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Kulttuuri voidaan nähdä olevan yhteisesti määriteltyjen ja hyväksytyjen symbolien ja merkitysjärjestelmien kokonaisuus, joka ilmenee henkilöstön käyttäytymisessä. Kulttuuri onkin läheisessä yhteydessä kommunikaatioon ja kielenkäyttöön, jolloin yhteisöllinen keskustelu ohjaa organisaatiokulttuurin muodostumista. Trevinon, Butterfieldin ja McCaben (1998, 452) mukaisesti voidaan nähdä organisaatiokulttuurin muodostumisen ja sen vaikutukset organisaation henkilöstön asenteissa ja käyttäytymisessä. Nämä ovatkin havaittavissa yllä olevissa haastateltavien henkilöstöryhmien näkemyksissä.

Johtoryhmä toi haastatteluissa lisäksi esille sen, että henkilöstöllä tulisi olla yhteisöllistä toimintaa, sillä sitä pidetään yhtenä tekijänä organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Yhteisöllisen toiminnan nähtiinkin olevan tekijänä työntekijöiden ja luottamusmiesten mainitsemaan sitoutumiseen. Johtoryhmä ei myöskään pelkästään korosta organisaation johtoryhmän jäsenten roolia

organisaatiokulttuurin muodostamisessa, vaan he näkevät lähiesimiesasemassa olevien henkilöiden roolin tärkeänä organisaatiokulttuurin muodostamisessa. Lähiesimiesasemassa olevien tulisikin sitoutua siihen vahvasti ja omalla tekemisellään näyttää suuntaa. Esimiestasolla olevat lähijohtajat tunnistivat haastattelussa oman aktiivisen roolinsa organisaatiokulttuurin muodostamisessa ja kehittämässä. Heidän mielestään myös päivittäinen työnteko on suuressa roolissa organisaatiokulttuurin muodostumisessa, jonka voidaan nähdä liittyvän siihen, että organisaatiokulttuuri ilmenee omissa asenteissaan ja käyttäytymisessään. Tosin esimiestason haastateltavat myös vastavuoroisesti näkivät johtoryhmällä olevan vastuuta organisaatiokulttuurin muodostamisessa ja heidän oman esimerkinsä toimivan esimiestason käyttäytymisen ohjaajana. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat näkivät myös johtajan tärkeän roolin organisaatiokulttuurin muodostumisessa, jolloin johto määrittelee sitä ja johtaa esimerkillä. He näkivät organisaatiokulttuurin olevan vahvasti sidoksissa johtoryhmään, jolloin sen muodostuminen saattaa olla kiinni tietystä johtoryhmän jäsenestä. He toivat haastattelussa myös sen esille, että organisaatiossa jo pitkään olevat tavat muodostavat toiminnalle pohjan, jonka kehittäminen on hidasta.

Lähiesimiesten rooli on niinku valtava tässä, se on niin kun oikeastaan sama et mitä toimitusjohtaja ajattelee tai se on ihan sama mitä johtoryhmä ajattelee tai toiminnanjohtaja, mutta se lähiesimies, että miten se ajattelee tästä tekemisestä ja tää on mun mielestä kriittisin paikka tässä kaikessa kulttuurin rakentamisessa. JR2

Kyllä se päivittäisestä tekemisestä tietysti muodostuu et miten me täällä toimitaan työkavereiden kanssa ja liiketoiminnan tavoitteiden suuntaisesti. EM4

Onhan täs tapahtunu jo muutosta edellisen toimitusjohtajan ja nytten uuden, et ehkä on tullut sellanen vähän nuorekkaampi ja semmonen dynaamisempi ajattelu koko tähän touhuu, mutta onhan sielä vielä niitä paljon korjattavia asioita. TL1

Scheinin (1985) sekä Alvessonin (2013, 15) mukaisesti yllä olevassa kuvauksessa on nähtävissä se, että organisaation johto on keskeisenä tekijänä organisaatiokulttuurin takana. Organisaatiossa johtamis- ja esimiestyötä tekevien välittämät yleiset merkitykset, ideat ja arvot johtavat sitoutumiseen ja hyväksytyyn toimintaan, jotka jaetaan laajasti organisaatiossa ja niiden puitteissa toimitaan. Schein (2009, 17) näkee organisaatiokulttuurilla olevan suuri rooli siinä, minne organisaatiossa halutaan suunnata toimintaa. Johtajien on oltava tietoisia organisaatiokulttuurin merkityksistä, jotta heidän tekemät päätökset aiheuttavat tavoiteltuja seurauksia ja he toimisivat esimerkkinä henkilöstölle. Johtamisella ei pysty vaikuttamaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja organisaation toiminnan yhdenmukaistamiseen, jos johtamisessa ei oteta organisaatiokulttuurin merkitystä tosissaan huomioon.

Haastateltavat henkilöstöryhmät eivät kuitenkaan pelkästään pitäneet johtajan ja henkilöstön toimintaa tekijöinä, jotka muodostavat organisaatiokulttuuria. Johtoryhmään sekä esimiestasoon kuuluvat haastateltavat mainitsivat konkreettisten asioiden muodostavan organisaatiokulttuuria. He toivat esille sen, että organisaation toimintaympäristö muodostaa organisaatiokulttuuria. Toimiala, jossa organisaatio toimii, on yhtenä tekijänä organisaatiokulttuurin muodostumisessa sekä myös organisaation maantieteellinen sijainti, ja

kohdeorganisaatioon kuuluvien yhtiöiden erilaiset toimintatavat muodostavat organisaatiokulttuuria. Myös organisaation historialla sekä omistuspohjalla nähtiin olevan yhteyttä organisaatiokulttuurin kanssa.

Tätähän on nyt ollut joku aika tietysti tota tällaista organisaatorakennetta kuitenkin tässä takana niin silleen ehkä, että paikat on löytynyt aika selkeästi siellä niiku eri toimintoihin ja se yrityskulttuuri siinä on selkeästi, että johdetaan näitä eri yhtiöitä sitten, mikä se on se tuote tai palvelu, mitä siellä tehdään. JR3

Tosiaan erilainen tausta ja tota vähän eri paikkakunnalta et on erilaisia toimintoja ja tota, on erilaisia toimintakulttuureita, että ne yhdessä sitten muodostavat koko organisaation kulttuurin. JR4

Kuitenkin kyseessä on tällanen kaupunki-kuntaomisteinen yritys tai on edelleenkin jolloinka tällaset vaikutteet sieltä ovat vielä tietyl taval näissä kulttuureissa mukana. EM1

Se paistaa tosi vahvasti tavallaan se paikallisuus ja pitkät perinteet siellä. EM5

Nämä yllä mainitut tekijät voidaan nähdä olevan osittain organisaation ulkopuolisia tekijöitä, jotka ovat myös havaittavissa Scheinin (2009, 30) ajatuksessa siitä, että organisaatiokulttuurin muodostumisessa tulisi tarkastella toimintaympäristön välistä suhdetta ja ymmärtää eri toimijoiden rooli sen kehittämisessä. Johtoryhmässä korostettiin sitä, että organisaatiokulttuurin muodostuminen on moninaisten tekijöiden lopputulos. Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistimme yhdeksi organisaatiokulttuurin muodostumisen tekijäksi organisaation arvopohjan. Esimiestason sekä työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat näkivätkin arvopohjan sekä organisaation toiminnan päämäärien ja strategisten suuntaviivojen muodostavan organisaatiokulttuuria. Esimiestason haastateltavien puheissa tuli ilmi, että organisaatiokulttuurin muodostumisessa tärkeää on jatkuvasti reflektoida arvopohjaista toimintaa ja sen yhteyttä omaan johtamiseen sekä toimintaan. Yllä esitellyt kokemukset näkyvät Scheinin (2016, 17–25) esittämässä lumelampi-mallissa. Seuraavassa alaluvussa tarkastelemme enemmän arvopohjan yhteyttä johtamiseen sekä organisaation henkilöstön toimintaan.

4.1.1 Arvopohja johtamisen ja toiminnan ohjaajana

Haastatteluissa organisaatiokulttuuria pohdittiin kohdeorganisaation arvopohjan mukaan ja suurin osa haastateltavista rinnastikin organisaatiokulttuurin arvoihin. Etenkin työntekijä ja luottamusmiestason henkilöt ymmärsivät organisaatiokulttuurin arvoperustan kautta, joka osittain johtuu siitä, että kohdeorganisaatiossa arvokeskustelu on säännöllistä, kun puolestaan organisaatiokulttuurista ei suoranaisesti puhuta. Haastateltavilta kysyttiin, että tuntevatko he organisaation arvot ja jokainen haastateltava kertoi tuntevansa arvot ainakin sanallisesti. Luonnollisesti johtoryhmään kuuluvat haastateltavat tunsivat arvopohjan syvällisimmin, sillä he ovat olleet kehittämässä sitä ja toimivat arvotyön parissa säännöllisesti. Esimiestasolla myös arvopohja tunnettiin pääpiirteittäin ja mainittiin myös, että ajan kuluessa väkisinkin oppii tuntemaan arvopohjan. Myös työntekijä ja luottamusmiestasolla työskentelevät haastateltavat kertoivat olevansa tietoisia arvopohjasta, vaikka sitä ei tulekaan miettineeksi säännöllisesti.

Oikeastaan jokainen henkilöstöryhmä korosti sitä, että arvopohja tulee tietoisuuteen sitä paremmin, mitä pidempään organisaatiossa työskentelee ja se tulee tiedostamatta selkärangasta. Jokaisessa henkilöstöryhmässä kuitenkin myös mainittiin siitä, että arvopohja ei ole kovin tuttu henkilöille, jotka ovat olleet organisaatiossa lyhyen ajan, johon kaivattiin parannusta. Lehtonen (2009, 3–4) mainitsee arvojohtamisen monitasoisuuden, joilla arvot vaikuttavat eri tavoin; visiotasolla arvot valitaan ja määritellään, strategiatasolla ne auttavat luomaan organisaatiokulttuuria ja muovaavat toimintaa tavoittelemaan asetettuja päämääriä, operatiivisella tasolla arvot tuodaan osaksi käytännön liiketoimintastrategiaa ja yksilötasolla arvot nähdään osana käyttäytymismalleja. Johtoryhmä sekä esimiestaso työskentelevät aktiivisesti visiotasolla ja strategiatasolla sekä esimiehillä on myös rooli operatiivisella tasolla. Organisaation työntekijät ovat arvojen kanssa tekemisessä yksilötasolla, jolloin ne näkyvät päivittäisessä työssä.

Johtoryhmässä nousikin esiin ajatus siitä, että arvojen muodostuminen tapahtuu osittain ylhäältä alaspäin eli johdolta henkilöstölle, jolloin niihin sitoutuminen voi vaihdella sekä niiden ymmärtäminen voi olla haastavampaa. Arvopohja saattaakin tuntua henkilöstöstä etäiseltä. Johtoryhmä korostikin sitä, että henkilöstö tiedostamattaan toimii arvopohjan mukaisesti ja pohtivat sitä, että kuinka tarkoituksenmukaista on pyrkiä siihen, että henkilöstö osaa luetella arvot ulkoa. Johtoryhmä koki haasteelliseksi arvopohjan jalkauttamisen eri liiketoimintayksiköille koskemaan heidän arkipäiväistä työtään. Esimiestasolla haastateltavat näkivät arvojen sanoittamisen olevan tärkeää siinä, että se tulee kaikille tietoiseksi sekä ymmärrettäväksi ja myös on yhtenä keinona siihen, että arvopohjaan sitoudutaan. Heidän mielestään johdolla sekä kaikilla johtamistyötä tekevillä on vastuu arvopohjan sanoittamisesta, jolla nähtiin olevan helpottava vaikutus omaan johtamistyöhön. Esimiestason haastateltavat tunnistivat myös kehittämiskohteenä arvopohjan ja strategian jalkauttamisen henkilöstölle.

Ei ne kyllä aina ole kaikilla mielessä, että kyllä se tota vähän ehkä semmoista niin kun isosta osasta porukkaa tuntuu semmoiselta ylhäältä annetulta... ehkä tunnistetaan, että nää on näitä, mutta mitä se sitten tarkoittaa ja kaikkea ei välttämättä hirveästi niinku heti avaudu. JR4

Just tän tekemisen kautta niin sitä kautta se on loogisesti niinku hommat selvillä. JR3

Strategian jalkautus näille uudemmmille henkilöille, se ei ehkä oo menny nii pitkälle kui olis pitäny mennä... niit ei hirveesti nosteta siel, että yhtiömme arvot on nämä, jolloin voi olla et henkilöstö on kuullu nämä, mut ne ei osaa yhistäkkää sitä et ne kuuluu näihin niiku arvoihin. EM3

On ne avainhenkilöitä kaikki johtajan roolissa et on ne sitten ryhmänjohtajia tai lähijohtajia operatiivisel tasolla ja siinä välissä on keskeinen rooli sanottaa sitä yrityskulttuuria ja arvoja niiku näkyväksi tekemisessä. EM4

Yllä esiteltyihin henkilöstöryhmien näkemyksiin liittyen voidaan todeta Lehtosta (2009, 8–9, 11) mukailten, että arvojen määrittely nähdään organisaation ylimmän johdon tehtävänä, mistä ne jalkautetaan strategian omaisesti ylhäältä alas. Hän pitää tärkeänä henkilöstön osallistamista arvokeskusteluun sekä arvojen määrittelyyn henkilöstön sitouttamisen sekä laadukkaan palvelun tuottamisen ja kilpailukyvyyn edistämisen kannalta. Arvojohtaminen perustuu sovittujen

arvojen mukaiseen toimintaan ja sitä voidaan toteuttaa juuri arvokeskustelulla ja sen kautta arvojen määrittelyllä, esimerkiksi johtaen sekä arvojen jalkauttamisella eri liiketoimintojen käytännölliseen arkitoimintaan sopeutuvaksi.

Haastateltavat toivat esille erilaisia keinoja, joilla he kokevat arvopohjan tulevan paremmin tietoisuuteen myös pelkän käytännön tekemisen sekä säännöllisen arvopohjan viestimisen rinnalla. Johtoryhmässä mainittiin narratiivisen johtamisen merkittävä rooli arvopohjan sekä organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä ja tietoisuuden lisäämisessä. Arvopohjan tulisikin rakentua helposti ymmärrettävistä sanoista, joista on helppo tarinoida jopa henkilökohtaisesti eri liiketoimintojen henkilöstölle. Siellä heräsi myös ajatus siitä, että organisaation käyttämät Must Win-tavoitteet eivät ole parhaimpia arvopohjan narratiivien luomiseen, sillä jo itsessään sana Must Win voi olla vaikeaa ymmärtää. Myös esimerkiksi arvojen symbolisointi ja henkilöstön palkitseminen arvopohjaisesta toiminnasta voisivat olla keinoja niiden tietoisuuden lisäämiseksi. Heidän mukaansa lähiesimiehillä on jälleen kerran suuri rooli siinä, että miten arvopohja tulee tietoiseksi organisaation henkilöstölle, sillä heidän tulee toimia esimerkkinä. Esimiestason haastateltavat tunnustivat oman roolinsa arvopohjan tietoiseksi tekemisessä oman sitoutumisen sekä arvojen hyväksymisen kautta. He mainitsivat siitä, että arvoihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen on luontevaa, jos subjektiiviset arvot eivät ole ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Puolestaan työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat toivat esiin sen, että yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen toiminta edistävät arvopohjan tietoisuutta. He pitivät tärkeänä myös sitä, että kollegoiden esimerkin kautta opitaan ja ymmärretään arvopohjaa, joka korostuu niissä tilanteissa, kun tullaan organisaatioon uutena henkilönä. Yksi ajatus liittyi siihen, että tietyssä mielessä myös jo rekrytointivaiheessa pyritään organisaatioon valitsemaan sellainen henkilö, jolla on havaittavissa samanlaisia arvoja organisaation kanssa.

Voitas tehdä vaikka puiset laatat jokaiseen neukkariin ja siinä ku tavallaan käynnistellään asiakas- tai sisäistä palaveria, nii voitais hypistellä, tai niistä voitais tehdä tarinoita. Sit tottakai lähiesimiehet, esihenkilöt ja johto voisivat niinku omalla esimerkillään näyttää mallia, et mitä ne tarkoittaa ja myöskin palkita ja kiittää sellasia ihmisiä, jotka niitä arvoja tekee näkyviks. JR1

Kaikki noi arvoasiat, et niitä käydään läpi, et kaikki sitoutuu arvoihin ja yrittää edes mieltä, et miten ne näkyy siin käytännön toiminnassa. EM2

Näkyä meidän tiimin ja tiimiläisten välisessä kanssakäymisessä ja tekemisessä, et kaikil on ne samat arvot tiedossa ja niiden pohjalta sitte toimitaa ja se oli mun mielest aika osuvasti sanottu, et jollakin tavalla me rajataan jo rekrytoinnissa pois ne ihmiset, jotka ei jollakin tavalla niihin arvoihin asetu, et se tulee jollakin tapaa niiku automaattisesti kaikilla. TL2

Lehtonen (2009, 3–4) näkeekin, että säännöllinen ja avoin keskustelu arvopohjasta sekä sen sanoittaminen edistävät sitä, että organisaation jäsenet ymmärtävät arvopohjan. Kun organisaatiossa on avointa vuorovaikutusta, niin arvoista pystytään löytämään yhtäläisyyksiä henkilökohtaisten arvojen kanssa, jolloin sitoutuminen niihin toteutuu. Khalili (2016) sekä Peng, Hendrikse ja Deng (2016) näkevät tarinoiden kertomisen olevan tehokas keino kommunikoida organisaatiokulttuurin ja arvopohjan merkityksistä sekä ilmentymisestä. Johtajan kertomat

tarinat ohjailevat organisaation jäseniä arvopohjan mukaiseen toimintaan. Trevino ja Nelson (2011, 152) näkevät organisaatioon tulevien uusien henkilöiden oppivan organisaatiokulttuurin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen vuorovaikutus on muodollisen sekä epämuodollisen toiminnan aiheuttamaa, kuten perehdyttäminen sekä arkipäiväinen kommunikointi kollegoiden kanssa. Organisaatiossa jo työskentelevien henkilöiden käyttäytyminen on esimerkkinä uudelle työntekijälle, joka ymmärtää organisaation säännöt heidän kauttaan. Nämä ajatukset ovat havaittavissa yllä esitellyissä henkilöstöryhmien näkemyksissä.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, miten arvot näkyvät omassa toiminnassaan. Suurin osa haastateltavista koki arvopohjan olevan toimintaa ohjaava moottori, jonka ympärille rakentuu toiminnan päämäärät sekä tavoitteet. Tosin he myös mainitsivat siitä, että tehtävänkuvalla on merkitystä siihen, miten arvopohja näkyy omassa toiminnassaan. Jokaiseen työtehtävään liittyy jollakin tapaa organisaation arvot, mutta toisissa tehtävissä saattaa enemmän korostua tuloksellisuuteen ja taloudelliseen toimintaan liittyvät asiat, kun sitten taas toisessa tehtävässä asiakaslähtöisyys tai vastuullisuuteen liittyvät tekijät. Konkreettisia esimerkkejä, joita haastattelussa nousi esiin arvopohjan näkymisestä omassa työssä, on lupauksen pitäminen asiakasta kohtaan, tilausten toimittaminen sovitusti, sähköautoilun lisääminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä kustannustehokkaat ratkaisut. Tosin erityisesti työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavien kokemuksista oli pääteltävissä se, että heillä ei aina ollut välttämättä niin tiedossa se, miten jokin arvo pitäisi näkyä omassa työssään. Myöskään joitain arvoja ei aktiivisesti tuoda tietoisuuteen. Haastattelussa annettiin myös esimerkki siitä, että kehittymiseen ja oppimiseen liittyvä arvolutaus ei ole subjektiivisesti toteutunut, kun ei ole ollut yhdessäkään koulutuksessa.

Mä luulen, että se on enemmän just sen tekemisen kautta ja se on kulttuurin kautta niin tullut silleen selvästi näkyviin. JR3

Pääkonttorissa työskentelevillä ne on lähempänä sitä duunia, mitä tehdään, et ehkä enemmän tehdään semmoista niinku asiantuntijatyyppejä tehtäviä, sellain se, mikä ei ehkä näy niin konkreettisesti kun joku verkon asentaminen tai liikennevalojen korjaaminen. EM4

Ku on asiakastyössä, nii puhuu asiakkaille sillä mallilla tai niinku sellasii asioita, mitkä tukee sitä et asiakas näkee, että mitä me niinku haluaa, mut mun mielest meil aika vähän sit loppupeleis konkreettisesti näkyy joitain meidän arvoja, mitkä on lueteltu meidän arvoiks et meil on nyt puhuttu aika paljon koulutuksista ja tämmösestä kehitymisestä ja tällasesta, mut mä en oo ite henkilökohtasesti ollu yhdessäkään koulutuksessa firman tarjoomana. TL3

Viitalan (2014) sekä Harisalonen (2008) näkemykset ovat havaittavissa yllä olevissa henkilöstöryhmien haastattelutuloksissa. Arvot ovatkin organisaatiossa tärkeitä pidettyjä asioita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa kohti sen asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Arvot voidaan määritellä julkisesti ja esittää organisaation toiminnan perusteina, mutta näiden lisäksi organisaation sisäisestä kulttuurista voi olla poimittavissa muitakin arvoja, jotka tulevat esiin käytännön toiminnassa erilaisilla tavoilla. Selkeät ja koko henkilöstölle näkyvät arvot voivat toimia pohjana työlle, jolloin niiden tulee olla julkilausuttujen arvojen kanssa

samanlaiset sekä arvopohjainen toiminta näkyikin usein ulkoisille sidosryhmille toimialan mukaisena. Arvot ovat merkittävä osa työntekijöiden motivaation rakentamisessa sekä työn merkitykselliseksi kokemisessa, sillä ne ohjaavat työntekijöiden omaa toimintaa. (Viitala, 2014, 33–34, 189; Harisalo 2008, 267–269.)

Haastateltavien kanssa käytiin mielenkiintoinen keskustelu liittyen siihen, miten he näkevät arvopohjan muodostuneen kohdeorganisaatiossa. Johtoryhmä kuvasi varsin kattavasti arvopohjan muodostumista. He mainitsivat toimintaympäristön muutosten ja toimialan heijastuvan arvopohjaan sekä myös toiminnan päämäärien ja strategisten tavoitteiden ohjailevan arvopohjan rakentumista. Arvopohja nähtiin organisaation tarkoituksen muodostumana, jossa korostuu myös rationaalisuus. He pitivät tärkeänä arvopohjan sekä organisaatiokulttuurin muodostumisessa henkilöstön erilaisuuden ja osaamisen arvostamista. Johtoryhmä kuitenkin piti arvojen muodostumista loppupeleissä varsin yksinkertaisena asiana, sillä arvot muodostuvat yleisistä teemoista, jotka sovelletaan organisaatioon sopivaksi. Esimiestasolla nähtiin arvopohjan muodostuvan organisaation ydintavoitteesta sekä myös siitä, miten halutaan näkyä sidosryhmille. He näkivät myös arvopohjan palvelevan olemassa olon tarkoitusta, jonka takia sillä, mitä organisaatio haluaa olla, on merkitystä arvopohjaan. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat näkivät arvopohjan liittyvän toimialan kontekstiin eli energiasektoriin ja siellä tapahtuviin muutoksiin.

Sieltä löytyy niin kun talouteen, osaamiseen, jatkuvaan oppimiseen liittyviä asioita, mitkä on kaikki ihan peruskamaa meidän arvoissa lopultakin ja ne on otettu niinku meille sopivaksi. Meillä on erilaisia ihmisiä ja erilaisia osaamisia, kyllä se on tosi hyvä juttu, jos myö kaikki oltaisiin samanlaisia, niin tota ei tää homma niin kun meillä ei olisi niin hyviä arvoja. JR2

Arvoissa on ollut pitkä historia ja esimerkiksi sopimukset uusiutuu ja saadaan tehtyä duunia, kun tota noin niin ollaan löydetty, niin että me ollaan tyytyväisiä siihen arvoon ja asiakas on tyytyväinen siihen tulokseen, mitä saadaan ja niissä on tärkeitä asioita. EM5

Sanotaanko et suurimpana varmaan arvojen muodostumisessa ja näkymisessä on tähän energia-alalla olevaan vihreeseen siirtymään, polttoainehommiin ja tälläseen autojen käyttämiseen ja sitten yleensäkin kaikkien jätteiden ja kaikkien lajittelut. TL1

Peters ja Waterman (1983, 121) pitävät arvoja tärkeinä organisaation toiminnalle. Heidän tutkimuksensa osoittavat sen, että arvoja ei pidä rakentaa pelkästään tuloksellisen toiminnan tavoittelemiseksi vaan arvojen rakentumisessa merkittävää on moninaiset päämäärät, jotka liittyvät organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta jäsenten toimintaan. Heidän ajatuksensa arvopohjan rakentumisesta ovat esitelty teoreettisessa viitekehyksessä kuviossa 4, jossa on havaittavissa yhtäläisyyksiä henkilöstöryhmien yllä esiteltyihin näkemyksiin. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 21–22) mainitsevat arvojen rakentuvan organisaatioissa historian pohjalta, jolloin erilaiset muutokset toimintaympäristössä tai organisaation päämäärät ja perimmäinen syy olemassaololle muodostavat arvopohjaa. Näillä onkin vaikutusta käytännöllisissä tilanteissa toimimiseen.

Johtoryhmä kertoi yhteisen tavoitteen liittyvän siihen, että arvopohjan mukainen toiminta tulee jokaisella henkilöllä tiedostamattaan käytännöllisessä toiminnassaan, jossa on myös ymmärretty arvojen liittyminen omaan käytännön

työhönsä. Arvopohjaan perehdyttämisen ei pitäisi olla hetkellistä, jonka jälkeen ne häviävät taustalle. Heidän mielestään arvopohjaa tulisi työstää ja kehittää vuosittain sekä asettaa numeerisia tavoitteita, jolloin niitä voidaan analysoida ja seurata, jolloin arvopohjan saa perusteltua henkilöstölle. Esimiehet kokivat omassa toiminnassaan sekä koko henkilöstön toiminnassa tärkeäksi sen, että arvopohjaisen toiminnan mukaista käyttäytymistä reflektoidaan jatkuvasti, jotta opitaan tuntemaan arvot jokapäiväisessä työssä sekä samalla myös organisaatiokulttuuri kehittyy. Tiedolla johtaminen koettiin myös tärkeänä arvopohjan ymmärtämisessä. Myös työntekijä ja luottamusmiestasolla tuotiin esiin arvopohjan reflektointi. Alvesson (2002) korostaakin sitä, että on tärkeää pyrkiä aktiivisesti ja säännöllisesti oppimaan kulttuurista ja arvopohjasta, koska se auttaa henkilöstöä sopeutumaan organisaatioon ja tulemaan tietoisiksi siitä, mitä organisaatiossa tavoitellaan. Yllä olevien havaintojen perusteella onkin nähtävissä yhtäläinen ajatus Smircichin (1983) ajatukseen siitä, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta johtamiseen ja organisaation jäsenten toimintaan, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.1.2 Organisaatiokulttuurin tekijät ohjaavat johtamista

Smircichin (1983) ajatusten mukaisesti organisaatio voidaan nähdä kulttuurina, jolloin kulttuuri on tekijä, joka ohjailee organisaation jäsenten toimintaa, joiden tehtävänä on sopeutua organisaatiokulttuuriin. Voidaankin nähdä, että organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on yhteys keskenään sillä tavalla, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtamiseen. Haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän ajatuksistaan liittyen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtamiseen ja siitä, miten organisaatiokulttuuri näkyy kohdeorganisaation johtotyötä tekevien johtamisessa. Jokainen haastateltava koki organisaatiokulttuurin tekijöillä olevan vaikutusta johtamiseen.

Johtoryhmän haastatteluissa korostui näkemys siitä, että arvopohja on johtamistyön takana. He mainitsivat siitä, että toiminnan päätökset ja syyt tietyille toiminnalle tai päätöksille perustellaan arvopohjasta, jonka takia usein johtamistyö rakentuu arvojen mukaiseksi. He näkivät tärkeänä sen, että johto sitoutuu organisaatiokulttuuriin, jotta oma toiminta olisi uskottavaa ja esimerkiksi johtaminen mahdollista. He mainitsivat myös siitä, että johtaminen ei voi olla ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa, jos toiminnasta halutaan onnistunutta. Esimiestason haastatteluissa korostettiin myös sitä, että johdon tulisi toimia esimerkiksi organisaatiokulttuurin mukaan, jotta siihen sitoutuminen tapahtuisi henkilöstön keskuudessa. Heidän mielestään organisaatiokulttuuri näkyy johdon arkipäiväisessä toiminnassa ja käyttäytymisessä alaisia kohtaan. Haastattelussa he toivat ilmi myös sen, että omat henkilökohtaiset ajatukset eivät saa olla ristiriidassa organisaation päämäärien kanssa. Työntekijä ja luottamusmiestasoon haastateltavat tunnistivat myös organisaatiokulttuurilla olevan merkitystä johtamiseen. Heidän mielestään organisaatiokulttuurin luonne näkyy esimerkiksi siinä, onko johtaminen yhteisölliseen toimintaan pyrkivää vai autoritaarista ylhäältä alaspäin johtamista.

Ettei voi sanoa, että me tehdään täällä semmoista työtä, mikä ei sitten ole kenenkään mielestä ei niinku omistajan mielestä eikä johdon mielestä eikä arvojen mielestä selasta, mitä varten täällä ollaan. JR3

Kumminkii johdon pitää olla se, joka näyttää suunnan, et se vaik mä jossain ite oisin eri mieltä tai olisin epävarma et mihin suuntaa tää pitäis mennä nii kuitenkin mä koen, et mun pitää edustaa sitä yhtiön linjausta ja ite pystyä sitte kumminki toimimaa sen mukasesti, et mikä se suuntaviiva on ja sit toisaalta et miten johto toimii omassa työsään ja omia alaisia kohtaan. EM 3

Me siirryttiin aiemmin tuolt tiimeistä pois ja tuli sitte tämmöne oikeestaa niiko esimiesvetonen tää koko meidän työnjohtamismalli, missä mentii mettää sen kanssa pahasti ja nyt sitte pikku hiljaa konserniin yhdistymisen kautta palailtu taas tällasee vähän niinku tiimiajatteluun ja pystytää vähä niiku keskenäänki miettimään, miten töitä jaetaan. TL1

Alvesson (2013, 12) mainitseekin, että kulttuurista on tullut tärkeä osa organisaatioiden toimintaa ja johtamista. Kulttuuria voidaankin pitää kaiken organisaation ja johtamisen luonteen ymmärtämisen kulmakivenä. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä ilmaisevan kulttuurillista näkökulmaa organisaatioista, joka korostaa organisaation jäsenten keskuudessa olevia yhteisiä merkityksiä ja käsityksiä, jolloin oma esimerkki on peräisin organisaatiokulttuuriin sitoutumisesta. Brown (2006) sekä Gioia, Schulz ja Corley (2000) toteavat, että oman toimintansa identiteetin kannalta oleellista on se, että organisaation jäsenten on ymmärrettävä organisaatiokulttuurin tietyt piirteet. Organisaatiokulttuurin piirteet luonnehtivat toimintaa erilaisissa tilanteissa ja erilaisten teemojen kautta, jolloin päätöksenteko, käyttäytyminen ja toimintatavat ovat sitoutuneita organisaatiokulttuuriin.

Johtoryhmä näkee muutoksen johtamisen tärkeänä koskien organisaatiokulttuuria, sillä johtoryhmän omat ajatukset ja toivotut tahtotilat organisaatiokulttuurin luonteesta saattavat olla erilaisia nykyisen organisaatiokulttuurin kanssa. Organisaatiokulttuurin vaikutukset tulee ymmärtää, jotta omaa johtamistaan voi muokata ja kehittää sen mukaiseksi. Esimiestason haastateltavat pitävät organisaatiokulttuurin tekijöitä toiminnan pohjan muodostajana, jota viedään ja kehitetään oman toimintaympäristön mukaisesti. He mainitsevat, että organisaatiokulttuurin pyrkiessä avoimeen ja yhteisölliseen toimintaan, myös väistämättä omassa johtamisessa pyritään avoimuuteen ja yhteisöllisyyteen. He näkevät myös, että organisaatiokulttuurilla on yhteyttä johtamisen hierarkkisuu-teen. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat kokivat kulttuurien erilaisuuden synnyttävän erilaisia toimintatapoja johtamiseen. Toisin sanoen voidaan siis havaita, että organisaatiokulttuuri ei ole ikinä samanlainen, vaan se koostuu erilaisista tekijöistä, jotka tuovat omanlaisen vaikutuksen ja näkymisen johtamiseen.

Jos se organisaatiokulttuuri on erilainen kun sen haluttaisiin olevan, niin päätöksenteossa joudutaan huomioimaan ikään kuin se vääränlainen kulttuuri, että miten me tätä lähdetään muuttamaan, kun meillä kuitenkin toimitaan tällä tavalla, vaikka me haluttaisiin toimia tuolla tavalla et ei voida vaan päättää, että tämmöinen organisaatiokulttuuri meillä on, vaan se pitää myöskin niin kun nähdä ja aistia, että mimmainen se oikeasti on. JR2

Se kun on tehty tietyl taval porrastuksella ja tota muuta, nii sehä tuo siihen toimintaan tietynlaista kankeutta ja tekee tietynlaista jäykkyyttä asioihin. EM1

Meil on täs vähä ollu sekava tilanne, ku meil on toinen tytäryhtiö, mikä tekee samoja töitä ku me ja meil on ollu vähä toisenlainen lähestymistapa asioihin, niin johtamisessa on eroja ja puutteita, et kun saatas semmonen yhteinen ajatus siitä, että tuettas toinen toisiamme, nii se tota helpottais siin paljon. TL1

Yllä esiteltyihin näkemyksiin liittyen voidaan nähdä Kinnusen, Feldtin ja Maunon (2005, 142) ajatukset. He toteavat organisaatiokulttuurin ilmentyvän organisaatiokäyttäytymisessä, jonka vuoksi tutkimusten lähtökohtana on ymmärtää organisaatiokulttuurin ilmentyminen ja tutustua siihen syvemmin, jotta ymmärtää organisaation identiteettiä ja persoonallisuutta. Organisaatiossa oleva kulttuuri saattaa olla syynä siihen, miten organisaatiossa toimitaan. Puolestaan Juuti (1995, 97) näkee organisaatiokulttuurin kehittymisen muodostuvan organisaation yksilöllisten jäsenten luovuuden synnyttämällä uusilla toimintatavoilla. Organisaatiokulttuurin kehittäminen voidaankin nähdä olevan johtamisen kehittymistä. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä oleellisissa roolissa ovat viestimisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet, jotka saattavatkin näkyä johtamisessa, jos organisaatiokulttuuri tähtää avoimeen ja vuorovaikutukselliseen toimintaan.

Johtoryhmän haastateltavat näkevät kuitenkin myös, että johtamisen rooli on muodostaa organisaatiokulttuuria työtehtävien ja niissä syntyvien tarpeiden mukaisesti. Ajatus liittyen siihen, että organisaatiokulttuurin muodostuminen on yhteisöllistä toimintaa henkilöstön keskuudessa, onkin johtoryhmän ajatusten taustalla siinä, että organisaatiossa osajien ollessa oikeilla paikoilla, niin tällä on yhteyttä johtamiseen. Johtoryhmän haastateltavat pitävät johtamista itsenäisenä ja vastuullisena resursseista, jotka ovat myös mukana organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Esimiestason haastateltavat kokivat organisaatiokulttuurin olevan moninainen ja jopa epäselvä, jota ei ole tiedostettu omassa johtamisessaan. Organisaatiokulttuurin kulmakivien kirkastamista ei ole tehty, jolloin helposti käy niin, että johtamisen yksilölliset ominaisuudet ja henkilökohtaiset ajatukset ja toimintatavat hallitsevat. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat näkevät sen, että johtotehtävissä olevien tulisi tuntea organisaation ympäristö, sillä muuten johtamiseen tulee puutteita. He mainitsevat esimerkkeinä sen, että organisaatiossa saattaa olla muutoin haasteita suunnitelmallisessa toiminnassa sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttavien arvojen tunnistaminen aiheuttaa johtamiseen sen, että siinä korostetaan ihmisten johtamista.

Meillä lähtee se organisaatiokulttuuri niistä työtehtävistä ja tarpeista, mitkä tulee sieltä ja sitä kautta nyt pystyy hyvin vaikuttaa siihen omaan resurssiin... se porukka on se, että meillä on selkeät tehtävät ja roolitukset ja sitten toisaalta etitty ne oikeat tyypit sitten tekee niitä tehtäviä. JR3

Kulttuuri ei ole kovin vahva meillä ja meillä on aika tämmöistä niinku johtajiensa näköistä toimintaa, se kertoo mun mielestä siitä organisaatiokulttuurin niinku tasosta, että se vaihtelee selvästi ja mä en nyt suoraan sanottuna tiedä, et mitkä ne kulttuurin kulmakivet on. EM4

Meidän firman organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, et on sellanen avoin ympäristö ja avoin ilmapiiri nykyä ja ne tavallaa ne arvot, mitä ihmisil on, ne otetaan huomioon myös siinä johtamistyöskentelyssä. LT2

Nerdingerin (2008) ajatukset tukevat yllä esiteltyjä henkilöstöryhmien näkemyksiä, sillä hänen mukaansa organisaatioilla tulisi olla sidottu toimintaansa osallistumiskulttuuri, jossa hyödynnetään pysyvästi työntekijöiden osallistumisen muotoja ja tarkoituksellisesti ratkaistaan yhdentymiseen liittyviä haasteita, jolloin organisaatiokulttuuri on helpompaa sopeuttaa ympäristöönsä. Tällöin ymmärretään ja tiedostetaan organisaation ympäröivä todellisuus, jolloin organisaatiokulttuuri on myös paremmin tiedostettu. Morgan (1998, 199–231) näkee organisaation jäsenten olevan vuorovaikutusprosessissa syntyneiden näkemysten ja kokemusten vaikuttamisen alaisia. Tämän takia organisaatioon kehittyy kulttuuri, jossa on organisaation jäsenten henkilökohtaisia ajatuksia ja sen mukaisesti voidaan nähdä, että organisaatiossa hallitsee omanlaiset toimintatavat sekä johtamiskäytänteet. Tämä saattaa vaikuttaa myös siihen, että jokainen ymmärtää organisaatiokulttuurin eri tavoin, jolloin organisaatiokulttuuri ei välttämättä ole kaikille kirkastunut samalla tavoin. Myös Morganin esittämät ajatukset ovat havaittavissa yllä esiteltyissä henkilöstöryhmien näkemyksissä.

Johtoryhmän haastattelussa yhteisenä merkittävänä tekijänä organisaatiokulttuurin yhteydessä johtamiseen pidettiin organisaatiossa pitkään olevia toimintatapoja, jotka muodostavat organisaatiokulttuuriin jäänteitä. Näiden nähtiin vaikuttavan toiminnan taustalla, vaikka ympäristössä olisi tapahtunut muutoksia ja organisaatiokulttuuri olisi osittain kehittynyt sen mukana. Johtoryhmä korostikin sitä, että on haastavaa kehittää hyväksytyjä toimintamalleja, jotka ovat juurtuneet osaksi organisaatiokulttuuria, johtamiseen ja päätöksentekoon soveltuvaksi. Työntekijä ja luottamusmiestason haastattelussa tuli puolestaan esille, että luottamuksella on merkittävä luonne siinä, että henkilöstö hyväksyy toiminnan organisaatiokulttuurin ja johtamisen kautta. Heidän ajatuksistansa on myös nähtävissä se, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat johtamiseen. Esimerkkinä mainittiin tiimissä tapahtuvien henkilöiden vaihtuvuus, jolloin myös johtaminen muokkaantuu. Näiltä osin voidaan siis nähdä, että organisaatiokulttuurin tekijöitä on monenlaisia ja organisaatiokontekstiin liittyvät asiat aina rakenteesta henkilöiden käyttäytymiseen ja hyväksytyihin normeihin ovat yhteydessä johtamiseen. Seuraavassa alaluvussa otetaan tähän vielä lyhyt katsaus haastatteluiden kautta.

4.1.3 Henkilöstöryhmien muita ajatuksia

Johtoryhmän haastateltavien näkemyksissä oli havaittavissa se, että organisaation rakenne saattaa aiheuttaa johtamisen siiloutumista. Johtamiskäytänteet ja organisaatiokulttuuri ovat erilaisia eri liiketoiminnoissa. He näkivätkin, että tällöin organisaatiokulttuurin arvopohjan tulisi olla riittävän väljä toiminnan ohjaukselle, jotta arvopohja soveltuu eri liiketoiminnoille. Toiminta tulisi myös räätälöidä vastaamaan omia tarpeita. Esimiestason haastateltavien näkemyksissä oli havaittavissa se, että he näkevät tärkeänä sen, että organisaation rakenne on toimintaympäristön mukainen. He tunnustivatkin organisaatiossa olevien erilaisten tehtävien, tiimien ja organisaation osien vaikuttavan johtamiseen. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat kokivat organisaatorakenteen hajanaiseksi, jolloin organisaatioon on syntynyt erilaisia toimintatapoja. He korostivat sitä,

että organisaatiossa tulisi olla yhteisiä toimintatapoja, sillä muuten eri liiketoimintojen kanssa tehtävä yhteistyö hankaloituu ja organisaatiokulttuuri olisi paremmin tiedossa.

On ymmärrettävä, et ei meil ihan täydellinen ymmärrys siitä yrityskulttuurista voi olla kun me ollaan näin monipolvinen organisaatio, et pitää niinku myös ymmärtää et ihmiset soveltaa niit arvoja kuitenkin vähän erilailla ja nää tytäryhtiöt, mut siinki onki semmonen, et mitä fiksummin ne arvot on määritelly ja mitä tavallaan riittävän yleiset ne arvot on, nii ehkä se helpommin sitte yksittäiset tytäryhtiöt voi löytää sen oman kulman. JR1

On energiayhtiö tai konserni, jonka päätuoteala on sähkön myynti ja lämmönmyynti ja muu tällanen tuote ja sen ympärillä pyöriminen, ku sähkön osto ynnä muuta ja sitte sitä verrataa tällasee urakointi- rakennusliiketoimintaan nii sinne on aika, sanotaan et on osa asioita jotka kohtaavat ja missä on samanlaisuutta, mut sit ollaan aivan, aivan niinku eri tota atmosfääreissä niiku asioitten suhteen. EM 1

Osaltaan varmasti on niin kun yhtiöissä sitten niitä vähän erilaisia toimintatapoja siinä. TL4

Schein (2004, 1) toteaaakin yllä esiteltyjen henkilöstöryhmien näkemysten mukaisesti organisaatiokulttuurin liittyvän kiinteästi rakenteisiin, toistuviin toimintatapoihin ja toimintaa ohjaileviin sääntöihin, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan. Juuti (2006, 207–208) sekä Lämsä ja Hautala (2005, 152) toteavat, että organisaatorakenne ilmenee toimintatavoissa ja niiden välisissä suhteissa, joka voikin tarkoittaa hierarkkista järjestelmää organisaation jäsenten erilaisesta asemasta. Organisaation rakenteesta voidaan havaita jäsenten väliset suhteet ja roolit. Organisaatorakenne vaikuttaa siihen, kuinka muodollisesti on suunniteltu työnjako tuottamaan tehokkuutta organisaatioon. Organisaatiossa tavoitteena onkin yhteistyö eri osastojen välillä. Tietynlaisen rakenteen tavoitteena on erilaistaa toimintoja ja työnjakoa sekä mahdollistaa yhteistyö organisaation jäsenten kesken. Organisaatorakenteella on merkitsevyyttä johtamiseen ja sen kautta on mahdollista suunnitella, organisoida, valvoa ja ohjata toimintaa. Myös nämä ajatukset ovat havaittavissa yllä esiteltyissä henkilöstöryhmien näkemyksissä.

Johtoryhmässä oli kuitenkin selvä näkemys siitä, että vaikka organisaatiossa on useita tytäryhtiöitä ja sitä kautta erilaisia kulttuureja ja toimintatapoja, niin yhtiöillä on kuitenkin yksi yhteinen konsernistrategia. Johtoryhmä on myös säännöllisesti vuorovaikutuksessa yhtiöiden johtohenkilöiden kanssa ja eri yhtiöiden johdossa on samoja henkilöitä. Toimintatavat ovatkin tulleet tutuiksi ja selkeämmiksi säännöllisen ja helposti saavutettavan vuorovaikutuksen kautta, jolloin organisaatiokulttuurin johtaminen koettiin helpommaksi. Esimiestason haastateltavat näkivät myös yhteisen suunnan ja toimintatapojen yhteyden olevan tärkeää organisaatiokulttuurin johtamisessa. Arvopohjan sekä kulttuurin tiedostaminen ja yhteisölliset päämäärät ovat tärkeässä asemassa, kun tarkastellaan organisaatiokulttuuria. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat näkivät johtamisen henkilöityvän tiettyyn tyyppiin liiketoiminnoissa, jolla on omalaisensa toimintatapa ja osin sen nähtiinkin olevan seurasta siitä, että organisaatiokulttuuri on ymmärretty eri tavoin.

Nää yhtiöt on niinku tosi lähellä tätä emoa ja mä näen kaverit tässä päivittäin käytävällä, ja mä näen johtoryhmässä ja muualla et samoja ihmisiä pyörii näiden yhtiöiden rakenteissa ja strategiakin me rakennetaan niin kun konsernin strategiaksi, meidän urakointi ei tee omaa strategiaansa matkalla johonkin päin tai meidän lämpö ei tee omaa strategiaansa, joka poikkeaa sitten emon strategiasta. JR2

Tehtäisiin tietyllä tapaa asioita yhdessä paikassa ja pitäisi keskitetympin niissä esimerkiksi HR asioissa mennä samaan suuntaa et kyl Suomessa pystytään hyvin toimimaan yhtenäisellä organisaatiokulttuurilla useammassa toimipisteessä, kun ne johtamiskäytännöt on selkeitä ja toistetaan arvoja ja kulttuuria ja yhteistä päämäärää. EM4

Se nyt on toisaalta ihan luonnollistakin, että organisaatiokulttuuri ymmärretään eri tavoin ja se niinku henkilöityy sitten tietty erilaisiin tyyleihin johtaa. TL4

Abecassis-Moedas ja Gilsonin (2018) sekä Ishakin (2017) ajatukset ovat havaittavissa yllä esitellyissä henkilöstöryhmien näkemyksissä. He mainitsevat, että kun organisaatiossa on yhteisöllistä ja vuorovaikutteista toimintaa, niin silloin toimijat tuntevat paremmin toisensa ja ymmärtävät yksilölliset toimintatavat. Tällöin myös organisaatioon saadaan luotua yhteinen suunta, jota kohti mennään yhteisesti hyväksytyllä strategisella toiminnalla. Alvesson (2003), Humphries ja Brown (2002) sekä Pratt (2000) mainitsevat, että ihmisillä on erilaisissa käytänteissä ja suhteissa vaihtelua, joka aiheuttaa sen, että johtaminen ja organisaatiokulttuurin mukainen toiminta ymmärretään eri tavoin sekä se näyttäytyy omanlaisena ja jopa henkilökohtaisena. Ihmisten välisen toiminnan ja ymmärtämisen vaihtelu olisikin tärkeää ottaa huomioon organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa.

Johtoryhmä antoi myös esimerkin omistajuuden vaikutuksesta johtamiseen ja toimintatapaan. Emoyhtiössä hallitus koostuu poliittisista päättäjistä, jolloin heiltä tulee paljon suuntaa ja vaikutteita organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta johtamiseen. Poliittisten päättäjien kanssa toimiminen on myös erilaista kuin esimerkiksi tytäryhtiöiden hallituksissa, joka koostuu emoyhtiön johtoryhmän jäsenistä. Toisaalta esimiestason haastateltavat mainitsivat johdon tehtäväkentän olevan joissakin asioissa laaja, jolloin sillä saattaa olla vaikutusta toiminnan tehokkuuteen. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa nähtiin organisaatiokulttuurin luonteella olevan yhteyttä johtamiseen moninaisten tekijöiden vaikutuksesta. Oheiseen taulukkoon 4 olemme koonneet henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset haastattelun perusteella organisaatiokulttuurin yhteydestä johtamiseen. Haastateltavat kokivat myös johtamisen voiman organisaatiokulttuurin muodostumisessa sekä johtamisen tason olevan erilaista organisaatiossa. Seuraavassa luvussa analysoidaan haastatteluiden pohjalta muun muassa Scheinin (2017) sekä Harisalon (2008, 273) kannattamaa ajatusta siitä, että johtajalla on kyky kehittää ja muokata organisaatiokulttuuria omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Luvussa käsitellään sitä, että miten organisaation kulttuuri on muodostunut johtamisen kautta.

TAULUKKO 4

Henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset organisaatiokulttuurin yhteydestä johtamiseen haastatteluiden perusteella.

Johtoryhmä:	Esimiehet:	Työntekijät / luottamusmiehet:
Aktiivinen toiminta organisaatiokulttuurin tekijöiden parissa	Oman roolin tunnistaminen organisaatiokulttuurin tekijöiden parissa	Tiedostamaton toiminta organisaatiokulttuurin tekijöiden parissa
Organisaatiokulttuurin ja arvopohjan sanoittaminen käytännölliseksi	Johtoryhmän esimerkillä johtaminen ja säännöllinen reflektointi	Henkilöstö ilmentää organisaatiokulttuuria, jota johto määrittelee
Lähiesimiesten merkittävä rooli sekä yhteistyö henkilöstön kanssa	Organisaation toimijoiden yhteisöllinen ja vuorovai- kutteinen toiminta	Yhteisölliset ja subjektiiviset ominaisuudet organisaatiokulttuurissa
Organisaatiokulttuurin luonteen ymmärtäminen ja toiminnan soveltuminen siihen	Organisaatiokulttuurin kulmakivien tunnistamattomuus	Organisaatiokulttuurien erilaisuus aiheuttaa eriäviä toimintatapoja
Toiminnan soveltaminen liiketoimintakohtaisesti yhteisellä strategialla	Organisaation eri tekijät muodostavat pohjan toiminnalle	Hajanainen organisaatiorakenne synnyttää erilaisia toimintatapoja

4.2 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Haastattelun seuraava osa-alue oli johtamisen rooli organisaatiokulttuurissa, jonka avulla pyrittiin luomaan käsitystä kohdeorganisaation johtamisen nykytilasta sekä eri henkilöstöryhmien ajatuksia sen roolista organisaatiokulttuurin tekijänä. Jokaisessa henkilöstöryhmässä tunnistettiin johtamisen roolin ja mallin muuttuneen organisaatiossa kuluneiden vuosien aikana johtuen johtoryhmä- sekä esimiestason henkilöstömuutoksista.

Johtoryhmässä johtamisen rooli nähtiin organisaatiossa merkittävänä toiminnan suunnannäyttäjänä sekä mahdollistajana. Organisaatiomuutosten myötä johtoryhmässä nähtiin potentiaalia toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi, eri toimialat ja yhtiöiden yksilölliset tarpeet huomioiden. Kuitenkin haasteiksi tunnistettiin tällä hetkellä ajoittainen kommunikaation puute, mikä saattaa johtaa toiminnan ja tehtävien priorisoinnin sekä vastuiden jakamisen epäselvyyteen. Lisäksi esille nostettiin kohdeorganisaation historiasta kumpuava hierarkkisuus, joka tietyissä toiminnoissa aiheuttaa tehottomuutta sekä latistaa henkilöstön innovatiivisuutta ja rohkeutta aloitteiden tekemiseen. Toiveena johtoryhmällä on kehittää yhteistyötä ja kommunikaatiota eri yhtiöiden välillä, jotta toiminta sekä vastuut selkiintyisivät, sekä luoda itseohjautuvampaa kulttuuria, rohkaisten henkilöstöä tuomaan omia ajatuksiaan esiin.

Esimiestasolla tunnistettiin johtoryhmän tavoin johtamisen rooli toiminnan mahdollistajana sekä kehittäjänä. Haastatellut esimiehet nostivat paljon esiin johtamistyylin vaikutusta organisaatiokulttuuriin sekä toiminnan tehokkuuteen, viitaten organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin ja tunnistaen organisaation olevan tällä hetkellä johtamisen osalta murroksessa ja etsivän vielä osittain muotoaan. He korostivat eri yhtiöiden välisiä toiminnan eroavaisuuksia ja näiden erojen merkitystä johtamiselle; johtamisen rooli ja tyyli vaihtelevat kohdeorganisaation eri yhtiöissä riippuen itse johtajasta/esimiehestä ja tämän omista käytänteistä, mutta myös johtajan/esimiehen toimenkuvasta sekä yhtiön tai tiimin tehtävästä. Tämän lisäksi esimiehet nostivat esiin myös oman roolinsa henkilöstön esimiehenä, ohjaten tiimien työskentelyä sekä keskustellen yksilöiden kehityksestä sekä toiminnasta. Tämä koettiin myös tärkeäksi rooliksi ja eräs haastatelluista korostikin toivovansa henkilöstön aktiivisempaa osallistamista toiminnan suunnitteluun, sillä työntekijät yleisesti tuntevat työtehtävänsä parhaiten. Haasteena esimiehet nostivat johtoryhmän tavoin esiin ajoittain puutteellisen kommunikaation sekä vastualueiden epäselvyyden. Esimiestasolla haasteeksi koettiin tämän lisäksi kohdeorganisaation johtamisen historia, mikä vielä määrittää osaltaan joitain käytäntöjä sekä toimintatapoja, kuten vahvaa hierarkkisuutta ja tämän myötä jopa hitautta päätöksenteossa.

Työntekijä ja luottamusmiestasolla johtamisen rooli kohdeorganisaatiossa koettiin työnohjauksellisena sekä toiminnan suunnittelijana, mutta lisäksi myös yksilön ohjaajana sekä kehittymisen mahdollistajana ja tukijana. Suurin osa haastatelluista koki suhteen oman lähiesimiehensä kanssa hyväksi, mutta totesivat johtamistyylin vaihtelevan paljon läpi kohdeorganisaation. Haasteena koettiin yleisellä tasolla hierarkkinen organisaatiomalli ja tunne johtoryhmän vaikeasta tavoitettavuudesta. Hyvänä asiana koettiin eri tavat, joilla johtoryhmää pyritään tuomaan henkilöstöä lähemmäksi, kuten säännölliset johdon infotilaisuudet ajankohtaisista aiheista, mutta toive matalahierarkisemmasta organisaatiosta sekä avoimemmasta ja läpinäkyvämmästä kommunikaatiosta nousi työntekijäta ja luottamusmiestasolla esiin.

Meil on todella niinku fiksua ja nopeesti ajattelevaa ja joustavaa johtoa, tietysti meil on siis asiantuntijat, jotka on sen kaiken niinku kerma, mut myöskin johtajat on niinku fiksua, mut kuitenkin kenelläkään ei oo sellasta "own agenda" vaan et kaikil on se niinku yhteinen halu tavallaan niinku paiskia ja painia sen eteen et tää laiva menis tiettyyn suuntaan eteenpäin. JR1

Enemmän ehkä haluaisin niinku sitä tietoa jakaa meidän lähiesimiehille, eikä tavallaan tule semmoista ohituskulttuuria tai semmoista että niinku annetaan sitten tota tehtäviä niin kuin ohi sen esimiehen, siinä tulee taas sitten se esimiehen ja alaisen välinen, tai sitten se matriisiorganisaatio kuka tekee sen tehtävänannon siinä, niin tulee katkos viestinnässä. JR3

Näky ehkä suoraan just tota johtoryhmä versus asentaja-taso, niin se on pikkasen – pikkasen mun mielest erilainen, siihen ehkä pitäs kiinnittää enemmän huomioo, et sielt saatas niinku nykyaikasempaa johtamismallii sinne et meillä kumminki lähiesimies on erittäin osaava ja osaa tulkita ihmisiä ja huomioi niit ihmisten henkilökohtasii tarpeit, eli tota pystyy mukautuun jokaisen johdettavan kanssa pikkasen siihen paremmin siihen sosiaaliseen ympäristöön. EM2

Oon saanu tosi hyvää johtamista, että on niinku ollut sellaista selvää ja sitten on aina saanut apua, jos on tai on niinku ohjattu tekemään asioita oikein eikä ole tarvinnut miettiä, mutta sitten toisaalta myöskin johtamine täällä on semmoista että vaikea taivoittaa henkilöitä niinku johtoryhmästä. TL3

Kuten Drucker (2000, 22) sekä Juuti (2006, 160) kuvailevat johtamista, myös kohdeorganisaatiossa johtamisen rooli nähdään haastatteluiden pohjalta ennen kaikkea organisaatiossa päätöksentekijänä, joka näin organisoii ja vie toimintaa eteenpäin, mutta näiden lisäksi myös yksilöiden työnohjaajana sekä kehittymisen tukijana. Johtamisella on rooli organisaation toiminnan suunnittelussa sekä kehittämisessä ja yksi tekijä tässä on henkilöstöstä huolehtiminen ja heidän asiantuntijuutensa sekä osaamisen huomioiminen kehitystyössä. Millerin (2009) tutkimus on osoittanut, että johtajat, joiden toiminta perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja empaattiseen toimintaan, niin heidän koettiin hallitsevan organisaatiojohtamisen tehtävät laadukkaasti. Johtajan roolina on olla mentori ja valmentaja, joka korostuu organisaation kohtaamien lisääntyneiden monimutkaisuusien vuoksi. Erityisesti lähiesimiesten rooli korostui työntekijätason vastauksissa ja esimerkiksi yksilöllisiä one-to-one-keskusteluita arvostettiin, sillä niissä työntekijät pääsevät keskustelemaan esimiestensä kanssa työstään ja tuomaan omia ajatuksiaan esiin.

4.2.1 Johtaminen kohdeorganisaatiossa

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, onko kohdeorganisaation johtaminen sen arvojen mukaista ja kuinka organisaatiokulttuuri ilmenee johtajien sekä esimiesten toiminnasta. Vastaukset vaihtelivat henkilöstöryhmien välillä melko laajasti arvojen mukaisesta ja organisaation toimintaan sitoutuneesta johtamisesta aina näistä irralliseksi toiminnoksi. Johtoryhmätasolla arvot tunnustettiin vahvimmin perustuen aktiiviseen työskentelyyn niiden ympärillä, mikä saattaa olla tekijä siihen, että myös johtaminen kohdeorganisaatiossa koettiin johtoryhmän vastauksissa olevan rakentunut sen arvopohjan mukaiseksi. Esimies- sekä työntekijä ja luottamusmiestasolla johtamisen koettiin olevan jokseenkin kohdeorganisaation arvojen mukaista, mutta johtajan oman johtamistyylin sekä eri tilanteiden koettiin vaikuttavan tähän. Johtajien ja esimiesten toiminnan koettiin ilmentävän organisaatiokulttuuria jonkin verran, mutta samalla koettiin toiminnan vielä muovautuvan muun muassa johto- ja esimiestason henkilöstömuutoksista johtuvien muutosten takia.

Johtoryhmätasolla johtamisen koettiin muodostuvan kohdeorganisaation arvojen pohjalta, sillä arvojen tunnustettiin olevan organisaation toimintaa yleisestikin ohjaava tekijä ja valtaosa vastaajista koki toimivansa tiedostamattaankin niiden pohjalta työssään. Arvojen koetaan olevan sanoitettu melko kattavasti, mutta kuitenkin niin, että niiden soveltaminen eri yhtiöissä ja tilanteissa on mahdollista. Näin ollen ne luovat kaikille johto- ja esimiesasemassa toimiville henkilöille ohjeita oman toiminnan pohjalta. Lisäksi johtoryhmätasolla tunnustettiin arvopohjaisen toiminnan tärkeys, sillä muu henkilöstö seuraa johdon asettamaa esimerkkiä. Lisäksi johdon oma sitoutuminen organisaatioon, sen arvoihin ja toimintaan välittyi heidän toimintansa eli antamansa esimerkin kautta, mikä voi

osaltaan vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen sekä motivaatioon. Johtoryh-
mätasolla kuitenkin tunnistettiin haasteeksi puutteellisuus organisaatiokulttuu-
rin sanoittamisessa, sillä vaikka arvot sekä toiminnan tavoitteet on sanoitettu ja
niitä käsitellään toiminnassa, ei organisaatiokulttuuria ole sanoitettu samalla ta-
valla tai sitä ei käsitellä juurikaan henkilöstön kanssa.

Esimiestasolla koettiin, että suurin osa kohdeorganisaation johto- ja esi-
miestason henkilöstöstä pyrkii työssään organisaation arvojen mukaiseen toi-
mintaan, mutta se kuinka selkeästi tämä välittyy ulospäin, on johtamistyylistä
sekä omasta arvomaailmasta tai itselle tärkeinä koetuista asioista riippuvaista.
Lisäksi he toivat esiin näkemyksen siitä, että arjen toiminnassa he eivät välttä-
mättä pysähdy pohtimaan mitä arvoa toiminnassa soveltavat, vaan ennemmin-
kin he ovat sisäistäneet arvot ja toimivat tiedostamattaan pääosin niiden mukai-
sesti. Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät olivat
esimiestasolla melko hyvin tiedossa, mutta jotta voitaisiin pohtia kuinka heidän
toimintansa ilmentää sitä, kokivat he johtoryhmän tavoin oleelliseksi organisaa-
tiokulttuurin sekä sen tekijöiden sanoittamisen. Kohdeorganisaation organisaa-
tiokulttuurista toivottiin avoimempaa keskustelua ja viestintää, jotta siihen koh-
distuvia tavoitteita saataisiin selkiytettyä koko organisaatiossa.

Kriittisintä pohdintaa johtamisen arvopohjaisuudesta nousi työntekijä ja
luottamusmiestasolla, jossa vastaajista valtaosa kallistui enemmän sen puolelle,
että johtamisen arvopohjaisuudessa, sekä tilanteittain myös oikeudenmukaisuus-
udessa, on kehitettävää. Organisaatiossa vallitsevan muutostilan kuitenkin koet-
tiin ohjaavan johtamista yleisesti enemmän organisaation arvojen mukaiseksi,
mutta tässäkin nostettiin esiin myös johtajien yksilölliset tavat johtaa. Joissain ti-
lanteissa työntekijätasolla koettiin, että esimiesten toiminnasta ei kohdeorgani-
saation asettamat arvot tai halutunlainen organisaatiokulttuuri välity. Esimer-
kiksi johto- tai esimiesasemassa toimivien henkilöiden puheiden ja käytännön
tekojen koetaan olevan välillä ristiriidassa keskenään ja viestinnän koetaan ole-
van osittain jäykkää sekä puutteellista. Toiveena nousi ihmisläheisempi sekä
kommunikatiivisempi ote johtajilta ja selkeämpi viestintä sekä arvoista että orga-
nisaatiokulttuurista.

Kyllä se on joo (arvojen mukaista) -- mutta tota kyllä se on ihan selkeä että ne tavoitteet
tulee just nimenomaan sieltä että meillä on jonkun näköinen arvo ja siinä luvataan jo-
tain siinä arvossa ... ne (arvot) pitäisi pystyä viemään sinne henkilöstön tavoitteisiin
ja tekemiseen ja ehkä se että henkilöstö ymmärtää sen oman roolinsa sen arvon muo-
dostuksessa. JR3

Jokainen varsinkin pidempään talossa ollut niin varmaan kantaa jotenkin geeneissään
sitä kulttuuria, että minkälaiseen toimintaan on tottunut ja tota sitä sitten niinku, se
varmaan jonkun verran ohjaa ihan tiedostamattakin kun varmasti kulttuuriasiat sel-
laisia tuppaa olevankin että ei niitä välttämättä edes tiedosteta että ne ohjaa mutta kui-
tenkin ne ohjaa ja vaikuttaa siellä toimintaan. JR4

Pääsääntöisesti joo, mut täs ehkä jollain tapaa näkyy taas se semmonen että vähän niiku
eri henkilöt toimii ja johtaa eri tavalla -- jotkut johtaa enemmän sellasilla kylmillä fak-
toilla ja tulos edellä ja tavallaa se on ainoa mikä ratkaisee ja toiset taas enemmän ehkä
niiku ikään kuin inhimillisempi kulma se yksilöä myöden, siin on pientä vivahde eroa.
EM3

Tietysti pystys parantamaan sitä avoimemmalla keskustelulla esimerkiksi, et meil on tosi vähän sitä et puhuttas asioista asioina, et se on vähän sellasta kiertelyä ja kaartelua ja kestää ja sitten jää paljon niinkö sellasia asioita mitä luvataan selvittää nii jää selvittämättä eikä siitä sitte infota. TL1

On niinku no nyt muuttunut vielä enemmän siihen suuntaan että se on niinku arvojen mukaista, että ehkä aikaisemmin on ollut siinä tiettyjä ristiriitoja. TL4

Monet haastatelluista toivoivat arvopohjaiseen johtamiseen sekä organisaatiokulttuurin ilmentämiseen liittyen avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa keskustelua, ja kuten Lehtonen (2009, 3–4) toteaa, juuri keskustelun lisääminen eri henkilöstöryhmien välillä on edullinen keino esimiehille muun muassa työntekijöiden sitouttamisessa. Kuten haastatteluistakin ilmenee, hiljattain tapahtuneet muutokset ovat saaneet johtamisen liikehtimään henkilöstön näkökulmasta parempaan suuntaan, mutta kehitettävää esimerkiksi juuri läpinäkyvämmän sekä keskustelevamman viestinnän osalta on vielä. Oheiseen taulukkoon 5 olemme tiivistäneet henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset johtamisen roolista kohdeorganisaatiossa.

TAULUKKO 5 Henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset johtamisen roolista kohdeorganisaatiossa haastatteluiden perusteella.

Johtoryhmä:	Esimiehet:	Työntekijät / luottamusmiehet:
Johtaminen keskittyy yhteisten päämäärien tavoitteluun ja toiminnan kehittämiseen, on tällä hetkellä murroksessa ja kehitty modernimpaan suuntaan	Johtaminen murroksessa ja hakee muotoaan, vielä melko hierarkkista, mutta halu kehittää kommunikaatiota eri tahojen välillä	Johtamistyylit vaihtelevat johtajasta/esimiehen mukaan, selkeä tahotila kehittää toimintaa, mutta sanojen ja tekojen välillä ristiriitaisuuksia
Johtaminen koetaan kohdeorganisaation arvojen mukaisena ja asetetut arvot ovat mukana työssä aktiivisesti	Toiminnan ydin on arvopohjassa ja arvoja sovelletaan tilannekohtaisesti johtamisessa	Johtaminen rakennettu teoriassa arvojen pohjalle, mutta käytännön tasolla tämä ei näy täysin selvästi

4.3 Organisaatiokulttuurin nykytila ja kehittäminen

Haastattelun kolmas aihealue käsitteli kohdeorganisaation sisäistä viestintää, henkilöstön osallistamista sekä erilaisia johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Näiden lisäksi keskustelu käsitteli myös organisaatiokulttuurin yhdenmukaisuutta kohdeorganisaatiossa sekä henkilöstöryhmien näkökulmia organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden kehittämiseen. Jo haastattelun alussa henkilöstöryhmiltä kysyttiin ajatuksia organisaation rakenteeseen liittyen ja jo tuossa kohdassa nousseet ajatukset organisaation epäselvyydestä sekä vähäisestä kommunikaatiosta tulivat esille tässäkin vaiheessa haastattelua. Yleisellä

tasolla vastaajat kaikissa henkilöstöryhmissä kokivat kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin olevan melko epäyhtenäinen. Tähän vaikuttavia tekijöitä uskottiin olevan muun muassa juuri organisaation toiminta eri paikkakunnilla, mutta lisäksi myös toiminta eri toimialoilla, henkilöstön hajanaisuus, kun toiminta on eri paikkakunnilla sekä eriävät toimintatavat työarjessa.

Vaikka organisaatiokulttuuri miellettiin melko epäyhtenäiseksi, eivät kaikki vastaajista pitäneet tätä huonona asiana. Erityisesti vastaajat johtoryhmä- sekä esimiesryhmistä nostivat esiin eri yhtiöiden toiminnan yksilöllisyyden tärkeyden, ja lausahdus ” miksi laittaa kaikki samaan muottiin?” nousi esiin useamman kerran. Haastattelussa heräsi pohdintaa eri yhtiöissä vallitsevien organisaatiokulttuurien yhtenäistämisen tarkoituksenmukaisuudesta. Moni vastaajista koki, että kokonaisvaltaisesti yhdenmukainen organisaatiokulttuuri ei välttämättä palvele, kuten sen ajatellaan, vaan tärkeämpää olisi keskittyä kehittämään ja yhdenmukaistamaan yleisiä linjauksia ja strategiaa sekä tavoitteita, mutta antaa eri yhtiöille vapaus toteuttaa työ jokaisen parhaaksi katsomalla tavalla.

Toisaalta niin se on hyvä, että toimii omalla tavallaan ja se, ettei joka paikassa samalla tavalla, että kunhan saadaan se raportointi ja tieto sieltä sitten kulkee sinne keskitetysti kuitenkin samalla tavalla ja samoja asioita seurataan sitten. JR4

Et meit on niinku muitaki tässä ja just niinku tos alussaki sanoin nii meil on täs tätä tekemisestä mitä tehdään nii on, tai se on nii erilaista et sitä ei voi sellaseen samaan muottiin hirveesti puristaa. EM1

No ei ole kyl yhtenäinen (*organisaatiokulttuuri*) jos nyt rehellisesti mä sanon täs ... no mun mielestä ainakin jo sillä saatas kehitetty, että osallistetaan ja et meiat yhdistetään, että nähdään porukalla ja tehdään yhes asioita ja ollaan niinku tekemisissä, että nyt ku ei olla ikinä tekemisissä eikä tiedetä sitten ketä täällä työskentelee. TL4

Kohdeorganisaatiolla on useamman kymmenen vuoden historia ja se koostuu tällä hetkellä emoyhtiöstä ja viidestä tytäryhtiöstä. Kuten Harisalo (2008, 266) toteaa, kulttuuri on syvällä organisaation rakenteessa ja vaikuttaa laajasti sen eri toimintoihin, eikä sen muokkaaminen tai uudistaminen ole helppoa. Näin ollen voidaan todeta kohdeorganisaation laajetessa ja tytäryhtiöiden emoyhtiöön liittyessä useamman kulttuurin fuusioitumisen tuottavan haasteita. Oleellista on pohtia, mitä kulttuurillisia piirteitä halutaan yhtenäistää ja mitkä piirteet nähdään yhtiöiden omana toimintakulttuurina.

4.3.1 Sisäinen viestintä ja henkilöstön osallistaminen kohdeorganisaatiossa

Organisaation sisäisen viestinnän koettiin olevan melko hyvällä tasolla, vaikka kehitettäviäkin seikkoja haastateltavat toivat siihen liittyen esiin. Sisäiseen viestintään käytetään tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa Intra sivustoa, mistä löytyy ajankohtaista sekä yleistä infoa niin kohdeorganisaatiosta kuin sen henkilöstöstä ja lisäksi toimintaan liittyviä ohjeistuksia. Intran lisäksi henkilöstön käytössä viestintään ovat Microsoft Teams, sähköposti sekä yleiset keskustelutilaisuudet ja erilaiset palaverit, joita järjestetään osastoittain sekä tiimeittäin. Kohdeorganisaatiossa järjestetään lisäksi esimiesten ja työntekijöiden välisiä palautekeskusteluja sekä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Tämän vuoden aikana

kohdeorganisaatiossa myös ollaan lanseeraamassa uutta henkilöstökyselyprosessia, jossa kysely toteutetaan 3 kertaa vuodessa ja sen tiimoilta tehdään tiivistä seurantaa ja kehitystyötä eri organisaatiotasolla.

Johtoryhmätasolla vastaajat kokivat, että töitä sisäisen viestinnän kehittämisen eteen on tehty ja tehdään jatkuvasti. He kokivat organisaation sisäisellä viestinnällä olevan merkittävä rooli niin arvojen, strategian kuin toimintatapojenkin jalkauttamisessa. Näiden lisäksi myös läpinäkyvyys ja vastavuoroisuus eri henkilöstöryhmien välillä koettiin tärkeäksi ja sitä johtoryhmätason vastaajat pääsääntöisesti toivoivat pystyvänsä edistämään omalta osaltaan. Arvojen ja toiminnan tavoitteiden viestiminen koettiin oleelliseksi toimeksi organisaation toiminnan sekä kulttuurin jalkauttamisen kannalta ja esimerkiksi kohdeorganisaatiossa käytössä olevat säännölliset johdon blogit sekä -infotilaisuudet koettiin hyviksi keinoiksi ajankohtaisista asioista viestimiseen sekä johdon näkyväksi tekemiseen organisaation eri tasoilla. Kohdeorganisaation toimialan ajankohtaiset haasteet ja sitä kautta työhön välittyvä paine luovat osaltaan haastetta tiedonkulkuun sekä -laatuun. Eräs johtoryhmätason vastaajista harmitteli toimialalla vallitsevan tilanteen tuovan kommunikaatioon painostavaa sekä jopa syyttävää sävyä johtotasoa kohtaan, minkä hän koki aiheettomana. Yleisesti vastaajat johtoryhmätasolla kokivat pyrkivänsä organisaation sisäisessä viestinnässä tuomaan infoa muille henkilöstöryhmille mahdollisimman läpinäkyvästi ja niin aikaisessa vaiheessa kuin mikäkin tilanne sallii.

Esimiestason vastaajista suurin osa koki sisäisen viestinnän olevan oleellinen työkalu kohdeorganisaation strategian jalkauttamisessa sekä henkilöstön sitouttamisessa kohdeorganisaatioon. He kokivat sisäisen viestinnän kehittyneen viime vuosina kohdeorganisaatiossa, mutta löysivät siitä vielä myös kehityskohdita. Erityisesti epäselvyys henkilöstön toimenkuvista sekä viestinnän monikanavaisuus nostettiin esiin haasteina, joihin toivottiin ratkaisuja. Monikanavaisuus nähtiin haasteena siksi, että aina ei ole varma mitä kautta mitkään viestit kulkevat ja he epäilivät, että työntekijätasolla monien eri kanavien seuraaminen saattaa olla haasteellista ja vaikeuttaa tiedon löytämistä. Henkilöstön toimenkuvien epäselvyyteen toivottiin kehitystä, sillä tämä aiheuttaa tällä hetkellä epävarmuutta muun muassa siinä, että ei tiedetä kehen kuuluu ottaa yhteyttä missäkin asiassa, varsinkin eri yhtiöiden välillä. Toiveena esimiestason vastaajilla oli yhtenäisesti selkeämpi organisaatiokaavio ja toimenkuvien kuvaus sekä läpinäkyvämpi ja avoimempi sisäinen viestintä, joka osallistaa ja sitä kautta myös sitouttaa eri henkilöstöryhmiä kohdeorganisaation toimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon.

Työntekijä ja luottamusmiestasolla sisäisen viestinnän koettiin olevan melko hyvällä tasolla, mutta organisaation monitasoisuus sekä toimenkuvien epäselvyys nähtiin haasteina viestinnän toimivuudelle. Organisaation monitasoisuus vaikutti erään vastaajan mukaan viestien kulkuun negatiivisesti ja hän nostikin esiin, että monesti arjessa toimintaan liittyvät tiedotteet saattavat jäädä tavoittamatta kaikkia henkilöstöryhmiä tai tiimejä. Tämän myötä toiveena useamman vastaajan toimesta esitettiin henkilö- sekä tiimikohtaisempaa viestintää ajankohtaisista aiheista. Viestintäkanavien moninaisuus koettiin hyvänä,

vaikkakin eri kanavien seuraaminen koettiin osittain työlääksi. Kasvotusten järjestetyt infotilaisuudet nostettiin positiivisesti esiin, sillä he kokivat näiden tilaisuuksien tuovan johtoa lähemmäs muuta henkilöstöä. Kuitenkin he toivoivat näiltä tilaisuuksilta enemmän keskustelua, jotta he kokisivat tulevansa aidosti kuulluiksi. Arvojen sekä toiminnan tavoitteiden koettiin tulevan hyvin ja säännöllisesti esiin sisäisessä viestinnässä, mikä nähtiin työntekijätasolla eri henkilöstöryhmiä yhdistävänä tekijänä.

Yhteiset suunnat on sovittu ja johtoryhmässä tai jossakin tota sopivassa foorumissa niitä asioita kun käsitellään niin sovitaan että miten viestitään ja halutaan että meidän viestintä on johdon yhtiöiden konsernin puolelta koko henkilöstölle yhteisesti että se on niin kun oikeasti riittävää, mutta kokeeko ihmiset sen riittäväksi niin sitä mä en tiedä jokainen ajattelee vähän eri tavalla. JR2

mutta jos tuut tuntemattomana ja vieraampana tänne nii kyllä tuntus aika, aika tota sanotaanko et sillä lailla sekavalta, et mitähän kenenki toimenkuvaan kuuluu ja sit toisekseen ei näist uusist positioista kauheen hirveesti niinku tota edelleenkään oo kerrottu tai heidän toimenkuvaa tai mitä heidän toimenkuvaan kuuluu. EM1

Kyl se niinku se intran viestintä on aika tota hyvää ja sellast laajaa, et kyl siin on jos vaan haluaa niinku sitä seurata nii siel on kyl aika paljon asiaa löytää sieltä mut siis ei varmasti porukka sitä hirveesti lue, mut meil on kahvihuonees iso näyttö mis pyörii asiat, et kyl sielt tota sit sitä tietoa saa, et ei ne muuten siihe varmaa hirveesti paneudu mutta, kyllä tossa on aamusin, mitä sinä pyörii porukkaa, nii käydää niit asioit läpi jos jollain on jotain kyseltävää niistä. TL1

Toive avoimmasta ja läpinäkyvämmästä kommunikaatio- sekä toimintakulttuurista välittyi jokaisen henkilöstöryhmän vastauksista. Tehokkaan johtamisen sekä organisaatiokulttuurin kehittämisen oleellinen tekijä löytyy juuri avoimesta kommunikaatiosta sekä tiedon jakamisesta, kuten Grint (2005) korostaa. Kohdeorganisaatiolla on laajat viestintäkanavat, mutta haasteita niiden seuraamisessa sekä viestinnän selkeydessä oli havaittavissa, erityisesti organisaatiokaavio sekä toimenkuvien selvitys nousivat esiin puutteellisina, ja näiden puutteiden koettiin sekä esimies- että työntekijätasolla tuovan haasteita ja epäselvyyttä kommunikaatioon, kun ei tiedetä kehen ottaa yhteyttä tai että mitä vastuita mihinkin toimenkuvaan kuuluu.

Kohdeorganisaatiossa osallistamisen koettiin eri henkilöstöryhmissä olevan eri tasoilla. Yleisesti osallistamisen katsottiin olevan johto- ja esimiestasolla melko aktiivista ja keskustelevalta, kun taas työntekijä ja luottamusmiestasolla sen nähtiin olevan enemmän näennäistä keskustelua, mutta ei tasa-arvoista tai yksilöllistä.

Johtoryhmätasolla osallistamista kuvattiin vuorovaikutteisena keskusteluna henkilöstön ja johdon välillä kohdeorganisaation toimintaan liittyviä asioita ja päätöksiä koskien. Johtoryhmätason vastaajat nostivat esiin sekä muodollisten että epämuodollisten keskustelutilanteiden tärkeyden, sillä ne tuovat johtoa lähemmäs henkilöstöä ja samalla johto saa arvokasta tietoa sekä näkemyksiä henkilöstöltä heidän työstään. He myös nostivat esiin, että organisaation sisäinen viestintä ja tämän myötä toimintakulttuuri on ollut kohdeorganisaation historian aikana melko erilainen verrattuna muutamaan viime vuoteen ja tämä näkyy työarjessa. Johtoryhmätasolla eräs vastaajista toi esiin kannustavansa henkilöstöä tuomaan omia ajatuksia ja ideoita esiin rohkeasti, sillä tällaisen avoimen

keskustelun kautta saatetaan löytää uusia toimintatapoja. Haasteena henkilöstön osallistamisessa nähtiin se, kuinka saada luotua ensinnäkin avoimempaa sekä läpinäkyvämpää toimintakulttuuria, joka kannustaa omien ideoiden esiin tuomiseen, mutta toisekseen kuinka saada luotua henkilöstön työtehtävistä niin mielekkäitä ja motivoivia, että he innostuvat löytämään ja tuomaan esiin uusia ideoita työhön liittyen.

Esimiehet toimivat eräänlaisena linkkinä johtoryhmän sekä työntekijätason välillä, mikä välittyi heidän vastauksissaan koskien henkilöstön osallistamista. Tämän henkilöstöryhmän vastaajista valtaosa toi esiin erilaisten keskustelutilanteiden tärkeyden sekä tiimin, että yksilöiden osallistamisen heidän työhönsä liittyen. Myös kohdeorganisaation toimintaa koskevaan päätöksentekoon liittyen henkilöstön osallistaminen nähtiin tärkeänä, mutta tällaisia laajempia kokonaisuuksia koskien esimiestasolla nähtiin oleellisemmaksi tiedon sujuva kulku eri tasojen välillä sekä mahdollisuus esimerkiksi esittää kysymyksiä tulevista muutoksista tai uusista linjauksista. Haasteena henkilöstön osallistamiselle nähtiin muun muassa etätöiden tuomat kommunikaatiohaasteet sekä digitaalisten työvälineiden käyttö. Eräs esimiestason vastaajista toi esiin myös henkilöstökyselyt, joiden avulla uskotaan saatavan hyvin palautetta myös henkilöstön osallistamiseen liittyen, jolloin mahdolliset kipukohdat on helpompi tunnistaa ja sitä kautta lähteä kehittämään organisaation toimintaa.

Työntekijä ja luottamusmiestasolla nousi eniten kritiikkiä henkilöstön osallistamisen nykytilaa kohtaan. Kyseisen henkilöstöryhmän vastaajat kokivat osallistamisen olevan melko vähäistä, osittain epätasa-arvoista sekä kohdistuvan enemmän laajoihin joukkoihin kuin yksilöön. Epätasa-arvoisuus osallistamisessa esiintyi muutaman vastaajan mukaan niin, että vain tietyissä positioissa työskentelevillä henkilöillä koettiin olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työhön sekä tulla kuulluksi ylemmillä organisaatiotasoilla. Haastateltavat nostivat esiin, että kommunikoinnin kehittäminen laaja-alaisesti vuorovaikutteisemmaksi kehittäisi varmasti myös kuulluksi tulemisen tunnetta. Kehitysideana vastaajat nostivat esiin esimerkiksi selkeämmät viestintäkanavat, monimuotoisemmat keskustelufoorumit (sekä yksilöittäin että laajemmalla ryhmällä) sekä ajankohtaisempi viestintä ja keskustelu kohdeorganisaation toimintaan liittyvissä asioissa. Valtaosa tämän henkilöstöryhmän vastaajista koki, että olisivat sitoutuneempia sekä motivoituneempia työssään, mikäli heitä rohkaistaisiin avoimempaan keskusteluun ja jos he saisivat olla mukana vaikuttamassa asioihin, jotka vaikuttavat heihin sekä heidän työhönsä.

Totta kai porukan ja henkilöstön ajatuksia ja tunteja ja näitä niinku pitää kuulla ja tota olla niinku tavallaan tietoinen siitä että mitä siellä niinku aistitaan. No siihen on sitten tota omia työkaluja olemassa esim henkilöstökyselyissä ja näin lähiesimiesten pysyminen riittävästi siinä ajan hermolla paitsi arjen tekemisessä, mutta myös oman aktiivisen selon ottamisen kautta. JR4

Mut niinku sanottu et siinäki sitten pitäis ehkä saada semmosii työryhmiä, one-to-one, tyyppisii keskusteluita, eli pystyttäis sitte niitä asioita siihen nostaan esille ja saatais sit kaikki osallistumaan siihen, että miten se päätöksenteko menee siel, miten me pystytään parantaan toimintaa et ehkä siin ois järkevä joskus ottaa vähä semmone isompi workshop tyyppinen keskustelu, et siel ois sitte varsinki niitä ihmisiä joka tasolta ketkä

haluaa ja pystyy ottaa asioihin kantaa ja pystyy tuomaan myöskin siin keskustelun kautta uusia asioita esiin. EM2

Emmä kyl koe et me päästään hirveesti vaikuttamaan mihinkää et kyllähän se et enemmän pitäis olla tämmösiä alueellisia keskusteluja sit tän aluepäällikön kanssa. Saatas aika monta epäkohtaa korjattua nopeesti ennenku niist kasvaa semmosia liian isoja. TL1

Osallistamisen suhteen henkilöstöryhmien vastauksissa oli nähtävillä eroavaisuuksia. Johtoryhmä- sekä esimiestasolla nähtiin, että henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon riittävässä määrin, kun taas työntekijä ja luottamusmiestaso koki osallistamisen olevan näennäistä keskustelua, mikä ei aidosti kannusta kyselemään tai keskustelemaan ajankohtaisista aiheista. Kuten Juholin (2008, 149) toteaa, näennäinen henkilöstön osallistaminen saattaa luoda epäluottamusta sekä turhautumista henkilöstön keskellä organisaation toimintaa kohtaan. Työntekijä ja luottamusmiestason vastaajien keskuudessa oli havaittavissa vähäistä turhautumista siihen, että he eivät koe aina tulevansa kuulluiksi tai pääsevänsä mukaan päätöksentekoon, jolla on vaikutusta heidän työhönsä tai laajemmassa kuvassa koko organisaation toimintaan. Oheiseen taulukkoon 6 olemme tiivistäneet henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset organisaation ja erityisesti organisaatiokulttuurin yhtenäisyydestä, sisäisen viestinnän tasosta ja roolista organisaatiokulttuurissa sekä henkilöstön osallistamisesta organisaation toimintoihin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen kohdeorganisaatiossa.

TAULUKKO 6 Henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset organisaation yhtenäisyydestä, sisäisestä viestinnästä ja henkilöstön osallistamisesta kohdeorganisaatiossa haastatteluiden perusteella.

Johtoryhmä:	Esimiehet:	Työntekijät / luottamusmiehet:
Organisaatiokulttuuri on melko epäyhtenäinen, eikä ole tarkoituksenmukaista muovata kaikkea toimintaa samaan muottiin; ymmärretään yhtiöiden väliset ja toimialakohtaiset eroavaisuudet	Organisaatiokulttuuri melko epäyhtenäinen, mikä on kontekstisidonnaisesti positiivista sekä negatiivista. Toiveena selkeyttä toimenkuviiin sekä koko organisaatiota koskeviin yhteisiin linjauksiin.	Organisaatiokulttuuri on epäyhtenäinen, syitä muun muassa toiminta eri paikkakunnilla ja sen myötä henkilöstön hajainaisuus, sekä haasteet viestinnässä
Sisäinen viestintä hyvällä tasolla ja pyritään kehittämään jatkuvasti eri keinoin; tärkeä osa kulttuurin, arvojen sekä toiminnan tavoitteiden jalkauttamisessa	Sisäinen viestintä kehittyy jatkuvasti parempaan suuntaan, mutta haasteita mm. monikanavaisuudessa (tiedon löytäminen) sekä toimenkuvien ymmärtämisessä on edelleen	Sisäinen viestintä melko hyvällä tasolla, mutta viestinnän kulussa ja tiedon löytämisessä haasteita; yhteiset infotilaisuudet hyviä, mutta niiltä toivottaisiin enemmän keskustelua
Henkilöstöä osallistetaan mahdollisuuksien mukaan; tavoitteena kehittää kulttuuria	Henkilöstön osallistaminen nähdään tärkeänä ja esimiehet kokevat olevansa tässä linkki johto- ja työntekijätason välillä;	Henkilöstön osallistaminen ei kovin hyvällä tasolla, tunne näennäisyydestä sekä epätasa-

keskustelevämmäksi ja lisätä työn merkityksellisyyttä	toiveena kehittää kulttuuria keskustelevämmäksi, jotta saadaan henkilöstön ääntä enemmän kuuluviin	arvoisuudesta henkilöstön osallistamisessa
---	--	--

4.3.2 Johtamisen keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseen

Haastattelussa kysyttiin henkilöstöryhmiltä myös heille mieleen nousevia keinoja, joita johtajat voisivat hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämässä. Yleisesti tämä kysymys herätti ajatuksia koko organisaation tasolla yhteishengen sekä me-tunteen vahvistamisesta ja yhteisten pelisääntöjen selkeyttämisestä. Eri henkilöstöryhmiltä nousi esiin myös erilaisia konkreettisia keinoja, mutta myös selkeästi samoja teemoja oli näistä keinoista tunnistettavissa; viestinnän kehittäminen, läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääminen toiminnassa sekä yhtenäiset johtamiskäytännöt.

Kokonaisvaltaisesti ajatus organisaatiokulttuurin sanoittamisesta ja selkeyttämisestä nousi esiin jokaisen henkilöstöryhmän vastauksista. Eräät esimies- sekä työntekijä ja luottamusmiestason vastaajista nostivat esiin, että organisaatiokulttuuria olisi heidän mielestään helpompi lähteä kehittämään, kun se ensin sanoitettaisiin ja tiedettäisiin mihin suuntaan kulttuuria halutaan viedä ja yhdenmukaistaa. Kehittämiseen vaikuttaa nykyhetken ymmärtämisen lisäksi myös ymmärrys organisaation ja eri yhtiöiden historiasta, sekä kulttuureista, jotka eri yhtiöihin ovat juurtuneet. Historian ymmärtämisen myötä voidaan etsiä tehokkaita keinoja kehitystyöhön, kun voidaan vahvistaa luottamusta henkilöstön ja johdon välillä toiminnan ja tapojen ymmärtämisen kautta.

Viestinnän suhteen henkilöstöryhmät nostivat esiin sen tehostamisen ja säännöllisyyden, sekä yhtenäisyyden. Monet vastaajista uskovat, että säännöllinen ja aktiivinen viestintä kohdeorganisaation asioista yhtenäisesti läpi organisaation kasvattaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta eri osastojen ja tiimien välillä. Viestinnältä, kuten muutenkin organisaation toiminnalta, toivottiin yleisesti lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, eli asioista viestittäisiin ajoissa asianosaisia henkilöitä ja muita henkilöstöryhmiä pidettäisiin myös ajan tasalla organisaation toimintaan liittyvissä asioissa. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä lisäisi myös vuorovaikutteisuuden lisääminen, ja tällä vastaajat tarkoittivat pääsääntöisesti sitä, että asioita ja päätöksentekoa tuotaisiin mahdollisuuksien mukaan avoimeen keskusteluun ja henkilöstön näkemyksiä kuunneltaisiin päätöksenteossa enemmän. Tämän lisäksi myös toimenkuvien ja vastuiden selkiyttäminen koko organisaation laajuisesti nähtiin tärkeänä organisaatiokulttuurin läpinäkyvyyden kannalta kaikissa henkilöstöryhmissä, sillä selkeän organisaatiokaavion ja toimenkuvien kuvausten luominen selkeyttäisi viestintää ja organisaation rakennetta kaikissa henkilöstöryhmissä.

Johtamiseen liittyen vastaajat toivat esiin johtamistyylien yhtenäistämisen, henkilöstöä osallistavamman johtamisen sekä työn merkityksellisyyden lisäämisen. He kokivat, että luomalla esimiehille selkeät linjaukset ja toimintatavat liittyen yleisiin organisaation toimintoihin, johtamistyyliä tulevat yhtenäistämään

jonkin verran, mikä auttaa organisaatiokulttuurin kehittämisessä yhtenäisempään suuntaan. Jokaisella esimiehellä tiedostettiin kuitenkin olevan oma johtamistyylinsä, mitä ei koettu negatiivisena asiana, ennemmin vastaajat toivoivat yhtenäisyyttä yleisissä linjauksissa sekä toimintatavoissa. Siltikin vastaajat kaikilla henkilöstöryhmätasoilla toivoivat lähiesimiehille mahdollisuuksia omien esimiestaitojen kehittämiseen esimerkiksi kaikille yhteisten koulutuksien kautta.

Organisaatorakennetta vois kehittää siihen suuntaan, että tuota meillä ei ajatella silleen että on vaan johto, joka päättää nyt jotain ja sitten vikistään perässä, siinä on just semmoinen kulttuuri varmaan, että enemmän saatais, että ne ketkä asiantuntijat siellä on millä tasolla tahansa että he kokisi sitä työnsä merkityksellisyyttä paremmin. JR3

Organisaation tarviis olla tietyl taval kevytrakenteinen et sitä porrastusta pitää olla tai siis maks kolme porrasta, jos ajatellaan et toimitusjohtaja ja sitten hänen oikea kätensä ja sen jälkeen on jo ihan tota työnjohdolliset työnjohtajat ja sitten tehään. Suhteessa työnjohtaja kautta asentaja määrä tarviis olla tietty ja sitte kyseisissä tehtävissä olevat henkilöt pitää olla niinku asiaan vihkiytyneitä ... tällaset tietyt asiat tulis olla ensiks hoidettuna ja sitten jokaisessa positiossa oleville on se vastuullisuus selvä ja kirkas, et mitä sihe toimenkuvaan kuuluu. EM1

Mutta tota ku se on vaa kuitenkin semmone juttu että jos ei se toiminta oo semmosta läpinäkyvää ja luotettavaa nii se jättää kyllä aina semmosia pikkusia varjoja sihe toimintaa ja niit o vähä paha paikata. TL1

Johtamisella voidaan nähdä haastatteluista nousseiden näkemysten pohjalta olevan keinonsa organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Oleellista on aloittaa rakentamalla johtajille selkeä arvopohja ja suunta, jota kohti kulttuuria halutaan viedä. Kuten Deal ja Kennedy (1983, 188–189) tuovat esiin, arvot luovat organisaation toiminnalle tiettyjä raameja ja ohjaavat näin toimintaa arvojen mukaiseksi. Täten arvot vievät organisaatiota sekä sen kulttuuria haluttuun suuntaan. Johtamistyyli vaihtelee johtohenkilön mukaan, mutta oleellista olisi tarjota heille yhteiset organisaation arvoihin pohjautuvat linjaukset, jotka ohjaavat sekä heidän toimintaansa, mutta samalla kulttuuria halutunlaiseksi. Arvojen lisäksi tärkeää on huomata organisaation sisällä vallitsevat vuorovaikutussuhteet, kuten haastatteluitakin kävi ilmi; osallistamista, läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta niin toiminnassa kuin kommunikaatiossa arvostetaan, sillä se edistää koko organisaation tasolla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös Viitala (2021) korostaa henkilöstön osallistamisen tärkeyttä kulttuurin kehittämisessä, sillä näin he pääsevät mukaan vaikuttamaan yrityksen toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta myös kulttuurin muodostumiseen. (Viitala, 2021, 198–199.) Haastattelujen sekä teorian pohjalta voidaan todeta, että kun organisaation arvopohja on selkeä ja viestitty kaikille henkilöstöryhmille, on sen päälle selkeää lähteä rakentamaan toimintaa, joka johtaa haluttuun organisaatiokulttuuriin. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti johtamiskäytänteiden yhtenäisyyteen, sisäiseen viestintään sekä henkilöstön osallistamiseen. Käytännön johtopäätöksissä on tuotu esiin yllä kuvailtuja vastaajien nostamia keinoja kuviossa 8.

4.4 Organisaatiokulttuurin kehittymisen suunta

Haastattelun lopussa haastateltavien kanssa keskusteltiin vielä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan organisaatiokulttuurin kehittymisen suunnasta. Tällä haluttiin saada ymmärrystä tekijöistä, joita haastateltavat toivoisivat kohdeorganisaation organisaatiokulttuuriin sisältyvän sekä myös heidän näkemyksiään tulevaisuudesta, jonka suuntaiseksi organisaatiokulttuurin tulisi kehittyä. Scheinin (2009, 30) ajatusten mukaisesti organisaatiokulttuurin kehittämisessä tärkeää on analysoida organisaation rakentumista ja kehittymistä todellisuuteen, jolloin tärkeää on ymmärtää, millaisista tekijöistä tulevaisuuden organisaatiokulttuurin todellisuus rakentuu. Tarkastelussa oleellista on se, että kerätäänkö organisaatiokulttuurista tietoa, jota analysoimalla sitä kehitetään vai onko organisaatiossa jokin toimija, joka ohjaa organisaation kehittymistä. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä tärkeää on myös tiedostaa ajallinen ulottuvuus, jolloin kehittymisen suuntaan vaikuttaa menneisyys, nykyisyys tai tulevaisuuden odotukset. Edellisessä luvussa esitettiin yhtenä tuloksena se, että suurin osa haastateltavista koki organisaatiokulttuurin olevan epäyhtenäinen, jota rikkovat useat tekijät. Tämän vuoksi haastateltavien yhteisenä kehittymisen suuntana voidaan pitää sitä, että organisaatiokulttuuri ja toimintatavat olisivat yhtenäisempiä henkilöstön keskuudessa. Haastateltavat toivat ilmi muitakin näkemyksiä organisaatiokulttuurin kehittymisen suunnasta.

Johtoryhmän haastattelussa tuli esille se, että organisaatiokulttuuri ei ole tasapainoisessa tilanteessa, sillä se hakee suuntaa tällä hetkellä. Energia-alalla toimintaympäristö on muutostilassa, joka vaikuttaa siihen, että organisaatiokulttuuri ei ole vakiintunut. Johtoryhmän mielestä muutostilaan tulisi vastata organisaation kokonaisvaltaisella toiminnalla, jossa tärkeää on ymmärtää nykyiset toimintatavat ja kehittää niitä järjestelmällisesti sekä purkaa vanhoja toimimattomia rakenteita. Heidän mielestään myös tulevaisuudessa huomio tulisi kiinnittää päätöksenteon ja toiminnan tavoitteiden selkeyttämiseen. Päätöksenteko olisi keskitetty organisaation yhtiöiden johdolle sekä vastuuta tulisi myös jakaa laaja-alaisemmin organisaatiossa, jolloin syntyy osallistavampaa päätöksentekoa ja kommunikointikulttuuria. Esimiestason haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että tulevaisuus on epävarma. He mainitsivat tulevaisuudessa tärkeäksi ratkaista yhdistymisessä syntyvät haasteet sekä kahden kulttuurin sopiva integrointi erityisesti urakointiliiketoiminnassa. Heidänkin mielestään toiminnan vastuut tulisi olla selkeitä sekä toiminnan tulisi olla avoimempaa ja joustavampaa. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavat kokivat myös tärkeäksi sen, että toimintaa ja organisaatiokulttuuria kehitetään joustavammaksi. Heidän mielestään ongelmanratkaisu ja nopea reagointi tulisi olla tehokkaampaa organisaatiossa, jotta mahdolliset haasteet havaittaisiin ajoissa ja niiden ratkaiseminen sekä kehittäminen olisi mahdollista.

Me ollaan kyllä jo onnistuttu niinku hieman kyseenalaistamaan tiettyi toimintatapoja ja esitetty et siin vois olla vähän enemmän vaihtelua siinä, niinku vaihtoeitoja niis toimintamalleissa. JR1

Tietynlaista avoimuutta lisää ja vastuiden tarkentamista, et tota tota sellasiin asioihin, sellasiin asioihin puuttuminen, nyt tietysti jos tota urakointii viel katsotaan nii toinen yhtiö ku tuli tähän mukaan, taval tai toisella, nii sen integroiminen tähän kokonaisuuteen nii se jäi vähän kyllä nyt, miten sen voi sanoo, vähän puolitiehen, elikkä aiheuttaa edelleenkin sellasta tietynlaista, ei nyt sekaannusta, mutta sellasta et vähän tätä oikeesti tätä asiaa tai sanotaanko niin et toisil on toisenlainen tapa toimia ku toisilla ja sellast yhtenäisyyttä ei ole tai jossain on ja se aiheuttaa sellast tietynlaista sekaannusta ja se sekaannushan aiheuttaa sit vähän niinku, jos ei nyt stressiä nii vähä sellasta, ei olla varmoja, ei oo varmaa olotilaa. EM1

Jos on jotain ongelmia niin niihin tartutaan sitten ja tehdään niitä korjaavia toimenpiteitä ehkä siellä niin kun mitä nyt tonne ainakin aistunut on niinku tuolla urakointipuolella niin siellä on niinku jonkin verran ollut niitä haasteita ja ehkä tulee sieltä niinku vähän ohi itselleen että on taas niinku toisen puolen kanssa tekemisessä niin sieltä tavallaan niitä niinku kipuilua siinä että voitais näitä asioita tehdä paremminkin ja kyllä että siellä on niinku sellaista vähän ehkä turhautumista siihen että no hommat ei mennyt eteenpäin vaikka tiedetään että mistä tää nyt kiikastaa niin. TL4

Yllä esitellyt henkilöstöryhmien näkemykset liittyvät Congerin ja Kanungon (1996) näkemyksiin siitä, että organisaatiomuutos on kehittymisen ohjaaja, jolloin voidaan nähdä, että organisaatiokulttuuri hakee suuntaansa, jos organisaation toimintaympäristöön kohdistuu epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. He korostavat sitä, että tehokkaiden muutosten aikaansaaminen vaatii aktiivisuutta sekä ymmärrystä sopivien strategioiden kehittämisessä. Organisaatiossa tulisi-kin arvioida ympäristöä, jotta voidaan havaita ympäristöstä aiheutuva monimutkaisuus organisaatiokulttuuriin ja organisaation toiminnalle, jotta näihin epävarmoihin tekijöihin voidaan vastata sopivalla tavalla. Tärkeää on myös pyrkiä osallistamaan ja sitouttamaan organisaation henkilöstö luomalla yhteisöllinen kulttuuri, joka toimii perheen tavoin, jolloin organisaatiossa on selkeät roolit eri toimijoilla. Fu, Chou, Chen ja Wang (2015) toteavat yllä esiteltyihin näkemyksiin liittyen laadukkaamman johtajuuden, organisaation jäsenten voimaannuttamisen, henkilöstön yhtäläisen mahdollisuuden osallistua sekä järjestelmällisen valvonnan ja päätöksenteon olevan suuntaviivoja, jotka tulisi sisällyttää joustavaan ja avoimeen organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin.

Johtoryhmä näki tärkeäksi sen, että tulevaisuudessa henkilöstöä entistä laadukkaammin tuetaan ja kannustetaan kehittymisessä sekä oppimisen mahdollisuuksissa, joka mahdollistaisi parempaa sitoutumista organisaatioon. Heidän mielestään tavoitteena tulisi olla se, että henkilöstö johtaa omaa työtään sekä aktiivisesti tuovat esille omaa sitoutumistaan ja halua työskennellä organisaatiossa omille sidosryhmilleen. Yhteisöllisen hyödyn ja toiminnan kautta kehitettäisiin organisaatiokulttuuria. Organisaatioon tulisi myös luoda motivoivia päämääriä tulevaisuudessa, joilla synnytetään henkilöstöön innostusta ja sitoutetaan organisaatioon, jonka nähtiin kehittävän organisaatiokulttuuria ajan saatossa. Esi- miestason haastateltavat näkivät tärkeänä sen, että henkilöstön keskuudessa on ylpeyttä siitä, että kuulutaan organisaatioon, jolloin yhteisöllisemmän ja hyvän ilmapiirin taso kasvaa. Heidänkin mielestään organisaatiossa tulisi tarjota paremmat mahdollisuudet itseohjautuvuuteen sekä ymmärtää ja tunnistaa osaamisen kehittämisen tärkeys. Heidän mielestään oleellista on myös reflektoida omaa tekemistään yksilöllisesti sekä yhteisöllisesti, jotta organisaatiossa saavutetaan yhteinen ymmärrys asioista. Työntekijä ja luottamusmiestason haastateltavien

mielestä organisaatiossa tulisi luoda henkilökohtaisempaa osallistumista ja mahdollisuuksia laajemmin palautteenantoon, esimerkiksi erilaisten kyselyiden avulla. Heidän mielestään organisaatiossa tulisi enemmän kehittää yhteisöllisempää toimintaa, johon he mainitsivat esimerkkeinä työtä edistävät koulutukset ja suunnittelupäivät yli organisaatiotasojen. Myös vapaa-ajalla tapahtuva vuorovaikutus lisäisi yhteisöllisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Ehkä vähän houkuttelevammaksi tehdä sitä niin kun meidän yritystä ja sitten sitä kautta niin kun että se henkilöstö tavallaan markkinoi sitä meidän yhtiötä sitten, että se helpottaisi sitten esim rekrytointeja kovasti. JR3

Mä haluaisin tai ajattelen niin että kyllä me ollaan niinku tietyllä tavalla sellainen voittajajoukkue silloin kun meillä on ikään kuin hyvä fiilis tehdä töitä ylipäänsä ja toimenkuvat ja tehtävänkuvat on selkeitä ja vastuut myös ja tota velvollisuudet on selvästi tai vastuut ja vapaus toimia sen roolin mukaisesti on kirkkaana että se voisi olla toinen siinä ja kyllä mun mielestä sellainen kustannustietoisuus on yksi sellainen asia mitä pitää miettiä jokaisen sitä että kuinka menestyksekkäitä me ollaan niin miettiä sitä. EM4

No työtä edistävää just koulutuksia että ei tarvitse olla siis pelkästään mitään vapaa ajan asiaa vaik niin on nekin hyviä et olis sillee organisaation yhteisii koulutuspäiviä tai yhteisii vaikka suunnittelupäiviä tai semmoisia että se oikeesti osallistais tähän tekemiseen. TL3

Fu ym. (2015) mainitsevat, että laadukkaamman organisaatiokulttuurin kehittämisessä tärkeää on kaventaa organisaatiotasojen ja organisaation toimijoiden välistä kuilua, jolloin erilaiseen toimintaan osallistumisen kynnys olisi pienempi. Tämä kannustaisi myös jokaista henkilöstön jäsentä itseohjautuvampaan toimintaan sekä ottamaan enemmän vastuuta yhteisöllisemmästä organisaatiokulttuurista. Organisaatiossa tulisi myös vahvistaa yksilöiden motivaatiotasoa sekä mahdollistaa laaja-alaisempaa koulutusta, jotta henkilöstön osaamisen taso kasvaa. Näiden avulla organisaatiossa onkin mahdollista saavuttaa henkilöstön sitoutuminen organisaatioon, jolloin myös henkilöstöllä on itseohjautuva asenne ja tavoite jatkuvaan parantamiseen organisaation toimintatavoissa ja organisaatiokulttuurin tasossa. Puusa ym. (2015, 250) toteavat organisaatioiden tärkeimmän voimavaran olevan ihmisissä, jonka takia ihmisten johtaminen on tärkeää. Kun ihmiset ovat sitoutuneita organisaatiota kohtaan sekä motivoituneita tekemään työnsä, niin silloin organisaatiot menestyvät. Johtaminen onkin ihmisten innon, energian ja hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä sekä yhteisen päämäärän määrittelemistä, johon ihmiset voimaantuvat ja saavat toiminnalleen merkityksen. Nämä ajatukset ovat havaittavissa yllä esitellyissä henkilöstöryhmien näkemyksissä.

Johtoryhmän vahvana haluna oli tavoitella sitä, etteivät organisaatioon tulevat uudet työntekijät asettuisi organisaatiokulttuurin ja organisaation toimintatapojen vanhoihin jäännteisiin, vaan heille pitäisi antaa mahdollisuus ja kannustaa esittämään ajatuksiaan ja näkemyksiään uudenlaisista toimintamalleista, sillä ne kehittävät organisaatiokulttuuria ja voivat tarjota mahdollisuuden siihen, että tulevaisuudessa organisaatio menestyy. Uusien työntekijöiden roolina pidettiin sitä, että he voimaannuttavat myös muita uudenlaisiin toimintamalleihin. Esi- miestasolla koettiin tärkeäksi se, että organisaatiossa arvostetaan erilaisia tapoja

tehdä työtä sekä rohkeasti tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia työntekemiseen. Organisaatiossa tulisi arvostaa kulttuurillisesti erilaisia taustoja ja heidän erilaisia näkemyksiään, joka kehittää väistämättäkin organisaatiokulttuuria tulevaisuudessa. Myös tulevaisuudessa nähtiin organisaatiokulttuurin kehittyvän henkilöstömuutosten yhteydessä, sillä vanhempi sukupolvi siirtyy eläkkeelle ja nuorempi sukupolvi tulee työelämään. Työntekijä ja luottamusmiestasolla nostettiin esiin ajatus liittyen johtajan ja alaisten väliseen suhteeseen organisaatiokulttuurin kehittymisessä tulevaisuudessa. Heidän mielestään kaiken toiminnan tulisi olla läpinäkyvämpää, jolloin operatiiviselle ja suorittavalle tasolle perustellaan toiminta ja päätökset. Johtamisen ei siis pitäisi olla ylhäältä alaspäin johtamista, vaan vuorovaikutteisempaa. Myös tulevaisuudessa organisaatiossa pitäisi tavoitella sitä, että johdon ja työntekijöiden välillä olisi matalampi hierarkkisuus.

Hienoa että meille tulee uusia osajia taloon ja tota sieltä me saadaan myöskin aina uusia näkemyksiä ja kannustan kovasti siihen ja toivon sitä semmoista niin kun rohkeutta että ihmiset ihan sama tuleeko urakoinnin puolelle vai tuleeko viestintää jotain tuleeko myyntiin tai HR:ään tai mihin tahansa niin talouteen niin niin tota sitten rohkeasti vaan nyt omia ajatuksiaan kertomaan että sillä tavalla me uudistutaan ja sitten niin kun tää rakentaa sitä uutta kulttuuria ja tota mä todella toivon että uudet ihmiset eivät opi tekemään niinku ennenkin vaan toimii niinku parhaakseen katsoo tietenkin noudattaen näitä meidän arvoja ja kaikkea muuta tekemistä mutta tuo sen oman osaamisen täyspainoisesti tähän tekemiseen mukaan ja me ei opita toimimaan niinku ennenkin vaan toimitaan niinku uudella tavalla ja uusia ajatuksia niin ne kaikki tarttuu myös muihin. JR2

Jos miettii organisaatiokulttuurin kannalta kun meillä on myöskin niitä ketkä on ollut sen 40 vuotta talossa versus sitten tällaisia ihan niin kun parikymppisiä henkilöitä että onhan siellä myöskin yhteensovittamista että sitten kun on eri ikäisiä, eritaustaisia henkilöitä että sitten löytyy semmoinen yhtälö mut että tietyl tapaa varmasti tulee nuorta väkeä kun vanhaa väkeä tulevaisuudessa töihin että siinä mielessä kun alkaa niinku henkilöitä eläköitymään niin sekin varmaan edesauttaa organisaation kulttuurin kehittymistä. EM3

Ehkä se läpinäkyvyys siihen päätöksentekoo et jotenki tuntuu et joskus meillä jää myös hyvin epäselväksi, että miksi jotkut isot päätökset on tehty ja meille sit alemmille tasoille syötetään sitä samaa tietoa mitä on laitettu mediaan et se vähän jättää semmosen ikävän kuvan et mitäs täs on nyt tapahtunutkaan et ehkä just se läpinäkyvyys työntekijöille ihan alimmista tasoist lähtien miksi ja miten sekä milloin. TL2

Yllä esitellyt henkilöstöryhmien näkemykset voidaan havaita Takalan (2005) sekä Drathin ja Paluksen (1994) ajatuksissa johtajuuden prosessimaisesta luonteesta. Tämän mukaisesti huomio tulee kiinnittää sosiaaliseen prosessiin, joka tapahtuu ihmisryhmien kanssa, jotka ovat yhdessä tekemisissä. Johtajan nähdään kuuluvan käytännön yhteisön jäseneksi, jolloin suhde on läpinäkyvämpi sekä vuorovaikutteisempi. Organisaatiokulttuurin tulisikin olla sellainen, että se mahdollistaa jäsenten henkilökohtaiset toimintatavat, jotka ovat kuitenkin organisaation yhteisten päämäärien mukaiset. Jokaisen organisaation toimintaan osallistuvien oletetaan olevan aktiivisia toimijoita, joilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin sekä samanlaista tietoa organisaatioon liittyvistä asioista.

Johtoryhmä korosti sitä, että organisaatiokulttuurin kanssa ei pidä jäädä paikoilleen, vaan aktiivisesti ja rohkeasti kehittää sitä. Tulevaisuudessa tärkeää on varmistaa se, että organisaatiokulttuuri on houkutteleva, jossa tärkeää on halutun ja houkuttelevan työnantajamielikuvan synnyttäminen. Organisaatiossa

tulisi ymmärtää jokaisen toimijan tärkeä rooli sekä vastuullinen toiminta ja tehtävien hoitaminen laadukkaasti, jotka olisi tuotava osaksi organisaatiokulttuuria. Esimiestasolla muistutettiin siitä, että organisaatiokulttuurin tulisi tulevaisuudessaakin vastata toimintaympäristöön sekä tulevien sukupolvien odotuksia työstä ja toimintatavoista, jossa tärkeää on olla houkutteleva työnantaja. He pitivät tärkeänä ja kannattavana toimintana tutkimista ja analysointia toimiala- ja kulttuurit ylittävästi muista kulttuureista, joista voisi saada omaan organisaatioon hyödyllisiä elementtejä. Ympäristöä tulisikin analysoida säännöllisesti sekä tunnistaa toimivia ja yhteneviä toimintoja sekä tunnistaa kehittämistä vaativia toimintoja, joihin kehitetään ratkaisuja. Oleellista on myös tulevaisuudessa kirkaistaa organisaatiokulttuurin perimmäinen tarkoitus. Työntekijä ja luottamusmiestasolla oltiin myös sitä mieltä, että nykytilaan ei saa tyytyä, vaan jatkuva kehittyminen takaa menestyksen jatkossakin. Heidän mielestään henkilöstön tärkeän roolin tunnistaminen on oleellinen osa organisaatiokulttuurin kehittämistä ja henkilöstöllä onkin merkittävä rooli siinä, mihin suuntaan organisaatiokulttuuri kehittyi tulevaisuudessa. He korostivat sitä, että kaiken kehittymisen keskellä yhtä lailla tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että arkipäiväinen tekeminen on laadukasta.

Kyllä se pitäisi kehittyä niinku tota tämmöiseen jokaisen oman roolin merkityksen tiedostamiseen siihen että oma tontti hoidetaan niin hyvin kuin pystytään vastuullisesti ja on tota kehittämishalua ja kehittymishalua, muutoshalukkuutta, uuteen pyrkimistä, vähän enemmän rohkeutta, ei uhkarohkeutta mutta rohkeutta ja yritteliäisyyttä semmoisia sanoja mä nostaisin tähän. JR4

Käydään tutustuu siihen ympäristöön ja sitä kautta havainnoidaa ja tokiha siin sitte pitää kans tehdä yhteenvedot et kehitettäis sitä organisaatiokulttuuri ja johtamistoimintaa jokasessa konsernin yrityksessä, nii välttämättähän se ei tarkota sitä et kaikkial pitäis mennä samaan muottii mut ku tossa on erilaisii organisaatioita jois on erilaista johtamista ja kulttuuri, nii haettas niist kaikki ne hyvät puolet ja sitte huomattais ne huonot puolet ja niistä yritettäis karsia - karsia niistä enemmän pois. EM2

No kyl se varmaan on se yhteinen tekeminen, että siinä olisi varmaan niinku mahdollisuus vielä niinku parantaa tavallaan sitten nostaa myöskin sitä niinku koko organisaation suorituskyky et tietysti siinä varmaan on monia kehittymissuuntia, esimerkiksi me henkeä kasvattaa ja varmaan jokainen pystyy siihen niinku vaikuttamaan joka päivä omilla valinnoilla ja tekemisillä, että eihän se pelkästään johdon asia oo. TL4

Yllä olevien kuvausten perusteella voidaankin havaita, että organisaatiokulttuurin kehittymisen suunta nähdään henkilöstön kautta, jossa korostuu korkea sitoutumisen taso sekä halu kuulua organisaatioon. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä tulisi tähdätä siihen, että jo olemassa oleva henkilöstö huomioidaan moninaisten ilmiöiden kautta sekä myös ymmärretään ulkopuolisten sidosryhmien ja tekijöiden vaikutus organisaatiokulttuurin kehittämisessä, jota kannattaa säännöllisesti analysoida ja tutkia. Belias ja Koustelios (2014) mainitsevat organisaatiokulttuurilla olevan kehittyvä luonne, jonka takia johtamisen tehtävänä on tunnistaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat johtamisessa käyttämään ja tarjoamaan organisaation toimintaan sellaisia resursseja, joita tarvitaan organisaatiokulttuurin kehittämisessä huomioiden henkilöstön rooli. Oheiseen taulukkoon 7 olemme koonneet henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset

haastattelun perusteella organisaatiokulttuurin kehittymisen suunnasta ja tekijöistä, joita organisaatiokulttuurissa tulisi huomioida tulevaisuudessa.

TAULUKKO 7 Henkilöstöryhmien näkemykset ja kokemukset organisaatiokulttuurin kehittymisen suunnasta haastatteluiden perusteella.

Johtoryhmä:	Esimiehet:	Työntekijät / luottamusmiehet:
Toimintaympäristö muutoksessa, jolloin organisaatiokulttuurin analysointi ja kehittäminen	Kulttuurien tutkiminen ja analysointi moninaisesti ja toimialat ylittävästi	Vuorovaikutteinen sekä argumentoiva suhde johtajan ja työntekijöiden välillä
Henkilöstön myönteinen sitoutuminen organisaatioon kehittää organisaatiokulttuuria	Erilaisten toimintatapojen arvostaminen ja niiden mahdollistaminen	Henkilökohtaisempi osallistuminen ja yhteisöllisempi toiminta
Uudet ajatukset ja näkemykset osaksi organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja	Henkilöiden erilaisen taustan arvostaminen ja henkilöstömuutosten mahdollisuus	Henkilöstön tärkeän roolin ymmärtäminen osana organisaatiokulttuurin kehittymistä
Osallistavampi päätöksenteko ja kommunikointikulttuuri	Yhteisöllisemmän ja myönteisemmän ilmapiirin kasvattaminen	Jatkuva kehittyminen tuottaa menestystä
Organisaatiokulttuurin houkuttelevuus osana työnantajamielikuvaa	Organisaatiokulttuurin perimmäisen tarkoituksen kirkastaminen	Arkipäiväisen toiminnan laadukkuus osana organisaatiokulttuuria

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa esitetään Pro Gradu-tutkielman johtopäätökset ja niiden arviointi. Pro Gradu-tutkielman tuloksia analysoidaan aiheeseen liittyvän teorian ja aikaisempien tutkimusten mukaisesti. Luvussa vastataan johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Pro Gradu-tutkielman tuloksia tarkastellaan myös käytännöllisen liiketoiminnan kehiksestä muodostaen tuloksista johtamistyötä tekeville esimerkkimalli organisaatiokulttuurin johtamisen ja sen kehittämisen hyvistä keinoista. Luvussa käsitellään myös tutkielman rajoitukset ja arvioidaan luotettavuuden toteutuminen. Luvun lopussa esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

5.1 Tulokset teoreettisen kehiksen ympärillä

Tämän Pro Gradu-tutkielman aiheena on johtamisen merkitys organisaatiokulttuurin kehittymiseen sekä johtamisen mahdolliset keinot organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen liittyen. Pro Gradu-tutkielman tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia johtamisen yhteydestä organisaatiokulttuurin kehittymiseen sekä johtamistyötä tekevien keinovalikoiman merkitystä organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen liittyen. Tavoitteena on myös saada muodostettua ymmärrys kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin ja johtamisen tasosta, jotka tukevat tutkimusongelmaan vastaamisessa. Scheinin (2017) mukaisesti nähdäänkin kulttuurin olevan avaintekijänä organisaation tehokkaan toiminnan ympärillä, jonka vuoksi tärkeää ja perusteltua on analysoida organisaation olemassa olevan kulttuurin vahvuustekijöitä ja kehittämiskohteita. Drucker (2000, 55) mainitsee perinteisten ajatusten korostavan johtamisen vastuullisuutta ja tavoitteellisuutta sisäisen ja ulkoisen vaikuttamisen kautta organisaation suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen, jonka vuoksi johtamisen näkökulma Pro Gradu-tutkielmaan on perusteltua ja sopivaa organisaatiokulttuurin tutkimisen kannalta.

Pro Gradu-tutkielma toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation johtoryhmää, esimiehiä sekä työntekijöitä / luottamusmiehiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja teemahaastatteluina. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusongelmaan vastaamisen tueksi muodostettiin tutkimuskysymykset, joihin tämä Pro Gradu-tutkielma pyrkii vastaamaan. Päättökysymykset muotoiltiin seuraavasti, ja siihen pyritään seuraavaksi vastaamaan:

1. Millainen yhteys johtamisella on organisaatiokulttuurin kehittymiseen?

Organisaatiossa johtajat ovat heitä, jotka kantavat vastuun organisaation toiminnasta ja tekevät aina viimekädessä tarpeelliset päätökset organisaation toimintaan liittyen. Suhteessa organisaatiokulttuuriin johtajat ovat henkilöitä, jotka organisaation toiminnan ylläpitämisen lisäksi mahdollistavat henkilöstön työskentelyn ja luovat sille otolliset puitteet heille annettujen mahdollisuuksien mukaan. Johtotasolla työskentelevät henkilöt luovat omalla toiminnallaan pohjan työyhteisön viestinnälle sekä toimintatavoille ja voivat vaikuttaa työympäristön luonteeseen. Kerätyn tutkimusaineiston sekä teorian pohjalta näemme, että johtamisella on yhteys organisaatiokulttuurin kehittymiseen, sillä arvopohjaisilla ja yhtenäisillä johtamiskäytänteillä johtotason henkilöt pystyvät kehittämään ja ohjaamaan organisaatiokulttuuria toivottuun suuntaan. Tämä näkyy myös Scheinin (2016) lumelampi mallista, jossa organisaatiokulttuuria muodostaviksi havaittaviksi tai nähtäviksi tekijöiksi on lueteltu muun muassa ensimmäisellä tasolla käytetyt järjestelmät ja organisaatiokaaviot ja lisäksi toisella tasolla arvot, strategia, tavoitteet sekä ihmissuhteet. Nämä tekijät muodostavat Scheinin mukaan osaltaan organisaatiokulttuuria ja ovat aiemman tutkimustiedon pohjalta myös sellaisia asioita, joihin johtamisella pystytään vaikuttamaan. (Schein 2016, 17–25.)

Johtotasolla työskentelevät henkilöt pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan organisaation toimintaa operatiivisella tasolla viedään sekä millä tasolla he itse henkilöstöä osallistavat. Organisaation arvot ohjaavat johtotasolla toimivien henkilöiden toimintaa ja näin muodostavat kulttuuria osaltaan asetettujen arvojen mukaiseen suuntaan. Konkreettisten toimintatapojen lisäksi johtajilla on oman toimintansa myötä mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Johtaja voi omalla toiminnallaan ja sen antamalla esimerkillä ohjata organisaatiokulttuuria esimerkiksi hierarkkiseen sekä jämäkkään kulttuuriin, tai hän voi madaltaa hierarkiaa olemalla lähempänä henkilöstöä ja avaamalla keskustelua henkilöstöä päätöksentekoon osallistaen. Johtamisen yhteys organisaatiokulttuurin kehittymiseen näyttäytyy muun muassa näiden tekijöiden kautta, sillä johtamisella pystytään näihin toimintoihin sekä niiden laatuun vaikuttamaan. (Juuti, 2006, 19; Smircich, 1983, 345; Schwartz, 2013, 40; Schein, 2004, 17.) Pro Gradu-tutkielmassa olemme myös muodostaneet alatutkimuskysymyksiä. Alatutkimuskysymyksillä tarkennetaan päättökysymystä ja alatutkimuskysymykset muotoiltiin seuraavasti, joihin pyritään seuraavaksi vastaamaan:

1. Millainen rooli johtamisella on organisaatiokulttuurissa?
2. Miten organisaatiokulttuuri näkyy johtamisessa?
3. Millaisia keinoja johtajilla on organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen?

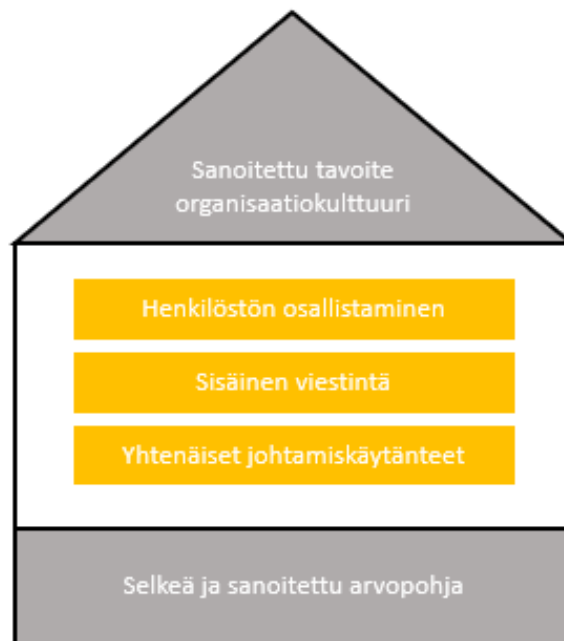
Johtamisella on rooli organisaatiokulttuurissa sekä sen kehittämisessä, kuten päätutkimuskysymykseen vastatessa selvisi. Johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen niin operatiivisella kuin sosiaalisella tasolla, johtaen henkilöstöä yhteneväisten linjausten sekä jaetun arvopohjan mukaisesti. Tuomalla johtamiskäytänteitä lähemmäksi toisiaan eri puolilla organisaatiota, voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen yhteneväisemmäksi sekä tasapuolisemmaksi. Myös käännettäessä näkökulma organisaatiokulttuurin näkymiseen johtamisessa, voidaan huomata sen tuovan johtamiseen sekä johtamiskäytänteisiin oman vaikutuksensa. Kuten kohdeorganisaation haastattelusta kävi ilmi, johtamiskäytänteet ovat alkaneet muovautua viime vuosien aikana, kun johtotasolla on käynyt henkilömuutoksia ja organisaatiota on alettu viemään modernimpaan suuntaan. Konkreettisesti tämä on näyttäytynyt johtamiskäytänteiden modernisoitumisessa, sekä keskustelukulttuurin elävöitymisessä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että avoin ja matalahierarkkinen organisaatiokulttuuri ohjaa johtotasolla työskenteleviä henkilöitä toimimaan kulttuurin mukaisesti avoimesti sekä henkilöstöä osallistaen.

Tämän Pro Gradu-tutkielman tutkimustulosten pohjalta voimme todeta, että johtamisen keinoilla on mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja yhdenmukaistamiseen. Kuten kuviossa 5 olemme esitelleet teorian pohjalta löydettyjä keinoja organisaation kehittämisessä, on samoja keinoja tunnistettu tämän Pro Gradu-tutkielman tutkimustuloksista. Selkeä arvopohja, joka on tehty tunnetuksi koko organisaation laajuisesti, luo pohjan organisaatiokulttuurille ja ohjaa kaikkia toimintoja arvojen mukaiseen organisaatiokulttuuriin. Johtamisen keinoina tähän toiminnan ohjaamiseen arvojen kirkastamisen lisäksi ovat muun muassa vuorovaikutuksen ja viestinnän avoimuus sekä vastavuoroisuus, toiminnan läpinäkyvyys ja henkilöstön osallistaminen sekä johtamiskäytänteiden yhdenmukaistaminen. Näitä keinoja on esitelty tarkemmin käytännön johtopäätöksissä kuviossa 8.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Pro Gradu-tutkielman aihe valikoitui kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti, sillä he halusivat saada syvempää ymmärrystä organisaatiokulttuurinsa luonteesta ja johtamisen yhteydestä sen kehittämiseen yhdenmukaisemmaksi. Kohdeorganisaation yhteyshenkilön sekä myös johtoryhmän kanssa käydyn keskustelun perusteella heräsi toive käytännöllisestä mallista kohdeorganisaation johtamistyötä tekeville. Käytännöllisen mallin tarkoituksena on luoda johtamistyötä tekeville päivittäiseen työhön opas, joka käsittelee Pro Gradu-tutkielman tulosten käsittelystä syntyneitä organisaatiokulttuurin johtamisen hyviä käytänteitä

sekä johtamisen hyviä keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Käytännölliset johtopäätökset perustellaan teorian tukemana.



KUVIO 8 Talomalli: Johtamisen keinot vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

Kuten tutkimustuloksissa ilmeni, johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen erilaisin keinoin. Erityisesti haastatteluista nousi esiin jokaisen henkilöstöryhmän toive selkeästä toimintapohjasta, joka perustuu organisaation arvoihin. Tämän takia näemme selkeän ja sanoitetun arvopohjan talomallimme perustana; se luo toiminnalle raamit ja ohjaa johtajien sekä henkilöstön käyttäytymistä ja työskentelyä asetettuun sekä haluttuun suuntaan. Kuten Viitala (2021) toteaa, arvot ovat keskeisessä roolissa, kun kehitetään organisaatiokulttuuria, sillä ne ohjaavat organisaatiossa tehtävää päätöksentekoa, mikä osaltaan vaikuttaa kulttuurin muodostumiseen.

Seuraavaksi kuvion 8 talomallissa perustuksen päälle rakentuu kolme palikkaa, jotka auttavat johto- ja esihenkilötehtävissä toimivia henkilöitä viemään organisaatiokulttuuria tavoiteltuun suuntaan. Johtamiskäytänteiden yhtenäisyys luo organisaation toimintaan yhteisiä malleja ja tapoja. Vaikka jokainen johtotason henkilö tuo oman persoonansa positiionsa, on yhteiset yleiset linjaukset tärkeitä, jotta voidaan osaltaan varmistaa toiminnan menevän tavoitteita kohti ja olevan yhteisen arvopohjan mukaista. Suuret eroavaisuudet johtamiskäytänteissä organisaation sisällä saattavat johtaa muun muassa epätasa-arvoiseen kohteluun tai tiedon kulkemisen heikkouteen. Sisäinen viestintä onkin seuraava rakennuspalikka talomallissa, sillä kuten Mäkipeska ja Niemelä (2005, 23 & 65) toteavat, viestintä henkilöstöryhmien välillä vaikuttaa merkittävästi työyhteisönsä organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Laadukas sisäinen viestintä, joka osallistaa kaikkia organisaatiotasoja ja on läpinäkyvää ja sujuvaa, edistää organisaatiokulttuurin kehittymistä avoimempaan suuntaan ja edistää yhteistyötä sekä

tiimihenkeä eri henkilöstöryhmien välillä. Johtamiskeinona aktiivinen sisäinen viestintä auttaa johtotason henkilöitä jakamaan tietoa henkilöstölle ja näin pitämään heidät ajan tasalla toiminnassa tapahtuvista asioista. Se tuo johtoa lähemmäs henkilöstöä, kuten esimerkiksi kohdeorganisaation haastatteluista kävi ilmi; henkilöstö arvosti erilaisia johdon järjestämiä infotilaisuuksia sekä blogeja, joiden kautta tiedon jakaminen lisääntyy ja johto tuntuu olevan enemmän läsnä työarjessa. Henkilöiden osallistaminen on viimeinen rakennusosa talomallisamme, sillä se edistää yhteistyötä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa osaltaan henkilöstöä yritykseen. Juholin (2008, 149) tuo esiin osallistavan päätöksenteon tärkeyden organisaatiokulttuurin muodostamisessa, sillä osallistavassa toiminnassa henkilöstö pääsee olemaan mukana päätöksenteossa ja vaikuttamaan aidosti, ei vain näennäisesti. Johtamisen keinona henkilöstön osallistaminen edistää vahvemman johtaja-alaissuhteen sekä luottamuksen syntymistä, kun myös henkilöstö tulee kuulluksi toimintaan liittyvässä päätöksenteossa ja pääsee vaikuttamaan esimerkiksi omaan työhönsä.

Viimeisenä kuvioista löytyy katto, eli sanoitettu tavoite organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri itsessään on talon perustuksen sekä rakenteiden jälkeinen lopputulema, joka muovautuu niiden kautta. Lisäsimme talomalliin sanoittamisen sekä tavoitteen asetannan, sillä kuten haastatteluista ilmeni, arvot tunnetaan kohdeorganisaation henkilöstöryhmissä hyvin, mutta organisaatiokulttuuria kukaan ei kokenut osaavansa suoraan sanoittaa. Vaikka organisaatiokulttuuri muodostuu listaamiemme keinojen, mutta myös henkilöstön ja historian kautta, on sen tavoitemuodon sekä tämän tavoitteen sanoittaminen tärkeää, jotta johtotason henkilöillä on selkeä suunta omalle toiminnalleen.

5.3 Pro Gradu-tutkielman rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 160–165) sekä Alasuutarin (2012, luku 1) mukaisesti voidaan nähdä, että laadullisessa tutkimuksessa oleellista on ymmärtää tutkittavien kokemuksia sekä tiettyä tutkimusilmiötä, jossa ei tavoitella tutkittavan kohteen yleistämistä. Tässä Pro Gradu-tutkielmassa tutkittiin yhtä kohdeorganisaatiota, joka koostuu emoyhtiöstä ja viidestä tytäryhtiöstä. Kohdeorganisaatio on suomalainen energia-alan toimija, jolla on omanlaisensa toimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri. Pro Gradu-tutkielman tuloksia ei voida yleistää suoraan muiden toimialojen organisaatioihin tai samalla toimialalla toimiviin organisaatioihin. Muutenkin organisaatiokulttuuri on aina omanlainen, joten siitä saatuja tuloksia ei voida yleistää suoraan muihin. Rajoituksia pohdittaessa ja luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää ymmärtää, että kumpikaan tutkijoista ei ole kokeneita haastattelijoita, joka on saattanut vaikuttaa haastattelutilanteessa ja siten rajoittaa luotettavuutta.

Tutkimuksen aineisto on kerätty yksilohaastatteluilla 13 kohdeorganisaation henkilöstön jäseneltä. Haastateltavat edustivat kolmea henkilöstöryhmää, joten haastateltavien kokemukset tutkittavasta aiheesta ovat moninaisia ja myös tutkittavan aiheen ymmärtämisessä on saattanut olla eroavaisuuksia

henkilöstöryhmien välillä. Haastateltavien työkokemus kohdeorganisaation palveluksessa vaihteli laaja-alaisesti, joka saattaa vaikuttaa heidän ajatustensa taustalla. Osa haastateltavista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli 10 vuotta, joten heille on muodostunut vahva näkemys tutkittavasta aiheesta, kun taas osa haastateltavista olivat tuoreita jäseniä, joiden näkemys ei ollut vielä kovin vahva. Myös osa haastateltavista työskentelivät tytäryhtiössä, joka on tullut kohdeorganisaatioon yritysostolla muutama vuosi sitten, joten heidän organisaationsa aiempi historia on saattanut vaikuttaa heidän näkemyksiinsä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa oleellinen huomio liittyy toisen Pro Gradu-tutkielman tekijän suhteeseen kohdeorganisaatiota sekä haastateltavia kohtaan. Toinen tutkijoista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa muutama vuoden useammassa liiketoimintayksikössä, joten hänelle on kertynyt laajasti näkemystä kohdeorganisaation toiminnasta ja eri henkilöstöryhmien jäsenistä. Työsuhde kohdeorganisaation kanssa on myös jatkunut koko Pro Gradu-tutkielmaprosessin ajan. Näin ollen yksi tutkimuksen rajoitus ja luotettavuuteen vaikuttava tekijä on toisen tutkijan henkilökohtaiset näkemykset, jotka rajoittavat täyden objektiivisuuden tavoittamista tässä tutkielmassa. Tutkija on tiedostanut koko prosessin ajan omien henkilökohtaisten näkemyksiensä ja ennakkokäsitystensä vaikuttavan mahdollisesti tutkimuksessa. Toisella tutkijalla ei ole aiempaa suhdetta kohdeorganisaatioon, joten joissakin Pro Gradu-tutkielmaprosessin vaiheissa hänen objektiivista näkemystään on painotettu enemmän. Pro Gradu-tutkielmassa tavoitteena on ollut tuoda selkeästi esille tutkijoiden tekemät omat tulkinnat ja havainnot, joilla on pyritty varmistamaan luotettavuuden toteutuminen. Tutkimusaineiston analysoinnissa on pyritty selkeään ja ymmärrettävään logiikkaan, jossa tuodaan lukijalle esille, että kenen näkökulmasta puhutaan ja mitä ilmiötä tarkastellaan, jota tuetaan haastattelukatkelmilla ja kytkemällä ilmiö teoriaan.

Yksi luotettavuuden arvioinnin näkökulmista liittyy aineiston kokoon ja sen riittävyteen, jota pidetään haasteellisena arvioinnin näkökulmana laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon riittävyttä voidaan tarkastella saturaation avulla. Saturaatiopisteellä voidaan analysoida sitä, että missä kohtaa haastateltavat eivät enää anna lisäarvoa tutkimukseen. Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen saturaatiopiste saavutetaan, kun haastateltavat eivät tuo esille enempää merkittäviä vastauksia tutkimusongelmasta tutkimuskysymyksiin. Tutkijoiden on kuitenkin ymmärrettävä tutkimuksen tarkoitus, jotta saturaatiopiste saavutetaan. Tutkimusten saturaatiopiste vaihtelee, vaikka joidenkin kokemusten mukaisesti voidaan nähdä, että 15 vastausta synnyttää tutkimuksen lisäarvon saavuttamattomuuden. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä Pro Gradu-tutkielmassa haastateltavia oli 13, joten laajoja yleistyksiä ei voida tehdä ja näin ollen voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuuden rajoittuminen, vaikka haastatteluun osallistujat edustivat eri henkilöstöryhmiä ja kohdeorganisaatioon kuuluvia yhtiöitä. Eskola ja Suoranta (1998, luku 5) huomauttavat siitä, että tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset eivät saa muodostua satunnaisten otosten ympärille, vaan tulkinnat tulisi tehdä laaja-alaisesti aineistosta sekä saaduista tuloksista.

Suurin osa haastateltavista kertoi haastattelun jälkeen pitävänsä tutkittavaa aihetta hyödyllisenä kohdeorganisaatiolle. Tämä on saattanut vaikuttaa positii-visesti vastaamiseen, sillä heidän halunsa olla osallisena tutkielmassa on saattanut kasvaa. Kuitenkin joillekin henkilöstöryhmille jouduttiin laittamaan pari kertaa kutsu osallistua haastatteluun sekä motivoida osallistumaan, joten tämä on saattanut vaikuttaa heidän vastauksissaan. Haastattelutilanteessa luottamusta on myös saattanut parantaa toisen tutkijan suhde kohdeorganisaatioon. On kuitenkin syytä tiedostaa, että osa haastatteluista toteutettiin etäyhteyksin, jolloin haastattelutilanne on saattanut muodostua etäiseksi ja näin ollen vaikuttanut vastauksiin verrattuna kasvokkain tehtyihin haastatteluihin. Tässä Pro Gradututkielmassa kiinnitimme huomiota tutkimusprosessin luotettavuuteen luomalla keskustelunomaisen haastattelurungon, joka antaa haastateltavalle tilaa viedä keskustelua haluamaansa suuntaan aihealueen sisällä. Haastattelurunko itsessään ei johdattele haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla, vaan pyrkii keräämään luotettavaa aineistoa kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksistä ja ajatuksista. Aineistonkeruu sekä analysointi on toteutettu kahden henkilön toimesta ja näin pyritty keskustelemaan sellaisista aineistosta nousseista aiheista, jotka voitaisiin tulkita eri tavoin. Aineiston analysointi sekä siitä nostetut teemat ja aihealueet on muodostettu keräämämme teoreettisen viitekehyksen ohjaaman keskustelun pohjalta.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kinnunen ym. (2005, 142) toteavat organisaatiokulttuurin olevan moninainen käsite, jota on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla. He näkevät sen, että jos tutkimuksen aihe liittyy jollakin tavalla organisaatiokontekstiin tai organisaation toimijoiden käyttäytymiseen, niin silloin lähtökohtana on tutustua kohdeorganisaation organisaatiokulttuuriin. Edellytyksenä tulisikin olla se, että tutkimuksessa syvennytään avaamaan organisaation identiteettiä ja persoonallisuutta eli toisin sanoen kaivautua organisaation ytimeen asti ja ymmärtää sieltä syntyneet merkitykset organisaatiokulttuuriin ja käyttäytymiseen. Tämän mukaisesti voidaankin nähdä yhden jatkotutkimusehdotuksen koskevan sitä, että tutkittaisiin syvällisemmin kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin muodostumista, jolloin tarkasteltaisiin organisaation identiteettiä ja persoonallisuutta. Tässä voisi olla myös mielenkiintoista haastatella kohdeorganisaation ulkoisia sidosryhmiä, kuten yritysasiakkaita, jolloin jatkotutkimusehdotuksena olisi heidän kokemuksensa ja näkemyksensä organisaatiokulttuurin merkityksestä kumppanuussuhteen muodostumiseen ja kehittymiseen liittyen. Harisalón (2008, 266) mukaisesti organisaatiokulttuuri onkin organisaation henkinen syvärakenne, joka synnyttää toimintasekä ajattelutapoja ja rakentaa valinnan mahdollisuuksia sidosryhmille.

Schein (2009, 17) mainitsee organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta organisaation tavoitellun suunnan muodostumisessa. Organisaatiossa tehdyt päätökset saattavat aiheuttaa seurauksia, joita ei ole toivottu ja odotettu sellaisessa tilanteessa, jossa kulttuurin voimatekijöistä ei ole tietoisuutta. Päätöksistä syntyy

aina jonkinlaisia seurauksia, mutta nopealla reagoinnilla ja organisaatiokulttuurin ymmärtämisellä synnytetään organisaatioon ajattelutapa, joka korostaa organisaatiokulttuurin tärkeyttä. Tämän mukaisesti yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla se, että tarkasteltaisiin syvällisemmin eri kohdeorganisaation yhtiöiden organisaatiokulttuurien muodostumisen tekijöitä, joita verrattaisiin keskenään ja etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Näitä voisi sitten analysoida suhteessa organisaation tavoitellun suunnan kanssa. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla myös se, että keskityttäisiin analysoimaan toimintaympäristön ja organisaation päätehtävistä aiheutuvia eroja organisaatiokulttuureissa. Organisaatiokulttuurin muodostumisen tekijöiden syvällisempi ymmärrys tukisi myös esimiestason haastattelussa noussutta näkemystä organisaatiokulttuurin kirkastamisesta ja kulmakivien muodostamisesta, joka koettiin puutteellisena.

Myös yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus liittyy siihen, että kohdeorganisaatiossa tutkittaisiin, miten organisaatiossa pidempään olevien ja uudempien henkilöiden kokemukset eroavat toisistaan, kun tutkittavana aiheena on organisaatiokulttuurin ja johtamisen yhteys. Tästä mielenkiintoisen tekee se, että tutkimusnäkökulmalla pystyisi saamaan ymmärrystä siitä, kuinka paljon pidempään organisaatiossa olleiden ajatukset ja käyttäytyminen ovat vaikuttaneet uudempien työntekijöiden ajatuksiin ja toimintaan. Kohdeorganisaatiossa yhtenä arvona on hyvinvointi, jossa keskeisenä on henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen. Tämän arvon mukaisesti sekä Sundqvistin (2020) Pro Gradu-tutkielman tuloksia mukaillen organisaatiokulttuurilla nähdään olevan vaikutusta henkilöstön kokemaan hyvinvointiin. Jatkotutkimusehdotus voisikin liittyä siihen, että tarkasteltaisiin kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin yhteyttä henkilöstön kokemaan hyvinvointiin.

Yksi jatkotutkimusehdotus voisi liittyä siihen, että eri toimialojen organisaatioiden organisaatiokulttuuria analysoitaisiin. Pyrkimyksenä olisi löytää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä organisaatiokulttuureista. Tässä yhteydessä voisi myös analysoida sitä, että millainen rooli ja voima johtamisella on organisaatiokulttuurin muodostamisessa eri toimialoilla. Kuusela (2015, 9) mukaillen voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin ja johtamisen laaja-alainen tutkiminen on tärkeää, sillä kulttuuri muodostaa pohjan organisaation jäsenten toiminnalle. Kulttuuri ei ole pelkästään sääntöjä, organisaation ilmapiiri tai johtamistapoja, vaan moninainen ilmiö, jonka vuoksi tutkimuksia tarvitaan moninäkökulmaisesti ja jopa poikkitieteellisesti.

LÄHTEET

- Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. L. (2018). Drivers and levels of creative leadership: An examination of choreographers as directive and integrative leaders. *Innovation (North Sydney)*, 20(2), 122-138.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1394793>
- Abujudeh, S. (2020). Examining the impacts of organizational culture and leadership styles on the organizational performance indicators. *Acta Medicinæ et Sociologica*, 11(31), 39-54.
- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. [Turun kauppakorkeakoulu].
- Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2012). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1988). Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Sage.
- Alvesson, M. (2003). Interpretive Unpacking Moderately Destabilizing Identities and Images in Organization Studies.
[https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(03\)21001-6](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(03)21001-6)
- Alvesson, M. (2013). Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. Teoksessa N.M, Ashkanasy., C, Wilderom. & M.F, Peterson (toim.), The handbook of organizational culture and climate (s. 11-28). SAGE.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative science quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.
- Bendix, R. (1956). Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization. Reinhard Bendix. John Wiley.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders. The Strategies for Taking Charge. Harper & Row.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social Science Research: principles, methods, and practices. Textbooks collection, 9, 144. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-9-2>
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Boje, D., Gephart, R. P., Jr, & Thatchenkery, T. J. (1995). Postmodern Management and Organization Theory. SAGE Publications, Inc.
- Brandeau, G., Hill, L. A., Lineback, K., & Truelove, E. (2014). Collective genius: The art and practice of leading innovation. Harvard Business Review Press.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of management studies*, 43(4), 731-753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business ethics quarterly*, 3(4), 343-358.
- Collins, J. & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. Harper Collins Publishers.
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard business review*, 86(4), 82-137.
- Conger, J. & Canungo, R. (1996). *Ethical Leadership*. Sage.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. & Gruber, A. (1983). *Yrityskulttuurit: Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Rastor.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., & Frese, M. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership quarterly*, 10(2), 219-256.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*.
- Drucker, P. F. & Tillman, M. (2000). *Johtamisen haasteet*. WSOY.
- Edgell, S. (2012). *The sociology of work*. Sage.
- Edmondson, A. C., & Schein, E. H. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Elo. (2021). *Tietoa ja ohjeita työpaikalle: Työkykyjohtamisen käsikirja esihenkilölle*. Elon työkykyjohtamisen palvelut.
- Elo. (2022). *Tietoa ja ohjeita työpaikalle: Työkykyjohtamisen käsikirja*. Elon työkykyjohtamisen palvelut.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications*, 10(2), 129-138.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1961). *General and industrial management*. Sir Isaac Pitman.
- Fu, S., Chou, S., Chen, C., & Wang, C. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture - an empirical investigation. *Total quality management & business excellence*, 26(1-2), 123-139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.970760>
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.

- GarcaMorales, V. J., MatasReche, F., & HurtadoTorres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management*, 21(2), 188-212.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management review*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Golden, J. H., III. (2016). Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creativity and Innovation Performance: The Moderator Effects of Organizational Culture.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Palgrave Macmillan.
- Gu, Q., Tang, T. L., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of business ethics*, 126(3), 513-529.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007.) *Innovationsmanagement*. München.
- Heinen, E. & Dietel, B. (1987). *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. Oldenbourg.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2000). Tutki ja kirjoita (6. uud. laitos.). Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.
- Horila, T. & Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management communication quarterly*, 34(4), 558-584.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2007). *Organizational behavior* (6th edition.). Pearson Education Limited.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä = Polyphonic management. Management as interaction and discourse in care enterprises. Kuopion yliopisto.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization studies*, 23(3), 421-447. <https://doi.org/10.1177/0170840602233005>
- Ishak, W. (2017). Creating an innovation culture. *The McKinsey quarterly*.
- Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro : [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu].

- Juuti, P. & Lindström, K. (1995). Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työterveyslaitos : Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. (1992). Yrityskulttuurin murros. Aavaranta.
- Juuti, P. (1995). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otava.
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen (Täysin uud. laitos.). Otava ; jakaja: JTO-Palvelut oy.
- Juuti, P., & Luoma, M. (2013). Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Management Institute of Finland MIF.
- Karlöf, B. (2002). Johtamisen käsitteet ja mallit. WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F., Lövingsson, F. H., & Tillman, M. (2006). Organisaation olemus.
- Kettunen, P. (1997). Iso pyörä kääntyy. Atena.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2005). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.
- Kotter, J. P. & Laukkanen, M. (2009). Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum.
- Kotter, J. P. & Tillmann, M. (1997). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum.
- Ladkin, D. M. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2010). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and environment*. Richard D. Irwin.
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus*, 28(4).
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.
- Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1-9.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita.
- Marguelis, N. & Raia, A. (1990). The significance of core values on the theory and practice of organization development. Teoksessa F, Massarik (toim.), *Advances in organization development* (s. 27-41). Ablex Publishing Co.
- Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S., & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational Culture of Participation: Development and Validation of a Measure. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 195-215.
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial organization*. Routledge.

- Miller, M. (2009). Transformational Leadership Behaviours and Empathy with Action. *Transformation (Exeter)*, 26(1), 45-59.
<https://doi.org/10.1177/0265378809102176>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H. (1974). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H., & Lehtinen, S. (1990). Organisaatiosuunnittelu: Structure in fives. Rastor-julkaisut.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd ed.)*. FT Prentice Hall.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization (Executive ed.)*. Berret-Koehler.
- Mosadeghrad, A.M. (2014). "Why do organisational change programmes fail?", *Int. J. Strategic Change Management*, 5 (3).
- Nerdinger, F. W. (2008). Employee Participation and Organizational Culture. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 107-110.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J, Ruusuvuori., P, Nikander. & M, Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 429-442). Vastapaino.
- Nuutinen, M. & Lappalainen, I. (2012). Towards service-oriented organisational culture in manufacturing companies. *International journal of quality and service sciences*, 4(2), 137- 155.
- Peng, X., Hendrikse, G., & Deng, W. (2018). Communication and Innovation in Cooperatives. *Journal of the knowledge economy*, 9(4), 1184-1209.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Iivonen, K. (2007). *Menestyjän muotokuva*. Talentum.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., Jr & Lehmuskoski, M. J. (1983). *Menestyksen profiileja: Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme*. Rastor.
- Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.
- Plakhotnik, M. S. & Rocco, T. S. (2011). What do we know, how much, and why it matters: organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10(1), 74-100.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137-145.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- PORRAS, J. & SILVERS, R. (1991). ORGANIZATION-DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION. *Annual review of psychology*, 42(1), 51-78.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Puusa, A. (2009). The meaning and implications of a fragmented organizational identity: A case study of a Finnish university of applied sciences. *Hallinnon tutkimus*, 28(3), 8.

- Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., Siltaoja, M., Puusa, A., & Sorsa, V. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina (6. uud. p.). Talentum.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2007). Assessment of complex sociotechnical systems – Theoretical issues concerning the use of organizational culture and organizational core task concepts. *Safety science*, 45(7), 745-768.
- Ruusuvuori, J. & Nikander P. (2016). Puheen litterointikäytännöistä eri tutkimustarkoituksiin. Teoksessa, P, Nuolijärvi., L, Tiittula., L, Haapanen., M, Kurimo., S, Lauren., P, Nikander., ... L, Tiittula (toim.), Puheesta tekstiksi: Puheen kirjallisen esittämisen alueita, keinoja ja rajoja (s. 27-41). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M, Hyvärinen., P, Nikander., J, Ruusuvuori., A-L, Aho. & R, Granfelt (toim.), Tutkimushaastattelun käsikirja (luku 2). Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J, Ruusuvuori., P, Nikander. & M, Hyvärinen (toim.), Haastattelun analyysi (s. 424-431). Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L., & Aaltonen, T. (2005). Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & organization development journal*, 32(3), 291-309.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative science quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, . E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schein, E. H. & Rosti, P. (2001). Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition.). Wiley.
- Schein, E. H. & Talvio, P. (1973). *Organisaatiopsykologia* (3. p.). Gummerus.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Rosti, P. (2009). Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta (2. p.). Suomen laatukeskus.
- Schein, E. H., Bushe, G. R., Marshak, R. J., Averbuch, T., & Schein, S. F. P. o. M. E. H. (2015). *Dialogic Organization Development*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Schein, E. H., Liljamo, R., & Miettinen, A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös.

- Schultze, U., & Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and organization*, 21(1), 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2010.11.001>
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business horizons*, 56(1), 39-50.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice Hall.
- Silén, T. (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino.
- Smircich, L. & Calas, M. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. Teoksessa F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (toim.), *Handbook of Organizational Communication*. Sage
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves. Teoksessa P. Frost, L. Moore, C. Louis, C. Lundberg & J. Martin (toim.), *Organizational Culture* (s. 55-72). Sage.
- Sundqvist, L. (2020). Organisaatiokulttuurin vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus [pro gradu - tutkielma, Vaasan yliopisto].
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10993/PRO%20GRADU%20TUTKIELMA%20LAURA%20SUNDQVIST.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and perspectives in management*, 3(3), .
- Talja, H. (2006). Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT.
- Taylor, A., Santiago, F. & Hynes, R. (2019). Relationships Among Leadership, Organizational Culture, and Support for Innovation. Teoksessa B. K, Mickahail & C. T. E, de Aquino (toim.), *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces Improving Organizational Performance and Culture in the Workplace* (s. 11-42). Springer International Publishing.
- Taylor, F. W., & Kekkonen, J. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Karisto.
- Todnem, R. (2005.) Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (5th ed.). Wiley.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, D. & Iivonen, K. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum.

- Vartola, J. (2004). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. p.). Edita.
- Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita.
- Viitala, R., & Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita.
- Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181-198.
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45.
<https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko

Taustakysymykset:

- Missä yhtiössä työskentelet?
- Kuinka kauan ollut organisaatiossa?
- Millä organisaatiotasolla työskentelet? (johtoryhmän jäsen, esimies, toimihenkilö, asentaja)

Organisaatiokulttuurin yhteys johtamiseen

- Tunnetko/tiedätkö yrityksenne arvot? Miten ne näkyvät työssäsi?
- Mistä asioista näet kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin muodostuvan?
- Miten koet organisaatiokulttuurin vaikuttavan esimiestyöskentelyyn/johtamiseen?
- Miten koet organisaation rakenteen vaikuttavan johtamiseen?

Johtamisen rooli organisaatiokulttuurissa

- Miten kuvailisit johtamista kohdeorganisaatiossa?
- Kuinka esimies- ja johtoasemassa olevien henkilöiden toiminta ilmentää organisaatiokulttuuria (kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria)?
- Koetko johtamisen olevan kohdeorganisaation arvojen mukaista?

Organisaatiokulttuurin kehittäminen ja yhdenmukaistaminen johtamisen keinoin

- Koetko organisaatiokulttuurin olevan tällä hetkellä yhtenäinen?
- Kuinka esimies- ja johtoasemassa olevat henkilöt viestivät asetetut arvot sekä toiminnan tavoitteet muulle organisaatioon?
- Millaista organisaation sisäinen viestintä on?
- Kuinka henkilöstöä osallistetaan organisaation toimintaan liittyvään päätöksentekoon?
- Millaisia keinoja johtamisella on organisaatiokulttuurin kehittämisessä?

- Miten itse kehittäisit organisaatiokulttuuria?

Bonuskysymys (jos ehtii): Haluatko vielä kertoa jotain organisaatiokulttuuristanne ja johtamisesta?

Liite 2 Haastattelukutsu kohdeorganisaation esihenkilöille (ml. Johtoryhmä)

Hei,

Teemme Jyväskylän yliopistolle Pro Gradu tutkimusta organisaatiokulttuurista, ja erityisesti johtamisen keinoista vaikuttaa sen kehittämisessä. Etsimme nyt 10 - 20 henkilöä haastatteluun, jossa keskustelemme organisaatiokulttuurista sekä johtamisesta ja sen keinoista kehittää organisaatiokulttuuria yhdenmukaisemmaksi. Tavoitteena on, että vastaat mahdollisimman avoimesti ja kerrot omia mielipiteitäsi haastattelun teemoista, jotka ovat *organisaatiokulttuurin yhteys johtamiseen, johtamisen rooli organisaatiokulttuurissa sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen ja yhdenmukaistaminen johtamisen keinoin*.

Haastatteluun voi osallistua joko etäyhteyksin tai 9. - 11.1.2023 kasvotusten. Ensimmäiset haastattelut meillä on tarkoitus kuitenkin toteuttaa jo 12.-22.12.2022 välillä etäyhteyksin, joten mikäli sinulla on aikaa osallistua jo tällöin haastatteluun, niin ilmoitathan siitä mahdollisimman pian Tonille. Haastatteluun varaamme aikaa noin 45 minuuttia ja ne pyritään toteuttamaan yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitetaan, mutta kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina.

Mikäli kiinnostuit ja haluat omalta osaltasi olla vaikuttamassa lopputulokseen, olet-han yhteydessä Toni Kämäräiseen sähköpostitse mahdollisimman pian, mutta viimeistään 31.12. Suostumus koskee Pro Gradu tutkimusta ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

Ehdota viestissäsi itsellesi sopivaa ajankohtaa ja huomaathan ilmoittaa myös, haluatko osallistua haastatteluun etäyhteyksin vai tammikuussa Energiatalolla. Toivomme teidän johtoryhmän jäsenenä / lähijohtajina osallistuvan haastatteluun matalalla kynnyksellä ja sankoin joukoin, sillä te pystytte vaikuttamaan asioihin 😊

Me varaamme kalenterikutsut ja hoidamme muut käytännön järjestelyt, joten sinun ei tarvitse ottaa haastatteluun mukaan kuin positiivinen ja avoin asenne. Jos sinulla herää kysyttävää gradustamme, niin ole vapautuneesti yhteydessä Toniin.

Yhteistyöterveisin,

Toni Kämäräinen & Henna Kovanen

Liite 3 Haastattelukutsu kohdeorganisaation luottamusmiehille ja tytäryhtiöiden työntekijöille

Hei,

Teemme Jyväskylän yliopistolle Pro Gradu tutkimusta organisaatiokulttuurista, ja erityisesti johtamisen keinoista vaikuttaa sen kehittämisessä. Etsimme nyt 10–20 henkilöä haastatteluun, jossa keskustelemme organisaatiokulttuurista sekä johtamisesta ja sen keinoista kehittää organisaatiokulttuuria yhdenmukaisemmaksi. Tavoitteena on, että vastaat mahdollisimman avoimesti ja kerrot omia mielipiteitäsi haastattelun teemoista, jotka ovat *organisaatiokulttuurin yhteys johtamiseen, johtamisen rooli organisaatiokulttuurissa sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen ja yhdenmukaistaminen johtamisen keinoin*.

Haastatteluun voi osallistua joko etäyhteyksin tai 9. - 11.1.2023 kasvotusten. Ensimmäiset haastattelut meillä on tarkoitus kuitenkin toteuttaa jo 12.-22.12.2022 välillä etäyhteyksin, joten mikäli sinulla on aikaa osallistua jo tällöin haastatteluun, niin ilmoitathan siitä mahdollisimman pian Tonille. Haastatteluun varaamme aikaa noin 45 minuuttia ja ne pyritään toteuttamaan yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitetaan, mutta kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina.

Mikäli kiinnostuit ja haluat omalta osaltasi olla vaikuttamassa lopputulokseen, olet-han yhteydessä Toni Kämäräiseen sähköpostitse mahdollisimman pian, mutta viimeistään 31.12. Suostumus koskee Pro Gradu tutkimusta ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

Ehdota viestissä itsellesi sopivaa ajankohtaa ja huomaathan ilmoittaa myös, haluatko osallistua haastatteluun etäyhteyksin vai tammikuussa Energiatalolla. Me varaamme kalenterikutsut ja hoidamme muut käytännön järjestelyt, joten sinun ei tarvitse ottaa haastatteluun mukaan kuin positiivinen ja avoin asenne. Jos sinulla herää kysyttävää Pro Gradu tutkimuksestamme, niin ole vapautuneesti yhteydessä Toniin.

Yhteistyöterveisin,

Toni Kämäräinen & Henna Kovanen