



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SAMI WEBER

Yrityskulttuuri työelämän keskiössä

Esitysteknisen alan kulttuurin tutkimus

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Weber, Sami-Petteri: Yrityskulttuuri työelämän keskiössä: Esitysteknisen alan kulttuurin tutkimus
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Kesäkuu 2023
Sivumäärä: 178

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan, Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:n yrityskulttuuria, sekä yleisesti koko esitysteknisen toimialan toimintakulttuuria. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sekä kohdeyrityksen, että koko alan toimintaan vaikuttavia kulttuurisia piirteitä. Tarkoituksena oli myös tuottaa tutkittua tietoa esitysteknisestä toimialasta.

Tutkimus koostui haastatteluista ja kirjallisesta kyselylomaketutkimuksesta. Tutkimus oli toimintatutkimus, jossa tutkimuksen aikaiset intervention vaikuttivat tutkimuksen kohteeseen, ja jonka tavoitteena oli myös kehittää työelämää. Tutkimus oli yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimuksessa käytetty päättelysuunta oli abduktiivinen. Aineiston analyysissä käytettiin tilastollisia menetelmiä sekä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen apuna käytettiin organisaatiokulttuurien ja kulttuurin muodostumisen teoriakirjallisuutta, sekä teoriakirjallisuudessa esiteltyjä tutkimusmenetelmiä. Aineiston kokoamisessa keskityttiin erityisesti tiedonantajien kokemuksiin. Lopullisten päätelmien tekemisessä hyödynnettiin tutkijan havaintoja, sekä kokemuksia kohdeorganisaatiossa ja toimialalla yleisesti. Päätelmien oikeellisuus pyrittiin varmistamaan laajan aineiston avulla, sekä tarjoamalla tiedonantajille toistuvasti mahdollisuuksia argumentoida hypoteeseja vastaan.

Tutkimustulosten perusteella esitystekninen ala on intohimoala, jolla työskentelevät henkilöt tuntevat voimakasta velvollisuudentunnetta työtä, työkavereita, työnantajaa ja itse esitystä kohtaan. Alan vahvuuksia ovat yhteisöllisyys, ratkaisukeskeisyys ja voimakas kehittymishalu. Haasteiksi alalla koetaanöntekijöiden uupuminen ja liiallinen venyminen, johtamisen laadun voimakas vaihtelu sekä resursoinnin ja budjetoinnin haasteet.

Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:n yrityskulttuuri on erittäin yhtenäinen toimialan yleisen toimintakulttuurin kanssa. Äänirasian kulttuuri tukee osittain yrityksen tavoitteiden saavuttamista, mutta yrityskulttuuria ei tiedosteta yrityksessä kovinkaan vahvasti. Äänirasian yrityskulttuurin vahvuuksia ovat ratkaisukeskeisyys, yhteisöllisyys ja asiakaspalveluhenkisyys. Haasteita yritykselle aiheuttavat sisäinen viestintä, toimintamallien yhtenäistäminen sekä negatiivinen puhetapa.

Avainsanat: yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri, kulttuuri, esitystekniikka, johtaminen, työssä jaksaminen, työelämä, rekrytointi, perehdyttäminen, sisäinen viestintä, motivaatio

Abstract

Weber, Sami-Petteri: Corporate culture at the heart of working life: A study of the culture of performance technology industry

Bachelor's thesis

Bachelor's degree in business administration

June 2023

Number of pages: 178

This thesis examined the corporate culture of Äänirasia Tapahtumantekijä Oy, and the overall operating culture of the performance technology industry. The aim of the study was to understand the cultural features affecting the target company and the operations of the industry. The intention was also to produce researched information on the performance technology industry.

The study consisted of interviews and a written questionnaire survey. The study was an action study in which interventions during the study influenced the subject of the study, and which was also aimed at developing working life. The study was a combination of qualitative and quantitative research. The line of reasoning used in the study was abductive. Statistical methods and content analysis were used in the analysis of the material.

The theoretical literature of organizational cultures and the formation of culture, as well as research methods presented in the theoretical literature, were used to help the research. The compilation of the research material focused especially on the experiences of the informants. In drawing the final conclusions, the researcher's observations, as well as experiences in the target organization and the industry in general, were utilized. The aim was to ensure the correctness of the conclusions by using extensive material, as well as by repeatedly providing informants with opportunities to argue against hypotheses.

Based on the results of the research, the field of performance technology industry is a field of passion in which people feel a strong sense of duty towards the work, the colleagues, the employer, and the performance itself. The strengths of the field are communality, solution-orientedness and a strong desire for development. Challenges in the field are perceived as employee exhaustion and excessive self-sacrifice, strong variations in management quality, and challenges in resourcing and budgeting.

The corporate culture of Äänirasia Tapahtumantekijä Oy is very consistent with the general operating culture of the industry. The culture of Äänirasia partly supports the achievement of the company's goals, but the core of the culture is not well recognized in the company. The strengths of the Äänirasia's corporate culture are solution centricity, community spirit and customer service spirit. Challenges to the company are caused by internal communication, the unification of operating models and a negative way of speaking.

Keywords: corporate culture, organizational culture, culture, presentation technology, leadership, coping at work, working life, recruitment, induction, in-house communication, motivation

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut kiinnostava ja palkitseva projekti. Se on tuonut minulle tiedon ja tutkinto-ohjelman suorittamisen lisäksi paljon tärkeitä suhteita. Opinnäytetyön tekeminen onkin ollut palkitsevampaa kuin pelkän koulutyön tekeminen. Haluaisin kiittää ennen kaikkea perhettäni ja vaimoani saamastani tuesta opiskelussa, opinnäytetyön tekemisessä sekä ylipäätään elämässä. Kiitos myös työyhteisölleni ja Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:lle luottamuksesta ja uskalluksesta.

Kiitän myös muita opinnäytetyöni tekemisen kannalta tärkeitä tahoja: opinnäytetyöni ohjaajaa, seminaarieni oponoijaa, Tapahtumateollisuus ry:tä sekä Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelman henkilökuntaa. Kiitos ystäväilleni sparrauksesta ja rohkaisusta. Kiitos kaikille haastatteluihin osallistuneille ja kyselyyn vastanneille, sekä työn viimeistelyssä auttaneille. Erityisen paljon haluaisin kiittää tapahtuma-alan ja esitysteknisen alan yhteisöä elämyksellisistä vuosista esitystekniikan alalla. Kiitos yhteistyöstä kentällä ja opinnäytetyön parissa. Kiitos myös tuesta, rohkaisusta ja arvostuksesta, jota olette osoittaneet tätä työtä kohtaan. Nähdään keikoilla!

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 YRITYSKULTTUURI	8
2.1 Yrityskulttuurin määritelmät	10
2.2 Yrityskulttuurin ominaisuudet.....	12
2.3 Yrityskulttuurin rakenne	14
2.4 Erilaiset kulttuurikokonaisuudet ja niiden väliset suhteet	18
2.5 Yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät.....	24
2.6 Yrityskulttuurin arviointimenetelmät	29
2.6.1 Kilpailevien arvojen viitekehys	29
2.6.2 Culture alignment framework ja Denison-malli	31
2.6.3 Multi-focus malli	33
2.6.4 Kyselylomakkeiden kritiikki ja tilastollisen tutkimuksen asema kulttuurin tutkimuksessa	34
2.7 Yrityskulttuurin (kautta) johtaminen	36
2.7.1 Kulttuurin johtamisen vaiheet.....	37
2.7.2 Kulttuurin muutoksen mekanismit organisaation elinkaaren eri vaiheissa	40
2.7.3 Organisaation alakulttuurien yhtenäistäminen	46
2.8 Kulttuuristrateginen viitekehys ja konkreettisemmat johtamisen keinot	49
2.8.1 Rekrytointi.....	50
2.8.2 Perehdytys.....	51
2.8.3 Johtaminen ja organisoituminen	52
2.8.4 Viestintä ja vuorovaikutus	54
2.8.5 Palkitseminen ja motivointi	56
3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET	57
3.1 Toimeksiantajan esittely: Äänirasia Tapahtumantekijä Oy	58
3.2 Tutkimuksen muut sidosryhmät.....	59
3.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	60
3.4 Teoreettinen viitekehys.....	61
3.5 Työn rajaus.....	62
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	63
4.1 Tutkimuksen eteneminen	65
4.2 Kvalitatiiviset menetelmät	67
4.2.1 Aineiston kerääminen	68
4.2.2 Aineiston analysointi	70

4.3 Kvantitatiiviset menetelmät.....	72
4.3.1 Aineiston kerääminen, valmistelu ja kuvaaminen	73
4.3.2 Aineiston analysointi	75
4.4 Aineistohallintasuunnitelma	77
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	79
5.1 Ensimmäinen vaihe: Äänirasian haastattelut.....	80
5.2 Toinen vaihe: Kyselylomake.....	84
5.2.1 Kerätty aineisto	85
5.2.2 Aineiston analysointi	89
5.3 Kolmas vaihe: Toimialahaastattelut	94
5.4 Aineiston tarkastelu kokonaisuutena	95
5.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	95
6 YRITYSKULTTUURIN ARVIOINTI	100
6.1 Aiempi tapahtumateknikka-alan kulttuurin tutkimus.....	100
6.2 Kyselytutkimuksen tulokset	104
6.2.1 Esitysteknisen toimialan kulttuurin pääpiirteet	105
6.2.2 Esitysteknisen toimialan kulttuurin haasteet	107
6.2.3 Esitysteknisen toimialan houkutus- ja motivaatiotekijät	109
6.2.4 Kulttuurin johtaminen esitysteknisellä alalla.....	110
6.2.5 Kyselytutkimuksen muiden osa-alueiden arviointi.....	118
6.3 Toimialahaastattelut	126
6.4 Esitysteknisen alan toimintakulttuurin yhteenveto	133
6.5 Äänirasian todellinen kulttuuri.....	134
6.6 Äänirasian kulttuuri suhteessa yrityksen tavoitteisiin	157
7 POHDINTA	171
8 YHTEENVETO.....	176
LÄHTEET.....	179
LIITE 1: ÄÄNIRASIA TAPAHTUMANTEKIJÄ OY:N YRITYSKULTTUURIN TUTKIMUS: RYHMÄKESKUSTELU 16.2.2023	190
LIITE 2: TILASTOLLISEN KYSELYN YHTEENVETO	200
LIITE 3: OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUIDEN TIEDOT	217
LIITE 4: ARVIO ÄÄNIRASIA TAPAHTUMANTEKIJÄ OY:N YRITYSKULTTUURISTA.....	218

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri on erityisen kiinnostava aihe laajuutensa ja syvyytensä vuoksi. Johtamisen näkökulmasta sen olemassaolon tiedostaminen on keskeisen tärkeää, sillä se vaikuttaa perustavalla tavalla koko työyhteisön toimintaan ja näyttelee merkittävää osaa muun muassa muutoksien toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse esitystekniikan alalla tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:ssä. Koko tapahtuma-ala on joutunut viimevuosina koville maailmanlaajuisen Koronapandemian ja sen jälkeisen maailmantalouden tilanteen vuoksi. Alan ajankohdaisia teemoja ovat turvallisuus, työssä jaksaminen, alan toimintamallit ja työvoimapula. Kaikilla näillä teemoilla on voimakkaita yhteyksiä alan toimintakulttuuriin. Esitysteknisestä alasta tehty tutkimus on toistaiseksi vähäistä ja alan haastavan tilanteen vuoksi tiedon tarve on tällä hetkellä suuri.

Tämän työn suurena motivaattorina onkin tutkitun tiedon tuottaminen esitystekniikan toimialasta, sekä alan tunnettuuden ja itseymmärryksen parantaminen. Kohdeorganisaation kannalta työn merkitys on ensisijaisesti liiketoiminnan tehostaminen ja työympäristön kehittäminen, mutta myös mahdollisten kilpailuetua tuovien tekijöiden tunnistaminen. Kulttuurin kautta johtaminen tuo yritykselle erityislaatuista mahdollisuuksia työtyytyväisyyden lisäämiseen ja työvoiman sitouttamiseen, jotka ovat alan tämänhetkisen työvoimapulan vuoksi keskeisen tärkeitä asioita.

Tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria lähestyttiin määrittämällä aluksi kohdeorganisaation ratkaisua vaativia liiketoimintaongelmia. Liiketoimintaongelmien kautta syvennettiin kohdeyrityksen kulttuuriin haastattelujen avulla. Keskeisten kulttuuristen piirteiden määrittämisen jälkeen tutkimusta laajennettiin

käsittämään koko esitystekniikan toimialakulttuuria, jolla on teorian tiedon valossa ollut merkittävä vaikutus myös kohdeorganisaation yrityskulttuurin muodostumiseen. Toimialan tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella ja henkilöhaastatteluilla. Toimialan kulttuurin arvioinnin jälkeen Äänirasian kulttuuria verrattiin koko toimialaan, ja näistä kulttuureista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä ylipäättään kulttuurin piirteitä selittäviä taustatekijöitä.

Opinnäytetyön raportti etenee kohti aihetta esittelemällä ensin yrityskulttuuriin liittyvää teoriaa. Teoriaosa on sijoitettu työn alkuun rakenteen selkeyttämiseksi ja siksi, että yrityskulttuuri aiheena on verrattain monimutkainen ja vaikeasti lähestyttävä. Rakenteen tarkoitus on antaa lukijalle aluksi valmiudet työn muiden osa-alueiden ymmärtämiseksi. Näin lukijalle avautuvat myös toimeksiantajan esittelyn ja tutkimusmenetelmien yhteydet yrityskulttuurin tutkimisen ja sen johtamisen teoriaan.

Teoriaosuuden jälkeen työssä esitellään tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet, sekä valitut tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen toteutus -luvussa kuvataan tutkimuksen eteneminen sekä kerätty aineisto ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Yrityskulttuurin arviointi -luvussa kulttuuria lähestytään toimialakulttuurista alkaen kohti toimeksiantajayrityksen kulttuuria. Viimeiset luvut on varattu tutkijan pohdinnalle, itsereflektiolle sekä koko raportin tiiviille yhteenvedolle.

2 YRITYSKULTTUURI

Työelämässä kohdataan usein yllättäviä ongelmia viestinnän, yhteistyön ja muutosten kanssa. Ihmiset eivät ehkä käyttäydy siten, kuten mielestämme olisi järkevää odottaa heidän käyttäytyvän. Ihmiset saattavat esimerkiksi osoittaa täysin kohtuutonta haluttomuutta järkisyin perusteltavissa olevaan muutokseen. Erilaisten ryhmien väliset konfliktit saattavat olla käsittämättömän suuria.

Yrityskulttuurin konsepti valottaa näiden ilmiöiden takana vaikuttavia voimia, ja auttaa normalisoimaan ne. (Schein & Schein, 2017, luku 1.)

Sanan ”Kulttuuri” merkitys on kielitoimiston sanakirjan (2022) mukaan muun muassa ”yhteisön tai koko ihmiskunnan henkisten ja aineellisten aikaansaannosten kokonaisuus; sivistys.” Sitä voidaan käyttää myös ”jonkin elämänalueen tai yhteisön piiriin kehittyneistä ja vakiintuneista ajattelu- ja toimintatavoista.” Jälkimmäisen määritelmän alle osuu myös esimerkki ”Suomalainen yrityskulttuuri”. (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone Oy, 2022.) Alun perin sana kulttuuri juontaa juurensa latinan kielestä, jossa se tarkoittaa maaperän hoivaamista. Maata huolellisesti hoivaamalla pystytään keräämään maasta halutun laista satoa, ja samaten yrityskontekstissa kulttuurilla luodaan perusta menestyksen edellyttämälle toiminnalle. (Luukka, 2019, osa 1, kohta ”Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”.)

Yrityskulttuurin päätehtävät ovat yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään sekä ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Yrityskulttuuri kertoo organisaation jäsenille keitä ja millaisia me olemme. Se edistää organisaation jäsenten sitoutumista yhteisiin päämääriin sekä toimimista niiden hyväksi oman edun tavoittelun sijaan. Yrityskulttuuri luo myös perustan sille, miten ihmiset toimivat yhdessä ja minkälainen käytös on sopivaa. (Lämsä & Hautala, 2013, luku 4, kohta 4.3.)

Käytännön liiketoiminnassa yrityskulttuuri on tärkeää, sillä sen elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja (Schein, 2001, s. 29). Selkeän ideologian ja yhteisesti ymmärrettyjen toimintaperiaatteiden luominen mahdollistaa yrityksen ytimen säilyttämisen samalla, kun työntekijöille annetaan laajat vapaudet kokeilla, muuttaa ja toimia (Collins & Porras, 2004, s. 204). Arvojen ja kulttuurin vastaiset strategiat eivät voi toteutua, joten ne on kaikki sovittava yhteen (Kamensky, 2015, luku 3, kohta ”Yrityksen arvot ja strategia sopivat yhteen”). Terveessä organisaatiossa johtaminen, operatiivinen toiminta,

strategia ja kulttuuri luovat järkevän ja yhtenäisen kokonaisuuden (Lencioni, 2012, kohta "Understanding organizational health").

Kulttuurin ymmärtäminen auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin menestystekijöidensä alkuperää ja luo tärkeää tietoa muun muassa strategian muutoksien kannalta (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.1). Strategian laatiminen ja sen implementointi ovat kaksi täysin erilaista asiaa. Jälkimmäisessä pätee vanha sanonta "kulttuuri syö strategian lounaaksi", sillä strategia voi toteutua vain, jos sen noudattaminen on juurrutettu yrityksen kulttuuriin. (Denson, 2012, luku 1, kohta "Culture eats strategy for lunch!"; Luukka, 2019, osa 1, kohta "Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri"; Rossi, 2012, s. 13.)

2.1 Yrityskulttuurin määritelmät

Yrityskulttuuri on hyvin vaikeasti hahmotettava käsite (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1; Luukka, 2019, osa 1, kohta "Mistä puhumme, kun puhumme yrityskulttuurista"). Käsitteenä se on abstrakti. Ihmiset tunnistavat kulttuurisia eroavaisuuksia etnisellä ja kansallisella tasolla, mutta ryhmän, organisaation tai toimialan tasoilla ne vaikuttavat käsittämättömiltä. (Schein & Schein, 2017, luku 1.)

Yrityskulttuurin tutkimuksesta on erotettavissa kaksi pääsuuntausta; sosiologinen ja sosiaalianthropologinen. Ensimmäisen näkemyksen mukaan "organisaatiolla on kulttuuri", ja jälkimmäisen näkemyksen mukaan "organisaatio on kulttuuri". Näin ollen sosiaalianthropologisen näkemyksen mukaan kaikki yrityksessä on kulttuuria. Sosiaalinen näkökulma on ollut historiallisesti vallitseva paradigma, mutta nykyisin myös sosiaalianthropologinen näkökulma on erittäin suosittu tapa puhua yrityskulttuurista. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta "Onko yritys kulttuuri vai onko yrityksellä kulttuuri?"; Luukka, 2019, osa 1, kohta "rakkaalle lapselle on monta määritelmää".)

Vaikka yrityskulttuurin määritelmä riippuu vahvasti määrittelijästä ja tämän näkökulmasta, eikä yhtä tyhjentävää tapaa sen sanoittamiseksi ole olemassa,

katsotaan tässä kohtaa aiheelliseksi esitellä muutamia yrityskulttuurin määritelmiä (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Mistä puhumme, kun puhumme yrityskulttuurista”):

Edgar Schein, suomennos Panu Luukka (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”; Schein & Schein, 2017, osa 1, kohta “The Problem of Defining Culture Clearly”):

”Kulttuurilla tarkoitetaan ryhmän jaettuja ja tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan sen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ja jotka ovat olleet niin hyviä, että ne on päätetty opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin.”

Geert Hofstede, suomennos Panu Luukka (Hofstede ym., 2010, luku 1; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, opittuja ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka erottavat tietyn ryhmän jäsenet toisista ryhmistä”

M. J. Hatch ja A. L. Cunliffe, suomennos Panu Luukka (Hatch & Cunliffe, 2006; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Kulttuuri on ryhmän kollektiivinen ominaisuus, jota on kuvailtu jaettuina merkityksinä, uskomuksina, oletuksina, ymmärryksenä, normeina, arvoina ja tietona.”

B. Groysberg ym., suomennos Panu Luukka (Cheng ym., 2018, s. 4; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Kulttuuri on organisaation tiedostamaton sosiaalinen järjestys: se muokkaa organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymisiä monin ja kestävin tavoin.”

Herb Kelleher (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.”

S. Kulmala (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1):

”Yrityskulttuuri toimii liimana yrityksen perustehtävän, suunnan, ihmisten ja toiminnan välillä. Yrityskulttuuri määrittää sen, miten yksilöt ja ryhmät todellisuudessa toimivat sekä keskenään että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.”

P. Luukka (Luukka, 2019, osa 1, kohta ”Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.”

P. Luukka (Luukka, 2019, osa 1, kohta ”Rakkaalle lapselle on monta määritelmää”):

”Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki.”

2.2 Yrityskulttuurin ominaisuudet

Yrityskulttuurin tutkimuksessa yrityskulttuurille on löydetty tiettyjä yleispäteviä piirteitä. Yrityskulttuuri on aina jaettu ilmiö, joka ilmenee ryhmän tai organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa sekä yhteisissä arvoissa, käyttäytymismalleissa ja olettamuksissa. (Cheng ym., 2018, s. 4; Hofstede ym., 2010, osa 1, kohta ”Culture as mental programming”; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1.) Yrityskulttuuri luodaan ryhmän sisällä ja se heijastaa usein organisaation johtajan tekoja ja arvomaailmaa (Luukka, 2019, osa 1, kohta ”Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet”).

Yrityskulttuuri on läpileikkaava ja vaikuttaa organisaation toimintaan useilla eri tasoilla. Se näkyy kollektiivisessa käyttäytymisessä, fyysisessä ympäristössä, rituaaleissa, symboleissa ja tarinoissa. Se on myös läsnä näkymättömällä

tasolla yhteisön asenteissa, motivaatiossa ja oletuksissa. (Cheng ym., 2018, s. 4; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1.) Ryhmän oppiessa selviytymään ympäristössään, sen jäsenet oppivat kaikista ympäristön ulkoisten ja sisäisten suhteiden puolista (Schein, 2001, s. 41). Yrityskulttuuri onkin myös vaistomainen, ja ihmisillä on luontainen kyky tunnistaa se ja vastata siihen vaistomaisesti. (Cheng ym., 2018, s. 4; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1.)

Yrityskulttuurilla on itseään vahvistava voima, niin sanottu houkuttelu-valinta-poistuma-malli, joka tekee yrityskulttuurista erittäin kestävä. Houkuttelu-valinta-poistuma mallilla viitataan siihen, miten yrityskulttuuri houkuttelee siihen sopivia ihmisiä, valitsee itsensä kaltaiset ihmiset organisaatioon ja työntää pois kulttuuriin sopimattomia ihmisiä. (Cheng ym., 2018, s. 4; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1; Schneider, 1987, s. 445.) Kulttuuri opitaan ja se periytyy ylisukupolvisesti (Hofstede ym., 2010, osa 1, kohta "Culture as mental programming"; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1; Luukka, 2019, osa 1, kohta "Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet"). Se kehittyy ryhmän kollektiivisen elämän ja oppimisen tuloksena (Cheng ym., 2018, 4). Ryhmän jäsenet haluavat pitää kulttuurista kiinni ja tästä syystä kaikki mahdolliset kulttuurimuutokset aiheuttavat huomattavaa ahdistusta ja vastarintaa (Schein, 2001, s. 41).

Yrityskulttuuri on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton voima, joka vaikuttaa yksilö- ja ryhmäkäyttäytymiseemme, käsitystapoihimme, ajatusmalleihimme sekä arvoihimme. Kulttuuriset elementit myös määrittävät organisaation strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuuria muodostuu kaikkialle missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia, oli kyse sitten tiimeistä, perheistä, työryhmistä, osastoista tai organisaatioista. (Schein, 2001, s 28–29.) Kaikilla ryhmillä on väistämättä jonkinlainen kulttuuri (Hofstede ym., 2010, osa 1, kohta "No group can escape culture"; Luukka, 2019, osa 1, kohta "Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri").

2.3 Yrityskulttuurin rakenne

Yksi suurimpia yrityskulttuurin ymmärtämisen sudenkuoppia on liika yksinkertaistaminen. Jotta yrityskulttuuria voidaan ymmärtää niin, että sillä on oikeasti merkitystä, on tärkeää sisäistää sen ilmeneminen useilla eri tasoilla. Tärkeimmät ymmärrettävät ja hallittavat alueet ovat yrityskulttuurin syvimmät tasot. (Schein, 2001, s. 30.) Edgar Schein jäsentää klassisessa yrityskulttuurin mallissaan yrityskulttuurin kolmeen tasoon: näkyvään tasoon (artifacts), omaksutuihin uskomuksiin ja arvoihin (espoused beliefs and values) sekä perustavanlaatuisiin olettamuksiin (basic underlying assumptions) (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1; Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta "Three levels of analysis").

Näkyvän kerroksen elementit, eli artefaktit, ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Niitä voidaan kutsua myös kulttuurin ilmentymiksi. Ilmentymiä ovat kaikki kenen tahansa havaittavissa olevat seikat, kuten organisaation oma "kieli", logot, toimiston sisustus, rekrytointi-ilmoitus, palkitsemistavat, tuotteet, käyttäytymiset, rituaalit, symbolit ja perinteet. Ilmentymät ovat hyvin selkeitä ja niillä on välitön emotionaalinen vaikutus, mutta niiden perusteella ei voida ymmärtää miksi näin käyttäydytään tai miksi organisaatio on rakentunut sellaiseksi kuin se on. Kulttuurin ymmärtämiseksi on hahmotettava ilmentymien suhde kulttuurin sisäänpäin näkyviin kerroksiin. (Luukka, 2019, osa 1, kohta "Yrityskulttuurin kerrokset"; Schein, 2001, luku 2; Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta "Three levels on analysis".)

Seuraavalta yrityskulttuurin tasolta löytyvät yrityksen ilmaistut arvot. Ilmaistut arvot tulevat helpoiten näkyväksi kysymällä organisaation jäseneltä kysymystä "miksi?", asioista, joita organisaatio arvostaa. Kysymyksiä tulee esittää varsinkin liittyen artefakteihin, jotka vaikuttavat ristiriitaisilta, tai eivät vastaa ennakko-odotuksia. Ilmaistut arvot saattavat olla hyvinkin abstrakteja ja ristiriitaisia. Tämä johtuu osittain siitä, että ilmaistut arvot voidaan jakaa pohjimmaisten perusoletusten ohjaamiin arvoihin, organisaation filosofiaan ja ideologiaan perustuviin arvoihin sekä tavoiteltaviin arvoihin, jotka eivät välttämättä ole vielä tosia. Arvot voivat olla siis luonnollisesti syntyneitä tai tietoisesti luotuja

(Schein, 2001, s. 32–33; Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta “Three levels of analysis”). Ilmaistujen arvojen kerroksessa vaikuttavat myös yrityksen visio, strategia, tavoitteet, jaettu ymmärrys asioista sekä kollektiivisesti jaetut tunteet (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Yrityskulttuurin kerrokset”).

Ilmaistujen arvojen tasoon perehdyttäessä saatetaan huomata ilmaistujen arvojen olevan ristiriidassa kulttuurin ilmentymien kanssa. Kyseiset ristiriidat kertovat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää toimintaa. Syvempi taso voi olla yhtenevä organisaation ilmaisemien arvojen ja periaatteiden kanssa, tai olla olematta. Kulttuurin ymmärtämiseksi on siis perehdyttävä mallin syvimpään tasoon, pohjimmaisiiin perusoletuksiin. (Schein, 2001, s. 32–33).

Yrityskulttuurin syvimmän tason perusoletukset rakentuvat historian saatossa, ja ne ovat usein niin perustavalla tavalla sisäistettynä ihmisten ajattelussa, etteivät organisaation jäsenet pysty enää itse näkemään niitä. Perusolettamukset muodostuvat organisaatioon oppimalla, kun sen perustajien ja johtajien arvot, uskomukset ja oletukset leviävät organisaation jäseniin. Perusolettamuksien syntymisen ehtona on, että johdon olettamukset ovat johtaneet menestykseen, ja että organisaation jäsenet ovat sisäistäneet olettamusten ja menestyksen välisen yhteyden pitäen näin ollen olettamuksia ”oikeina” ja ”totuuksina”. (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Yrityskulttuurin kerrokset”; Schein, 2001, s. 34–36.) Tästä syystä organisaatioon kuuluvan henkilön on lähes mahdotonta löytää pohjimmaisii perusoletuksia. Kuitenkin ulkopuolinen ihminen tai uusi työntekijä voi ne nähdä ja kyseenalaistaa. (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Yrityskulttuurin kerrokset”).)

Scheinin mallia kuvataan usein jäävuorena, jonka pinnalla näkyvä osa symboloi artefakteja ja pinnan alla olevat osat ilmaistuja arvoja, sekä pohjimmaisii perusoletuksia (3P Peak Performance Partnership, 2019; EPM, 2022; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Yrityskulttuurin kerrokset”; The Open University, n.d.). Schein itse käyttää mallin metaforana maanviljelijän hoitamaa lampea, johon maanviljelijä haluaa kasvattaa lumpeen kukkia. Lumpeen lehdet ja kukat

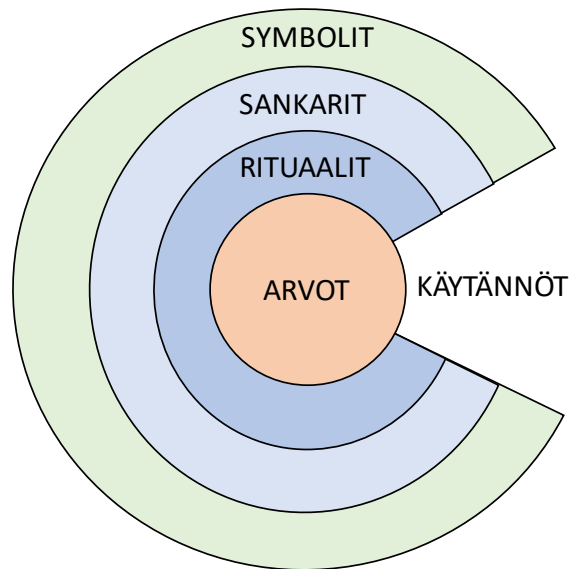
edustavat artefakteja. Lammen vesi, pohja ja ravinteet sekä lumpeiden juuret ovat pohjimmaisina perusoletuksina. Viljelijän julki lausumat odotukset lamasta, sekä hänen tarjoamansa selitykset sen tilalle edustavat ilmaistuja arvoja. (Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta "The Metaphor of the Lily Pond".)

Scheinin malli on kuitenkin huomattavasti helpompi kuvata graafisesti kolmiona, eli "jäävuorena". Kuviossa 1 esitetään Cameronin ja Quinnin (2006) "eksplisiittisellä käyttäytymisellä" täydentämä Scheinin malli. Eksplisiittisen käyttäytymisen kerroksen tarkoitus on korostaa arvojen mukaisen tietoisin käyttäytymisen merkitystä ja tehdä näin selväksi, että kaikkien alempien kerrosten on näyttävä ihmisten käyttäytymisessä. Oleellisin ymmärrettävä asia Scheinin mallissa on, että kulttuuria ei voi muuttaa pelkästään muuttamalla artefakteja. (Luukka, 2019, osa 1, kohta "Yrityskulttuurin kerrokset".)



Kuvio 1. Täydennetty Scheinin malli (Cameron & Quinn, 2006; Luukka, 2019, osa 1, kohta "Yrityskulttuurin kerrokset").

Kuten yrityskulttuurin määritelmiä, myös yrityskulttuurin rakenteen viitekehysiä, on useita erilaisia. Scheinin mallin lisäksi yleisimmin tunnettuja malleja ovat Geert Hofsteden sipulimalli, sekä Johnsonin ja Scholesin kulttuuriverkko-malli (Gabriel ym., 2018; Hofstede Insights, 2022b; Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.6). Hofsteden sipulimalli esitetään kuviossa 2 (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta "Symbols, Heroes, Rituals, and Values").

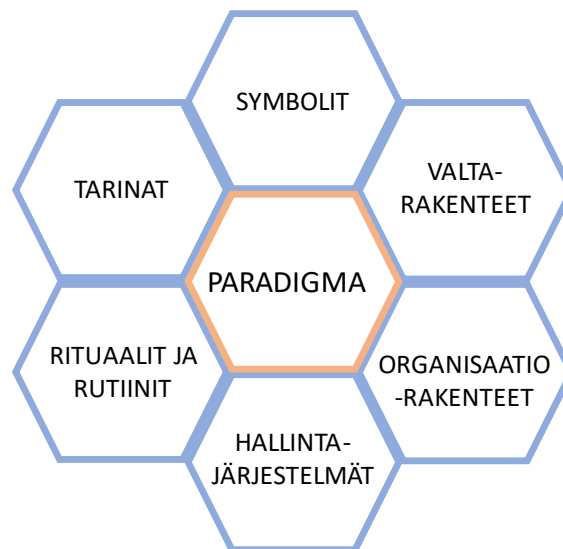


Kuvio 2. Geert Hofsteden yrityskulttuurin sipulimalli (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta “Symbols, Heroes, Rituals, and Values”).

Hofsteden mallissa kaikki sipulin kerrokset kuvaavat kulttuurin ilmentymiä symbolien edustaessa pinnallisimpia kerroksia ja arvojen syvimpiä kerroksia. Sipulimallissa symboleilla tarkoitetaan aistittavissa olevia ilmentymiä, kuten sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä. Sankarit ovat puolestaan eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuviteltuja, henkilöitä, jotka edustavat kulttuurissa ihailtavia piirteitä. Rituaalit ovat kollektiivisia aktiviteettejä, jotka koetaan sosiaalisesti merkittäviksi. Ne voivat olla kokouksia ja tapaamisia, mutta myös yleinen diskurssi mielletään rituaaliksi. Käytännöt läpileikkaavat kolme ulointa kerrosta, ja tekevät ne näkyviksi ulkopuolisille. Kuitenkin kerrosten todellinen kulttuurillinen merkitys piilee siinä, miten kulttuurin sisällä olevat yksilöt ne hahmottavat. Mallin keskellä sijaitsevat arvot. (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta “Symbols, Heroes, Rituals, and Values”).

Kuviossa 3 esitetään Johnsonin ja Scholesin kulttuuriverkkomalli. Kulttuuriverkko on kulttuurin analysoinnin viitekehys, jonka ulkoreunan muodostavat fyysiset, symboliset, sekä käyttäytymiseen liittyvät kulttuurin ilmentymät, jotka ovat kytköksissä verkon keskusta, paradigmaan. Sanan ”paradigma” voisi

korvata sanoilla ”ajatusmaailma” tai ”maailmankatsomus”. Johnson ja Scholes kuvaavat paradigmaa ”itsestään selvyyksinä pidettyinä olettamuksina”. (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.6.)



Kuvio 3. Johnsonin ja Scholesin kulttuuriverkko-malli (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.6).

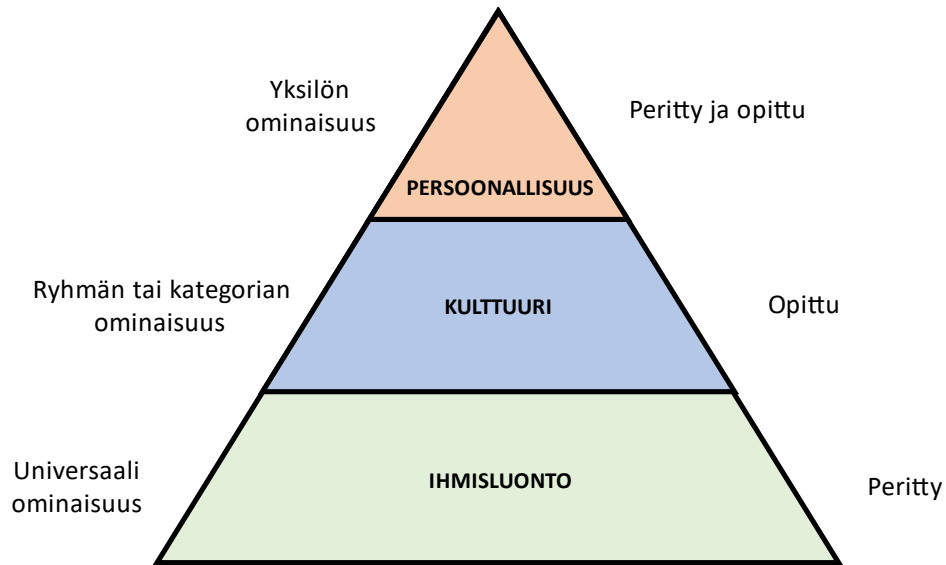
Kulttuuriverkon ulkoreunan muodostavat ilmentymät vastaavat osittain Scheinin ja Hofsteden mallien mukaisia ilmentymiä. Ilmentymien luokittelussa on kuitenkin myös muista malleista poikkeavia luokkia. Mallit poikkeavatkin toisistaan eniten käytettyjen termien ja ilmentymien kuvaamiseen käytettyjen kategorioiden osalta. Kaikille malleille yhteisiä ominaisuuksia ovat kerrokset, joista vain osa on nähtävissä ulkopuolelta. Osa kulttuurin kerroksista on puolestaan hyvinkin syvällä, jopa organisaation jäsenten tunnistamattomissa. (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta ”Symbols, Heroes, Rituals and Values”; Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.6; Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta ”Three levels of analysis”).

2.4 Erilaiset kulttuurikokonaisuudet ja niiden väliset suhteet

Yritysten kulttuurit ovat pääosin alisteisia sille kansalliselle kulttuurille, jossa yritykset ovat kehittyneet. Kansallisella kulttuurilla on merkittävä vaikutus

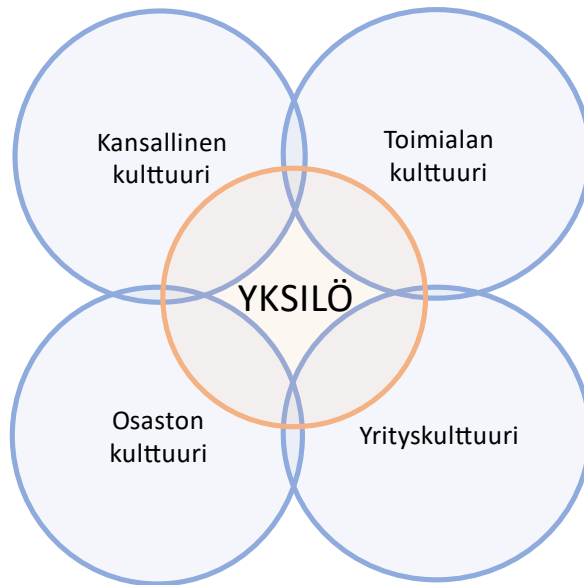
yrittäjien arvoihin ja sen jäsenten organisaatiokäyttäytymiseen. Lisäksi kansallinen kulttuuri vaikuttaa johtajien ajatusmaailmaan, erityisesti heidän työskennellessään yhdessä. (Hassan & Hassan, 2020, s. 184; Nikčević, 2014.) Tästä syystä johtajien tulisi käyttää johtamistekniikoita, jotka sopivat yhteen organisaation jäsenten kansallisen kulttuurin kanssa. Samaten kansainvälisessä liiketoiminnassa tulisi aina huomioida vuorovaikutuksen osapuolten erilaiset kulttuuritaustat. (Nikčević, 2014, s. 160–161.) Kulttuuriset elementit, jotka eivät sovi yhteen yritystä ympäröivän ”makrokulttuurin” kanssa eivät voi menestyä (Schein & Schein, 2017, luku 10). Hofsteden (2010, luku 10, kohta ”Differences Between Organizational and National Cultures: The IRIC Project”) mukaan yrityskulttuuri rakentuu suurimmaksi osaksi käytänteiden varaan kansallisen kulttuurin rakentuessa pääosin arvojen varaan. Ihmisten kansallinen kulttuuri, eli arvot määrittävät, miten he suhtautuvat työpaikan käytänteisiin. Työpaikan kulttuurin tulisi ottaa huomioon sen työntekijöiden arvomaailma, sillä kukaan ei tahdo työskennellä pitkäjänteisesti henkilökohtaisten arvojensa kanssa risteäviä käytänteitä noudattaen. (Hofstede Insights, 2021)

Geert Hofstede (2010, luku 1, kohta ”Culture as Mental Programming”) käyttää jokaiselle ihmiselle ominaisesta yksilöllisestä tavasta ajatella, tuntea ja toimia termiä mentaalinen, tai henkinen, ohjelmointi (mental programming). Suurin osa henkisestä ohjelmoinnista tapahtuu aikaisen lapsuuden aikana, jolloin henkilö on erityisen altis vaikutteille. Opittuaan tiettyjä tuntemisen, ajattelun tai käyttäytymisen malleja muuttaakseen käyttäytymistään ihmisen on opittava pois jo opituista malleista. Pois oppiminen on huomattavasti uuden oppimista työläämpi prosessi. Henkilön mentaalisen ohjelmoinnin rakenne voidaan jakaa osa-alueiden yksilöllisyyden perusteella kuviossa 4 esitettävällä tavalla. Kuviossa 4 kuvataan sitä, miten ihmisluonto on universaali geneettisen perimän tulos, kun kulttuuri taas on ryhmässä opittu ominaisuus. Persoonallisuus puolestaan on yksilön ominaisuus, johon vaikuttavat sekä perimä, että oppiminen. (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta ”Culture as Mental Programming”.)



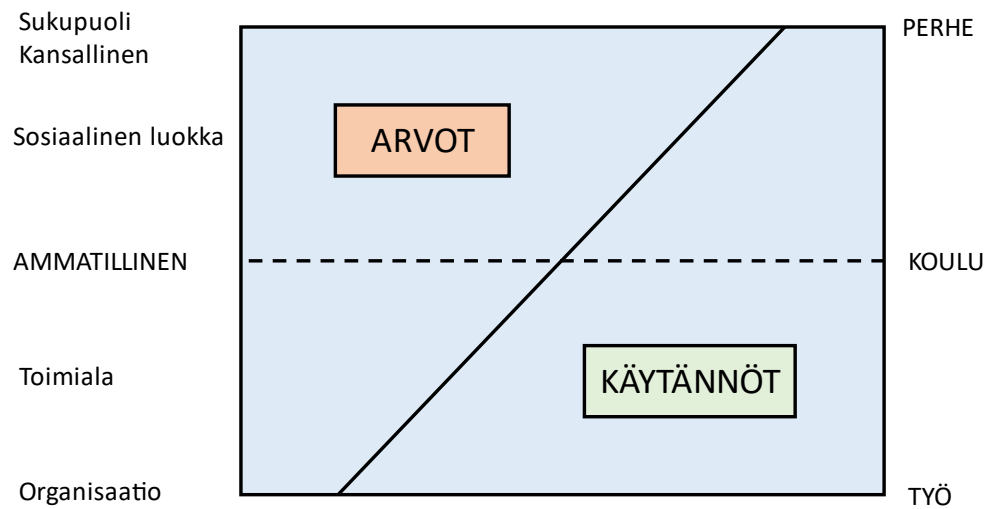
Kuvio 4. Henkisen ohjelmoinnin yksilöllisyyden kolme tasoa (Hofstede ym., 2010, luku 1, kohta “Culture as Mental Programming”).

Kuviossa 5 esitetään Johnsonin ja Scholesin näkemys yksilöön työkontekstissa vaikuttavista kulttuurikentistä. Kansallisten kulttuurien ymmärtäminen on tärkeä osa työelämää. Sen kautta voidaan vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan onnistumiseen eri kulttuureissa. Kansallisen kulttuurin lisäksi on hyvä ymmärtää, että kansallisellakin kulttuurilla on, esimerkiksi alueellisia alakulttuureja. Yritykset ovat tavallisesti alisteisia myös toimialansa kulttuurille. Ajan saatossa toimialan sisällä muodostuu yhteisymmärrys siitä, minkälaiset strategiat ovat toimivia. Yrityksillä ja ihmisillä on myös tapana hakeutua kohti oman alansa normatiivisia odotuksia ja oletuksia. Normeista poikkeamisen riskinä on uskottavuuden menettäminen sidosryhmien silmissä, ja tästä voi koitua suuriakin taloudellisia tai imagollisia haittoja. (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.)



Kuvio 5. Yksilön kulttuurillisten vaikutteiden tasot (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4).

Organisaatiokulttuurit eroavat kansallisista kulttuureista niin merkittävillä tavoilla, ettei niitä voida mitata samoilla menetelmillä. Merkittävimpiä eroja näiden välillä ovat se, että organisaation jäsenet eivät yleensä vartu organisaatiossa, vaan he ovat saaneet itse vaikuttaa organisaatioon liittymiseen, ja se, että he toimivat osana organisaatiota vain työaikoina ja jonain päivänä he jättävät organisaation. (Hofstede ym., 2010, luku 2, kohta "Organizational Cultures".) Syvällisemmin merkittävää eroa kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välillä voidaan kuvata arvojen ja käytäntöjen suhteena. Kansallinen kulttuuri rakentuu pitkälti jo lapsena perheeltä opituista arvoista ja vain pienin osin käytänteistä. Yrityskulttuurissa käytänteet puolestaan muodostavat suurimman osan kulttuurin sisällöstä, joka puolestaan mahdollistaa esimerkiksi kansainvälisten yritysten päällisin puolin yhtenäisen yrityskulttuurin ylläpitämisen. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Differences Between Organizational and National Cultures: The IRIC Project".) Kansallisen kulttuurin ja yrityskulttuurin rakenteen eroa havainnollistetaan kuviossa 6.



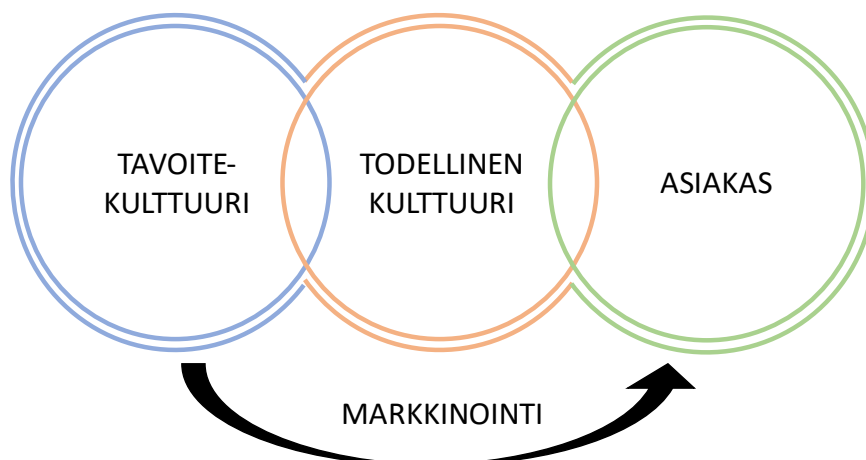
Kuvio 6. Arvojen ja käytäntöjen suhde eri toimintaympäristöissä (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Differences Between Organizational and National Cultures: The IRIC Project").

Yrityskulttuurista puhuttaessa on myös syytä pohtia, onko yrityksellä yksi yhteinen kulttuuri, vai onko yrityksellä useita alakulttuureita. Joanne Martin (1992) esittää tähän kysymyksen vastaukseksi kolme erilaista näkökulmaa: integraatio- eli yhdentyminen, fragmentaatio- eli pirstaloituminen sekä differentiaatio- eli erilaistuminen. Integraationäkökulmasta kaikilla organisaation jäsenillä on yhtenevä käsitys kulttuurista, ja he toimivat, ajattelevat ja tulkitsevat ympäristöään samoilla tavoilla. Fragmentaationäkökulman mukaan ei ole olemassa johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria, vaan organisaatiokulttuurit ovat ristiriitaisia, epäselviä, moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia. Differentiaationäkökulmassa yrityskulttuuri nähdään ammattiryhmien, johdon tai työntekijöiden muodostamina alakulttuureina. (Lämsä & Hautala, 2013, luku 4, kohta 4.3; Martin, 1992.)

Alakulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan organisaation sisällä olevaa ryhmää, joka tunnistaa itsensä tietyksi ryhmäksi organisaation sisällä ja toimii oman kollektiivisen ymmärryksensä pohjalta. Alakulttuurit voivat muodostua jaettujen ominaisuuksien, kuten ammatillisen, etnisen tai sukupuolisen identiteetin perusteella, tai esimerkiksi jaetusta työtilasta johtuvan toistuvan kanssakäymisen tuloksena. (Hatch & Cunliffe, 2006, s. 176; van Maanen & Barley, 1984.)

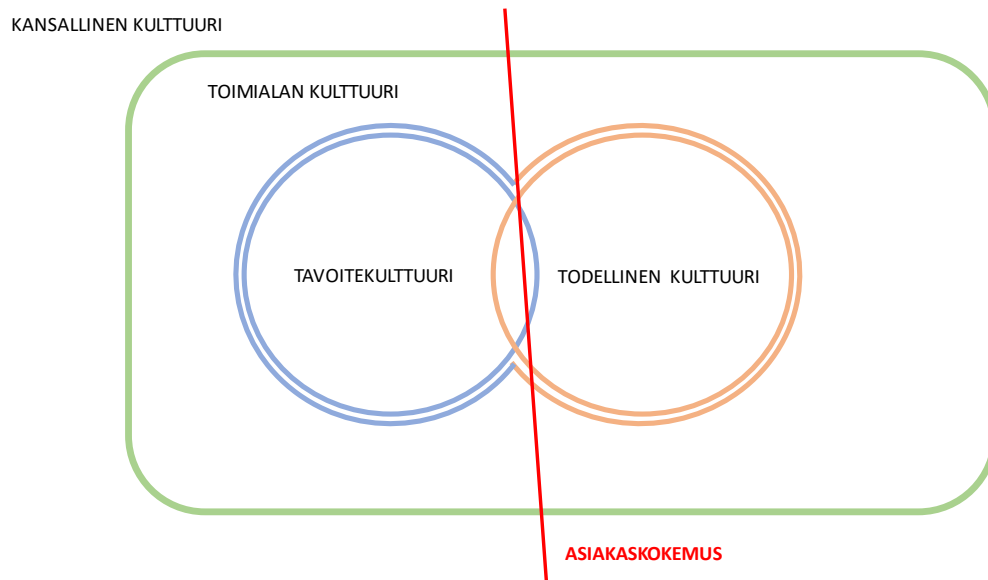
Koska alakulttuurit kuuluvat samaan organisaatioon, on niillä myös keskinäisiä suhteita. Martinin ja Siehlin (1984) mukaan alakulttuurit suhteutuvat toisiinsa dominoiden, vahvistaen, asettuen vastakkain tai ollen riippumattomia toisistaan. Tyypillisesti dominoiva kulttuuri on korkeimman johdon suosima kulttuuri, joka usein tunnistetaan myös varsinaiseksi yrityskulttuuriksi. Alakulttuurit voivat suhtautua dominoivaan yrityskulttuuriin vahvistaen sitä, vastustaen sitä, tai pysytellen siitä riippumattomana. (Hatch & Cunliffe, 2006, s. 176; Martin & Siehl, 1984.)

Yrityskulttuurista voidaan muodostaa luokkia myös näkemyserojen perusteella. Panu Luukka (2019) erottelee johdon ja työntekijöiden näkökulmien perusteella kulttuurin tavoitekulttuuriin ja todelliseen kulttuuriin. Tavoitekulttuuri edustaa johdon toivetta siitä, millainen kulttuurin tulisi olla, mutta Luukan mukaan johto erehtyy usein myös pitämään tavoitekulttuuria todellisena kulttuurina. Todellinen kulttuuri puolestaan on yrityksen todellinen kulttuuri, jossa työntekijät elävät, ja joka on myös asiakkaalle pääsääntöisesti näkyvä kulttuuri. Asiakkaan kosketuspintaa yrityskulttuuriin kuvataan kuviossa 7. Erityisen ongelmallista kuvion 7 tilanteessa on se, että johto markkinoi asiakkaalle mielikuvaa tavoitekulttuurista, mutta asiakkaan kosketus yrityksen kulttuuriin tapahtuu todellisen kulttuurin kanssa, joka ei vastaa hänelle markkinoitua mielikuvaa. (Luukka, 2019, osa 1, kohta "Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri".)



Kuvio 7. Tavoitekulttuuri, todellinen kulttuuri ja asiakas (Luukka, 2019, osa 1, kohta "Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri").

Kuviossa 8 esitetään asiakkaan kosketus kulttuuriin hieman erilaisella tavalla. Siinä asiakkaan kokemus yrityskulttuurista tapahtuu todellista kulttuuria leikkaavalla punaisella viivalla. Kuviossa sekä tavoite- että todellinen kulttuuri sijoittuvat toimialan kulttuurin ja kansallisen kulttuurin sisään, vaikka niillä voisi olla myös yläkulttuureista poikkeavia ominaisuuksia. Esimerkissä asiakaskokemuksen leikkaus tapahtuu alueella, jolla todellinen kulttuuri vastaa tavoitekulttuuria. Kyseisen tilanteen tulisi olla yrityksen tavoite, ja mitä enemmän tavoite- ja todellinen kulttuuri osuvat päällekkäin, sitä todennäköisemmin asiakkaan kokemus yrityskulttuurista on johdonmukainen. (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri”.)



Kuvio 8. Asiakaskokemus kulttuurin läpileikkauksena (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri”).

2.5 Yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät

Kuten aikaisemmin Scheinin mallin käsittelyn yhteydessä todettiin, yrityskulttuurin perusolettamukset juontavat juurensa yrityksen johtajien ja perustajien arvoihin, uskomuksiin ja oletuksiin. (Schein, 2001, s. 35.) Jokaisen organisaation on säilyäkseen myös kehitettävä toteuttamiskelpoisia perusolettamuksia, ja yrityksen historian saatossa nämä toimiviksi todetut, ja sen myötä opitut

olettamukset muokkautuvat osaksi yrityksen kulttuuria. Laajimmillaan yritys-kulttuuriin kuuluvat kaikki todellisuuden ja ihmisen toiminnan puolet. Kulttuurin käsitteeseen voidaan kuitenkin hakea konkretiaa esimerkiksi Scheinin (2001) esittämän ”realistisemmän näkemyksen” kautta. (Schein, 2001, luku 3.)

Scheinin näkemys yrityskulttuurin oleellisimmista sisällöistä jakautuu kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria ”ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät”, pitää sisällään toiminta-ajatuksen, strategian, päämäärän, rakenteen, järjestelmät, prosessit sekä virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät. Toinen kategoria ”sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät” käsittää yhteisen kielen ja käsitteet, ryhmän rajat ja identiteetin, valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonteen sekä palkintojen ja statuksen kohdentamisen. Viimeinen kategoria ”syvät perusoletukset” liittyvät niinkin perustavanlaatuisiin asioihin, kuten ihmisen suhde luontoon, todellisuuden ja totuuden luonne, ihmisluonnon luonne, ihmisten välisten suhteiden luonne sekä ajan ja tilan luonne. (Schein, 2001, s. 44–45.) Seuraavaksi esitellään yrityskulttuuriin vaikuttavia keskeisimpiä tekijöitä, ja verrataan niitä Scheinin näkemykseen kulttuurin sisällöstä.

Scheinin näkemyksessä mainittu käsitys ihmisluonnon luonteesta, on yksi keskeisistä yrityskulttuuriin vaikuttavista elementeistä. Suurimmassa roolissa on ylimmän johdon ja päätöksentekijöiden ihmiskäsitys. Ihmiskäsityksellä on laajoja vaikutuksia yrityksen ajatteluun, tulkintoihin ja päätöksentekoon. McGregorin (1960) X- ja Y-teoria on yksi klassisimmista ihmisen motivaatioon ja työn-tekijäkäsitykseen liittyvistä teorioista, ja sen kautta on helppo tarkastella myös organisaation ihmiskäsitystä. X-teorian mukaan ihminen on laiska, ja hänet on houkuteltava töihin palkinnoilla ja rangaistuksen uhallä. Y-teorian mukaan ihminen saa tyydytyksen työstään ja hän tarvitsee työtä tehdäkseen vain työn mahdollistavat puitteet ja vapaudet. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.5; Luukka, 2019, osa 3, kohta ”organisaation ihmiskäsitys”; McGregor, 1960.) Ihmiskäsityksen merkitystä korostavat useat tutkimukset, joissa on todettu ihmisten suorituksen olevan suoraan yhteydessä siihen, mitä heiltä odotetaan. Jos siis ihmisten oletetaan olevan laiskoja, heistä myös tulee laiskempia. (Luukka, 2019, osa 3, kohta ”organisaation ihmiskäsitys”.)

Kuten yrityskulttuurin rakennetta käsitellessä todettiin, ilmaistut arvot sijoittuvat yrityskulttuurin rakenteen keskimmäiselle tasolle (Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta "Three levels of analysis"). Arvot kuitenkin myös rakentavat ja ohjaavat kulttuuria. Ne kannattaa luoda johtoryhmässä, sillä liian laaja osallistujakunta johtaa helposti arvoihin, jotka yrittävät miellyttää kaikkia. Koko yritys voidaan kuitenkin osallistaa lähtökohtien ideoimiseen ja lopullisten arvojen käytännön merkitysten pohtimiseen. Yksi arvojen tärkeimmistä tehtävistä on viestiä työntekijöille, miten heidän tulisi käyttäytyä kaikissa tilanteissa ja vähentää näin mikromanageroinnin, eli jokaiseen pieneen yksityiskohtaan puuttumisen, tarvetta. Ne myös määrittelevät johtajuuden ytimessä toimivia johtajuuden periaatteita. (Kamensky, 2015, luku 3, kohta 3.12; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2, kohta "Arvot"; Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity"; Luukka, 2019, osa 3, kohta "Yrityksen arvomaailma".) Ihmisten kyky sitoutua arvoihin, noudattaa arvoja käytännössä ja ratkaista ongelmia niiden puitteissa vaikuttaa voimakkaasti organisaation johdonmukaisuuteen (Denison, 2012, luku 1, kohta "How Corporate Culture Impacts Business Performance"; Kamensky, 2015, luku 3, kohta 3.12).

Patrick Lencioni (2012) jakaa arvot neljään luokkaan: ydinarvot, geneeriset arvot, satunnaiset arvot ja innostavat arvot. Ydinarvot ovat organisaation minuiden perusta, eikä niitä voi muuttaa. Geneeriset arvot ovat nimensä mukaisesti tavallisia arvoja, jotka määrittävät tekemisen vähittäispuitteet. Tällaisia arvoja ovat normaalistikin ihmisiltä odotetut ominaisuudet kuten rehellisyys tai luotettavuus. Satunnaiset arvot ovat satunnaisesti tai tiedostamatta syntyneitä arvoja, jotka eivät välttämättä edes palvele organisaation etuja. Innostavat arvot ovat arvoja, joiden ei tarvitse vielä olla tosia organisaatiossa. Ne kuvaavat ominaisuuksia, joita organisaatio sitoutuu toiminnassaan tavoittelemaan. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2, kohta "Arvot"; Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity".)

Arvojen kautta yritys viestii kulttuuristaan myös ulospäin ja muun muassa houkuttelee arvot omakseen kokevia ihmisiä hakeutumaan yritykseen töihin.

Samalla arvot toimivat markkinointina asiakkaiden suuntaan houkutellen arvoihin samaistuvia asiakkaita, mutta myös työntäen pois eriäviä arvoja omaavia asiakkaita. Arvojen tulisi olla sellaisia, joihin yrityksen työntekijät voivat sitoutua tunnetasolla. Usein yrityksien arvot jäävät geneerisiksi tai satunnaisiksi, jolloin niistä ei saada merkittävää hyötyä. Vahvat arvot herättävät vahvoja tunteita ja jäävät voimakkaasti mieleen. Jotta arvot toimisivat kulttuurin ohjaajina, on jokaisen työntekijän ymmärrettävä niiden sisältö ja niitä on elettävä organisaatiossa todeksi päivittäin. (Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity"; Luukka, 2019, osa 3, kohta "Yrityksen arvomaailma".)

Arvojen tulisi näkyä laajasti organisaation toiminnassa, mutta erityistä huomiota kulttuurin sisältöjen kannalta tulisi kiinnittää status- ja palkitsemisjärjestelmiin. Palkitsemisjärjestelmien tulisi ohjata ihmisiä käyttäytymään arvojen mukaan ja arvojen vastaisesta toiminnasta tulisi määrätä seuraamuksia. Ääritapauksissa arvoihin sopimattomat työntekijät tulisi irtisanoa, olivat he miten tuottavia tahansa. (Kamensky, 2015, luku 3, kohta 3.12; Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity"; Luukka, 2019, luku 3, kohta "Yrityksen arvomaailma"; Schein, 2001, luku 3.)

Arvojen lisäksi yrityksen toimintaa ohjaa yrityksen olemassaolon syy, missio, tarkoitus tai tehtävä. Olemassaolon syy antaa organisaation jäsenille syyn tekemiseen. Syyn on oltava idealistinen, sillä työntekijät tahtovat yrityksen ytimessä olevan jotakin suurta ja innostavaa. Pohjimmillaan yrityksen olemassaolon syy liittyy tavalla tai toisella maailman parantamiseen. Mission on aina oltava totta ja sen on pohjauduttava perustajien, omistajien ja johdon aitoihin motiiveihin. On myös syytä huomata, että kahdella saman alan yrityksellä voi olla täysin erilainen olemassaolon syy, ja kahdella täysin eri alan yrityksellä se voi olla täysin sama. (Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity"; Luukka, 2019, osa 3, kohta "Syy, miksi olemme olemassa".)

Olemassaolon syyn vastatessa kysymykseen "miksi?" ja arvojen vastatessa kysymykseen "miten?", tarvitaan ihmisille usein vielä vastaus kysymykseen "minne?". Tähän kysymykseen vastaa yrityksen visio. Visio rakentaa yrityksen

tarinaa ja luo varmuutta tulevaisuudesta. Tulevaisuudenkuvan puuttuessa ihmiset takertuvat usein menneeseen, jolloin johtamisesta ja muutoksen aikaansaamisesta tulee hankalaa. Vision ei tarvitse olla alusta alkaen kiveen kirjoitettu. Ennemmin sen on oltava joustava ja reagoitava tulevaisuuden toimintaympäristöön. Kuten arvojenkin, myös vision tehtävänä on innostaa ja motivoida. Se ohjaa päivittäistä tekemistä tarjoamalla suunnan, johon jokaisella päätöksellä tähdätään. (Braun, 2016, luku 3; Kamensky, 2015, luku 3, kohta 3.3; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.4; Luukka, 2019, osa 3, kohta "Suunta, johon olemme menossa".)

Olemassaolon syy ja visio liittyvät vahvasti ulkoiseen säilymiseen liittyviin tekijöihin. Erityisesti yrityksen toiminta-ajatukseen, strategiaan ja päämääriin. Syyllä ja visiolla on kuitenkin myös vahvoja yhtymäkohtia sisäisen yhdentymisen tekijöiden, ja erityisesti ryhmän identiteetin kanssa. Eduardo Braunin mukaan inspiroiva visio tulisi erottaa strategisesta visiosta. Siinä missä strateginen visio ohjaa liiketoimintamalleja, inspiroiva visio kuvaa sitä unelmaa ja tarkoitusta, mitä johtaja haluaa organisaationsa jäsenille. Inspiroiva visio luo identiteettiä, tarkoitusta ja motivaatiota. Inspiroivan vision voimakkain merkitys liittyy siis sisäiseen yhdentymiseen. (Braun, 2016, luku 3; Schein, 2001, luku 3.)

Edellä mainittujen asioiden ollessa tärkeitä voidaan myös todeta, että kulttuurin ollessa valtavan laaja kokonaisuus, siihen voidaan myös vaikuttaa lukemattomilla tavoilla. Kulttuuriin vaikuttavien osa-alueiden valinta ja kategorisointi onkin vahvasti kiinni valitusta näkökulmasta. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2.) Esimerkiksi Kulmala ja Rosvall (2022, luku 2.) jakavat kulttuurin vaikuttavat osa-alueet johtajuus- ja viestintäpainotteisesti arjen toiminnan kautta neljään osaan:

1. yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta
2. rakenteet ja toimintatavat
3. yhteisöllisyys
4. työpaikan puitteet ja palvelut

Kulttuuriin vaikuttavia osa-alueita ja kategorioita voidaan johtaa lisää esimerkiksi seuraavassa kappaleessa esiteltävistä yrityskulttuurin arviointimenetelmistä.

2.6 Yrityskulttuurin arviointimenetelmät

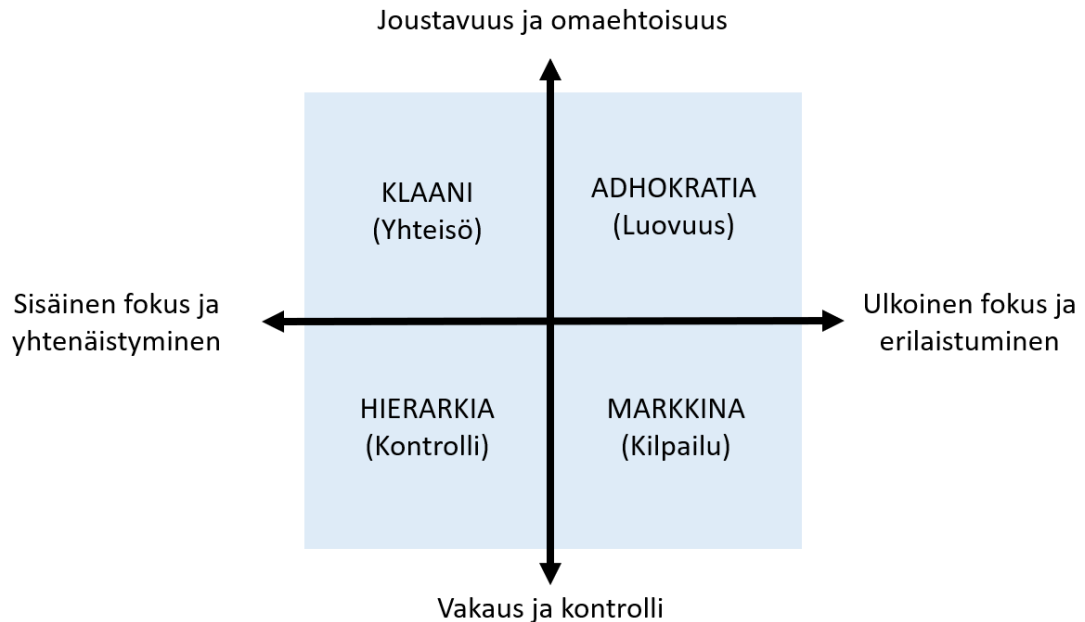
Yrityskulttuurin arviointi sen itsensä vuoksi ei ole järkevää, tai edes kovin mahdollista aiheen laajuuden vuoksi. Sen sijaan kulttuurin arviointi tulee ajankohittaiseksi strategiamuutoksen, organisaation rakennemuutoksen tai liiketoimintaongelman myötä. Tarkastelun tulisi keskittyä sinne, missä organisaation suorituskykyä pitää parantaa. Prosessissa tulisi tunnistaa kulttuuriset perusoletukset ja arvioida edistävätkö vai estävätkö ne yrityksen pyrkimyksiä. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.1; Schein, 2001, luku 4.)

Arvioinnin helpottamiseksi ja vakioimiseksi on luotu useita erilaisia kulttuureja tyypitteleviä kyselytutkimuksia. Osa niistä kuvaa kulttuurin nykytilaa ja osa myös havainnollistaa nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Lisäksi on olemassa useita erilaisia työntekijäkokemusta arvioivia henkilöstökyselyitä, jotka voivat olla avuksi myös kulttuurin tutkimuksessa. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 6, kohta 6.1.)

2.6.1 Kilpailevien arvojen viitekehys

Competing Values Framework (CVF), suomeksi kilpailevien arvojen viitekehys, on Michiganin yliopiston tutkijaryhmän ja erityisesti Robert Quinnin ja John Rohrbaughin luoma viitekehys. Viitekehys perustuu kahteen erityisen paljon organisaation tehokkuuteen vaikuttavaan ulottuvuuteen, fokukseen ja rakenteeseen, sekä niiden perusteella luotuun nelikenttään. Fokus ulottuvuuden ääripäät ovat toisaalla sisäinen fokus ja integraatio, sekä toisaalla ulkoinen fokus ja differentiaatio. Rakenneulottuvuuden ääripäissä ovat toisaalla joustavuus ja muutos, sekä toisaalla vakaus ja kontrolli. Nelikentän yrityskulttuureille muodostamat kategoriat ovat hierarkia, markkina, klaani ja adhokratia, eli ketterä yritys. (Cameron & Quinn, 2006, luku 3, kohta "Development of the

Competing Values Framework”; Luukka, 2019, Liite “Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”.) Kilpailevien arvojen viitekehys esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9. Kilpailevien arvojen viitekehys (Luukka, 2019, Liite “Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”).

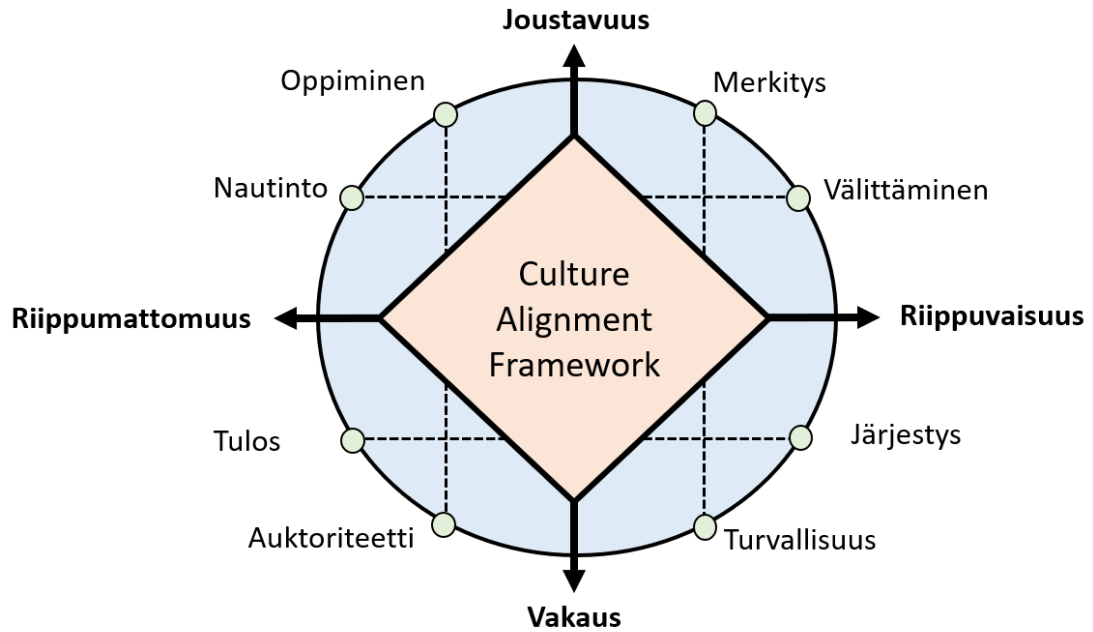
Hierarkiakulttuuri painottaa suunnittelua, tehokkaita järjestelmiä, prosesseja ja valvontaa. Ihmiset ovat usein järjestelmällisiä, varovaisia ja käytännöllisiä. Teot ja käyttäytyminen ovat ennustettavia ja tasalaatuisia. Markkina -kulttuuri puolestaan on suoritukseen ja kilpailuun. Siinä fokus on suorituksessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tällainen kulttuuri saattaa ajaa ihmiset jakamaan kollegoitaan voittajiin ja häviäjiin. Klaani on yhteisöllinen ja sitoutunut kulttuuri. Kulttuuri perustuu luottamukselle ja yhteisöllisyydelle, ja sen keskiössä ovat jaetut arvot ja viestintä. Adhokratia -kulttuurissa suositaan luovuutta, innovatiivisuutta ja näkemyksellisyyttä. Kulttuurissa ollaan muutoshalukkaita ja sille ovat ominaisia kokeilut, joustavuus sekä tulevaisuusorientaatio. (Cameron & Quinn, 2006, luku 3; Luukka, 2019, Liite “Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) on Cameronin ja Quinnin (2006) CVF:n pohjalta kehittämä kulttuurin arviointityökalu. Kyselyssä vastataan kuuteen osa-alueeseen jaettuihin kysymyksiin, joille jokaiselle on

annettu neljä väittämää. Vastaajalla on käytössään sata pistettä osa-aluetta kohti, ja pisteet jaetaan väittämille vastaajan kokeman tärkeyden mukaan. Kyselyyn vastataan sekä nykykulttuurin, että tavoitekulttuurin näkökulmista ja vastauksena yrityksen kulttuuri voidaan sijoittaa johonkin CVF:n neljästä kategoriasta. Kyselystä saadaan myös tietoa nykykulttuurin ja tavoitekulttuurin eroista. (Cameron & Quinn, 2006, luku 2; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 6, kohta 6.1; Luukka, 2019, Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”.)

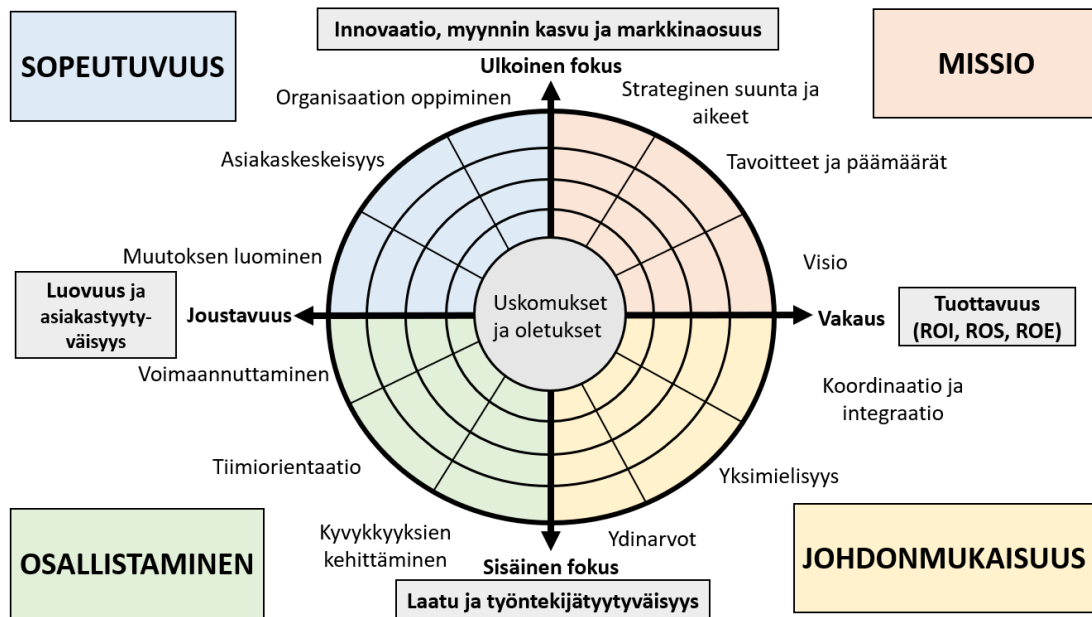
2.6.2 Culture alignment framework ja Denison-malli

Culture Alignment Framework (CAF) on yrityskulttuuritutkimuksen metatutkimuksen lopputulemana syntynyt kulttuurin arvioinnin malli. CAF:ssa yhtenä akselina toimii CVF:stä tuttu vakaus–joustavuus akseli, ja toisena akselina ihmisten välistä vuorovaikutusta kuvaava riippumattomuus–riippuvaisuus akseli. Mallissa yrityskulttuurit on tyypitelty kahdeksaan tyyppiin: merkitys, välittäminen, järjestys, turvallisuus, tulos, nautinto ja oppiminen. Mallin luoneiden tutkijoiden mukaan yrityksen kulttuuri painottuu usein useampaan arkkityyppiin, ja mallissa lähekkäin olevat tyypit painottuvat usein yhdessä, kun taas kaukana olevat tyypit painottuvat harvoin yhdessä. OCAI:n tavoin myös CAF mittaa sekä nykykulttuuria, että tavoitekulttuuria. (Cheng ym., 2018; Luukka, 2019, Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”.) CAF esitetään kuviossa 10.



Kuvio 10. Culture Alignment Framework (Luukka, 2019, Liite "Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset").

Denison Organizational Culture Survey (DOCS) on Daniel Denisonin luomaan Denisonin malliin perustuva kysely. Denisonin malli rakentuu CVF:n akselien varaan, ja se jakaa yrityskulttuurin ominaispiirteet neljään osaan: missioon, sopeutumiskykyyn, osallistumiseen ja johdonmukaisuuteen. Jokainen neljännes koostuu kolmesta osa-alueesta, joten alakategorioita on yhteensä 12. DOCS sisältää yhteensä 48 kysymystä, eli neljä kysymystä kategoriasta kohden. Malli pyrkii linkittämään kulttuuridynamiikan taloudelliseen suoritukseen. Denisonin mukaan ideaalitalanteessa kaikki neljännekset ovat tasapainossa keskenään, jolloin yrityksen suoritustaso on korkea. Virallisesti suoritettujen kyselyjen tuloksia verrataan Denison Consultingin tietokantaan ja tuloksena saadaan prosenttiluku jokaiseen kategoriasta. Luku kuvaa sitä, montako prosenttia tietokannan yrityksistä pärjäsivät kategoriassa vastaajaa huonommin. Esimerkiksi tulos 85, tarkoittaa että yritys sai kategoriasta paremmat pisteet, kuin 85 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. (Denison Consulting, 2021b, 2021c, 2021a; Denison, 2012, Liite "Denison Organizational Culture Survey: Overview and Resource Guide"; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 6, kohta 6.1; Luukka, 2019, Liite "Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset".) Denisonin malli esitetään kuviossa 11.



Kuvio 11. Denisonin malli (Denison Consulting, 2021c).

Suomalainen yrityskulttuurin asiantuntija Panu Luukka kritisoi kirjassaan ”Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi miten?” Denisonin mallia sen laajuudesta sanoin ”Kun yritetään selittää kaikki, ei yleensä selitetä yhtään mitään.” Hänen mielestään malli ei mittaa yrityskulttuuria, vaan ennemminkin toimintakulttuuria ja sen lopputulemia. Luukka kuitenkin myöntää, että malli on looginen kuva yrityskulttuurin rakenteesta ja voi auttaa sen ymmärtämisessä. (Luukka, 2019, Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”.) Kulmala ja Rosvall (2022, luku 6, kohta 6.1) näkevät Denisonin mallin olevan hyödyllinen alusta keskustelulle ja tarjoavan hyvät lähtökohdat esimerkiksi kahden yrityksen yrityskulttuurien vertailulle.

2.6.3 Multi-focus malli

Hofsteden Multi-Focus malli on kehitetty tutkimalla kansallisten kulttuurien ja yrityskulttuurien eroja. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kuusi organisaatiokulttuuria kuvaavaa ulottuvuutta, jotka keskittyvät yrityskulttuurin käytänteisiin. Tutkimuksessa nimittäin huomattiin samassa maassa toimivien organisaatioiden olevan arvoiltaan hyvin yhteneviä ja eroavan toisistaan nimenomaan käytänteiden tasolla. (Hofstede ym., 2010, luku 10; Hofstede Insights,

2022a, 2022b.) Mallin kuusi ulottuvuutta ovat (Hofstede ym., 2010, luku 10; Hofstede Insights, 2022b):

1. Prosessipainotteisuus vs. tulospainotteisuus
2. Työntekijäkeskeinen vs. työkeskeinen
3. Paikallinen vs. ammatillinen
4. Avoin systeemi vs. suljettu systeemi
5. Löysä kontrolli vs. tiukka kontrolli
6. Normatiivinen vs. pragmaattinen

Multi-focus mallia käytetään ottamalla osaa Hofstede Insightsin Organisational culture scan -tutkimukseen. Tutkimus aloitetaan ottamalla yhteyttä sertifioituun konsulttiin, jonka jälkeen määritellään tutkittavat alakulttuurit. Työntekijöitä informoidaan tutkimuksesta ja tutkimus toteutetaan online-kyselynä ja/tai syvä-lisinä haastatteluina. Tämän jälkeen määritellään optimaalinen kulttuuri ja arvioidaan todellisen kulttuurin ja optimaalisen kulttuurin erot. Seuraavaksi päätetään mitä asioita muutetaan ja mitä asioita ei muuteta. Muutos pannaan käytäntöön ja lopuksi mitataan muutoksen tulokset. (Hofstede Insights, n.d.)

2.6.4 Kyselylomakkeiden kritiikki ja tilastollisen tutkimuksen asema kulttuurin tutkimuksessa

Erilaisten kyselylomakkeiden ongelma, varsinkin kansainvälisessä käytössä, on se, että kyselyn laatija on laatinut kysymykset oman yhteiskuntansa ehdoilla, ja on täten saattanut jättää pois asioita, jotka olisivat merkityksellisiä kohdemaan kulttuurikontekstissa. Juuri nämä kysymykset olisivat kulttuurillisessa mielessä kaikkein kiinnostavimpia, ja ilman niitä kysely johtaa helposti yhdenmukaisiin tuloksiin. (Hofstede ym., 2010, luku 2, kohta "Reading Mental Programs: Suggestions for Researchers".)

Edgar Scheinin näkemykset yrityskulttuurin tutkimuksesta eivät myöskään puolla kyselylomakkeiden käyttöä. Scheinin mukaan yrityskulttuuria voidaan arvioida yksilö- ja ryhmähaastattelujen keinoin, joista jälkimmäinen keino on

usein tehokkaampi. Hänen mukaansa lomakkeiden ongelmia ovat muun muassa se, että ei tiedetä mitä kysyä ja se, että vastauksien luotettavuutta tai oikeellisuutta ei voida arvioida. Tutkimusvastauksia voidaan pitää kulttuurin ilmentyminä tai ilmapiirin heijastuksina, mutta ne eivät tuota tietoa syvemmistä arvoista tai jaetuista perusolettamuksista. Schein myös huomauttaa, että anonyymin ja suojatun kyselytutkimuksen teettäminen avoimen ryhmäkeskustelun sijaan kiellii organisaation kulttuurista enemmän kuin mikään kerätty tilastollinen data. (Schein, 2001, luku 4; s. 102.)

Myöskään Luukka ei usko yrityskulttuurin määrittelemiseen tiukan viitekehyksen kautta. Hän kutsuu nelikenttiä ja ”oktagoni-hämähäkinseittejä” konsulttiväkivallaksi sekä Maslowilaiseksi vasaraksi, joka aluksi ohjaa tutkijan toimintaa ja lopulta pakottaa lopputulokset istumaan käytettyyn viitekehykseen. Luukka kuvailee kirjassaan myös oman työpaikkansa Leidenschaftin käyttämää yrityskulttuurin arviointiprosessia (Luukka, 2019 Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”). Leidenschaft on yrityskulttuurin muotoiluun erikoistunut yritys, jossa Luukka on myös yksi perustajajäsenistä (Leidenschaft, 2023). Leidenschaftin prosessissa yrityskulttuuria arvioidaan johdon, työntekijöiden ja rakenteiden näkökulmista. Tutkimusmenetelminä käytetään haastatteluja, työpajoja, osallistuvaa havainnointia, työntekijäymmärrystutkimusta, pienryhmähaastatteluja sekä rakenteiden läpi käyntiä johdon ja HR:n kanssa. Tutkimusote on vahvasti kvalitatiivinen. Analyysivaiheessa johdon näkemyksiä, rakenteita ja työntekijöiden kokemuksia peilataan toisiinsa. (Luukka, 2019 Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset”).

Kulmala ja Rosvall suosittelevat Leidenschaftin tavoin keräämään tietoa useilla työkaluilla, kuten kyselytutkimuksilla, haastatteluilla, havainnoinnilla, ryhmäkeskusteluilla ja työpajoilla. Heidän mukaansa arviointiin kannattaa kerätä niin paljon tietoa, kuin on resurssien puitteissa mahdollista, ja ottaa mukaan myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmia. Kirjassa tiedonkeruuvaihe esitetään myös sosiaalisena, keskustelevana ja kehittäväenä prosessina. Tiedonkeruun jälkeen kerätty aineisto vedetään yhteen ja esitetään tiiviisti. Aineiston perusteella voidaan edetä tekemään päättelyitä siitä, mitä

piirteitä tulisi vahvistaa ja mitä tulisi pyrkiä poistamaan. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.1.) Kulmala ja Rosvall myös puoltavat kyselytutkimusten asemaa niiden nopeuden, kattavuuden ja tehokkuuden vuoksi. Kyselyt mahdollistavat tiedon analysoinnin erilaisten taustamuuttujien mukaan ja niiden tulokset on helppo yhdistää laadulliseen analyysiin. Kyselyiden huonoina puolina mainitaan yksilöiden ja tiimien hukkuminen keskiarvojen ja etukäteen määriteltujen arkkityyppien taakse, sekä työntekijöiden kuulluksi tulemisen kokemuksen heikentyminen. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 6, kohta 6.1.)

Myös Hofstede ym. puoltavat kvantitatiivisten tutkimusten asemaa osana laajempaa lähestymistapaa. Kyselyiden tarjoamat kuvaajat tekevät kulttuuria näkyväksi ja nostavat näin kulttuurin tärkeysjärjestystä johdon asialistalla. Heidän mukaansa hyödyllisiä käytännön sovelluksia kyselyille ovat alakulttuurien tunnistaminen organisaatioissa, kulttuurin ja tulevan strategian yhteensopivuuden testaaminen, potentiaalisten kulttuurikonfliktien tunnistaminen esimerkiksi fuusioiden yhteydessä sekä organisaatiokulttuurin kehityksen mittaaminen. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Managing (with) Organizational Culture".)

2.7 Yrityskulttuurin (kautta) johtaminen

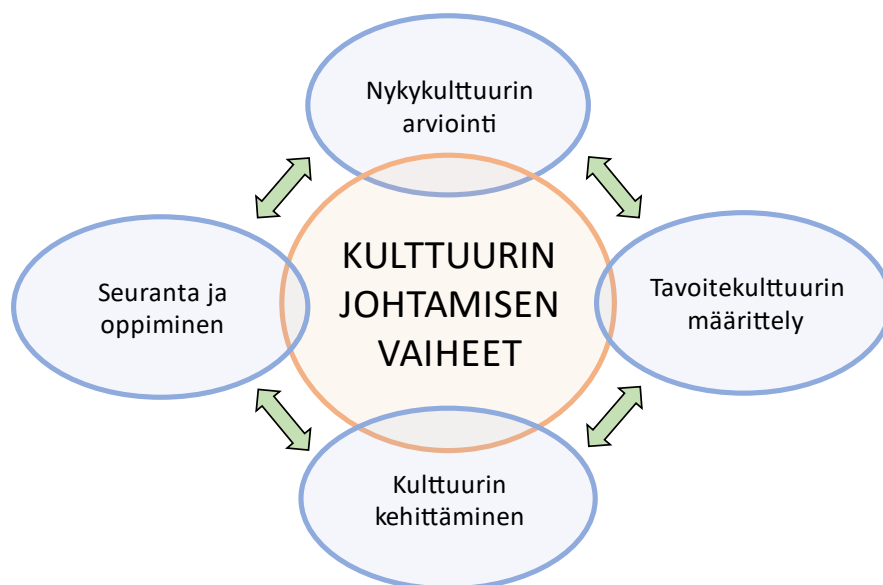
Tähän mennessä ollaan todettu, että yrityskulttuurin mittaamiselle tarvitaan syy ja konteksti, sekä että yrityksen strategian, johtamiskäytänteiden ja operatiivisen toiminnan on sovittava yhteen kulttuurin kanssa (Kamensky, 2015, luku 3, kohta "Yrityksen arvot ja strategia sopivat yhteen"; Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.1; Lencioni, 2012, kohta "Understanding organizational health"; Schein, 2001, s. 29; luku 4). Tässä kappaleessa perehdytään kulttuurin muuttamiseen ja sen taustalla vaikuttaviin mekanismeihin.

Kulttuurin muuttamisen syitä voivat olla esimerkiksi muutokset toimintaympäristössä, yrityksen kasvu, yritysten yhdistyminen tai ei-tarkoituksenmukainen nykykulttuuri (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 3). Kulttuurin johtaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään kulttuurin muuttamista, vaan se pitää sisällään myös olemassa olevan kulttuurin vahvistamisen ja todeksi elämisen.

Kulttuuristen elementtien muuttaminen on hidasta ja työlästä. Usein kohdataan myös muutosvastaisuutta. Tämän vuoksi on helpompaa ja tehokkaampaa johtaa nykykulttuurin positiivisten ominaisuuksien kautta. (Luukka, 2019, luku 4; Schein, 2001, luku 5.)

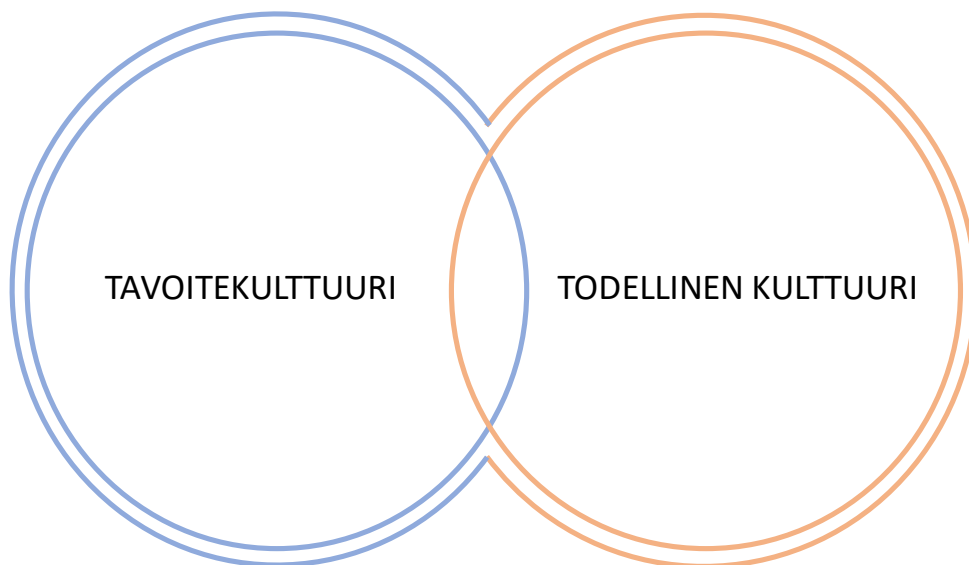
2.7.1 Kulttuurin johtamisen vaiheet

Yleinen käsitys yrityskulttuurin johtamisen prosessista rakentuu neljän vaiheen varaan. Ensimmäisessä vaiheessa nykykulttuuri arvioidaan havaitun liiketoimintaongelman näkökulmasta. Seuraavaksi määritetään yrityksen tavoitekulttuuri tai optimaalinen kulttuuri. Tätä seuraa kulttuurin kehittäminen nykykulttuurin ja tavoitekulttuurin vertailusta johdetuilla toimilla. Neljäs vaihe on prosessin seuranta ja oppiminen, joka johtaa jälleen prosessin ensimmäisen vaiheen luo. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Managing 'with' Organizational Culture"; Johnson ym., 2008, luku 14, kohta 14.2.3; Luukka, 2019, Liite "Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat viitekehykset"; Schein, 2001, luku 5; Schein & Schein, 2017, luku 16, kohta "Cautions in Regard to 'Culture' Change".) Kulttuurin johtamisen vaiheet esitetään kuviossa 12.



Kuvio 12. Kulttuurin johtamisen vaiheet (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4).

Koska kulttuurin arviointia on käsitelty jo edellisessä luvussa, siirrytään tässä luvussa suoraan tavoitekulttuurin määrittelemiseen. Tavoitekulttuuri määritellään suhteessa tavoitteisiin vertaamalla nykykulttuurin tilaa ja tavoitteita keskenään. Tavoitteiden saavuttamista tukevia piirteitä pyritään vahvistamaan ja tavoitteisiin pääsemistä estäviä piirteitä pyritään muuttamaan. Vahvistettaviksi voidaan valita niin monta ominaisuutta kuin löydetään, mutta muutettaviksi kannattaa valita kerrallaan vain muutama asia. Tavoitekulttuuri asettuu osittain päällekkäin nykykulttuurin kanssa. Osa nykykulttuurin ominaisuuksista on siis samoja kuin tavoitekulttuurissa. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.2; Schein, 2001, s. 85.) Nykykulttuurin, eli todellisen kulttuurin ja tavoitekulttuurin suhde esitetään kuviossa 13.



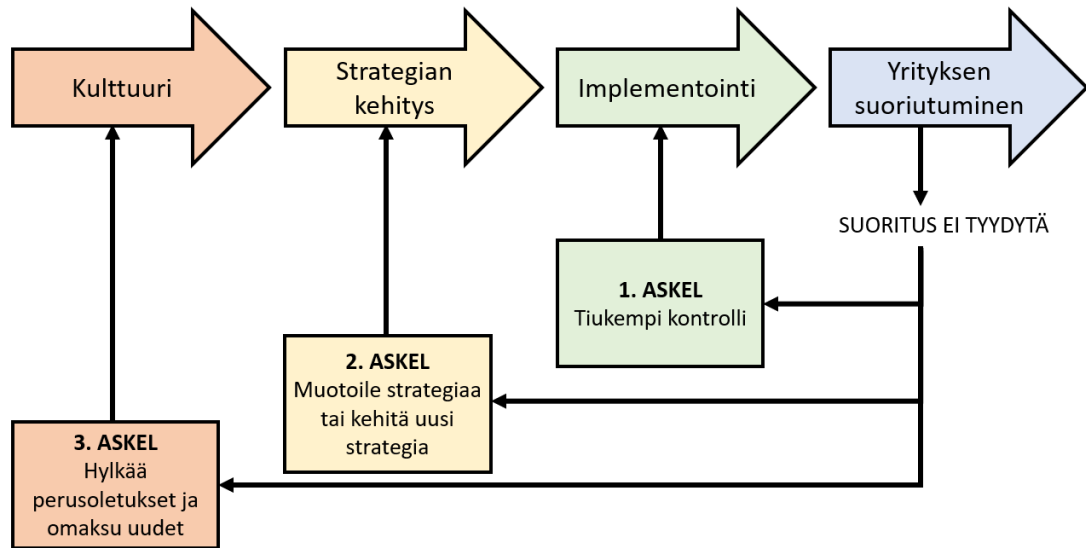
Kuvio 13. Nykykulttuurin ja tavoitekulttuurin suhde (Luukka, 2019, osa 1, kohta "Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri").

Tavoitekulttuurin arvioimiseksi voidaan käyttää esimerkiksi win-win-win-hapotestiä, jossa tavoiteltava muutos kiteytetään ja arvioidaan tuoko se arvoa henkilöstölle, asiakkaalle ja yritykselle. Jos vastaus jokaiseen näkökulmaan on "kyllä", tavoitekulttuuri läpäisee testin. Tavoitekulttuurista kannattaa myös keskustella laajasti organisaatiossa, jolloin siitä saadaan palautetta ja samalla

luodaan mahdollisesti myös uusia ideoita. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.2.)

Kulttuurin muuttamisen hankaluuden vuoksi voi olla syytä miettiä myös yrityksen muiden piirteiden muuttamista sopiviksi nykyculttuuriin. Kulttuurin huomiointi esimerkiksi strategiaa laadittaessa ja muutettaessa on erittäin oleellista ja järkevää. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Managing (with) Organizational Culture"; Johnson ym., 2008, luku 14, kohta 14.2.3.) Esimerkiksi Hofstede ym. esittävät kulttuurinjohtamisen tarkistuslistassaan, että mikäli nykyculttuuri on ristiriidassa strategian kanssa, arvioidaan ensimmäiseksi, voidaananko strategiaa muuttaa. Mikäli strategiaa ei voida muuttaa, käydään huolellisesti läpi kulttuurimuutoksen vaatima työ, aika ja taloudelliset kustannukset. Jos kulttuurimuutos tämän jälkeen epäilyttää, neuvotaan muuttamaan mieluummin strategiaa. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Managing (with) Organizational Culture".) Myös Scheinin mukaan muutokset tulisi ajatella ensisijaisesti liiketoiminnan muutoksina ja tavoitteet toivottuina konkreettisina käyttäytymismalleina. Kulttuurin muuttamista on hyödyllisempää ajatella vasta, kun muutosprosessissa on törmätty muutosta estävään kulttuuriseen esteeseen. Tällöin kulttuurin muuttamiseksi voidaan käynnistää oma muutosprosessinsa. (Schein, 2001, luku 6.)

Johnson ja Scholes (2008, luku 5, kohta 5.4.5) kuvaavat kulttuurin ja strategian suhdetta kuviossa 14 esitetyn sovelletun Grinyerin ja Spenderin (1979, s. 203) mallin avulla. He tosin käyttävät mallia kuvaamaan sitä, miksi kulttuuri voi estää strategian implementoinnin ja asettaa rajat strategian määrittämiselle. Tässä yhteydessä kuvio kuvaa hyvin kulttuurin ja strategian välistä hierarkiaa.



Kuvio 14. Kulttuurin vaikutus strategian kehittämiseen (Grinyer & Spender, 1979, s. 203; Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.4.5).

Päädyttäessä kulttuurin muuttamiseen on hyvä tiedostaa muutamia asioita kulttuurin muutoksesta. Ensinnäkin muutoksen tavoitteet tulisi voida ilmaista toivotun käyttäytymisen kautta ”kulttuurin muutos” -termin sijaan. Näin muutokseen luodaan konkretiaa ja siitä tehdään ymmärrettävä. Toiseksi: vanhoja kulttuurisia elementtejä voidaan poistaa hankkiutumalla eroon henkilöistä, jotka pitivät niitä yllä. Uusia elementtejä ei kuitenkaan voida todella oppia, ennen kuin ne ovat johtaneet ajan saatossa menestykseen ja tyydytyksen tunteeseen. Lisäksi muutokset perusolettamuksissa vaativat aina psykologisesti kivuliaan pois oppimisen jakson, joka tulisi ottaa huomioon yhtenä muutoksen vaiheena. Viimeiseksi, kun järjestelmien ja ympäristön kompleksisuus kasvaa, muutoksesta tulee jatkuvaa. Näin ollen ei voida enää ajatella muutosta ratkaisuna, vaan ennemminkin jatkuvana prosessina. (Schein & Schein, 2017, luku 16, kohta ”Cautions in Regard to ‘Culture’ Change”.)

2.7.2 Kulttuurin muutoksen mekanismit organisaation elinkaaren eri vaiheissa

Kulttuurin rakentumisen ja muutoksen mekanismit ovat myös riippuvaisia organisaation kehitysvaiheesta, tai toisin sanoen ”iästä”. Kulttuurinmuutoksen luonne on erilainen organisaation perustamis- ja kasvuvaiheessa, keski-ikäisessä yhä menestyvässä organisaatiossa, kypsässä ja taantuvassa

organisaatiossa sekä fuusioissa, yritysostoissa ja yhteisyrityksissä. (Schein, 2001, luku 5; Schein & Schein, 2017, luvut 9–11.)

Nuoressa yrityksessä yrityksen perustajien henkilökohtaiset uskomukset, oletukset ja arvot istutetaan heidän palkkaamiinsa ihmisiin. Yrityksen menestyessä ne muuttuvat yhteisiksi, ne nähdään oikeina ja niistä tulee itsestään selvyyksiä. Schein (2017, luku 10) kuvaa johtajien käyttämiä uskomusten, arvojen ja oletusten istuttamiskeinoja jakamalla ne ensisijaisiin ja toissijaisiin keinoihin. Ensisijaiset keinot ovat tehokkaampia ja liittyvät johtajan näyttämään henkilökohtaiseen esimerkkiin. Henkilökohtainen esimerkki on erityisen tärkeää, sillä organisaation uudet jäsenet kiinnittävät enemmän huomiota käyttäytymiseen kuin puheeseen. Ensisijaisia keinoja ovat (Schein, 2001, luku 5; Schein & Schein, 2017, luku 10.):

- Mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he mittaavat ja mitä he kontrolloivat säännöllisesti.
- Miten johtajat reagoivat kriittisiin tapahtumiin ja organisaation kriiseihin.
- Havaitut johtajien resurssien kohdentamisen kriteerit.
- Tarkoituksellinen roolimallin antaminen, opettaminen ja valmentaminen.
- Havaitut palkintojen ja statuksen jakamisen kriteerit.
- Miten ja millä perustein johtajat rekrytoivat, valitsevat, ylentävät ja erottavat.

Johtajien toissijaiset uskomusten, arvojen ja oletusten istuttamiskeinot puolestaan liittyvät enemmänkin muodollisiin ja rakenteellisiin seikkoihin. Nämä rakenteelliset asiat nousevat korkeampaan arvoon organisaation keski-iässä, jolloin uusien johtajien on toimittava olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Nämä rakenteet saattavat joissain tapauksissa jopa määrittää uusien johtajien valitsemista. Scheinin mukaan kyseiset keinot ovat (Schein, 2001, luku 5; Schein & Schein, 2017, luku 10.):

- Organisatorinen suunnittelu ja rakenne.

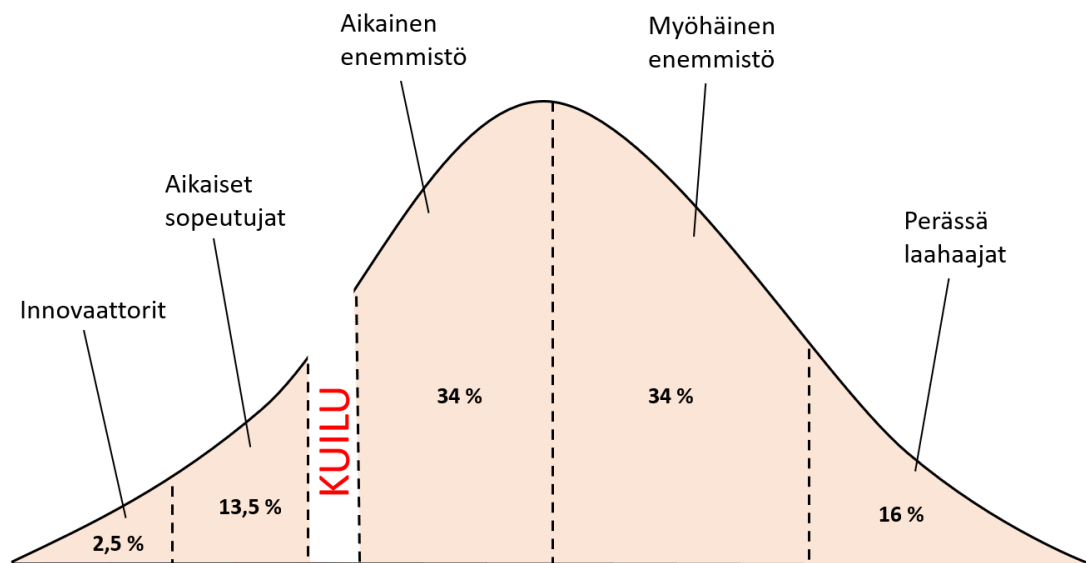
- Organisaationalliset systeemit ja käytänteet.
- Organisaation riitit ja rituaalit.
- Fyysisen tilan, julkisivun ja rakennusten suunnittelu.
- Tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä.
- Viralliset lausunnot organisaation filosofiasta, opeista ja perussäännöistä.

Nuoressa organisaatiossa kulttuurillinen painopiste on säilymisessä ja itsensä erilaistamisessa suhteessa ympäristöön ja muihin yrityksiin. Kulttuurista pidetään kiinni erittäin voimakkaasti, sillä kulttuuri on organisaation jäsenten itsensä luoma ja alkuperäiset kulttuurin luojat (perustajat) ovat yhä läsnä. Kulttuuri myös auttaa organisaatiota määrittelemään itsensä ja menestymään mahdollisesti vihamielisessä ympäristössä. Kulttuuriin takerrutaan myös siksi, että monet kulttuurin elementeistä on opittu niiden suojatessa organisaation rakentamisen ponnisteluista ja ylläpitämisestä aiheutuvalta ahdistukselta. (Schein, 2001, luku 5.)

Nuoren organisaation kulttuurin kehitys tapahtuu hiljalleen yrityksen sopeutuksessa ja kasvaessa. Kasvun aikana saattaa alkaa syntyä myös alakulttuureita. Kulttuurin johtamiseen voidaan tällöin panostaa tulemalla tietoisiksi omasta kulttuurista kulttuurin arvioinnin kautta. Kulttuurin johtamista haluttuun suuntaan voidaan tehdä ylentämällä ihmisiä, jotka kuuluvat nykykulttuuriin, mutta omaavat piirteitä, joita kulttuuriin halutaan tuoda tai joita siinä halutaan vahvistaa. Myös alakulttuurien syntymistä voidaan hyödyntää ylentämällä ihmisiä alakulttuureista, jotka parhaiten vastaavat ympäristön vaatimuksia. Tässä organisaation kehitysvaiheessa on myös tärkeää varmistaa alakulttuurien välisen viestinnän toimivuus ja alakulttuurien yhteensopivuus. (Schein, 2001, luku 5.)

Kulttuuristen sekatyypin ylentäminen liittyy myös organisaation jatkuvaan muutoskykyyn. Jack Welchin (2009, luku 9) arvion mukaan alle kymmenen prosenttia ihmisistä on todellisia muutosagentteja, eli ihmisiä, jotka ovat joustavia ja valmiita muuttamaan, ja joita voidaan käyttää muutoksen aikaan saamiseen. Tästä syystä muutosagenttien tunnistaminen ja palkkaaminen on

erityisen tärkeää. (Welch & Welch, 2009, luku 9.) Innovaation diffuusiteoria kuvaa tuotteen tai idean hyväksymistä jakamalla ihmisjoukon innovaattoreihin, aikaisiin sopeutujiin, aikaiseen ja myöhäiseen enemmistöön, sekä perässä laahaajiin. Teorian mukaan innovaattorien ja aikaisten sopeutujien on hyväksyttävä tuote tai idea, ennen kuin suuri yleisö voi hyväksyä sen. Tästä syystä muutosagenttien löytäminen ja mukaan saaminen on erityisen tärkeää. (Rogers, 1962; Sinek, 2009) Innovaation diffuusiteoria esitetään kuviossa 15.



Kuvio 15. Innovaation diffuusiteoria (Rogers, 1962).

Organisaation nuoruus päättyy siihen, kun perustajat tai perustajaperhe ovat poistuneet yrityksestä, ja on päädytty järjestelyyn, jossa hallitus nimittää toimitus- ja pääjohtajat. Ratkaisevin vaihe tässä muutoksessa on vaihto perustajasta seuraavaan johtajaan. Tässä vaiheessa yrityksen kulttuuri kuvastaa perustajan persoonallisuutta ja todennäköisesti syntyy sisäistä kamppailua liittyen siihen, mistä kulttuurin ominaisuuksista kukin pitää. Työntekijät saattavat tällöin jakautua "liberaaleihin" ja "konservatiivisiin" muodostaen näin vastakkainasettelua. Vaarana on, että tunteet perustajaa kohtaan heijastetaan kulttuuriin ja perustajaa korvattaessa suuri osa kulttuurista kyseenalaistetaan. Johtajan vaihdos on yleensä psykologisesti haastavaa sekä perustajalle, että mahdolliselle seuraajalle. Perustaja ei välttämättä halua päästää yrityksestä irti ja saattaa tiedostamattaan haluta jopa tuhota yrityksen välttyäkseen sen

luovuttamiselta. Kun uusi johtaja valitaan, hän on yleensä organisaation sisältä valittu henkilö, jonka hyväksytään olevan riittävän sopiva hallitsevaan kulttuuriin. Johtajan vaihdos on myös mahdollisuus muuttaa kulttuurin kehittymisen suuntaa, mikäli uusi johtaja on sopiva sekoitus vanhaa tuttua kulttuuria, sekä uusia kulttuurisia piirteitä. (Schein, 2001, luku 5.)

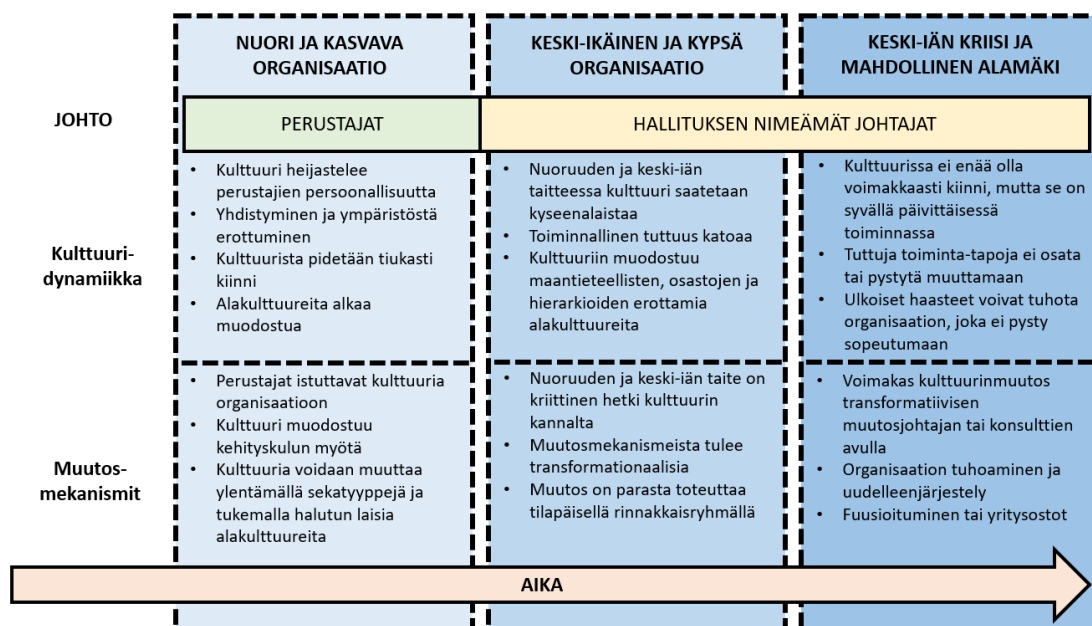
Organisaation keski-iässä muutoksen luonteesta tulee transformatiivinen. Transformatiivisen oppimisen teoriaan on useita erilaisia lähestymistapoja, mutta yleisimmin termiin liitetään oppijan perustavanlaatuinen merkityksien ja maailman tulkintatavan muutos, sekä itsetietoisuuden lisääntyminen. Kyseessä on siis muutos oppijan perusolettamuksissa, sekä tavassa, jolla oppija kokee ja tulkitsee maailmaa. (Hoggan, 2016; Schein, 2001, luku 6.) Tällöin kehityskulkuun keskittyvän muutosmekanismin sijaan muutos edellyttää uuden oppimisen lisäksi poisoppimista. Transformatiivinen muutos on psykologisesti kivulias prosessi, jonka kautta voidaan saada muutosta aikaan vain tiettyjen ehtojen toteutuessa. Ensinnäkin muutoksen käynnistämiseen tarvitaan eloonjäämisahdistusta, jonka jokin ulkoinen paine tuottaa. Toiseksi eloonjäämisahdistuksen täytyy olla suurempi, kuin oppimisesta aiheutuva oppimisahdistus. Tämän mahdollistamiseksi oppimisahdistusta tulee lievittää luomalla psykologista turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta voidaan luoda positiivisella visiolla, koulutuksilla, osallistamisella, epävirallisilla koulutuksilla, harjoitustilanteilla, ohjauksella, palautteella, positiivisilla roolimalleilla, tukiryhmillä sekä yhdenmukaisilla järjestelmillä ja rakenteilla. Pohjimmillaan uusia käsitteitä voidaan oppia joko jäljittelyn tai tutkiskelun kautta. Jäljittely, esimerkiksi sopivien roolimallien kautta, on malleista tehokkaampi, mutta joskus roolimalli ei sovi oppijan persoonaan, ja joskus roolimallien poistuessa palataan vanhaan käyttäytymismalliin. (Gromov & Brandt, 2011; Järvinen, 2012. luku 2; Schein, 2001, luku 6.)

Varsinaisia muutostoimia toteutetaan tavallisesti tilapäisissä rinnakkaisissa oppimisjärjestelmissä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation osasta, esimerkiksi projektiryhmästä, tulee tarpeeksi sivullinen kulttuuriin nähden, jotta se voi testata ja kokeilla uusia toimintamalleja. Kun uusi toimintamalli löydetään,

tilapäisorganisaatio voi osoittaa uuden mallin toimivuuden ja toimia roolimal-
lina muulle organisaatiolle vähentäen näin muutosahdistusta. Muutosprojek-
tissa on aina oleellista määritellä konkreettinen toivottu käyttäytyminen ja ki-
teyttää tavoitteet ymmärrettävään muotoon. (Schein, 2001, luku 6.)

Yrityksen keski-ikä kriisi ja mahdollinen alamäki, ovat seurausta siitä, että kult-
tuuri on syvällä päivittäisessä toiminnassa, eikä toimintatapoja enää osata
muuttaa. Ilmiöstä voidaan käyttää myös termiä ”strateginen ajelehtiminen”,
joka tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksen strategian ja toiminnan muutos ei
pysy ympäristön muutoksen tahdissa. Ongelmia syntyy myös, kun ulkopuoli-
nen uhka vaarantaa organisaation olemassaolon. Tällöin johto saattaa tehdä
kulttuurin muuttamiseksi voimakkaita liikkeitä. Vaihtoehtoina ovat voimakas
kulttuurinmuutos muutosjohtajan ja konsulttien avulla, organisaation tuhoami-
nen ja uudelleen järjestely sekä fuusioituminen ja yritysostot tai yrityksen lo-
pullinen kaatuminen. (Johnson ym., 2008, luku 5, kohta 5.2; Schein, 2001, luku
7.)

Täyskäännökset ja suuret muutokset ovat joka tapauksessa tuskallisia yrityks-
selle, ja vaativat vuosia toteutuakseen (Schein, 2001, luku 7). Usein strategi-
seen ajelehtimiseen myös reagoidaan liian myöhään, sillä sitä on vaikea huo-
mata ennen kuin organisaation suoritus heikkenee huomattavasti (Johnson
ym., 2008, luku 5, kohta 5.2). Uudet toimintamallit johtavat uuden kulttuurin
syntymiseen vasta, kun niitä kyetään ylläpitämään ja ne johtavat menestyk-
seen (Schein, 2001, luku 7). Organisaation vaiheet ja kulttuuridynamiikan ele-
mentit esitetään kuviossa 16.



Kuvio 16. Organisaation ikä, kulttuurin tila ja kulttuurin muutosmekanismit (Schein, 2001, luku 5–7).

Fuusiot eivät useinkaan lunasta niille asetettuja odotuksia. Uudet teknologioiden yhdistelmät, uudet omistajat ja hallintorakenteet sekä erilaiset johtamistyyli ja tarinat tekevät toiminnan yhdistämisestä erittäin haastavaa. Fuusiosta ja yritysostoista onkin sanottu: ”ostaminen on hauskaa, sulautuminen on helvettiä”. (Denison, 2012, luku 4, kohta ”E Pluribus Unum”.) Yritysostoa tai fuusiota suunnitellessa olisikin syytä tehdä molemmille osapuolille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa perusteellinen kulttuurin arviointi. Kahden kulttuurin kohdatessa on olemassa kolme loogisesti pääteltävää vaihtoehtoa: kulttuurit säilyvät erillisinä, toinen kulttuuri hallitsee ja valtaa toisen kulttuurin tai kulttuurit sekoittuvat hyödyntäen ominaisuuksia molemmista kulttuureista. Fuusioiden yhteydessä puhutaan usein molempien osapuolten parhaiden puolten yhdistämisestä, mutta todellisuudessa tämä toteutuu harvoin. Ongelmana on useimmiten se, että kulttuuriin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, eikä sitä koeta tärkeäksi. (Schein, 2001, luku 8.)

2.7.3 Organisaation alakulttuurien yhtenäistäminen

Eräs organisaation yhteisen kulttuurin tehtävistä on yhdistää organisaation alakulttuureja. Organisaatiossa alakulttuureja voi syntyä eri maantieteellisten

sijaintien välille, osastojen ja toimintojen välille tai jopa osastojen sisällä vaikkapa työnkuvaan perustuen. Erilaisten alakulttuurien olemassaolo on tavallista ja hyväksyttävää. Tärkeintä on, että alakulttuurien arvot ja normit eivät ole ristiriidassa yhtenäiskulttuurin arvojen ja normien kanssa, ja että kaikki alakulttuurit ovat linjassa organisaation jaettujen tavoitteiden kanssa. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.2; Schein & Schein, 2017, luku 11.)

Alakulttuurit voivat aiheuttaa ongelmia, joiden syistä yrityksessä on hyvä olla perillä. Nuoressa yrityksessä alakulttuurien yhtenäistyminen tapahtuu luonnostaan yhteisen johtajan esimerkin ja tiiviin yhteistyön avulla. Keski-ikäistävässä tai kypsässä yrityksessä alakulttuurit ovat kuitenkin saattaneet kehittää erilaisia perusoletuksia itsestään ja roolistaan. Nämä alakulttuurien väliset erot saattavat luoda puitteet huonolle yhteensopivuudelle tai jopa tuhoisille konflikteille, joiden tulkitaan usein virheellisesti olevan poliittisia valtatemppeja tai persoonallisuuksien välisiä ristiriitoja. Kaikissa organisaatioissa tunnistettavia yleisen tason alakulttuureja ovat operaattorit, suunnittelijat ja johtajat. (Schein & Schein, 2017, luku 11, kohta "The need for alignment between three generic subcultures: Operators, designers, and executives".)

Operaattoreilla tarkoitetaan organisaation käytännön työn tekijöitä, jotka tuottavat yrityksen tuotteen tai palvelun. Operaattorit oppivat usein luottamaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kommunikointiin, luottamukseen ja yhteistyöhön. He myös oppivat, että vaikka työprosessi olisi kuvattu organisaation tasolla miten tarkasti tahansa, todellinen maailma on aina arvaamaton ja edellyttää sopeutumista, sekä innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisua. Operaattorit oppivat poikkeamaan virallisista käytänteistä, mutta myös ajoittain palautumaan tiukasti virallisiin, monesti kohtuuttomiksikin koettuihin, johdon vaatimuksiin. Operaattoreiden keskuudessa esiintyy myös ilmiö, jossa virallisista käytänteistä poikkeavia työtapoja opetetaan uusille työntekijöille. Tämän kaltainen käytännön ajalehtiminen tekee yleensä organisaation toiminnasta tehokkaampaa ja on myös yksi organisaatiokulttuurin tärkeimmistä kulttuurisista oletuksista. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta "Organizational subcultures";

Schein & Schein, 2017, luku 11, kohta “The need for alignment between three generic subcultures: Operators, designers, and executives”).)

Suunnittelijoiden alakulttuuri on usein ihmisten ja yhteistyön sijaan keskittynyt tehokkuuteen ja ideaaliin prosessiin. Ratkaisut kehitetään teoriatasolla ja toiminta tai tuotteet pyritään automatisoimaan mahdollisimman pitkälle. Suunnittelijoiden alakulttuurissa ihmisten nähdään olevan virheiden ja epävarmuuden lähde. Suunnittelijat eivät tee lopullista tuotetta tuottavaa työtä, vaan luovat uusia tuotteita, rakenteita ja prosesseja tehdäkseen organisaatiosta tehokkaamman. Heidän alakulttuurinsa yhtenäisyys juontuu usein koulutuksen ja ammattitaustan kulttuurista. (Hofstede ym., 2010, luku 10, kohta “Organizational subcultures”; Schein & Schein, 2017, luku 11, kohta “The need for alignment between three generic subcultures: Operators, designers, and executives”).)

Sekä operaattorit, että suunnittelijat ovat usein eri aaltopituudella kolmannen alakulttuurin, johtajien, kanssa. Johtajien alakulttuuria edustavat yleensä pelkästään toimitusjohtaja ja hänen toimeenpaneva tiiminsä. Johdon maailmankuvan keskiössä on usein organisaation taloudellisen terveyden ylläpitäminen. Yrityksen perustajien näkemys pysyy yleensä laajempänä ja ihmisläheisempänä, mutta erityisesti ylenemisen kautta toimitusjohtajaksi tulleet johtajat, tai ammattitoimitusjohtajat, joutuvat väkisininkin keskittymään talouteen, sekä systeemeihin ja rutiineihin. Tässä alakulttuurissa ihmiset nähdään resurssina ja heitä ei ajatella inhimillisen kokonaisuuden, vaan ennemminkin heidän työroolinsa kautta. Nämä johtajien alakulttuurin ilmiöt voimistuvat organisaation koon ja hierarkian tasojen kasvaessa. (Schein & Schein, 2017, luku 11, kohta “The need for alignment between three generic subcultures: Operators, designers, and executives”).)

Johtajien alakulttuurin erikoispiirteenä on, että sen on johdettava muita alakulttuureita. Nimenomaan johtajien on johdettava kulttuuria, sillä pahimmat esimerkit kulttuurien ristiriidoista löytyvät yrityksistä, jotka ovat siirtäneet kulttuurin johtamisen vastuun HR-osastolle tai konsulteille. Johtajien on oleellista

tunnistaa, että kulttuurien yhtenäistäminen vaatii nöyryyttä ja taitoa tuoda erilaisia alakulttuureja yhteen yhteisen kunnioituksen ja koordinoitun toiminnan luomiseksi. (Schein & Schein, 2017, luku 11, kohta "The need for alignment between three generic subcultures: Operators, designers, and executives".) Työntekijöiden on saatava selvä ja yhtenäinen kuva siitä, mikä johdon mielestä tärkeää. Ilman täyttä selkeyttä tästä asiasta, he eivät voi mitenkään toteuttaa velvollisuuksiaan täydellä tehollaan. Epäselvyydet pienissäkin yksityiskohdissa aiheuttavat helposti työntekijöiden tai osastojen välisiä ristiriitoja. (Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create clarity".)

2.8 Kulttuuristrateginen viitekehys ja konkreettisemmat johtamisen keinot

Asta Rossi on esitellyt kulttuurin kautta johtamiselle käsitteen "kulttuuristrategia", jolla hän tarkoittaa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista sen kulttuurin kautta. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Kulttuuristrateginen viitekehys"; Rossi, 2012, luku 1, kohta 1.2.) Rossin yrityskulttuurin johtamispaketti koostuu kolmesta viitekehyksestä: giftwork, yrityskulttuurin johtamisen 9 osa-aluetta, sekä giftwork-kulttuuria rakentavien johtamiskäytäntöjen ominaisuudet (Rossi, 2012, luku 1, kohta 1.2).

Rossin mukaan vahvat yrityskulttuurit ovat giftwork-kulttuureja. Giftworkillä hän tarkoittaa sitä, kun joku panostaa odotuksia enemmän aikaa, vaivaa, energiaa tai huomiota, tai kantaa odotettua enemmän huolta toisesta ihmisestä. Vuorovaikutustilanteessa tämä ilmenee juuri edellä mainittuna odotusten ylittämisenä. Giftwork-kulttuuri toimii vahvistavalla periaatteella, jossa johto ylittää työntekijöiden odotukset ja saa vastaavasti työntekijät panostamaan työhönsä odotettua enemmän. Näin syntyvä luottamus ruokkii giftworkin kehää ja luo uusia onnistumisia. (Rossi, 2012, luku 1, kohta 1.2.)

Rossin kulttuuristrategian varsinainen ydin on kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-alueen viitekehys. Rossin mukaan parhaiden työpaikkojen maailmanlaajuisessa tutkimuksessa on huomattu parhaiden työpaikkojen johtamisen eroavan juuri näillä yhdeksällä osa-alueella. Kyseiset alueet ovat valitseminen,

innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittäminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. (Luukka, 2019, osa 4; Rossi, 2012, luku 1, kohta 1.2.)

Kulttuurin johtamisen keinoja voidaan kuitenkin tarkastella myös muilla tavoilla, kuten työntekijän elinkaarimallilla. Elinkaarimallissa etsitään kohtia, joissa työntekijä työuransa aikana kohtaa kulttuurisia toimia ja tekoja. Panu Luukka nostaa tärkeimmiksi yrityskulttuurin johtamisen keinoiksi rekrytointin, perehdytyksen, johtamisen, esihenkilötyön, organisoitumisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen, sekä palkan ja palkitsemisen. (Luukka, 2019, osa 4.) Kulmala ja Rosvall (2022, luku 2) jakavat kulttuurin johtamisen osa-alueet neljään osaan: yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja toimintatavat, yhteisöllisyys sekä työpaikan puitteet ja palvelut. Patrick Lencioni (2012) puolestaan painottaa terveen organisaation luomisessa johdonmukaisen johtajaryhmän luomista sekä selkeyden luomista, viestimistä ja vahvistamista. Näkemyksiä on siis monia, mutta ne jakavat useita yhteisiä periaatteita. Seuraavaksi tarkastellaan joitakin konkreettisimpia johtajien käytössä olevia yrityskulttuurin johtamisen keinoja.

2.8.1 Rekrytointi

Rekrytointi on työntekijän elinkaarimallin näkökulmasta ensimmäinen tilaisuus vaikuttaa yrityksen kulttuuriin (Luukka, 2019, osa 4). Kulttuuriyhteensopivuus on nykyään voimakkaasti rekrytoinnissa esillä oleva kriteeri, ja sillä tarkoitetaan sitä, miten hyvin potentiaalinen työntekijä sopii yrityksen kulttuuriin. Kulttuuriyhteensopivuuden korostamisen vaarana on yrityksen monimuotoisuuden kaventuminen, ja sitä kautta innovointi- ja suorituskyvyn heikkeneminen. Kulttuuriyhteensopivuus -termin rinnalle onkin noussut termi ”kulttuuritäydennys”, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatioon tuodaan ihmisiä, jotka ravistelevat organisaation nykykulttuuria, ja kehittävät sitä haluttuun suuntaan. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1.) Kulttuuritäydennystä voitaisiin verrata Scheinin (2001, luku 5) kulttuurin johtamisen menetelmään sopivia sekatyyppejä ylentämällä.

Yritystutkimuksen jättiläisen Jim Collinsin hyvästä paras -tutkimus tukee rekrytointin merkitystä menestymisen kannalta. Collinsin tutkimuksen mukaan hyvästä parhaaksi kehittyneet yritykset ovat järjestäen valinneet itselleen töihin oikeat ihmiset jo aikaisessa vaiheessa. Collins ei puhu kirjassaan suoraan yrityskulttuurista, mutta perustelee oikeiden ihmisten valinnan muun muassa sillä, että kun yrityksessä on töissä oikeat ihmiset, heitä ei tarvitse motivoida, vaan he ovat luonnostaan motivoituneita yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. (Collins, 2001.)

Rekrytointiin keskittymisen hyödyt ovat todellakin moninaiset. Arvo- ja kulttuuripohjainen rekrytointi kehittää työpaikan työnantajabrändiä ja tuo työpaikkaa näkyvämmäksi kulttuuriin sopiville potentiaalisille hakijoille. Kulttuurisen tarttumapinnan varmistaminen rekrytointivaiheessa luo myös sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Luukka, 2019, osa 4, kohta ”Rekrytointi - saat mitä ansaitset”; Rossi, 2012, luku 2, kohta 2.1.) Yhteensopivuuden varmistamiseksi jotkut yritykset menevät niin pitkälle, että eivät suostu palkkaamaan ketään, joka ei jaa yrityksen ydinarvoja. Tämä puolestaan todistaa arvojen olevan todellakin ydinarvoja, sekä sen, että yritys ottaa arvojohtamisen tosissaan. (Lencioni, 2012, kohta ”Question 2: How do we behave?”.) Mikäli yritykseen rekrytoidaan arvoihin sopimaton työntekijä, oli hän kuinka taitava tahansa, hän ei onnistu työssään, ellei sopeudu yrityksen arvoihin. Tällä ilmiöllä voidaan selittää myös sitä, miksi huippulahjakkaat menestyjät saattavat uudessa yrityksessä epäonnistua täysin. (Braun, 2016, luku 7; Luukka, 2019, osa 1, kohta ”yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet”; Rossi, 2012, luku 2, kohta 2.1.)

2.8.2 Perehdytys

Perehdytys on yrityskulttuurin kannalta tärkeä tilanne ensinnäkin siksi, että hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä saatetaan nopeammin osaksi yrityksen kulttuuria. Toisaalta perehdytys on myös merkittävä asia työntekijäkokemuksen kannalta. Hyvän kokemuksen luomiseksi ja pettymysten välttämiseksi perehdytyksen tulisi vastata uuden työntekijän odotuksia ja hänelle markkinoitua

työnantajabrändiä. Perehdytys on myös mahdollisuus osoittaa työntekijälle arvostusta ja näyttää hänen olevan sekä tervetullut, että odotettu. (Luukka, 2019, osa 4, kohta “Perehdytys - tervetuloa taloon, olet tärkeä ja odotettu”.)

Perehdytys on lisäksi äärimmäisen tärkeä tilaisuus saada palautetta kulttuurista ja toimintatavoista, joille pidempiaikaiset työntekijät ovat jo tulleet sokeiksi. Palautetta voidaan kerätä jatkuvasti, mutta on myös kannattavaa pitää muodollisempi tulohaastattelu 2–4 kuukauden kuluttua aloittamisen jälkeen, jolloin aloittamiseen liittyvä sekavuus on ylitetty, mutta työntekijän näkökulma on edelleen tuore. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 6, kohta 6.3; Luukka, 2019, osa 4, kohta “Perehdytys - tervetuloa taloon, olet tärkeä ja odotettu”.)

2.8.3 Johtaminen ja organisoituminen

Johtaminen ja organisoituminen ovat alisteisia yrityksen ihmiskäsitykselle, sillä esimerkiksi hajautetun johtamisen toteuttaminen organisaatiossa edellyttää johtajilta luottamusta ja uskoa ihmisten kyvykkyyteen (Luukka, 2019, osa 4, kohta “johtaminen, esimiestyö ja organisoituminen”). Päätöksenteon hajauttaminen viestii paljon yrityksen kulttuurista. Myös päätöksenteon prosessi ja päätöksistä viestiminen kertovat paljon esimerkiksi siitä, onko organisaation kulttuuri vaikkapa innovatiivinen, autoritäärinen tai varovainen. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2, kohta 2.2.) Lencionin mukaan johtoryhmän tulee olla yhtenäinen. Ryhmässä on hyvä olla enintään 12 jäsentä, ja ryhmän tulee jakaa kollektiivinen vastuu ja yhteiset päämäärät. Ryhmän jäsenten on luotettava toisiinsa, osattava hoitaa keskeiset ristiriitansa, oltava sitoutuneita ja vastuullisia. (2012, kohta “Discipline 1: Build a Cohesive Leadership Team”.)

Esihenkilötyössä ensisijaisen tärkeää on se, että esihenkilöiden roolit ja tehtävät ovat selkeästi määriteltyjä, ja että he myös tietävät miksi roolit ja tehtävät ovat sellaisia kuin ne ovat. Esihenkilötyön tulee olla tasalaatuista ja sen on oltava yhdenmukaista organisaation kulttuurin kanssa. Tästä syystä esihenkilöt on hyvä kouluttaa olemaan esihenkilöitä juuri siinä organisaatiossa, jossa

he työskentelevät. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "johtaminen, esimiestyö ja organisoituminen".)

Organisaation rakenteelle ei ole olemassa yhtä ylivertaista ratkaisua, vaan jokaisen organisaation on valittava oma rakenteensa toimialansa, oman ympäristönsä ja omien käytäntöjensä mukaan. Tärkeintä organisoitumisessa on se, että ihmisten on kyettävä kokemaan yhtenäisyyttä organisaatioon tai johonkin sen osaan. Mahdollisimman hyvän yhtenäisyyden kokemuksen ja toimivan vuorovaikutuksen kannalta organisaation yksikön koko kannattaisi pitää alle 150 henkilössä. Tätä suuremmissa yksiköissä ongelmat lisääntyvät huomattavasti ja suhteiden, sekä verkostojen ylläpitämisen aiheuttama kognitiivinen kuorma käy liian suureksi. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "johtaminen, esimiestyö ja organisoituminen".)

Nykyään paljon puhuttu itseohjautuvuus ei myöskään sovi kaikille organisaatioille. Useimmat ihmiset kaipaavat edelleen johtajuutta ja johtajia. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä paljon, eikä kaikilla ihmisillä välttämättä ole kykyä tai halua vastata itseohjautuvuuden vaatimuksiin. Vaatimuksista puhuttaessa kyse on pääasiassa vallan ja vastuun tasapainosta. Suuri vastuu ja sen mukanaan tuoma stressi ei sovi kaikille. Itseohjautuvassa tiimissä jokaisen on tehtävä osansa, eikä vapaamatkustajille ole sijaa. Itseohjautuvuuden toteuttamiseksi tarvitaan jaettu ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Lisäksi tarvitaan luottamusta ja läpinäkyvyyttä. Johdon on kyettävä luopumaan vallasta ja kaikki organisaation tieto on jaettava kaikille. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Itseohjautuvuuden ihanuudesta".) Itseohjautuvuus on usein ymmärretty väärin ja tällöin on usein unohdettu täysin johtaa. Itseohjautuvalla työskentelelläkin voi olla hyvin selkeät ja vakioidut käytännöt erilaisten asioiden ja toimintojen suorittamiselle. (Ala-Mutka ym., 2021.)

Organisoitumisen yhteydessä kannattaa puhua myös työympäristön organisoimisesta. Työpaikan puitteet ja palvelut kannattaa suunnitella yrityksen kulttuuria tukevaksi. Työasemat ja tavat on hyödyllistä valita sen mukaan, miten tavoitellussa kulttuurissa halutaan työskennellä. Myös tietojärjestelmät

vaikuttavat siihen, miten yrityksessä viestitään, kommunikoidaan ja opitaan. Työpaikalla olevat erilaiset palvelut voivat myös auttaa kulttuurin rakentamisessa, esimerkiksi lisäämällä arvostuksen tunnetta ja työhyvinvointia. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2, kohta 2.4.)

2.8.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestiminen on johtamisen yleistyökalu, jota käytetään johtamisen kaikilla osaluilla. Viestinnästä puhuttaessa saatetaan helposti sortua ajattelemaan, että viestintä on huonoa kaikissa yrityksissä, joten asialle ei tarvitse tehdä mitään. Kuitenkin parhaiden työpaikkojen tutkimustuloksista voidaan nähdä, että viestintä voi olla myös erittäin hyvällä tasolla. Tästä syystä on tärkeää tarkistaa, millainen käsitys yrityksen johdosta ja toiminnan kehittämisestä vastaavilla henkilöillä on. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Viestintä ja vuorovaikutus"; Rossi, 2012, luku 2, kohta 2.3.)

Viestinnässä on tärkeää panostaa sekä määrään, että laatuun. Erityisen tärkeää on olla kaikissa tilanteissa avoin ja rehellinen. Esihenkilöiden osalta tärkeää on olla läsnä ja lähestyttävissä. Ihmiset tulee kutsua vuorovaikutukseen ja kaikkia käytettävissä olevia viestinnän muotoja ja kanavia on hyvä käyttää hyväksi. Tutkimusten mukaan viesti tulee toistaa seitsemän kertaa, jotta se muistetaan. Viestin läpi menemisten vastuu on sekä viestijällä, että viestin vastaanottajalla, mutta loppupeleissä intressi viestin välittämiseen on ensisijaisesti viestijällä. Viestintää on tehtävä jatkuvasti ja on myös muistettava, että eri ihmiset sisäistävät asioita eri tavoin, joten viestinnän on hyvä olla monimuotoista. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Viestintä ja vuorovaikutus".)

Timo Erämetsä (2009) esittää viestinnän ongelmallisuutta seuraavan kaavan avulla: "Kun kerrot jonkin asian kerran, niin: puolet sanomastasi tulee kuulluksi, kuullusta puolet ymmärretään, ymmärretystä puolet uskotaan, pidetään tärkeänä ja tahdotaan toteuttaa, tärkeänä pidetystä puolet muistetaan, puolet muistetusta johtaa toimintaan." Kerrotusta siis vain yksi

kolmaskymmeneskahdesosa johtaa toimintaan. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Viestintä ja vuorovaikutus".)

Hyvään viestintään pyrittäessä viestinnän vastuun tulee olla jaettu koko organisaatiolle niin, että kaikki työntekijät sitoutuvat viestinnän laadun ylläpitämiseen ja tuottavat myös oleellista tietoa muille työntekijöille. Yrityskulttuurin näkökulmasta oleellisia viestinnän osa-alueita ovat käytetty kieli ja tarinankeronta. Yrityksestä viestittäessä voidaan kertoa yrityksen tarinasta, mutta myös melkein minkä tahansa aiheen voi tarinallistaa, jolloin sisältö on helpompi muistaa kuin faktoina ja lukuina esitetyt asiat. Kielen osalta on oleellista huomata, että käyttämämme kieli luo kulttuuria. Yrityskulttuurin rakentumisen kannalta on erittäin oleellista, miten asioista puhutaan ja miten asioita sanotaan. (Luukka, 2019, osa 4, kohta "Viestintä ja vuorovaikutus".)

Kieli kertoo paljon kulttuurista. Arjessa käytetty kieli syntyy arjen tilanteissa ja se kertoo paljon ihmisten uskomuksista, asenteista ja tavoista. Organisaation kulttuuriin kehittyy tavallisesti oma jaettu kieli, joka voi erottaa organisaation alakulttuureita toisistaan. Keskustelun osalta on hyvä huomata esimerkiksi palaverien keskustelun sujuvuus: jakautuvatko puheenvuorot tasaisesti ja kuinka pitkiä ne ovat? Kun kaikki ovat kiinnostuneita toistensa mielipiteistä jakautuvat puheenvuorot tasaisemmin. Liian lyhyet puheenvuorot kielivät epävarmuudesta ja huonosta voimatasapainosta. Tällöin yksi henkilö saattaa dominoida keskustelua esimerkiksi auktoriteetin perusteella. (Piha & Sutinen, 2020, luku 7, kohta 7.3.)

Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta on yksi yrityskulttuurin tärkeistä elementeistä. Tutkimusten mukaan kuitenkin vain harva työntekijä osaa kertoa työnantajayrityksensä perustehtävästä, visiosta tai strategiasta. Tästä syystä kyseiset asiat tulisi sanoittaa työntekijöille säännöllisesti selkokielellä. Tutkimusten mukaan esimerkiksi muutokset toteutuvat noin kuusi kertaa todennäköisemmin silloin, kun johto viestii avoimesti muutostarinaa ja jakaa yhtenäistä viestiä muutostarpeesta. (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 2, kohta 2.1.) Patrick Lencionin käsitys terveestä organisaatiosta nojaa erittäin vahvasti siihen, että

luodaan yhteinen käsitys kokonaiskuvasta vastaamalla merkityksellisimpiin kysymyksiin, kuten ”miksi me olemme olemassa?” tai ”kuinka me onnistumme?”. Hänen mukaansa tätä yhteistä käsitystä tulee myös ylikommunikoida ja vahvistaa. (Lencioni, 2012.)

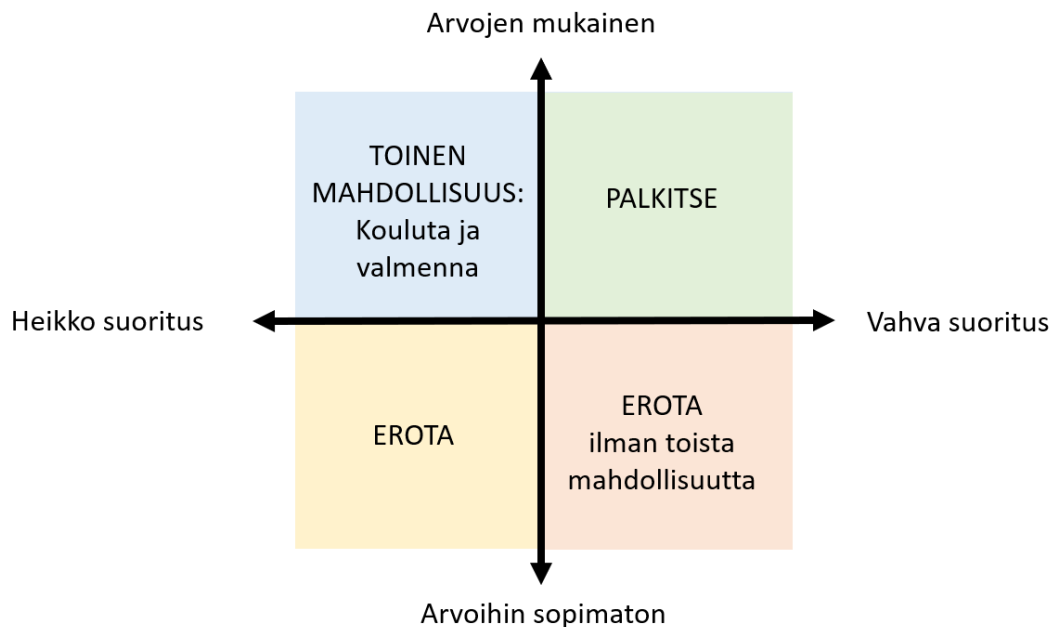
2.8.5 Palkitseminen ja motivointi

Palkkaus ei itsessään johda useinkaan huippusuorituksiin. Herzbergin kaksifaktoriteoria on tunnettu motivaatioteoria, joka jakaa motivaatiotekijät hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöillä teoriassa tarkoitetaan motivaatiotekijöitä, jotka laskevat motivaatiota, jos ne eivät ole kunnossa, mutta eivät kuitenkaan lisää motivaatiota tietyn rajan jälkeen. Palkka putoaa juuri näihin hygieniatekijöihin. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4, kohta ”Herzbergin kaksifaktoriteoria”.)

Palkkojen epätasa-arvo tai liian matalaksi koettu palkka kyllä vie motivaation, mutta palkkaa enemmän ihmiset kaipaavat tunnetta välittämisestä ja arvostuksesta. Mikään rahasumma ei myöskään korvaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Parhaassa tapauksessa palkitseminen viestii myös yrityksen kulttuurista. Eräs parhaista, helpoimmista ja yksinkertaisimmista tavoista palkita on kiittäminen. Aito kiitos luo myös merkityksellisyyden tunnetta. (Luukka, 2019, osa 4, kohta ”Palkka ja palkitseminen”; Rossi, 2012, luku 2, kohta 2.9.)

Kuten aiemminkin todettiin, myös Scheinin mukaan palkkion ja statuksen jakaminen on yksi johtajien ensisijaisista kulttuurin johtamisen keinoista. Samoin on johtajien suorittaman palkkaamisen, valitsemisen, ylentämisen ja irtisanomisen kanssa. (Schein & Schein, 2017, luku 10.) Palkitseminen ja rankaiseminen, sekä erottaminen voidaan suhteuttaa toisiinsa Welchin suoritus-arvo matriisin avulla. Matriisin akselit muodostavat arvot ja suoritus. Vaikeinta Welchin viitekehyksessä on se, että hänen mukaansa hyvätkin suorittajat tulisi irtisanoa, jos he eivät toimi yrityksen arvojen mukaan. Welchin matriisin mukainen toiminta on äärimmäinen esimerkki johtajan näyttämästä palkitsemisen ja rankaisemisen esimerkistä, sekä yrityskulttuurin tärkeyteen sitoutumisen

osoittamisesta. (Braun, 2016, luku 7; Luukka, 2019, osa 3, kohta “yrityksen arvomaailma”; Welch & Welch, 2009, luku 9.) Welchin suoritus–arvo matriisi esitetään kuviossa 17.



Kuvio 17. Welchin suoritus–arvo matriisi (Braun, 2016, luku 7; Luukka, 2019, osa 3, kohta “yrityksen arvomaailma”).

3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksittäinen yritys, mutta opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus kattaa kohdeyritystä laajemman alueen. Tutkimukseen kuuluu myös muita sidosryhmiä.

Opinnäytetyöhön valittu aihe on itsessään valtavan laaja ja sen mielekäs rajaaminen on haastavaa. Työn tavoitteet on asetettu korkealle ja sen toivotaan tuottavan sekä liiketoiminnallista, että yhteiskunnallista arvoa. Erityisen suurena kannustimena työn toteuttamiseen toimivat tapahtuma-alan tilanne ja valtava kasvupotentiaali.

3.1 Toimeksiantajan esittely: Äänirasia Tapahtumantekijä Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Äänirasia Tapahtumantekijä Oy (myöhemmin Äänirasia). Äänirasia on tapahtumatuotanto- ja tapahtumatekniikkatoimittaja, jonka tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat muun muassa äänentoisto-, valaistus- ja kuvatekniikkapalvelut, tapahtumatuotanto sekä esiintymislavat (Äänirasia Tapahtumantekijä Oy, 2020; Suomen Asiakastieto Oy, n.d.). Yritys käynnisti toimintansa vuonna 2004 ja on toiminut opinnäytetyön tekohetkellä noin 19 vuotta. Yrityksen virallinen päättäjä on Yrjö Nordling, toinen yrityksen perustajista. (Suomen Asiakastieto Oy, n.d.)

Äänirasia kärsi monen muun tapahtuma-alan yrityksen tavoin Covid-19 pandemian seurauksista vuosina 2020–2021 (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5). Yrityksen taloustietojen perusteella yritys on selvinnyt ongelmavuosista kohtalaisen hyvin, ja teki vuonna 2022 ennätysliikevaihtonsa noin 1,1 miljoonaa euroa, liikevoiton ollessa 104 000 euroa. Yrityksen omavaraisuusaste on 44 % ja se työllistää yhdeksän henkilöä. (Suomen Asiakastieto Oy, n.d.)

Äänirasia kohtasi pandemian aikana useita takaiskuja. Pandemian alettua lähes kaikki sovitut projektit peruuntuivat ja suurin osa työntekijöistä lomautettiin. Etä- ja hybriditapahtumien yleistyessä osa työntekijöistä palasi töihin. Kesäkuussa 2021 Äänirasian varastorakennuksessa syttyi tulipalo, joka aiheutti savuvahinkoja Äänirasian kalustolle ja toimitiloille pakottaen yrityksen muuttamaan väliaikaisesti tiloihin (Vallin, 2021). Väliaikaisista tiloista siirryttiin uuteen varastoon, josta yritys joutui muuttamaan pois puolen vuoden jälkeen vuodenvaihteessa 2021–2022. Toukokuussa 2022 yrityksen toinen perustaja ja toimitusjohtaja Kalle Nordling menehtyi yllättäen.

Liiketoimintaympäristön, toimialan, puitteiden ja henkilöstön muuttuessa viime vuosina kerta toisensa jälkeen Äänirasia on joutunut sopeutumaan ja muuttamaan toimintatapojaan nopealla tahdilla. Muutokset ovat aiheuttaneet vastuiden siirtymistä, ylimääräisiä töitä ja henkilöstön maantieteellistä hajautumista sekä taloudellisia kustannuksia. Myös etätöiden tekeminen ymmärrettävästi lisääntyi pandemiavuosina. Pandemian aiheuttama työvoimapula ja sen

jälkeinen markkinoiden ylikuumeneminen ovat osaltaan haastaneet yrityksen toimintaa ja henkilöstöä (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5).

Pandemiavuodet osoittivat tapahtuma-alalle konkreettisesti muuttuvan toimintaympäristön vaatimukset sopeutumiskyvylle ja integriteetille (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5). Ymmärrettävästi Äänirasiolla kaivataan tällä hetkellä uudeleen järjestäytymistä ja strategisen suunnan osoittamista. Yritys aloitti helmikuussa 2023 strategiaproessin, jonka yhteydessä määriteltiin yrityksen arvot, visio ja missio. Suuret muutokset ovat aiheuttaneet toiminnallisia ongelmia, joihin on myös syytä puuttua. Näistä syistä yrityskulttuurin arviointi on yritykselle ajankohtaista. Se myös helpottaa kevään 2023 aikana laadittujen uusien arvojen, vision ja mission käytäntöön viemistä.

3.2 Tutkimuksen muut sidosryhmät

Toimeksiantajan lisäksi tutkimuksen tärkeitä sidosryhmiä ovat Tapahtumateollisuus ry, sekä Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma. Molemmat edellä mainitut tahot ovat osallistuneet tutkimuksen kvantitatiivisen osan laatimiseen sekä siihen liittyvän kyselyn jakeluun. Sidosryhmät tarjosivat jakelukanaviensa lisäksi työnohjauksellista tukea kyselytutkimuksen strukturoinnissa.

Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma osallistui kyselyn laatimiseen myös yhdistämällä tutkijan Skills for live tech -hankkeen (S4LT) projektiryhmän kanssa. S4LT:in osaamistarvekyselyn tuloksista johdettiin yksittäisiä lisäkysymyksiä tilastolliseen kyselyyn. Molemmat sidosryhmät ovat myös erittäin kiinnostuneita kyselytutkimuksen tuloksista. Kyselyllä kerätty aineisto luovutetaan Tapahtumateollisuus ry:lle, sekä Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelmalle tulevia tutkimuksia ja alan yleistä kehittämistä varten.

3.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön idea on syntynyt kiinnostuksesta yrityksen johtamista ja tapah-
tumatekniikan toimialan kehittämistä kohtaan. Työn alkuperäisinä tavoitteina
olivat toimialan yrityskulttuurin johtamisen tilan tarkastelu ja kulttuurin johtami-
sen mahdollisesti tarjoaman kilpailuedun saavuttaminen. Ajatus kulttuurin tar-
joamasta kilpailuedusta perustui pitkälti työnantajabrändin ja työntekijätyyty-
väisyyden kehittämiseen, sekä strategian tehokkaaseen johtamiseen kulttuu-
rin avulla. Myöhemmin tutkimuksen tavoitteiksi tarkentuivat porautuminen Ää-
nirasian yrityskulttuurin syviin perusolettamuksiin, sekä niiden peilaaminen toi-
mialan yleiseen kulttuuriin.

Toimialan tutkimus on opinnäytetyössä tiukasti mukana, jotta työllä olisi vahva
työelämäkonteksti. Lisäksi tapahtuma-alan nykyisen tilan ja kehitysvaiheen
tarpeet tutkitun tiedon kerryttämiseksi ovat motivoineet tutkijaa pitämään alan
yleisen tutkimuksen osana opinnäytetyötä. Vaikka kyseessä on vain opinnäy-
tetyö, toivotaan siinä pystyttävän tuottamaan alaa kehittävää dataa ja analyys-
siä, sekä mahdollisesti inspiroimaan aiheeseen liittyviä jatkotutkimuksia.

Tutkimuksen ja opinnäytetyön tulosten pukemiseksi konkreettiseen muotoon,
laaditaan teoriaan ja kerättyyn tietoon, sekä näiden analyysiin perustuen Ää-
nirasian yrityskulttuurin yhteenveto. Opinnäytetyön varsinainen tutkimuskysy-
mys on:

”Millainen kohdeyrityksen yrityskulttuuri on?”

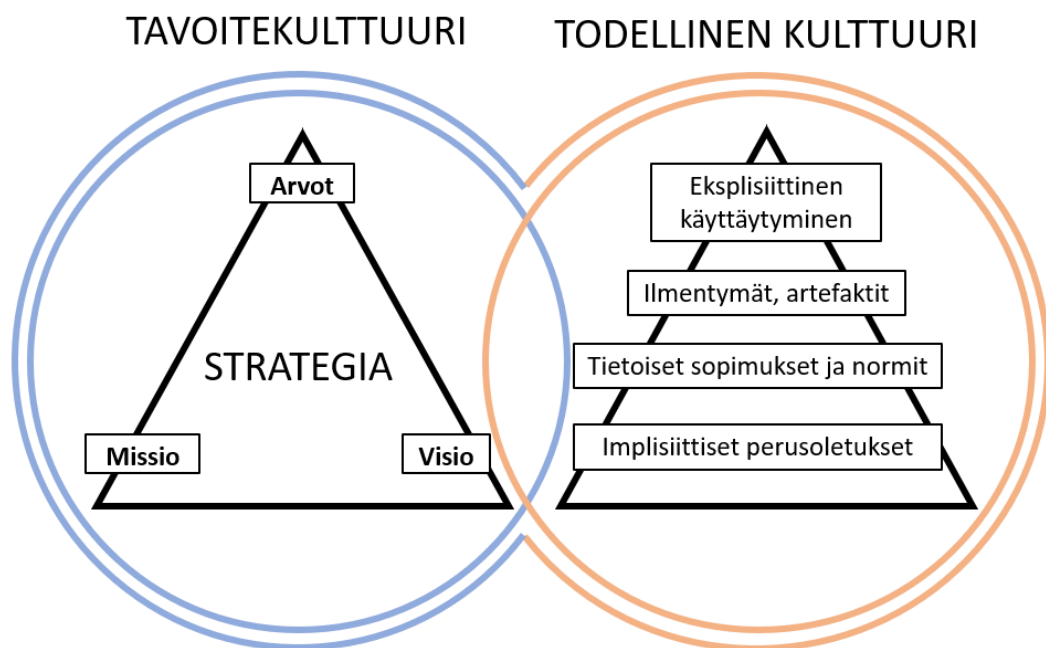
Lisäksi tutkimuksen jäsentelyä varten on laadittu apukysymyksiä, joita seuraavalla pystytään vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen:

- Onko yrityksellä merkittäviä ratkaisua vaativia liiketoimintaongelmia?
Mitä ne ovat?
- Millainen on kohdeyrityksen todellinen kulttuuri?

- Miten kohdeyrityksen todellinen kulttuuri asemoituu toimialan yleiseen kulttuuriin nähden?
- Mitkä piirteet yrityksen kulttuurissa auttavat kohdeyritystä saavuttamaan tavoitteitaan ja mitkä piirteet estävät tavoitteiden saavuttamista?

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjana toimivat Edgar Scheinin (2017, luku 2, kohta “Three levels of analysis”) yrityskulttuurin malli, sekä Scheinin (2001) yrityskulttuurin arvioinnin menetelmät. Koko opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu yrityskulttuurin rakenteen teoriasta, sen arvioinnin menetelmistä, yrityksen tavoitekulttuurin määrittelystä ja sen suhteesta strategiaan, sekä kulttuuristrategian, eli kulttuurin kautta johtamisen, menetelmistä. Teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 18.



Kuvio 18. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Cameron & Quinn, 2006; Kamensky, 2015; Luukka, 2019; Rossi, 2012; Schein, 2001; Schein & Schein, 2017).

Kuviossa 18 esitetty tavoitekulttuurin ja todellisen kulttuurin suhde perustuu Panu Luukan (Luukka, 2019, osa 1, kohta “Jokaisella yrityksellä on kulttuuri”)

esittämään näkemykseen. Ihannetilanteessa tavoitekulttuuri ja todellinen kulttuuri ovat mahdollisimman päällekkäisiä, eli samanlaisia. Tavoitekulttuurin sisään piirretty kolmio kuvaa tavoitekulttuurin ja strategian suhdetta, eli sitä, että tavoitellun kulttuurin tulisi aina olla yhdenmukainen valitun strategian kanssa. Strategian puolestaan tulisi perustua yrityksen arvoihin, missioon ja visioon. (Denison, 2012, luku 1, kohta “Culture eats strategy for lunch!”; Kamensky, 2015, luku 2, kohta 2.3; Luukka, 2019, osa 3.)

Todellisen kulttuurin ympyrän sisällä nähdään Cameronin ja Quinnin laajentama Scheinin malli (Cameron & Quinn, 2006; Luukka, 2019, osa 1, kohta “Yrityskulttuurin kerrokset”; Schein & Schein, 2017, luku 2, kohta “Three levels of analysis”). Mallin kerrokset kuvaavat niitä asioita, joihin on kiinnitettävä huomiota yrityksen nykykulttuuria arvioidessa. Erityisesti ilmaistujen arvojen ja näkyvien artefaktien väliset ristiriidat voivat johdattaa tutkijan syvien perusolettamusten äärelle. (Schein, 2001.)

3.5 Työn rajaus

Yrityskulttuuri on käsitteenä erittäin laaja. Laajimmillaan se käsittää kaiken yritystoimintaan liittyvän. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on ymmärtää kohdeyrityksen yrityskulttuuria ja sen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Yrityskulttuurin ymmärtämiseksi on ymmärrettävä yrityskulttuurin rakennetta ja yrityskulttuurin arvioinnin keinoja. Tutkimuksessa käytettävien keinojen monimuotoisuus lisää tutkimuksen työmäärää, mutta monipuolisten keinojen käyttö on luvussa 2 esitetyn teorian mukaan perusteltua. Asetettujen tavoitteiden, sekä toimiala- ja yrityskulttuurin välisen suhteen valossa myös toimialan yleisen kulttuurin tutkimuksen sisällyttäminen opinnäytetyöhön on perusteltua. Tutkimuksesta käsitellään myös toimialan kulttuurin piirteitä, kuten turvallisuuskulttuuri tai työuupumus, joista löytyy jo relevanttia tutkimustietoa (Ansio ym., 2021; Koivulahti, 2021). Kyseisten elementtien sisällyttäminen työhön on perusteltua niiden perustavanlaatuisen merkityksen, sekä niiden ja toimialakulttuurin välisen suhteen vuoksi.

Työn konkreettinen lopputuotos on arvio Äänirasian yrityskulttuurista. Tästä syystä opinnäytteessä käsitellään kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ja yrityskulttuurin johtamista. Johtaminen on luonnollinen osa opinnäytetyötä myös tutkijan esihenkilötyöhön ja johtamiseen suuntautumisen vuoksi. Yrityskulttuurin tekijöiden ja johtamiskeinojen ymmärtäminen on merkittävässä osassa yrityskulttuurin ymmärtämisen kannalta.

Opinnäytetyö päättyy valmiiseen yrityskulttuurin arviointiin. Arvioinnin hyödyntäminen on tämän jälkeen kohdeyrityksen päätettävissä. Opinnäytteeseen ei siis kuulu käytännön muutosjohtamista tai kulttuuristrategian laatimista. Opinnäytteessä ei myöskään käsitellä yrityksen strategia-, tai arvomäärittämisprosesseja, muuta kuin siltä osin, kun niiden käsittely on katsottu tarkoituksenmukaiseksi yrityskulttuurin ja sen sopivuuden arvioinnin yhteydessä.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimusote on yhdistelmä laadullista ja tilastollista tutkimusotetta. Kyseessä on toimintatutkimus, jonka etenemissuuntaa voidaan pitää deduktiivisena, eli tutkimus etenee teoriasta kohti käytäntöä ja yleisestä kohti yksittäistä. Tutkimusta voidaan kuitenkin ajatella myös abduktiivisena tutkimuksena, jossa teorianmuodostus havaintojen perusteella on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. (Alasuutari, 2011, luku 4; Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4, kohta 4.2; Valli, 2015, kohta "Sanastoa"). Toimintatutkimus on usein ihmisten toimintaan kohdistuva tutkimus, jossa kehittämistutkimuksesta poiketen, tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosprosessia (Kananen, 2015).

Toimintatutkimukselle ominaista on sen kaksoistehtävä. Tutkimuksen tarkoitus on yhtäältä tutkia toimintaa ja toisaalta kehittää sitä. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen tarkastelija, vaan voi tehdä tutkimuksen aikana väliintuloja, eli muutosinterventioita. Toimintatutkimus on luonteeltaan

sosiaalinen tutkimus, joka toimii sosiaalisena prosessina. Tutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä tarkastellaan yhdessä saman asian eri puolina. Eräs toimintatutkimuksen tarkoituksista on tehdä hiljaista tietoa näkyväksi tuomalla se tietoisuuteen ja keskustelun kohteeksi kielellisen prosessin kautta. (Aarnos & Valli, 2018, osa 2, kohta ”Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat”.)

Kulttuurin tutkimus on löytänyt Suomessa tiensä moniin eri ihmistieteen oppiaineisiin ja sosiologian tutkimusalueisiin. Kulttuurisista ilmiöistä puhuttaessa viitataan sellaiseen teoreettiseen viitekehykseen, joka nostaa merkityksen käsitteen ja yhteiskuntaelämän merkitysvälitteisyyden tarkastelun keskiöön. (Alasuutari, 2011, luku 3.) Kuten kulttuurin tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin keskitytään ihmisten välisten ja sosiaalisten merkitysten maailmaan. Kyseiset merkitykset ilmenevät ihmisistä lähtevinä ja ihmisiin päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja yhteiskunnan rakenteina sekä hallintavaltana. Tavoitteena on saavuttaa kuvaukset ihmisten omasta koetusta todellisuudesta. (Varto, 1992, s. 23–24; s. 58–59; Vilkkä, 2021, luku 5, kohta ”Menetelmän erityispiirteet”.)

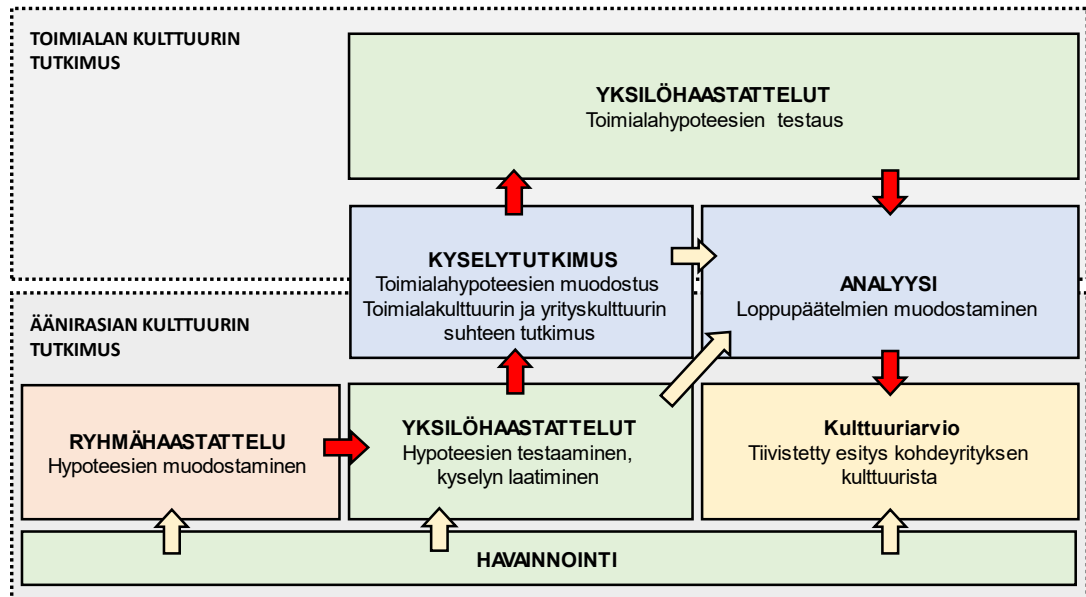
Tutkimuksen menetelmät perustuvat pitkälti Edgar Scheinin (2001) kirjaan ”Yrityskulttuuri-Selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta”, Sanna Kulmalan ja Petra Rosvallin (2022) kirjaan ”Yrityskulttuuri käytännössä”, Asta Rossin (2012) kirjaan ”Kulttuuristrategia: Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat”, sekä useisiin erilaisiin yrityskulttuurin tutkimuksen viitekehyksiin ja standardoituihin kyselyihin (Cameron & Quinn, n.d., 2006; Denison Consulting, 2021c; Hofstede Insights, 2022a; Johnson ym., 2008; Luukka, 2019).

Esitellyn yrityskulttuurikirjallisuuden ehdottamat tutkimustavat ovat pääosin kvalitatiivisia, eli laadullisia (Kulmala & Rosvall, 2022; Luukka, 2019; Schein, 2001). Materiaalissa kuitenkin ehdotetaan myös kvantitatiivisten, eli tilastollisten menetelmien yhdistämistä laadulliseen tutkimukseen (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 4, kohta 4.1; Luukka, 2019 Liite ”Kulttuurin arviointi ja sitä tukevat

viitekehykset”). Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusotteiden vastakkainasettelu onkin jossain määrin epäkäytännöllinen, sillä se vastaa huonosti todellisuutta. Lopulta kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa pyritään loogiseen todistamiseen ja objektiivisuuteen havaintoaineiston perusteella välttämättä tutkijoiden subjektiivisiin mieltymyksiin tai arvolähtökohtiin nojaamista. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysiä voidaan hyvin sekoittaa samassa tutkimuksessa ja niitä voidaan pitää toistensa jatkumoina. (Alasuutari, 2011, luku 2.) Tästä päätellen sopivan lähestymistavan voitaisiin tulkita olevan niin sanottu mixed methods research -lähestymistapa, eli MMR. Sen perusajatuksena on, että laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan, sekä paikkaavat toistensa heikkouksia. MMR:ää voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että laadulliset ja määrälliset menetelmät esiintyvät tutkimuksessa toistensa jälkeen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2, kohta 2.5.)

4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus oli kehämäinen prosessi, jossa ensimmäisen ryhmähaastattelun perusteella kehitettyjä hypoteeseja testattiin ja muokattiin erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Toistuvan ja eri lähteisiin perustuvan testaamisen avulla oli tarkoitus vahvistaa osa hypoteeseista ja sulkea pois ne olettamukset, joille ei löydetty riittävästi vahvistusta. Tässä tutkimuksessa hypoteesit olivat kohdeyrityksen ja toimialan kulttuurin pohjimmaisia perusolettamuksia. Tutkimuksen eteneminen esitetään kuviossa 19. Tutkimuksen etenemisjärjestys, tai toisin sanoen kriittinen polku, on merkattu kuvioon punaisiin nuolin.



Kuvio 19. Tutkimuksen eteneminen.

Ensimmäinen ryhmähaastattelu toteutettiin kohdeyrityksen henkilöstölle. Haastattelun tarkoituksena oli muodostaa näkemys liiketoiminnan ongelmakohdista ja päästä käsiksi yrityskulttuurin ilmentymiin, yrityksen ilmaistuihin arvoihin ja pohjimmaisiiin perusolettamuksiin. Ensimmäisen haastattelun perusteella muodostettiin hypoteesi kohdeyrityksen kulttuurin pohjimmaisista perusoletuksista. Hypoteesia testattiin kohdeyrityksen henkilöstön yksilöhaastatteluissa esittämällä aiheisiin liittyviä avoimia kysymyksiä.

Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen haastattelujen perusteella luotiin strukturoitu kyselylomake. Kyselylomakkeen tarkoitus oli tarjota lisää tietoa haastatteluiden perusteella määritetyistä perusolettamuksista, sekä joko vahvistaa tai kumota niitä. Kyselylomakkeeseen kerättiin vastauksia sekä kohdeyritykseltä, että koko toimialalta Suomen alueella. Kyselyn tarkoituksena oli myös luoda tutkittua tietoa toimialasta yleisesti, sekä antaa mahdollisuus kohdeyrityksen kulttuurin arvioimiseen suhteessa toimialan kulttuuriin. Toimialatutkimuksen yhteydessä tehtiin myös muutamia yksilöhaastatteluja. Näillä haastatteluilla saatiin täydennystä kyselytutkimuksen tuloksiin ja voitiin vahvistaa tai kumota muodostettuja toimialahypoteeseja. Toimialatutkimuksen jälkeen kaikki kerätty tieto yhdistettiin analyysiin, jossa kohdeyrityksen yrityskulttuuria arvioitiin haastattelujen ja kyselylomakkeen tuloksien pohjalta, sekä verrattiin toimialan kulttuuriin.

Koska tutkija on itse yrityksen työntekijänä jatkuvasti osana yrityksen kulttuuria, ei tutkijaa voida erottaa täysin tutkittavasta aiheesta. Havainnointi kulki siis jatkuvana osana tutkimusta, ja vaikutti osittain muodostettuihin hypoteeseihin ja tehtyihin analyyseihin.

4.2 Kvalitatiiviset menetelmät

Laadullisen tutkimuksen kohteina ovat yleensä ihminen ja ihmisten maailma, joita voidaan yhdessä kutsua elämismaailmaksi. Siinä, missä luonnollinen maailmamme koostuu luonnollisista tapahtumista, koostuu elämismaailma merkityksistä. Esimerkiksi luonnollisen maailman luonnollinen ilmiö, kuolema, saa elämismaailmassa useita ja erilaisia, usein ristiriitaisia merkityksiä menehtyneen lähipiirissä, ja tätä ympäröivässä elämismaailmassa. Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan ihmisten toiminnan, päämäärien asettamisten, suunnitelmien, yhteisöjen toiminnan ja muiden ihmiskeskeisten tapahtumien ilmaisemien merkitysten kautta. (Varto, 1992, luku 2.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullisessa tutkimuksessa väitöksiä ei voi perustaa tutkimusyksiköiden välisiin eroihin, vaan kaikki luotettavat ja selvitettävään ilmiöön kuuluviksi katsottavat seikat tulee pystyä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa kokonaisuuden kanssa. (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta "Laadullisen analyysin vaiheet".)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on teoreettinen viitekehys, joka saattaa tutkimuksen edetessä myös muuttua tai täsmentyä. Tutkimuksen tematiikka muotoillaan yleisen tason kysymyksinä, kuten ennalta määrättyinä avoimina kysymyksinä. Tutkimuksen ja analyysin edetessä voidaan löytää lisää mielekkäitä kysymyksiä, sekä muodostaa hypoteeseja, eli tieteellisiä olettamuksia. Kysymyksiin ja alustaviin hypoteeseihin etsitään vastauksia keräämällä lisää aineistoa. Hypoteesien testaus toteutetaan usein kysymällä informanteilta, eli

tiedonantajilta sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksia voidaan käyttää aineistona arvioitaessa hypoteesien pitävyyttä. (Alasuutari, 2011, luku 13, kohta "Laadullinen tutkimus hypoteesien testaamisena".)

Tiedon keruussa on kuitenkin varottava sekoittamasta toisiinsa tutkimuskysymystä ja haastattelussa esitettävää kysymystä. Vaikka tutkimuskysymyksen suora esittäminen informantille voi jossain tilanteessa olla hyödyllistä ja kiinnostavaa, useimmiten tarkoituksenmukaisempaa on muotoilla tutkivaa ilmiötä valottavia lisäkysymyksiä. Pelkästään yhden informantin antaman vastauksen perusteella ei vielä voida todistaa hypoteesin pitävyyttä, vaan hypoteesia tulee arvioida suhteessa koko aineiston läpäiseviin ilmiöihin. Usein aineiston keruun kenttätyö johtaa tutkijan myös tukimaan alkuperäisen havaintokohteen lisäksi vertailukohteeksi valikoituvaa uutta kohdetta. (Alasuutari, 2011, luku 13, kohta "Laadullinen tutkimus hypoteesien testaamisena".)

Pelkkä litteroitujen vastausten tai kirjallisen aineiston koodaaminen strukturoitua kyselyä vastaavaan muotoon tilastollista analyysiä varten ei vielä tee tutkimuksesta laadullista. Sen sijaan laadullisen analyysin tuloksia ja todistusaineistona käytettäviä viittauksia alkuperäisaineistoon tulee käyttää tilastollisen analyysin rinnalla johtolankoina arvoituksen ratkaisemiseksi. Laadullisessa tutkimuksessakin voidaan kuitenkin soveltaa vaihtelevin määrin muuttuja-ajattelua ja tilastollista analyysiä. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

4.2.1 Aineiston kerääminen

Laadullisen aineiston keräämisen menetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja kirjallisten dokumenttien tutkiminen. Kyselyt ja haastattelut ovat osittain samanlaisia menetelmiä. Kyselyiden hyvänä puolena voidaan nähdä niiden tehokkuus, eli mahdollisuus kerätä aineistoa suurelta joukolta tiedonantajia vähin kustannuksin nopeassa ajassa. Haastattelulla on kuitenkin useita etuja kyselyihin nähden. Haastattelut ovat paljon joustavampia, mahdollistaen kysymysten järjestyksen muuttamisen, epäselvyyksien korjaamisen,

spontaanien lisäkysymysten teon sekä samanaikaisen havainnoinnin, jolla tutkija voi täydentää kerättyä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.)

Haastattelumenetelmät voidaan jakaa edelleen lomakehaastatteluihin, teema-haastatteluihin sekä avoimiin- eli syvähaastatteluihin. Haastattelumuotojen erona on pääasiassa niiden strukturoinnin aste. Lomakehaastattelu on useimmiten täysin strukturoitu haastattelu, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Teemahaastattelu puolestaan on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään etukäteen päätettyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää saatujen vastausten perusteella. Teemahaastattelun pääpainona ovat ihmisten asioille antavat tulkinnot ja merkitykset, sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. Syvähaastattelu, eli avoin haastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton haastattelu, jossa vain aiheena oleva ilmiö on määritelty. Tutkijan tehtävänä on tällöin antaa haastateltavan puhua mahdollisimman vapaasti, mutta pitää keskustelu tarpeeksi lähellä tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tehtävänä on myös rakentaa haastattelun jatko saatujen vastausten perusteella haastattelun ja kysymysten syventämiseksi. Edellä mainittujen haastattelumuotojen lisäksi voidaan käyttää dialogista haastattelua, jossa tutkija osallistuu itse aktiivisesti keskusteluun. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1; Vilka, 2021, luku 5, kohta ”Tutkimushaastattelu aineistona”.)

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä on normaalisti perusteltua silloin kun tutkittavasta aiheesta ei tiedetä ennestään juuri mitään. Analyysin kannalta havainnointi on erittäin haasteellinen menetelmä ja se onkin yleensä parhaimmillaan käytettynä yhdessä jonkin toisen menetelmän, kuten haastattelujen kanssa. Havainnointi kytkee muita aineistohankintamenetelmiä tutkittavaan ilmiöön, sekä tekee näkyväksi tutkittavaan aiheeseen liittyvien normien ja käyttäytymisten suhdetta ja mahdollisia ristiriitoja. Havainnointi myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Havainnoinnin menetelmät voidaan jakaa karkeasti havainnointiin ilman osallistumista ja osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii vuorovaikutuksessa

tutkittavien kanssa. Osallistuva havainnointi on usein sitä perustellumpaa, mitä lähempänä tutkimus on toimintatutkimusta. Havainnointia ilman osallistumista puolestaan käytetään enemmän perinteisessä antropologisessa tutkimuksessa, jossa havainnoitavaa ilmiötä halutaan ymmärtää vaikuttamatta siihen itse. Lisäksi havainnoinnin menetelmäksi voidaan tunnistaa piilohavainnointi, jossa havainnoinnin kohteet ovat tietämättömiä havainnoijan tutkimuksellisista tarkoituksista. Tämä havainnoinnin muoto on ongelmallinen tutkimuksellisen epäeettisyytensä vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.2; Vilkkä, 2021, luku 5, kohta ”Osallistuva havainnointi ja tarkkailu”.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrällä ei ole väliä, vaan merkitystä on ainoastaan sillä, miten hyvin aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Tärkeintä on siis laatu. Laadullisen tutkimuksen pätevyyden arviointi tapahtuu viimekädessä lukijan lukiessa tutkimustekstiä ja arvioidessaan tekstin argumentoinnin pitävyyttä. Tutkimusaineiston rajaamiseksi voidaan kuitenkin käyttää keinoja, kuten harkinnanvaraista näytettä, kylläntymispistettä tai tapauksen rajaamista. Harkinnanvaraista näytettä valittaessa on päätettävä tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuksen ongelmaan sopivat valintakriteerit. Harkinnanvaraisen näytteen perustelemiseksi tutkijan on rakennettava vahvat teoreettiset perustelut. Kylläntymispisteellä tarkoitetaan pistettä, jonka jälkeen lisääaineiston kerääminen ei tuota enää lisää tietoa tutkittavasta aiheesta. Kylläntymispisteen kriteerit tulisi määritellä etukäteen tutkimussuunnitelmassa. käytännössä kylläntymispisteen havaitseminen on vaikeaa, sillä se on aina tutkimuskohtainen ja riippuu tutkittavasta aiheesta, sekä tutkijan kyvystä löytää uusia merkityksiä aineistosta. Rajaamisen keinoista tapauksen rajaaminen on kaikkein selkein ja yksiselitteisin. Siinä tutkimusaineisto voidaan rajata esimerkiksi yhteen yritykseen tai yhden yrityksen tietyn osaston henkilöstöön. (Vilkkä, 2021, luku 5, kohta ”Tutkimusaineiston määrä: koolla ei ole väliä”.)

4.2.2 Aineiston analysointi

Yleisimmin laadullisen aineiston analysointiin sopiva menetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on väljä viitekehys, jota voidaan käyttää kaikissa

laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysin eteneminen voidaan pelkistää muutamaa vaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.):

- päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa
- aineiston läpi käyminen ja oleellisten osien erittely
- Luokittelu, teemoittelu tai tyypittely
- yhteenvedon laatiminen

Tässä erittelyssä on syytä huomata, että kaikkea mahdollisesti kiinnostavaa ei ole useinkaan järkevää tai käytännöllistä tutkia. Tästä syystä tarvitaan päätös siitä, mitä aineistosta halutaan saada selville. Aineiston läpi käymisen ja erittelyn yhteydessä aineisto saatetaan koodata, esimerkiksi numeroilla niin, että eri tutkittavat aihealueet ovat helposti löydettävissä. Luokittelu, teemoittelu ja tyypittely ovat se osa analyysiä, jonka usein mielletään olevan jopa koko analyysi. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia, ja lasketaan montako kertaa mikäkin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on saman tyypistä kuin luokittelu, mutta siinä esiintymisten lukumäärällä ei ole merkitystä. Teemoittelussa oleellisinta on pilkkoa aineistoa aihepiirien mukaan ja vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä. Tyypittelyssä puolestaan tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiä, tai niin sanotuksi tyypiesimerkiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Sisällönanalyysin ohella puhutaan temaattisesta analyysistä, joka on ymmärrettävissä sisällönanalyysistä poikkeavaksi analyysimenetelmäksi. Käsitteet ovat kuitenkin lähellä toisiaan, niihin liittyvät termit risteävät ja niiden välisistä eroista on keskusteltu kohtalaisen vähän. Suurin ero sisällönanalyysiin nähden on, että temaattisessa analyysissä kiinnostuksen aiheita ei rajata vahvasti etukäteen, vaan teemat ”löydetään” aineistosta yhdistämällä samankaltaisia huomioita ja nimeämällä saman kaltaisten huomioiden yläkategorioita teemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta 4.6.)

4.3 Kvantitatiiviset menetelmät

Tilastotiede on aineiston käsittelemisen, ymmärtämisen ja tilastojen esittämisen apuväline, jolla tutkimustuloksia muokataan ymmärrettävämpään muotoon. Tilastolla tarkoitetaan lukusarjoin ilmaistua reaalisia olioita tai tapahtumia koskevaa tietoa tai esitystä, joka on saatu aikaan yksittäistapauksia yhdistämällä. Tilastollinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa pyritään yksittäistapauksia tutkimalla löytämään yleisiä lainalaisuuksia eli säännönmukaisuuksia. Tilastollinen malli koostetaan tarkastelemalla reaalia maailmasta kerättyä havaintoyksiköistä, kuten koehenkilöistä, koostuvaa havaintoaineistoa. Saman ilmiön toistuessa useita kertoja ilmiön tilastollista yleistettävyyttä testataan tilastotieteellisillä menetelmillä. Jotta ilmiö voitaisiin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, täytyy otoksen olla riittävän suuri ja mahdollisimman hyvin perusjoukkoa edustava. (Valli, 2015, luku 1.)

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan siis lukujen, sekä niiden välisen tilastollisten yhteyksien perusteella. Tämän mahdollistamiseksi havaintoaineisto on saatettava taulukkomuotoon. Tällöin kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Muuttujat eivät välttämättä ole numeroita, vaan esimerkiksi nominaalimuuttujat voivat olla myös kirjaimia. Nominaalimuuttujat voivat olla myös lukuja, mutta esimerkiksi sukupuolen ollessa kyseessä nominaalimuuttujalle ei voida laskea keskiarvoa ja sanoa esimerkiksi, että aineiston keskimääräinen henkilö on 60-prosenttisesti nainen. (Alasuutari, 2011, luku 2.) Toisin sanoen nominaaliasteikon yksilöt voidaan ainoastaan jaotella eri ryhmiin ja kertoa ovatko ne samanlaisia vai erilaisia. Muita tilastollisen tutkimuksen mitta-asteikoita ovat järjestys- eli ordinaaliasteikko, välimatka- eli intervaliasteikko, suhde- eli ratioasteikko, sekä absoluuttinen asteikko, joka kuvaa muuttujia, joita voidaan kuvata vain yhdellä mittayksiköllä. (Nummenmaa, 2009, luku 3, kohta "Mitta-asteikot"; Valli, 2015, luku 3.)

4.3.1 Aineiston kerääminen, valmistelu ja kuvaaminen

Tilastotieteen tärkeimpiä sovelluksia on tilastollinen päättely, joka tarkoittaa ilmiön esiintymistä suuressa havaintojoukossa pienemmän joukon perusteella. Tätä suurempaa joukkoa, eli joukkoa, jota halutaan tutkia, kutsutaan populaatioksi tai perusjoukoksi. Populaatiota kuvaamaan valitaan tilastoyksilöistä, eli yksittäisistä populaatioon kuuluvista yksiköistä, koostuva otos. Otoksen on oltava mahdollisimman hyvin populaatiota edustava, eli sen tulisi olla ominaisuuksiltaan mahdollisimman lähellä populaatiota. Esimerkiksi jos populaatiosta 20 prosenttia on turkulaisia, tulisi otoksenkin tilastoyksiköistä 20 prosenttia olla turkulaisia. Otokselle voidaan laskea myös otantasuhde, joka kuvaa sitä, kuinka suuren prosentin populaatiosta kyseinen otanta muodostaa. (Nummenmaa, 2009, luku 2.)

Otoksen ottamiseen on useita erilaisia menetelmiä, ja sen ihanteelliseen kokoon vaikuttaa se, missä määrin mitattavan ominaisuuden oletetaan vaihtelevan. Otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta sekä ryväotanta. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintoyksiköt numeroidaan ja yksiköistä poimitaan satunnaisesti tietty määrä havaintoyksiköitä. Systemaattisessa otannassa ensimmäinen havaintoyksikkö arvotaan kymmenen ensimmäisen havaintoyksikön joukosta, ja loput valitaan määrittämällä poimintaväli. Ositetussa otannassa heterogeeninen perusjoukko jaetaan homogeenisiin osiin, ja jokaisesta osasta valitaan yhtä monta havaintoyksikköä. Ryväotannassa perusjoukko jaetaan ryppäisiin, esimerkiksi kouluihin, ja ryppäistä valitaan otokseksi tietty määrä ryppäitä. (Nummenmaa, 2009, luku 2; Vilkkä, 2021, luku 4, kohta "Otannan suunnittelu".) Lisäksi otos voidaan valita harkinnanvaraisena otantana, jossa poimitaan sellaisia havaintoyksiköitä, joita sattuu olemaan helposti saatavilla, tai kiintiöotantana, jossa perusjoukko jaetaan ryhmiin mitattavien ominaisuuksien perusteella, ja ryhmistä valitaan päätetyn kiintiön mukainen määrä havaintoyksiköitä (Nummenmaa ym., 2019, luku 2, kohta 2.2).

Määrällistä aineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeilla ja systemaattisella havainnoinnilla tai käyttämällä valmiita tilastoja ja rekistereitä. Yleisimmin

käytetty menetelmä on kyselylomake. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköpostilla, mutta joissain tapauksissa kysely voidaan tehdä myös kasvo-
tusten haastattelunomaisesti. Systemaattista havainnointia voidaan toteuttaa ihmisen tekemän havainnoinnin lisäksi myös erilaisilla mittalaitteilla tai auto-
maatioilla. Valmiiden tilastojen ja rekisterien käyttö on myös mahdollista, mutta usein työlästä. Valmista aineistoa voidaan joutua muotoilemaan, jotta se sopisi tehtävään tutkimukseen. Usein valmiit aineistot sopivatkin paremmin vertailta-
vaksi lähdeaineistoksi, kuin varsinaiseksi tutkimusaineistoksi. (Vilkkä, 2021, luku 4, kohta "Tutkimusaineiston keräämisen tavat".)

Kerätty havaintoaineisto valmistellaan sijoittamalla se havaintomatriisiin. Ha-
vaintomatriisi on taulukko, jonka vaakariveillä on aina yksi havaintoyksikkö ja havaintoyksikköä koskevat tiedot riviä kohden. Pystysarakkeet puolestaan ku-
vaavat tutkittavia muuttujia, eli mitattavia ominaisuuksia. (Nummenmaa, 2009, luku 3, kohta "Havaintomatriisi".) Havaintomatriisin valmistelun jälkeen aineis-
toon kannattaa tutustua huolellisesti silmäilemällä läpi havaintomatriisia. Näin voidaan muun muassa paikallistaa puuttuvia tai väärin syötettyjä havaintoja. Pelkän silmäilyn avulla aineistossa esiintyvistä ilmiöistä ei kuitenkaan voida saada kovin tarkkaa kuvaa. Tästä syystä aineistoa on syytä kuvata erilaisten tilastollisten tunnuslukujen avulla. (Nummenmaa, 2009, luku 5.)

Aluksi aineistoa kuvaillaan tilastollisilla menetelmillä, joiden avulla saadaan tie-
toa esimerkiksi siitä, kuinka suurta vaihtelua havainnoissa on, minkä suuruisia havainnot yleensä ovat ja mikä on havaintojen jakauma. Yksinkertaisin aineis-
ton kuvailun tapa on laskea eri suuruisten havaintojen lukumääriä, eli frekvens-
sejä. Frekvenssi kuvaa sitä, kuinka monta minkäkin suuruista vastausta on saatu. Erilaisilla sijaintiluvuilla voidaan kuvata jakauman sijaintia, eli sitä, mihin kohtaan suuri osa muuttujan arvoista on sijoittunut. Muuttujien arvojen jakau-
tumista jonkin keskiluvun ympärille kuvataan hajontaluvuilla. Hajonta on tärkeä huomioida tunnuslukuja tulkittaessa, sillä esimerkiksi pelkän keskiarvon perus-
teella samalta näyttävät tulokset voivat poiketa suurestikin hajonnassa. Ha-
vainnot voivat siis keskittyä hyvin pienelle alueelle tai levitä huomattavankin laajalle keskiarvon säilyessä lähes samana. (Nummenmaa, 2009, luku 5;

Nummenmaa ym., 2019, luku 4.) Vaikka tilastollisen tutkimuksen tulokset esitetäänkin numeerisessa muodossa, voidaan tulosten hahmottamista helpottaa myös graafisilla kuvaajilla (Nummenmaa, 2009, luku 6).

4.3.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa mielenkiinto suuntautuu useimmiten yhden muuttujan kuvaamisen lisäksi kahden muuttujan välisten yhteyksien kuvaamiseen. Tämän muuttujien välisten suhteen kuvaamiseen käytetään useimmiten ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnissa toinen muuttujista on selittävä muuttuja ja toinen selvitettävä muuttuja. Esimerkiksi tutkittaessa miesten ja naisten puhelimen käyttöä, sukupuoli olisi selittävä muuttuja, ja puhelimen käyttö olisi selvitettävä muuttuja. Ristiintaulukoinnin tuloksena saadaan selville, miten monta mitäkin vastausta kumpikin sukupuoli on antanut. Sukupuolien erisuuruisen edustuksen vuoksi frekvenssi on usein epäkäytännöllinen tunnusluku, ja tulokset kannattaakin muuttaa prosenttimuotoon, jolloin tuloksia voidaan peremmin vertailla suoraan keskenään. (Valli, 2015, luku 6, kohta "Kahden muuttujan välisen yhteyden kuvaaminen".)

Tilastollisessa analyysissä muuttujien välisiä riippuvuuksia voidaan kuvata myös korrelaatiokertoimilla. Korrelaatiokertoimet eivät yksinään anna kovin paljon informaatiota, ja niitä onkin tapana lisätä esimerkiksi ristiintaulukointien taulukkoesityksiin. Normaalisti korrelaatiokertoimen saamat arvot sijoittuvat välille -1–1. Tällöin -1 tarkoittaa täyttä negatiivista korrelaatiota ja 1 täyttä positiivista korrelaatiota. Täysi positiivinen korrelaatio tarkoittaa sitä, että muuttuja y:n kasvaessa tai pienentyessä, muuttuja x muuttuu aina täysin samassa suhteessa. Negatiivinen korrelaatio puolestaan tarkoittaa täysin päinvastaista muutosta. Erilaisia korrelaatiokertoimia ovat kaikille luokitteluasteikoillekin sovellettava kontingenssikerroin, järjestysasteikkoisille muuttujille parhaiten sopivat Spearmanin tai Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimet sekä muille muuttujille yleisimmin käytetty Pearsonin tulomomenttikerroin. (Heikkilä, 2014a, luku 11, kohta "Riippuvuuksien tutkiminen"; Valli, 2015, luvut 6–7.)

Koska tilastollisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tuloksia, joiden pohjalta voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia yleistyksiä, on tulosten tilastollista merkittävyyttä voitava testata. Tämä tehdään tilastollisten merkitsevyystestien avulla. Tilastollisten merkitsevyystestien avulla voidaan laskea p-luku, joka kertoo sen, kuinka suuri riski tulosten yleistettävyydellä on. P-arvo lasketaan jakamalla luku yksi efektin, eli muuttujien välisen ilmiön voimakkuuden, ja otoskoon tulolla. Tämä tarkoittaa sitä, että pienissä otannoissa efektin on oltava huomattavan suuri, jotta se ei hukkuisi otantavirheeseen. Tavallisesti tulosta pidetään tilastollisesti merkittävänä silloin, kun p-arvo on pienempi kuin 0,05. Testit voidaan jakaa parametrisiin ja ei-parametrisiin testeihin. Parametriset testit vertailevat keskiarvoja, ja sopivat välimatka- sekä suhdeasteikollisille muuttujille. Ei-parametriset testit sopivat pääosin luokittelu- ja järjestysasteisille muuttujille. (Nummenmaa, 2009, luku 9; Valli, 2015, luku 8.)

Monesti yksittäinen muuttuja ei yksin selitä toisen muuttujan saamien arvojen vaihtelua. Käytännössä yhteen ilmiöön, eli tässä yhteydessä muuttujaan, saat-
taa samanaikaisesti löytyä useita selittäviä muuttujia. Näiden yhteyksien selvittämiseen voidaan käyttää monta selittävää muuttujaa sisältäviä monimuuttujamalleja. Näiden menetelmien käyttö on monimutkaista ja vaatii käytännössä aina tietokonetta. Lisäksi aina ei ole itsestään selvää kuvaako malli aineistossa esiintyvää todellista vaihtelua tarkasti. Tämän asian selvittämiseksi on syytä käyttää erilaisia numeerisia ja graafisia menetelmiä. (Nummenmaa ym., 2019, luku 9, kohta 9.4; Valli, 2015, luku 9.)

Mittaustulokset eivät ole koskaan täysin virheettömiä, vaan niihin jää aina mittalaitteista, mittaustilanteesta tai tutkijasta aiheutuvia satunnaisvirheitä. Tästä syystä mittausteoreettisen tarkastelun keskeisimpiä tarkastelunkohteita on mittausrvirhe, sekä sen määrän ja vaikutuksen arviointi. Mittauksen virheettömyydestä käytetään nimitystä reliabiliteetti. (Nummenmaa, 2009, luku 20.) Reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi oikeiden ja tutkimuskohteeseen soveltuvien mittarien valitsemisella. Reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi uusintamittauksella, rinnakkaismittauksella tai puolitusmenetelmällä. Uusintamittaus on toinen

mittaus, joka suoritetaan jonkin ajan kuluttua ensimmäisestä mittauksesta. Rinnakkaismittaus tarkoittaa saman asian mittaamista kahdella eri mittarilla, kuten esimerkiksi kahdella eri kysymyksellä. Puolitusmenetelmässä aineisto jaetaan kahteen osaan ja osien vastaavuutta arvioidaan matemaattisesti. (Nummenmaa, 2009, luku 20; Valli, 2015, luku 10.)

Yleisesti virheitä tai epätarkkoja tuloksia saattaa aiheutua otantavirheen vuoksi. Otantavirhe tarkoittaa sitä, että otos ei edusta hyvin tutkittavaa perusjoukkoa. Hyvin pienessä otannassa otantavirheen riski kasvaa ja esimerkiksi useita ryhmiä käytettäessä pienempään ryhmään saattaa herkemmin syntyä otantavirhe. (Nummenmaa, 2009, luku 9.)

Tilastollisessa tutkimuksessa yleistysä ei yleisesti tehdä niin, että ilmoitettaisiin jonkin mitattavan muuttujan arvo perusjoukossa tarkasti. Tieteellisempää ja läpinäkyvämpää on käyttää raportoinnissa luottamustasoa ja luottamusväliä. Luottamustasolla tarkoitetaan sitä todennäköisyyttä, millä ilmoitettu ilmiö toteutuu perusjoukossa. Yleisimmin käytettyjä luottamustasoja ovat 95 %, 99 % sekä 99,9 %. Esimerkiksi 95 % luottamustasolla, jos koetta toistettaisiin äärettömän monta kertaa, osuisi tulos 95 % kokeista määritellylle luottamusvälille. Luottamusväli kuvaa sitä, mille alueelle muuttujan arvo perusjoukossa todennäköisesti sijoittuu. Luottamustasoa ja luottamusväliä käyttämällä voidaan siis raportoida esimerkiksi, että suomalaisten miesten keskipituus on 95 % luottamustasolla luottamusvälillä [174;180] cm. (Nummenmaa, 2009, luku 9.)

4.4 Aineistonhallintasuunnitelma

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, sekä tietosuojalainsäädäntöä. Tutkimusta tehdessä noudatettiin tieteellistä tarkkuutta ja rehellisyyttä, sekä pidettiin huoli tutkimusaineiston luottamuksellisuudesta. Tutkimuksessa kunnioitettiin tutkittavien itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa ja yksityisyyden suojaa. (Kuula, 2011, kohdat ”Etiikka ja tieteen arvot” ja ”Tutkittavien kohtelua määrittävät normit”.)

Tutkimuksen aineistohallintasuunnitelmaa laatiessa haasteeksi muodostui tietojen käsittelyn eettisyys ja laillisuus. Tietosuojalain (Tietosuojalaki 1050/2018) korvaaman henkilötietolain (Henkilötietolaki 523/1999, 3 § 3 mom.) mukaan:

”Henkilörekisterillä tarkoitetaan käyttötarkoituksensa vuoksi yhteenkuuluvista merkinnöistä muodostuvaa henkilötietoja sisältävää tietojoukkoa, jota käsitellään osin tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn avulla taikka joka on järjestetty kortistoksi, luetteloksi tai muulla näihin verrattavalla tavalla siten, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot voidaan löytää helposti ja kohtuuttomitta kustannuksista.”

Henkilötietolaissa tarkoitetun henkilörekisterin muodostavat kaikki tutkimusaineistot, jotka sisältävät suoria henkilötietoja, mutta myös huomattavan paljon epäsuoria henkilötietoja sisältävät aineistot muodostavat henkilörekisterin (Kuula, 2011, kohta ”Henkilötietolaki ja tutkimus”). Euroopan Parlamentin ja neuvoston yleisessä tietosuoja-asetuksessa, sekä tietosuojalaissa käsite henkilörekisteri, on korvattu käsitteellä rekisteri. Rekisterin käsitteellä ei kuitenkaan ole nykyisin juurikaan merkitystä, sillä rekisterin käsitettä käytetään tietosuoja-asetuksen soveltamisen rajaamiseen vain, kun kyseessä on tietojen manuaalinen käsittely. Yleensä tietosuoja-asetusta sovelletaan kaikkeen henkilötietojen käsittelyyn. Henkilötiedoiksi puolestaan määritellään kaikki luonnollista henkilöä koskevat tiedot, jotka voidaan yhdistää henkilöön ilman kohtuutonta vaivaa. (Euroopan parlamentti ja neuvosto, 2016; Korpisaari ym., 2022, kohta 24 artikla Määritelmät”; Tietosuojalaki 1050/2018.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn tilastollisen tutkimuksen osalta henkilötietojen määrittely oli hankalaa, sillä vaikka tutkimuksessa ei kerätä suoraan yksilöiviä henkilötietoja, voivat tiedot kuitenkin olla epäsuorasti yksilöiviä. Aineistohallintasuunnitelman osalta haasteeksi muodostui siis kysymys siitä, voidaanko yksittäinen henkilö tunnistaa kerättyjen taustamuuttujien avulla ilman kohtuutonta vaivaa. (Korpisaari ym., 2022, kohta ”4 artikla Määritelmät”.) Arja Kuula avaa henkilötietolain tarkoittamaa määritelmää ”helposti ja kohtuuttomitta kustannuksista” niin, että aineiston tiedoista voi loogisesti päätellä, ketä yksittäiset tutkittavat ovat. Hänen mukaansa tämä ei tarkoita tilannetta, josta

yksittäisen henkilön voi sattumalta tunnistaa hänet henkilökohtaisesti tunteva toinen henkilö. (Kuula, 2011, kohta ”Henkilötietolaki ja tutkimus”.) Tämän tulokinnan perusteella voitiin päätellä, että tässä opinnäytetyössä toteutettavassa tilastollisessa tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja.

Haastattelututkimuksen yhteydessä tallennettavat videotallenteet puolestaan sisältävät yksiselitteisesti henkilötietoja, sillä niissä näkyvät ja kuuluvat haastateltavien biometriset tunnistet, kuten kasvot ja ääni. (Korpisaari ym., 2022, kohta ”4 artikla Määritelmät”.) Näiden tallenteiden osalta säilytys tapahtui ainoastaan tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella salasanalla suojattuna. Aineistonhallintasuunnitelman mukaan tallenteet myös tuhoetaan heti, kun niitä ei enää tarvita tutkimuksen tekemiseen. Tallenteista tehdyt litteroinnit puolestaan anonymisoitiin hieman pidempää säilytystä varten. Litteroinnit hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

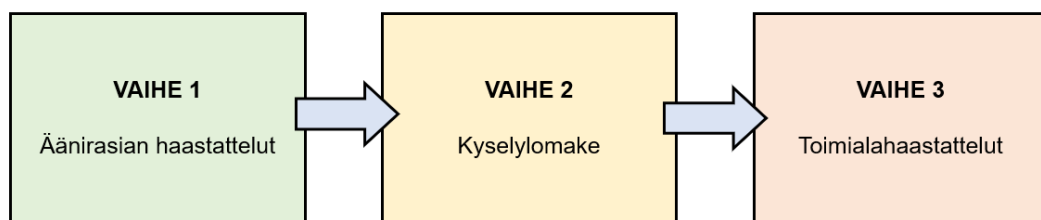
Tutkimuksen tilastollinen aineisto säilytetään tutkimuksen yhteistyökumppanien tietokannannoissa jatkotutkimusta varten. Aineiston säilyttäminen on perusteltua, sillä aineisto on arvokasta tutkimustietoa vähän tutkitusta alasta, jonka tutkimus ja kehittäminen on noussut viime vuosina merkittävän yhteiskunnallisenkin keskustelun keskiöön. Aineiston jatkotutkimuksella saattaa olla merkittäviä vaikutuksia toimialan kehittymisen ja ammattimaistumisen kannalta. Näillä perusteilla voidaan jopa todeta, että aineiston tuhoaminen olisi epäeettistä. Aineisto säilytetään anonyyminä, eikä siitä voida luotettavasti tunnistaa yksittäisiä henkilöitä ilman kohtuuttomia taloudellisia tai ajallisia ponnisteluja.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus oli kokonaisuutena monivaiheinen ja monimutkainen prosessi. Syynä tähän oli osittain yrityskulttuurin syvyys ja sen arvioinnin hankaluus. Laadullisen tutkimuksen aiheeseen porautuvan syvähaastattelumene-

telmän vuoksi laadullinen tutkimus edellytti haastattelujen välissä tapahtuvaa aineiston analyysia. Samaten tilastollisen tutkimuksen viimeistely edellytti laadullisen aineiston analyysiä. Tilastollisen kyselyn jälkeinen toimialan kulttuuriin liittyvät haastattelut puolestaan perustuivat tilastolliseen kyselyyn, ja sen tulosten analyysiin.

Tutkimuksen tutkimusmetodin vuoksi tutkimuksen toteutusta ei esitetä jaoteltuna esimerkiksi laadulliseen ja tilastolliseen tutkimukseen. Sen sijaan tutkimuksen toteutuminen esitetään kronologisessa järjestyksessä, sen todellisen etenemisen mukaan. Kuviossa 20 esitetään tutkimuksen aineistonkeruun vaiheet. Tutkimuksen toteutuksen kuvaus on jaettu lukuihin vaiheiden mukaan. Lopuksi käsitellään aineiston tarkastelua kokonaisuutena.



Kuvio 20. Aineiston keruun vaiheet.

5.1 Ensimmäinen vaihe: Äänirasian haastattelut

Tutkimus aloitettiin 15.2.2023 kuvaamalla, eli havainnoimalla, yrityksen toimiloissa sijaitsevia kulttuurillisia artefakteja. Samana päivänä järjestettiin ensimmäinen, noin neljä tuntia kestänyt ryhmähaastattelu, johon otti osaa neljä vakituista työntekijää. Haastattelun runkona käytettiin Edgar Scheinin esittämää ”neljän tunnin arviointiharjoitusta” (Schein, 2001, luku 4). Haastattelun aiheet ja eteneminen kuvataan liitteessä 1. Haastattelussa oli tarkoitus käyttää myös Scheinin kirjassaan ”Yrityskulttuuri – Selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta” luvussa 3 esittämiä kysymyksiä, mutta ajan loputtua kesken kysymykset päätettiin käydä läpi verkkolomakkeen avulla (Schein, 2001, luku 3). Verkkolomakkeeseen saatiin kuitenkin vain yksi vastaus, joka täydensi haastattelun tuloksia vain hyvin marginaalisesti. Haastattelun muoto

vastasi pääosin teemahaastattelua, sillä teemat, kysymykset ja aihealueet olivat suhteellisen tarkasti määritellyt (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1).

Ryhmähaastattelun aluksi keskusteltiin yhdessä yrityksen liiketoimintaongelmista. Etsimällä yhdessä ratkaisua vaativia ongelmia pyrittiin yhdistämään yrityskulttuurin tutkiminen johonkin konkreettiseen, toimintaa kehittävään tarpeeseen. Keskustelussa tunnistettiin kolme merkittävää liiketoimintaongelmaa:

1. Yrityksen sisäinen viestintä toimii huonosti.
2. Yrityksen organisaatiossa tarvittaisiin enemmän yhteisiä käytäntöjä ja johdonmukaisuutta.
3. Yrityksessä saadaan paljon hyviä ideoita, mutta niitä ei saateta loppuun. Sisäisiä projekteja on vaikea viedä läpi ja niistä ei oteta vastuuta.

Haastattelua jatkettiin Scheinin (2001, luku 4) menetelmän mukaan tunnistamalla arvoja ja motivaatiotekijöitä, pohtimalla yrityksen kulttuurin näkyviä ilmentymiä, sekä miettimällä ilmentymien ja arvojen välisiä ristiriitoja. Ensimmäisen ryhmähaastattelun aineiston perusteella tunnistettiin erilaisiin kategorioihin sijoittuvia kulttuurisia oletuksia Äänirasian yrityskulttuurissa. Perusolelut muodostettiin keräämällä yhteen toisiinsa liittyviä huomioita haastatteluaineistossa. Havaintoja siis pelkistettiin poimimalla aineistosta teoreettisesta näkökulmasta katsoen merkityksellisiä havaintoja, ja yhdistämällä niitä harvemmaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta "Havaintojen pelkistäminen"). Huomioiden perusteella muodostettiin perusoletuksia, joiden alle liitettiin haastattelussa ilmenneitä perusoletusta tukevia argumentteja.

Ryhmähaastattelun jälkeen kohdeorganisaation jäseniä haastateltiin vielä lyhyemmissä yksilö- ja pienryhmähaastatteluissa, joissa keskityttiin ensimmäisessä ryhmähaastattelussa esiin nousseisiin asioihin. Keskustelu pidettiin kuitenkin avoimena myös muille esiin tuleville asioille ja haastateltavat saivat puhua hyvin vapaasti. Varsinaiset haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan

mahdollisimman avoimesti niin, että itse kysymykset eivät johdattelisi vastaajia mihinkään suuntaan. Haastatteluiden muodon ja varsinkin tutkimuksen koko ensimmäisen vaiheen edistymiskaaren perusteella nämä haastattelut voidaan luokitella syvähaastatteluiksi, joissa lisäkysymyksiä luodaan saatujen vastaus-ten perusteella asian syvemmän olemuksen selvittämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3, kohta 3.1.1). Esimerkkejä haastatteluiden kysymyksistä ovat:

”Miten kuvailisit Äänirasian tyypillistä palaveria?”

”Miten haasteisiin reagoidaan työpaikalla?”

”Miten epämiellyttäviä asioita käsitellään?”

”Miten kuvailisit Äänirasian työyhteisöä?”

Joidenkin kysymysten kohdalla haastattelija teki kuitenkin harkitun päätöksen asian kysymisestä suoraan. Esimerkiksi ”Oletko samaa mieltä siitä, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on ongelmia?” tai ”Oletko huomannut että...”. Tiettyissä tapauksissa suora tutkimuskysymyksen esittäminen valottavien lisäkysymysten sijasta voi olla perusteltua tai kiinnostavaa (Alasuutari, 2011, luku 13, kohta ”Laadullinen tutkimus hypoteesien testaamisena”). Näissä tapauksissa vastauksen luotettavuuden arviointi perustui haastattelijan tulkintaan siitä, miten varma haastateltava oli vastauksestaan, ja miten hyvin hän pystyi perustelemaan vastauksensa.

Hyvänä puolena haastatteluissa mainittakoon, että pääosin haastateltavat osoittivat edistynyttä kykyä oman organisaationsa toiminnan reflektointiin sekä osoittivat voivansa esittää myös poikkeavia mielipiteitä. Poikkeavien mielipiteiden osalta tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mistä poikkeama yleiseen näkemykseen saattoi johtua. Esimerkiksi selittivätkö vastaajan asema tai erilainen työnkuva poikkeavaa vastausta, vai onko hypoteesia syytä muuttaa tai tarkastella kriittisemmin. (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta ”Havaintojen pelkistäminen”.) Haastatteluissa esiin nousseista perusolettamuksista osa vaikutti ristiriitaisilta, ja osaan tarvittiin selitys.

Tutkimusta jatkettiin haastattelemalla yrityksen ydinryhmää, niin sanottua ”esikuntaa”, ryhmähaastattelussa. Haastattelussa keskusteltiin seitsemän hengen ryhmässä, tutkija mukaan lukien, niistä olettamuksista, joiden tutkija katsoi muodostavan yrityskulttuurin perustan. Haastattelu antoi arvokasta lisätietoa yrityskulttuurin mahdollisista perusolettamuksista ja onnistui useampaan kertaan myös yllättämään tutkijan. Tämä on hyvä merkki tutkimusmetodin toimivuudesta, sillä aineiston yllättävyys kertoo tutkijan mahdollisuudesta saada hypoteeseja tai asetelmia korjaavaa palautetta (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta ”Tutkimusmetodi”).

Äänirasian yrityskulttuuria tutkivat haastattelut tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kestivät yhteensä noin 11 tuntia ja haastatteluihin osallistui 11 eri henkilöä. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja esiin nousseista merkittävistä seikoista. Aineiston läpi käymisessä muistiinpanot olivat keskeisessä roolissa. Haastatteluista suurin osa tallennettiin myös videotallenteena, sekä samanaikaisesti tallennettuna litterointina. Videotallenteita ja litterointeja ei kuitenkaan käyty läpi yksityiskohtaisesti, vaan niihin palattiin ainoastaan tarvittaessa.

Ensimmäisen vaiheen aikana kerätyn ja sen jälkeen pelkistetyn ja tyypitellyn aineiston analysointiin käytettiin menetelmää, jossa tutkija pyrki kirjoittamaan tiiviitä ja johdonmukaisia kuvauksia aineistossa toistuneista ilmiöistä sekä niiden selityksistä. Tarkoituksena oli löytää keinoja kuvata havaintojen takana vaikuttavaa ilmiötä ja katsoa havaintojen ”taakse”. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja ei sinänsä voida pitää tuloksina, vaan tutkijan on pyrittävä löytämään havaintoja yhdistävä ja niiden taustalla toimiva merkitysyhteys ja ilmiö. (Alasuutari, 2011, luku 4, kohta ”Teoreettinen viitekehys”).

Kirjoittaminen ja haastatteluaineiston luokiteltujen palasten yhdistäminen auttoi tutkijaa jäsentämään näkemyksiään aineiston takaa paljastuvista merkityksistä ja ilmiöistä. Lisäksi jatkohaastattelujen yhteydessä esiin tulleet selitykset ja näkemykset avasivat huomattujen ilmiöiden syitä tavoilla, joita tutkija ei olisi

yksin pystynyt päättämään kerätystä aineistosta. Tämä ilmiö osoitti käytännössä tutkimusmuodon tehokkuuden ja syvähaastattelun sopivuuden tutkimusmetodiksi.

5.2 Toinen vaihe: Kyselylomake

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä. Aineiston keräämiseen käytettiin strukturoituja kyselylomakkeita. Käytössä oli kaksi kysymyksiltään identtistä lomaketta, joista toinen jaettiin julkisesti ja toiseen kerättiin vastauksia vain Äänirasian työntekijöiltä ja pääasiallisesti Äänirasialle työskenteleviltä freelancereilta. Erillisten lomakkeiden tarkoitus oli mahdollistaa aineiston keruun aikainen silmämääräinen tutustuminen aineistoon ja mahdollisten Äänirasian ja toimialan välisten erojen nopea havainnointi. Lisäksi Äänirasian lomakkeeseen odotettiin heikkoa vastausmäärää ja erillinen lomake helpotti saatujen vastausten määrän seuraamista, jolloin työntekijöitä pystyttiin tarvittaessa muistuttamaan lomakkeeseen vastaamisesta. Lomakkeet toteutettiin Google Formsin avulla ja niihin saadut vastaukset tallennettiin .csv formaatissa.

Kyselyä suunniteltaessa päädyttiin käyttämään pääosin Likert-asteikollisia monivalintakysymyksiä. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa vastaaja valitsee esimerkiksi asteikolla 1–5, miten paljon hän on esitetyn väittämän kanssa samaa, tai eri mieltä. Likert-asteikon käyttöön päädyttiin siksi, että asteikko mahdollistaa suuren vastaajamäärän antamien vastausten analysoinnin avoimia vastauksia tehokkaammin. Lisäksi vastausten yhteyksiä erilaisiin taustamuuttujiin haluttiin tutkia tilastollisin menetelmin. (Valli, 2015, luku 3, kohta ”Järjestys- eli ordinaaliasteikko”.) Taustamuuttujilla tarkoitetaan selittäviä tekijöitä, joilla on vaikutuksia tutkittaviin asioihin, eli selitettäviin muuttujiin. Muuttuja puolestaan on havaintoyksikön, eli yksittäisen vastaajan ominaisuus. (Vilkkä, 2021, luku 4, kohta ”Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus”.)

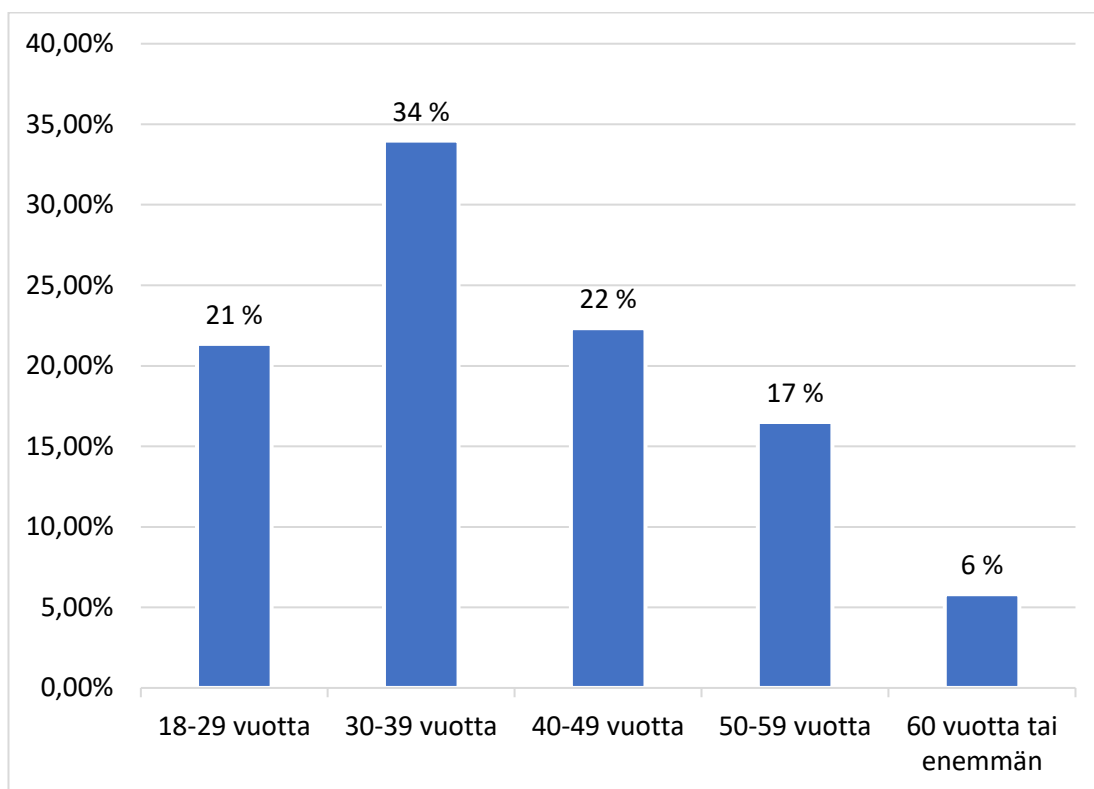
Kyselyn taustamuuttujien suunnittelussa käytettiin apuna dokumenttianalyysia aiemmista opinnäytetöistä ja muista tutkimuksista. Myös kyselyn varsinaisiin

kysymyksiin haettiin inspiraatiota erilaisista lomakkeista. (Aalto & Sarpola, 2019, 2021; Ansio ym., 2021; Denison Consulting, 2021b; Janatuinen, 2021; Schein, 2001; Tilastokeskus, 2023.) Taustamuuttujien valinnassa keskityttiin vertailukelpoisuuteen aiemman tutkimuksen kanssa, sekä erityisesti tutkijan kokemukseensa perustuen ennustamien alueellisten ja työpaikan kokoon liittyvien erojen löytämiseen.

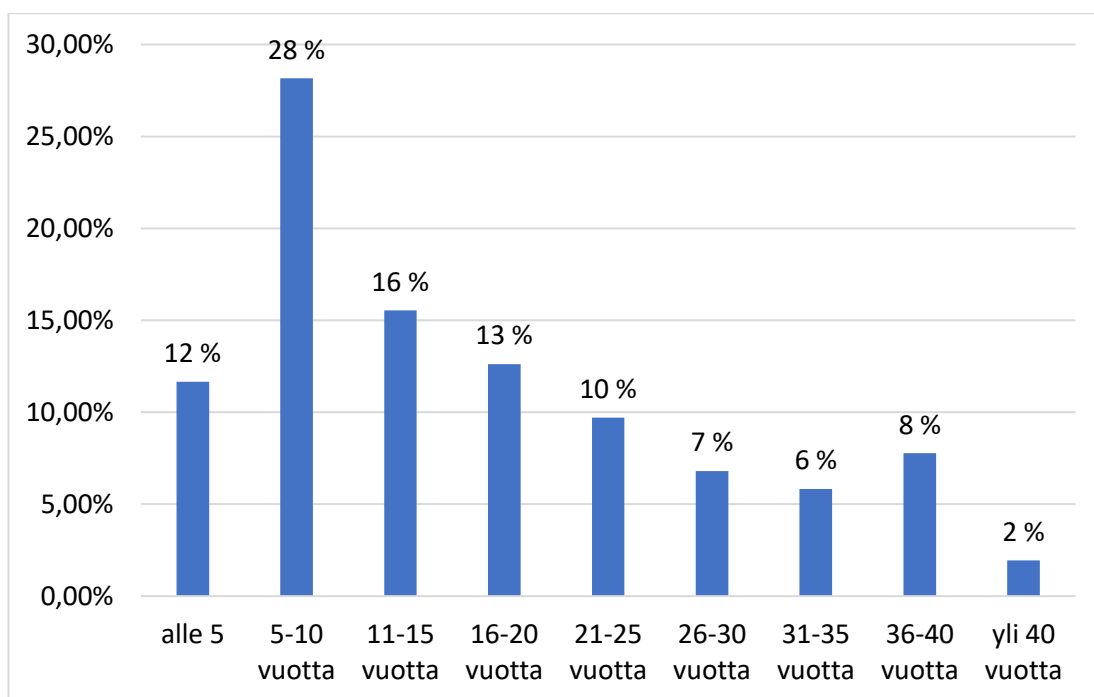
Toimialaa koskeva kysely jaettiin tutkijan sosiaalisen median kanavissa Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä. Lisäksi tutkimuksen yhteistyökumppanit Tapahtumateollisuus ry ja Metropolian esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma jakoivat kyselyä omissa uutiskirjeissään ja medioissaan. Äänirasiaa koskeva kysely puolestaan jaettiin ainoastaan yrityksen omissa sisäisissä viestintäkanavissa. Vastausten saaminen oli odotettua hankalampaa, joten kyselyn aukioloa jatkettiin viikolla ja kyselyä jaettiin myös suoraan alan organisaatioiden sähköposteihin.

5.2.1 Kerätty aineisto

Kyselyyn saatiin yhteensä 103 vastausta. Eniten vastaajia tavoitettiin Facebookin kautta (48,54 %) sekä suoraan sähköpostein ja muiden suorien yhteydenottojen kautta (36,89 %). Vastaajista 87,38 % ilmoitti sukupuolekseen mies, 10,68 % nainen ja 1,94 % ei halunnut kertoa. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut itseään muun sukupuoliseksi. Vastaajien ikäjakauma esitetään kuviossa 21 ja vastaajien työkokemus kuviossa 22.



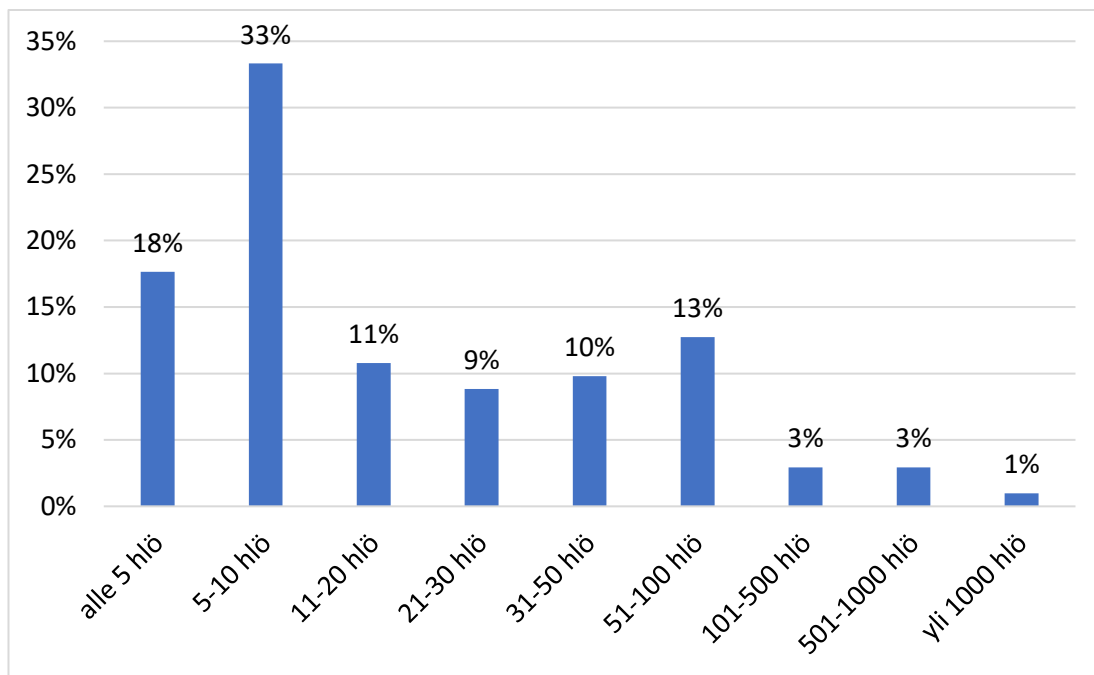
Kuvio 21. Kyselyn vastaajien ikäjakauma. n=103.



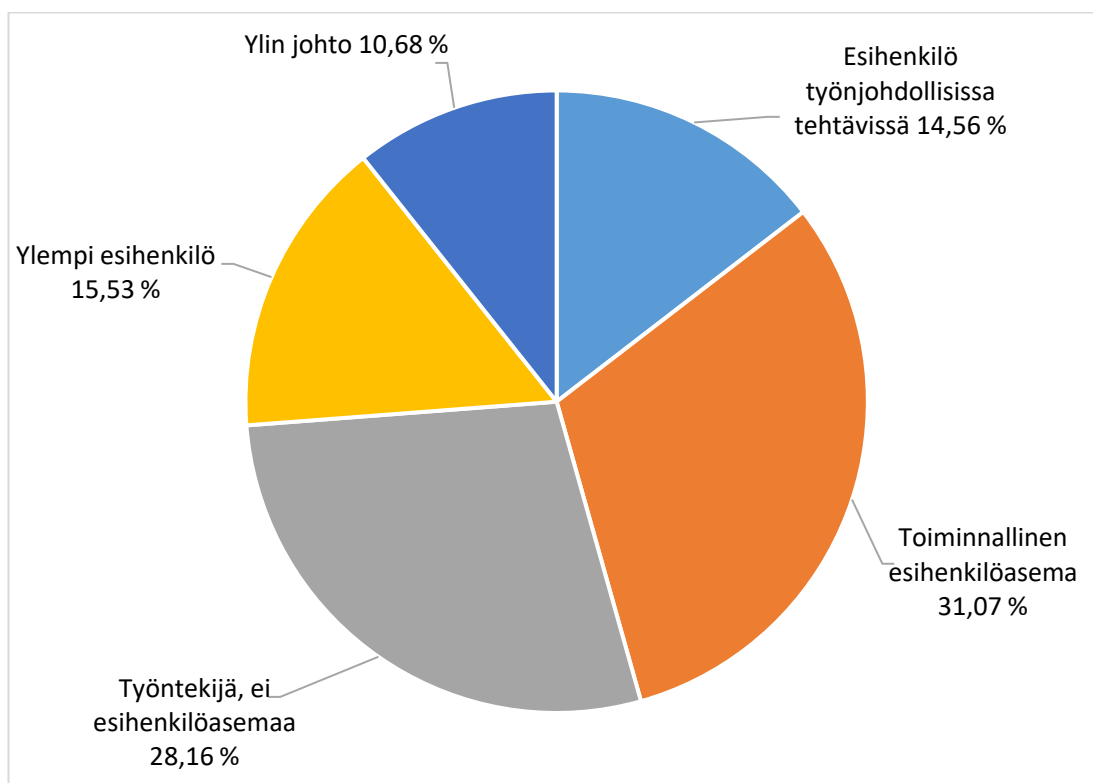
Kuvio 22. Kyselyn vastaajien työkokemus alalla vuosina. n=103.

Vastaajista 56,31 % ilmoitti työllisyysasemakseen vakituisen työsuhteen, 20,39 % freelancer-työn ja 17,48 % yrittäjyyden. Vastaajista valtaosa, 50,49

%, ilmoitti viimeisen kahden vuoden aikaiseksi pääasialliseksi toiminta-alueekseen Uudenmaan. Muita voimakkaasti edustettuja alueita olivat Satakunta 15,53 %, Pirkanmaa 10,68 %, sekä Varsinais-Suomi 6,80 %. Kuviossa 23 esitetään vastaajien pääasiallisten työllistäjien kokoluokat työnantajan kokoajaisesti työllistämien työntekijöiden määrän perusteella. Kuviossa 24 esitetään vastaajien asema työssään esihenkilö- ja johtamistehtävien perusteella.



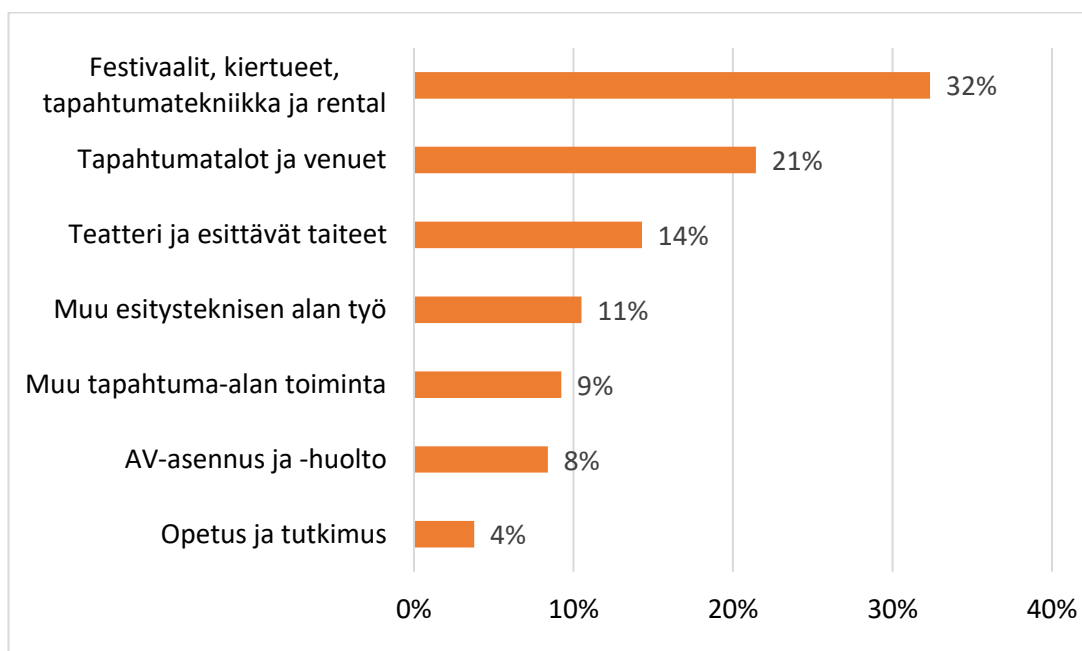
Kuvio 23. Vastaajien työllistäjien kokoluokat kokoajaisesti työllistettyjen työntekijöiden perusteella. n=102.



Kuvio 24. Vastaajien asema työssään esihenkilö- ja johtamistehtävien perusteella. n=103

Kyselyyn vastanneet ilmoittivat tehtävänimikkeeseen yhteensä 77 erilaista tehtävänimikettä. Yhteensä tehtävänimikkeitä mainittiin kaikkiaan 201, eli keskimäärin vastaajalla on noin 2 erilaista tehtävänimikettä. Yleisimmin mainitut tehtävänimikkeet olivat ääniteknikko (34 kpl), valoteknikko (15 kpl) ja projektipäällikkö (13 kpl).

Vastaajat valitsivat kyselyssä annetuista vaihtoehtoista kaikki ne toimintaympäristöt, joissa he työskentelevät. Toimintaympäristönsä ilmoittivat kaikki 103 vastaajaa ja valintoja tehtiin yhteensä 238. Vastaajat siis työskentelevät useammissa toimintaympäristöissä ja keskimäärin noin 2–3 vaihtoehdoksi annettussa toimintaympäristökokonaisuudessa. Valittujen toimintaympäristöjen jakauma esitetään kuviossa 25.



Kuvio 25. Vastaajien ilmoittamat toimintaympäristöt. n=103, valintoja yhteensä 238.

Taustamuuttujien perusteella kyselyyn vastanneen henkilön kuvitteellinen arkikityyppi on 30–39-vuotias Uudenmaan alueella työskentelevä mies. Hän työskentelee vakituksena työntekijänä työnantajalle, joka työllistää 5–10 työntekijää kokoaikaisesti. Työkokemusta hänellä on 5–10 vuotta ja hän työskentelee ääni- tai valoteknikkona toiminnallisessa esihenkilöasemassa festivaalien, kiertueiden, tapahtumatekniikan ja rental-toiminnan parissa. Kyselyn yhteenveto esitetään liitteessä 2.

5.2.2 Aineiston analysointi

Kerätty aineisto vietiin analysointia ja kuvaamista varten Exceliin, jossa se valmisteltiin ja jossa sitä kuvattiin numeerisesti (Nummenmaa, 2009, luvut 5 ja 10). Aineiston valmistelun yhteydessä tarkasteltiin aineistossa olevia puutteita ja katoa. Aineistossa havaittu kato oli pientä ja systemaattista katoa ei havaittu. Puuttuvien tietojen kohdalla aineistosta ei pudotettu pois koko tilastoyksikköä, vaan pudottamiseen käytettiin niin sanottua parittaista pudotusta, jossa tilastoyksikköä voidaan käyttää vertailuun muiden muuttujien osalta.

Kyselyn osa-alueista luotiin myös summamuuttujia, jotka määriteltiin sijoittamalla samaa ominaisuutta mittaavien kysymysten vastaukset yhden summamuuttujan alle. Summamuuttujien muodostuksessa käytettiin teemoina muun muassa viestintää ja ilmapiiriä, sekä yrityskulttuurin tarkoituksenmukaisuutta ja sen johtamista. Summamuuttujia muodostettaessa muuttujia muokattiin niin, että asteikolla 1–5 suurempi numero, tarkoittaa yleisesti positiivisemmaksi vastaukseksi arvioitua vastausta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kysymyksissä, jotka olettivat negatiivisia asioita, vastaukset käännettiin päinvastaisiksi, jolloin ne ovat johdonmukaisia muiden vastausten kanssa. Summamuuttujilla pyrittiin havainnoimaan taustamuuttujien vaikutuksia yksittäisiä kysymyksiä suurempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi turvallisuuskulttuuriin tai viestintään. (Nummenmaa, 2009, luku 10.)

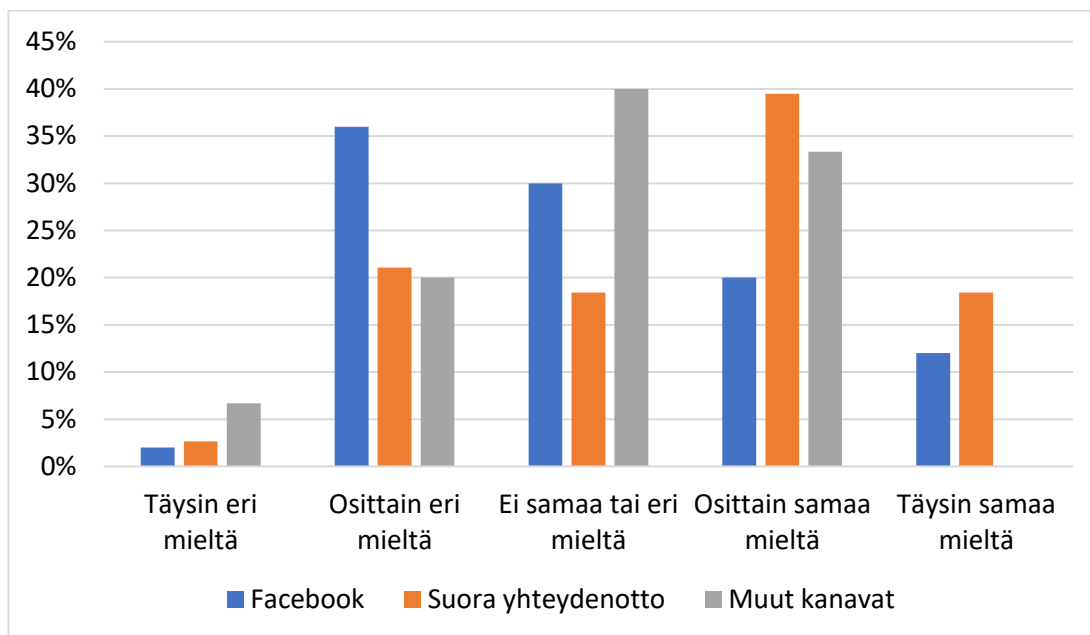
Numeeriseen kuvaamiseen käytettiin moodia ja mediaania, keskihajontaa, vinoutta ja huipukkuutta. Moodi, eli saaduista vastauksista yleisimmin esiintyvä arvo, sekä mediaani, eli saaduista vastauksista järjestyksessä keskimäinen, kuvaavat keskiarvoa paremmin järjestysasteikollisen muuttujan jakauman muotoa. Järjestysasteikollisilla muuttujilla keskiarvoa ei tulisi käyttää lainkaan. Keskihajonnan, vinouden ja huipukkuuden tarkastelun tarkoituksena oli arvioida taustamuuttujien jakaumien muotoja. Vinous kuvaa sitä, miten suuri osa arvoista sijoittuu jakauman keskiarvon toiselle puolelle, ja huipukkuus sitä, miten terävä jakauman keskikohta on. Vinoutta ja huipukkuutta ei laskettu Likert asteikollisille muuttujille, sillä niiden käyttö edellyttää vähintään välimatka-asteikon käyttöä. (Marianne Ventures, 2020; Nummenmaa, 2009, luku 5; The University of St Andrews, 2023; Valli, 2015, luku 3, kohta ”järjestys- eli ordinaaliasteikko”.)

Taustamuuttujien vaikutusten alustavaan arviointiin käytettiin Excelin pivottaulukkoja ja niiden avulla tehtyjä frekvenssijakaumien kuvaajia (Nummenmaa, 2009, luku 5). Aineistoon liittyviä tilastollisia merkittävyyksiä testattiin myös Statgraphics ohjelmassa Kruskal-Wallis testillä. Kruskal-Wallis testi on ei-parametrinen testi, joka sopii Khiin neliö -testiä paremmin mielipideasteikollisille muuttujille, kuten Likert asteikolla saaduille vastauksille. Parametrinen testien,

kuten t-testin ja varianssianalyysin eroina ei-parametrisiin testeihin on, että ne olettavat muuttujien olevan peräisin jatkuvasta jakaumasta, kuten esimerkiksi normaalijakaumasta. Parametriset testit ovat ei-parametrisiä testejä voimakkaampia, mutta niitä ei voida käyttää järjestysasteikollisille muuttujille, kuten Likert-asteikolle. Ei-parametristen testien käytön huono puoli on, että ne eivät välttämättä havaitse muuttujien välisiä vaikutuksia yhtä tehokkaasti, kuin parametriset testit. (Frost, 2023; Heikkilä, 2014b; Nummenmaa, 2009, luvut 9 ja 15; Taanila, 2019; The University of St Andrews, 2023.)

Kruskal-Wallis testin lisäksi Statgraphicsissa käytettiin parivertailuun Bonferroni-menetelmää. Kruskal-Wallis testi kertoo yleisesti sen, onko joidenkin testiin valittujen ryhmien välillä tilastollisesti merkittäviä eroja. Bonferroni-menetelmän avulla voitiin tunnistaa tarkemmin minkä ryhmien välillä tilastollisesti merkittävää eroa on. (Taanila, 2020.) Sekä Kruskal-Wallis testin, että Bonferroni-menetelmän luottamustasona käytettiin 95 % luottamustasoa.

Aineiston alustavassa analyysissä huomattiin, että vastaajien tavoittamisen kanava oli tilastollisesti merkittävä tekijä (Kruskal-Wallis, $p < 0,05$) useiden summamuuttujien ja yksittäisten muuttujien selittäjänä. Erityisesti Facebookin kautta kyselyn saavuttaneiden vastaajien vastaukset poikkesivat muuta kautta kyselyn löytäneiden vastaajien vastauksista. Ero oli nähtävissä myös vastaus-ten prosentuaalisten frekventtijakaumien silmämääräisessä tarkastelussa. Kuviossa 26 esitetään prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämään ”alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan” jaetuna vastauskanaviin Facebook, suora lähestyminen ja muut kanavat. Varsinaisessa kyselyssä saavutuskanavien vastausvaihtoehtoja oli enemmän, mutta monien ryhmien pienen koon vuoksi saavutuskanavien ryhmiä oli yhdisteltävä tilastollista testaamista varten. Kuviosta on helppo havaita Facebookin kautta vastanneiden arvioineen turvattomaan toimintaan puututtavan paljon harvemmin kuin muita kautta vastanneet.



Kuvio 26. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma muuttujalle ”alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan”. n=103

Taustamuuttujien laajojen vastausvaihtoehtojen takia osa muistakin vertailtavista ryhmistä jäi hyvin pieniksi. Tämä aiheutti ongelmia merkitsevyystestauksen yhteydessä. Ei-parametristenkin merkitsevyystestauksen menetelmien ryhmäkokojen tulisi sijoittua vähintään välille 15–20 havaintoa ryhmää kohden (Glen, 2023). Testaamalla havaintojen yhdistämistä niin, että osittain ja täysin samaa mieltä, sekä osittain ja täysin eri mieltä -havainnot yhdistettiin, voitiin todeta havaintojen yhdistämisen kasvattavan Kruskal-Wallis testin p-arvoa ja näin ollen vähentävän tilastollisen merkittävyyden todennäköisyyttä.

Taulukoissa 1 ja 2 havainnollistetaan turvallisuus -summamuuttujan havaintojen yhdistämisen vaikutusta Excelissä khiin neliö -testin avulla. Khiin neliö -testin käyttöedellytysten mukaan suuremmissa kuin 2 x 2 solun taulukoissa alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä saa olla enintään 20 % odotetuista frekvensseistä ja alle yhden suuruisia odotettuja frekvenssejä ei saa olla lainkaan (Taanila, 2019).

Taulukko 1. Khiin neliö -testi Excelissä ilman havaintojen yhdistämistä.

Työsuhteen muoto x Turvallisuus havainnot							
Vastaus	Freelancer	Määräaikainen työntekijä	Opiskelija	Työtön	Vakituinen työntekijä	Yrittäjä	Kaikki yhteensä
1	2	1			5	5	13
2	17	6	5		42	12	82
3	27	5	1		61	21	115
4	29		2		75	20	126
5	9			4	47	14	74
Yhteensä	84	12	8	4	230	72	410
Työsuhteen muoto x Turvallisuus odotusarvot							
Vastaus	Freelancer	Määräaikainen työntekijä	Opiskelija	Työtön	Vakituinen työntekijä	Yrittäjä	Kaikki yhteensä
1	2,663414634	0,380487805	0,25365854	0,12682927	7,29268293	2,2829268	13
2	16,8	2,4	1,6	0,8	46	14,4	82
3	23,56097561	3,365853659	2,24390244	1,12195122	64,5121951	20,195122	115
4	25,81463415	3,687804878	2,45853659	1,22926829	70,6829268	22,126829	126
5	15,16097561	2,165853659	1,44390244	0,72195122	41,5121951	12,995122	74
Yhteensä	84	12	8	4	230	72	410
Khiin neliö testin P-arvo:							
0,005218811		P-arvo < 0,05 ero on tilastollisesti merkittävä					

Taulukko 2. Khiin neliö -testi Excelissä yhdistämällä havaintoja ja ryhmiä.

Työsuhteen muoto x Turvallisuus yhdistetyt havainnot				
Vastaus	Muut	Vakituinen	Yrittäjä	Kaikki yhteensä
1 tai 2	31	47	17	95
3	33	61	21	115
4 tai 5	44	122	34	200
yhteensä	108	230	72	410
Työsuhteen muoto x Turvallisuus yhdistetyt odotusarvot				
Vastaus	Muut	Vakituinen	Yrittäjä	Kaikki yhteensä
1 tai 2	25,02439024	53,29268293	16,6829268	95
3	30,29268293	64,51219512	20,195122	115
4 tai 5	52,68292683	112,195122	35,1219512	200
yhteensä	108	230	72	410
Khiin neliö testin P-arvo:				
0,290907413		P-arvo > 0,05 Ei tilastollisesti merkittävää eroa		

Taulukosta 1 nähdään, että laskettujen odotusarvojen joukossa on useita alle yhden suuruisia frekvenssejä. Lisäksi liian suuri osa, noin 56,67 %, odotetuista frekvensseistä on alle viiden suuruisia. Taulukossa 2 ongelma on korjattu yhdistämällä havaintoja ja ryhmiä. Taulukkoja vertaillen huomataan yhdistämisen suuri vaikutus p-arvoon, joka tässä yhteydessä merkitsi eroa tilastollisesti merkittävän ja tilastollisesti ei-merkittävän riippuvuuden välillä.

5.3 Kolmas vaihe: Toimialahaastattelut

Toimialakulttuurin tutkimiseen käytettiin kyselytutkimuksen lisäksi yksilöhaastatteluita. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin tutkijan aiemmin luomia suhteita, joten otantaa ei voida pitää mitenkään satunnaisena tai koko toimialaa kuvaavana. Haastateltavien valinnassa painottuivat erityisesti laaja kokemus esitystekniikan parissa, hyvät valmiudet kulttuurin ja alan toiminnan reflektointiin, sekä maantieteellinen hajautus. Haastatteluiden muotona oli teemahaastattelu, jonka teemat oli johdettu toisen vaiheen kyselytutkimuksessa havaituista ilmiöistä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan havaituille ilmiöille vahvistusta ja selityksiä, tai vaihtoehtoisesti kumoamaan ilmiöiden paikkansa pitävyys hyvin perusteluin. Hypoteesien aihepiirejä pyrittiin lähestymään neutraalisti ja kriittisesti, jotta haastateltavat voisivat mahdollisimman helposti argumentoida hypoteeseja vastaan. Keskustelua ei kuitenkaan rajoitettu voimakkaasti valittuihin teemoihin, vaan haastateltavien annettiin käsitellä esiin nousseita asioita vapaasti.

Tutkija teki haastattelujen aikana muistiinpanoja mielenkiintoisista havainnoista. Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin jälleen tyypittelyä tiettyihin aihepiireihin. Tyypittelyyn käytettiin Exceliä, jossa toimialahypoteeseja tukevat ja selittävät kommentit sijoitettiin kyseisen hypoteesin alle. Tämän jälkeen käytettiin jälleen metodia, jossa tutkija kirjoittaa havaitut ilmiöt auki johdonmukaisena tekstinä tyypiteltyjen vastausten perusteella.

5.4 Aineiston tarkastelu kokonaisuutena

Tutkimuksen aikana kerättiin kohtalaisen suuri ja monimuotoinen aineisto. Aineistoa kertyi sekä kirjallisessa, että tilastollisessa muodossa. Aineiston analyysin loppuvaiheessa aineisto pyrittiin pelkistämään mahdollisimman tiiviiksi niin, että vain kaikkein merkityksellisimmät havainnot säilyivät ytimekkäästi ilmaistussa muodossa. Tämän jälkeen Äänirasian haastatteluiden, kyselylomakkeen ja toimialahaastatteluiden aineistoa verrattiin toisiinsa. Vertailussa pyrittiin löytämään ne ilmiöt, jotka esiintyivät järjestelmällisesti kaikissa kolmessa aineistossa, sekä selittämään ne mahdollisimman hyvin perusteluin. Lisäksi analyysissä pyrittiin tunnistamaan Äänirasialta kerätystä aineistosta piirteitä, jotka poikkeavat muusta aineistosta.

Tutkimuksen haastattelujen aineisto ja kyselylomakkeen avointen kysymysten aineisto osoittautuivat ilmaisuvoimaltaan rikkaaksi, helposti lähestyttäväksi ja eheäksi kokonaisuudeksi. Tästä syystä myös toimialan kulttuurin analysointia lähestyttiin lähtökohtaisesti avointen vastausten ja toimialahaastatteluiden kautta. Kerättyä tilastollista aineistoa käytettiin pääosin hypoteesien vahvistamiseen, ilmiöitä selittävien tekijöiden etsimiseen sekä Äänirasian ja toimialan välisten erojen tutkimiseen.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haasteena tässä tutkimuksessa on tutkijan osallisuus tutkittavassa organisaatiossa, ja sen myötä sokeus pohjimmaisille perusoletuksille. Toisaalta tutkija on ollut viimeiset kaksi vuotta hyvin sivullinen organisaatiosta ja kuulunut pääosin muihin sosiaalisiin ryhmiin. Scheinin (2001, luku 5) mukaan kulttuurin muutosjohtajan onkin tultava riittävän sivulliseksi omasta kulttuuristaan, jotta hän voi tunnistaa sen säilyttämisen arvoiset vahvuudet, sekä huonosti tilanteeseen sopivat ominaisuudet. Tällä perusteella tutkijan osittainen vieraantuminen tutkittavan organisaation kulttuurista on tutkimuksen kannalta hyvä asia ja lisää sen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota ensinnäkin tutkimuksen faktapohjaan, mutta myös tulosten tulkinnan tarkkuuteen. Faktoren luotettavuuden tarkistaminen on kohtalaisen helppoa käyttäen tilastollisia menetelmiä, useita lähteitä sekä toistettuja tutkimuksia. Tulkinnan tarkkuuden arviointi on hankalampaa. Tulkinnan tarkkuuden edellytyksenä voidaankin pitää sitä, että toinen riippumaton arvioija voisi kävellä kohdeyritykseen ja tehdä siellä itsenäisesti samat havainnot ja tulkinnat uudelleen. Toiseksi tulkinnan ollessa oikea, tulisi tutkijan pystyä ennustamaan muita tutkimuskohteessa esiintyviä ilmiöitä, sekä kohdeyrityksen toimintaa tulevissa tilanteissa. Lisäksi kohdeorganisaation jäsenten tulisi kokea tulkinnan käyvän järkeen ja auttavan heitä ymmärtämään itseään. (Schein & Schein, 2017, osa 4, kohta "How Valid Are Clinically Gathered Data?".)

Yrityskulttuurin arvioinnissa tietyt eettiset ongelmat ovat aina läsnä. Tutkimustuloksissa yleisesti kohdeorganisaation mainitseminen on hyödyllistä, koska tällöin tutkimus saa paljon selkeämmän kontekstin ja kulttuurista tehtyjä havaintoja voidaan tarkastella syvemmin. Tämä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että organisaatiosta, tai sen henkilöistä paljastuu asioita, joita he eivät haluaisi paljastuvan. Haastetta lisää se, että tutkimuksen alussa tutkittavassa organisaatiossa ei vielä tiedetä, millaisia syviä olettamuksia heidän kulttuurissaan on. Lisäksi tulosten virheellinen tulkinta tai raportointi saattaa antaa yrityksestä jollakin tavalla epäsuotuisan kuvan, joka vaikuttaa sen toimintaan. Kulttuurin arviointi voi vahingoittaa yritystä myös sisäisesti ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin virheellisen arvioinnin perusteella tehdyt päätökset saattavat aiheuttaa yritykselle vahinkoa tulevaisuudessa. Toiseksi yrityksen henkilöstö ei välttämättä ole valmis kuulemaan esiin tulleita asioita itsestään ja omasta kulttuuristaan. Lisäksi kulttuurin paljastaminen voi johtaa siihen, että joku yrityksessä päättää heti ryhtyä itsenäisesti toimiin kulttuurin muuttamiseksi, vaikka muut eivät niin haluaisi tai olisi siihen valmiita, tai vaikka muutos ei ratkaisisi ongelmaa. Näistä syistä tutkijan velvollisuus on tehdä tutkittavalle organisaatiolle ja sen jäsenille selväksi millaisia seuraamuksia kulttuurin avaamisella voi olla. (Schein & Schein, 2017, osa 4, kohta "Ethical Issues in Deciphering Culture".)

Tutkimuksen yhteydessä tehdyssä kyselyssä on muutamia haasteita. Yleensäkin Likert asteikkoon liittyviä taipumuksia ovat äärimmäisten vastausvaihtoehtojen välttely, taipumus myötäillä esitettyä väittämää, sekä taipumus esittää itsensä tai organisaationsa todellisuutta suosiollisemmassa valossa (The University of St Andrews, 2023). Lisäksi jo kyselyn auki ollessa saatiin palautetta siitä, että vastaajat eivät tienneet mistä näkökulmasta yksittäisiin kysymyksiin tulisi vastata. Kyselyn ohjetekstissä kerrottiin kysymysten odottavan vastausta joko siitä, miten alalla yleisesti vastaajan mielestä toimitaan, miten vastaaja itse tuntee asian olevan tai miten vastaajan työpaikalla väittämä toteutuu. Haettu näkökulma ilmaistiin kysymyksissä kysymyksen asettelulla. Selkeyden vuoksi olisi kuitenkin voitu valita kaikkiin kysymyksiin vain yksi näistä näkökulmista, jolloin vastaaminen olisi ollut yksiselitteisempää.

Kyselytutkimuksen analysoinnissa havaittiin myös, että kanava, jonka kautta vastaajat ovat saavuttaneet kyselyn, on tilastollisesti merkittävä selittävä tekijä useiden muuttujien kohdalla. Ilmiön syiden ymmärtämiseksi saavuttamiskanavaa vertailtiin muihin taustamuuttujiin korrelaatioiden ja muiden selittävien tekijöiden löytämiseksi. Tarkastelussa ei havaittu merkittäviä eroja vastaajien iän, kokemuksen, aseman, työllistymismuodon, toiminta-alueen tai työtehtävien välillä (Kruskal-Wallis, $p > 0,05$). Saavuttamiskanavien väliset erot voivat tästä huolimatta johtua jostakin vastaajien tunnistamattomaksi jääneestä taipumuksesta. Esimerkiksi voidaan pitää kohtalaisen todennäköisenä, että esihenkilöt, freelancerit ja yrittäjät käyttävät muita useammin LinkedIniä. Mahdollista on myös se, että saavuttamiskanavan tilannekognitiivinen vaikutus ohjaa vastaajia vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla.

Yksi mahdollinen selittävä tekijä on, että kysely jaettiin Facebookissa tapahtumaturvallisuusryhmään, joka on alan toimijoiden keskuudessa laajasti käytetty ja tunnettu tapahtumatekniikan turvallisuuteen liittyvä foorumi. Facebookin kautta kyselyn saavuttaneet vastaajat olivat järjestäen arvioineet alan perehdytys- ja turvallisuustoiminnan muita heikommin. Tämä saattaa liittyä tapahtumaturvallisuusryhmään kuulumiseen liittyvään kriittisen suhtautumiseen turvallisuusasioihin. Perehdytys- ja turvallisuustoiminnan osa-alueiden lisäksi

vastaavia eroja havaittiin tulevaisuusorientaatiossa sekä yrityskulttuurin tarkoituksenmukaisuudessa ja sen johtamisessa. Tehdyn arvioinnin perusteella erot eivät johda tutkimusta voimakkaasti eri suuntaan, mutta niiden vaikutus on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa.

Vastaajien toimintaympäristöjen, tehtävänimikkeiden ja avointen vastausten perusteella kysely on tavoittanut kohdepopulaatioon kuuluvia vastaajia, joilla on myös hyvät valmiudet vastata tutkimuksen aihepiirin kysymyksiin. Näillä perusteilla muista havainnoista kevyesti poikkeavatkin havainnot kuuluvat tutkittavaan populaatioon ja ne täydentävät tutkimusaineistoa alueelta, joka muutoin olisi jäänyt sisällyttämättä aineistoon. Esitysteknisen toimialan moninaisuuden ja laajuuden vuoksi saavuttamiskanavissa nähtävien erojen syitä on vaikea arvioida.

Lisäksi haasteeksi muodostuivat alan monimuotoiset työn tekemisen tavat. Esimerkiksi oman yrityksensä perustaneet yrittäjät eivät kokeneet voivansa vastata kysymyksiin saamastaan perehdytyksestä. Sekaannusta aiheuttivat myös yrittäjänä toimimisen ja laskuttavan freelancerin hämärä raja, sekä yrittäjien ja muidenkin vastaajien monialaiset työt ja liiketoiminnot. Palautteesta kävi myös ilmi, että osa vastaajista pelkäsi vastaavansa ”väärin” tai olevansa liian kokemattomia vastaamaan niin, että siitä olisi hyötyä kyselyn kannalta.

Kyselyn analysoinnissa käytettyjen menetelmien voidaan katsoa olevan kohdallaisen luotettavia. Tilastollisen merkittävyydestestauksen virhetyypit jaotellaan tyyppin 1 ja tyyppin 2 virheisiin. Tyyppin 1 virheessä vaihtoehtoinen hypoteesi, eli esimerkiksi muuttujien välille oletettu yhteys, jää virheellisesti voimaan. Tyyppin 2 virheessä nollahypoteesi, eli oletus siitä, että muuttujien välillä ei ole merkittävää yhteyttä, jää virheellisesti voimaan. Tyyppin 2 virhe on myös haitallinen, mutta siitä on huomattavasti vähemmän harmia, kuin tyyppin 1 virheestä. Tyyppin 1 virhe voi pahimmillaan johtaa jonkin tietyn tutkimussuuntauksen harhaiteille pitkäksikin aikaa. Tyyppin 2 virheet puolestaan eivät yleensä saa juurikaan näkyvyyttä tieteellisissä julkaisuissa tai yhteisössä, eivätkä siksi myöskään johda ketään harhaan. Tutkimuksessa käytetty ei-parametrinen merkitsevyys-

testaus voidaan siis nähdä suhteellisen turvallisena menetelmänä, sillä se johdattaa parametrin testaukseen todennäköisemmin tyyppi 1 virheen sijaan tyyppi 2 virheeseen. (Nummenmaa, 2009, luvut 9 ja 15.)

Tämän tutkimuksen haasteena olivat usean taustamuuttujan kohdalla pienet otoskoot. Tilastollisen testaamisen luotettavuuden parantamiseksi taustamuuttujien ryhmiä pyrittiin yhdistämään ja joissain tapauksia myös havaintoja yhdistettiin yhdistämällä osittain ja täysin samaa mieltä, sekä osittain ja täysin eri mieltä -vastaukset. Tilastollisessa testaamisessa pyrittiin käyttämään useita keinoja, ja testien tuloksia arvioitiin kriittisesti tarkastelemalla muun muassa vastausten frekvenssijakaumia ja yhteyksiä avoimilla kysymyksillä kerättyyn aineistoon.

Kyselyn avoimet kysymykset tarjosivat tutkijalle yllättävänkin rikkaan ja kuvailuvan aineiston. Useat vastaajat olivat pohtineet kyselyn aiheita syvällisestikin ja osasivat myös perustella vastauksensa hyvin uskottavasti. Avointen kysymysten luokittelu on työvaihe, jossa tutkijan asenteet ja odotukset voivat vaikuttaa aineiston tulkintaan. Varsinkin epäselvästi annettujen vastausten osalta tulkinta oli hankalaa, ja tällöin vastaus saatettiin jättää huomioimatta aineiston analysoinnissa. Avoimen aineiston analyysin luotettavuutta parantavat mahdollisuudet vertailla aineistoa Likert-asteikollisiin muuttujiin, sekä toimialahaastatteluissa kerättyyn aineistoon. Erityisesti toimialahaastattelut nostivat esiin merkittäviä näkökulmia, jotka osittain vahvistivat tehtyjä hypoteeseja ja osittain laajensivat tutkijan aiheeseen liittyvää ajattelua.

Kokonaistutkimuksen kannalta luotettavuus on pyritty varmistamaan antamalla haastateltaville ja kyselyllä kerätylle aineistolle mahdollisimman paljon mahdollisuuksia haastaa hypoteeseja sekä yllättää tutkija. Tutkijan tutkimusotteessa on pyritty huomioimaan jatkuva neutraali asennoituminen. Tutkimuksen kyselyosuuden tilastollisesta luonteesta huolimatta tutkimusta voidaan aiheensa perusteella pitää pääosin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta voidaan ajatella tietynlaisen arvoituksen ratkaisemisena. Ratkaisemiseen käytetään johtolankoja, ja mitä enemmän tiettyä ratkaisumallia tukevia

johtolankoja löytyy, sitä todennäköisemmin ratkaisu on oikea. Tieteellinen tutkimus ei kuitenkaan voi koskaan saavuttaa täydellistä varmuutta. (Alasuutari, 2011, luku 2, kohta "arvoituksen ratkaiseminen".) Tässä tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset voidaan haastaa, ja se on jopa suositeltavaa. Havaittujen kulttuurin piirteiden tutkiminen ja haastaminen on myös osa toimialan tulevaisuuden kehitystä.

6 YRITYSKULTTUURIN ARVIOINTI

Yrityskulttuurin arviointi toteutettiin käytännössä Äänirasian kulttuuristen piirteiden määrittelystä lähtien kohti toimialan yleisen kulttuurin tutkimusta. Tässä luvussa toimialatutkimuksen ja Äänirasian kulttuurin arvioinnin tuloksia käsitellään käänteisessä järjestyksessä. Rakenteen tarkoitus on johdattaa lukija yleisestä kohti erityisempää esittelemällä aluksi kohdeyrityksen toimintaympäristö, ja vasta tämän jälkeen kohdeyrityksen ominaispiirteet suhteessa sen toimintaympäristöön.

Esitysteknisen alan kulttuurin tutkimus on jaettu osiin tutkimusmetodien mukaan. Tutkimusta suoritettiin kirjallisia lähteitä tutkimalla, kyselytutkimuksella sekä toimialalla toimivia henkilöitä haastatteleamalla. Yhteenveto Äänirasian yrityskulttuurista esitetään liitteessä 4.

6.1 Aiempi tapahtumatekniikka-alan kulttuurin tutkimus

Esitysteknisen alan kulttuurista, ja alasta yleensäkin Suomessa on kovin vähän tutkittua tietoa. Suomen tapahtumateollisuuden ala, ja sen myötä myös esitystekninen ala, on ammattimaistumassa ja yhtenäistymässä hyvällä vauhdilla. Alalla tehdyn tutkimuksen tarve on nyt suuri ja sillä halutaankin tukea tapahtuma-alan toimialaymmärryksen rakentumista ja alan tunnistamista oikeaksi toimialaksi. (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, luvut 5 ja 6.)

Viimevuosien merkittävimpiä tutkimuksia ovat olleet StageRight- ja Skills for live tech -hankkeiden koulutus- ja osaamistarvekyselyt, Työterveyslaitoksen Floor is Yours! -tutkimus, sekä Metropolia ammattikorkeakoulussa tehdyt esi-
tys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelman opinnäytetyöt ja Tapahtumateollisuus ry:n tekemät tutkimukset (Aalto & Sarpola, 2019; Ansio ym., 2021; Kuusisto & Sahlstedt, 2021; Santala & Sarpola, 2023). Kyseisissä tutkimuksissa on keskitytty pääosin turvallisuuden, osaamisen, johtamisen ja työssä jaksamisen teemoihin. Tapahtumateollisuuden tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan alan tunnettuutta ja kuvaamaan alan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Tapahtuma-alasta tehdyt tutkimukset osoittavat alan toimintakulttuurin omaavan sekä positiivisia, että negatiivisia piirteitä. Alan työkuulttuurissa yleisesti nähtävät haitalliset ainekset kohdistuvat negatiivisesti nimenomaan sekä henkiseen, että fyysiseen työhyvinvointiin (Ansio ym., 2021; Koivulahti, 2021). Suurena osana alan työkuulttuurin ongelmaa, on alan turvallisuuskulttuuri. Työterveyslaitoksen teettämän Floor is yours! -tutkimuksen johtopäätösten mukaan alalla halutaan toimia turvallisesti ja tiedetään, miten turvallinen toiminta toteutetaan. Turvallisuudesta keskustellaan paljon ja se tuodaan mukaan tuotantoprosessien useissa eri vaiheissa. Turvallista toimintaa pidetään myös ammattitaidon merkinä. Alalla joudutaan kuitenkin myös sietämään turvallisuuden ja hyvinvointiin liittyviä epäkohtia. Erityisen voimakkaasti esiin tulevat alalla esiintyvät henkinen kuormittavuus, epäasiallinen kohtelu, paine työskennellä sairaana sekä huoli kielteisistä seuraamuksista turvattomaan toimintaan puuttuttaessa. Näillä perusteilla voidaan sanoa, että alalla tarvittaisiin lisää puheeksi ottamisen ja puuttumisen kulttuuria. (Ansio ym., 2021, luku 6.)

Janne Koivulahti (2021) käsittelee opinnäytetyössään työuupumusta av-alalla. Koivulahden työssä mainitaan alan yleiseksi piirteeksi työntekijöiden vahva velvollisuudentunto. Opinnäytteen mukaan alalla esiintyy myös kulttuuria, jossa suurilla työmäärillä kerskaillaan ja jopa kilpaillaan. (Koivulahti, 2021, luku 5.) Alalla voimakkaasti koettu intohimo voidaan nähdä riskinä erityisesti uupumuksen osalta. Sisällön ja lopputuloksen keskeinen rooli työssä ja motivaatiossa luo työntekijöille myös suuria sisäisiä ja ulkoisia onnistumisen paineita.

(Koivulahti, 2021, luku 7, kohta 7.1.) Työuupumuksesta kärsineet henkilöt ovat saattaneet tuntea pettäneensä työyhteisönsä tai olevansa heikkoja, koska eivät jaksaneetkaan tehdä riittävästi töitä. Yleiseksi työuupumuksen syyksi avialalla voidaan työn perusteella tunnistaa tehtävien ja vastuun liiallinen kertyminen yhdelle ihmiselle. Lisäksi opinnäytetyön haastateltavat näkevät ongelmaksi sen, että joissakin tapauksissa työntekijän velvollisuuden tunnosta otetaan kaikki irti, ja sitä käytetään hyväksi esihenkilö- tai yritystasolla. Alan freelancer-työntekijöiden asema nähdään myös vaikeana. (Koivulahti, 2021, luku 5.) Esitystekniikan alalla työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttäminen koetaan vaikeaksi (Mäkelä, 2022, luku 4).

Floor is yours! -hankkeen loppuraportin (Ansio ym., 2021, luku 6) mukaan alalla kaivataan lisää tietoisuutta siitä, kuka tai ketkä eri tilanteissa varmistavat turvallisen ja terveellisen työskentelyn. Esiin tuodaan myös tarve vierailevien työntekijöiden perehdytyskäytännöille (Ansio ym., 2021, luku 6). Näiden asioiden voidaan nähdä koskevan erityisesti esihenkilötoimintaa ja organisaatioiden yleisiä johtamisjärjestelmiä. Johtamisjärjestelmien ja rakenteiden sekaavuutta kuvaa myös esitysteknisen alan esihenkilötyötä käsittelevän opinnäytetyön yhteydessä tehty tutkimus, jonka perusteella esihenkilöiden asemat eivät juurikaan korreloi heidän työtehtäviensä kanssa. Esimerkiksi suorittavan tason johto saattoi tehdä hallinnollisia töitä ja ylin johto saattoi tehdä päivittäisen työn ohjausta. Opinnäytteessä ilmiön syyksi arvioidaan roolien ja tehtävänkuvien epäselvää määrittelyä, sekä esihenkilöiden heikkoa tietämystä omista tehtävistään. (Janatuinen, 2021, luku 4, kohta 4.5.)

Alan esihenkilötyön yleinen ongelma on, että esihenkilöksi ajaututaan asiantuntemuksen kautta, eikä esihenkilöllä välttämättä ole valmiuksia esihenkilönä toimimiseen. Toisen ääripään tapauksissa esihenkilöt eivät ymmärrä alan käytännön työtä. (Koivulahti, 2021, luku 5.) Alalle yleinen stressi ja kiire johtavat usein henkilöstöjohtamisen laiminlyöntiin (Koivulahti, 2021, luku 7, kohta 7.1.1). Esihenkilötyön ongelmia ovat myös aikataulujen ja ennakkotöiden heikko suunnittelu, sekä henkinen etäisyys tai luottamuksen puute. (Koivulahti, 2021, luku 5.) Puutteita löytyy myös työajan ja työmäärän seuraamisessa

(Koivulahti, 2021, luku 6, kohta 6.1.3). Lisäksi alalle on kohtalaisen yleistä, että työntekijät eivät edes tiedä, kuka heidän esihenkilönsä on (Janatuinen, 2021, luku 5, kohta 5.2). Esihenkilön tuki, tai ennemminkin sen puute, on yksi esitysteknisen alan huonoimmalla tolalla olevista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Mäkelä, 2022, luku 4).

Esitysteknisellä alalla koetaan verrattain paljon epäasiallista ja epätasa-arvoista kohtelua. Usein epäasiallista tai epätasa-arvoista käytöstä koetaan esihenkilön taholta. Itse esihenkilöt arvioivat kuitenkin toimivansa tasa-arvoisesti ja puolueettomasti. (Ansio ym., 2021, luku 4, kohta 4.3.6; Janatuinen, 2021, luku 5, kohta 5.4.) Alalla esiintyvää asenneongelmaa kuvastaa hyvin poiminta Ella Janatuisen (2021, luku 5, kohta 5.4) opinnäytetyöstä, jossa hän selvitti esihenkilötyön vaikutuksia ja haasteita esitystekniikassa: ”Kun katsotaan yksittäisiä kommentteja tutkimukseni kyselystä, jossa työntekijöitä kutsuttiin api-noiksi, laiskoiksi ja vätyksiksi, sukupuolineutraalia esihenkilöä korjattiin kutsut-tavan esimieheksi, asiakkaita sekä muita ympärillä olevia kutsuttiin tyhmiksi, ja nuoria – ammattiin innostuneita ja koulutuksen käyneitä aliarvioidaan tai ky-seenalaistetaan ikänsä perusteella, voidaan huomata, että epäasiallista ja epätasa-arvoista käytöstä esiintyi jopa tässä anonyymissä kyselyssä.”

Tasa-arvon osalta voidaan nostaa esiin esitysteknisen alan voimakas sukupuolittuneisuus. Suurin osa esitystekniikan parissa toimivista henkilöistä on miehiä. Muiden sukupuolten edustajien määrä alalla on kasvanut viimevuosina, mutta tasa-arvon eteen on edelleen tehtävä runsaasti töitä. Tilannetta voidaan parantaa lisäämällä tietoisuutta ja esimerkiksi muuttamalla käytettävää sanastoa sukupuolineutraaliksi. (Pietilä, 2019, luku 6.)

Vuonna 2019 julkaistujen Stage Right osaamistarvekyselyn tulosten mukaan esitysteknisen alan esihenkilöosaaminen on heikolla tasolla, ja suurimmalla osalla esihenkilöistä on pääosin korkean tason teknistä osaamista. Kyselyn perusteella johtamisen ja työn suunnittelun arvostus on viimevuosina kasvanut, ja samalla kyseisillä osa-alueilla on tunnistettu osaamisvajetta. Koulutus nähdään alalla tärkeäksi ja myös sen nykyinen puute tiedostetaan.

Koulutuksen suureksi esteeksi koetaan työ, jonka suorittamisen ajankohtaan ei välttämättä ole mahdollista vaikuttaa. Kuten osaamistarvekyselyn raportisakin todetaan, mikään ajankohta koulutukselle ei ole sopiva, ellei työnantaja ole aidosti koulutusmyönteinen. (Aalto & Sarpola, 2019, kohta ”johtopäätökset”.)

Skills for live tech -hankkeen yhteydessä järjestetyssä työpajassa pohdittiin esitysteknisen alan osaamistarpeita tarpeita tulevaisuuden kannalta. Nykyhetken ongelmina pidettiin jämähtäneitä asenteita, sekä työhyvinvoinnin kannalta kestäättömiä asenteita ja aikatauluja. Tulevaisuudessa alalle kaivattiin standardeja työnteon laatuun ja johtamiseen. Lisäksi työpajassa toivottiin työntekijöiden kouluttamista ja hyvää perehdyttämistä työtehtäviinsä, sekä ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä työtapoja. (Santala & Sarpola, 2023, luku 4.) Hankkeen osaamistarvekyselyssä nostettiin esiin esihenkilöiden tarvitsemia taitoja, kuten resursointi, johtaminen ja ihmisten kanssa toimiminen. Aiemmin toteutettuun StageRight -hankkeen kyselyyn verrattuna uusina kaivattuina taitoina nousivat esiin ihmisten ja asioiden johtamisen taidot. (Santala & Sarpola, 2023, luku 5.)

Monista haasteista ja kehityskohteista huolimatta tarkasteltaessa esittävän taiteen aloja yleisesti, voidaan tunnistaa useita positiivisia ominaisuuksia ja voimavaratekijöitä. Esittävien taiteiden aloilla on hyvinvointia ja turvallista toimintaa, ja näiden molempien edistämiseen halutaan myös panostaa. Alan suurimmiksi motivaatio- ja houkutus tekijöiksi nähdään taiteellinen sisältö tai lopputulos, onnistumisen kokemukset, työn vaihtelevuus, itsensä ja osaamisensa kehittäminen sekä yhteisöllisyys (Ansio ym., 2021, luku 6). Tapahtumateknisen alan voimavaratekijöitä ovat itseluottamus, motivaatio, osaaminen ja omien vahvuuksien, sekä kehittämiskohteiden tiedostaminen (Mäkelä, 2022, luku 4).

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen tulokset ovat linjassa esitysteknisen alan aiemman tutkimuksen kanssa. Kyselytutkimuksessa

nousi esiin myös asioita, joita ei ole aiemmassa tutkimuksessa käsitelty aina-kaan kovin syvällisesti. Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksesta tehtyjä havaintoja, jotka ovat yhteydessä opinnäytetyön aiheeseen ja alan aiempaan tutkimukseen tai ovat muuten erityisen kiinnostavia. Kyselytutkimuksen aineis-
ton yksityiskohtaisempi yhteenveto löytyy opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

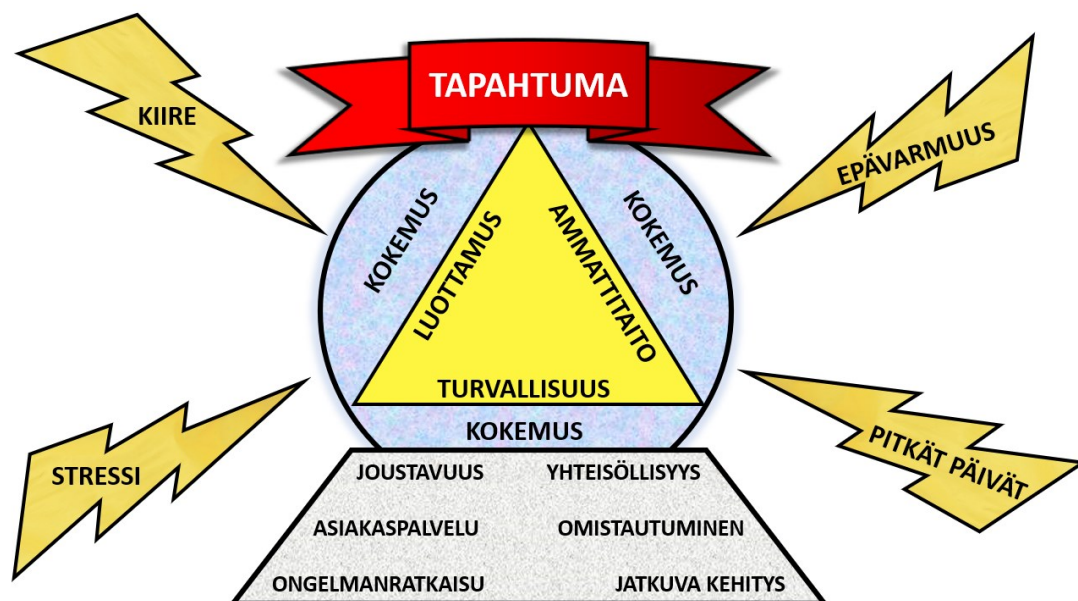
Kyselytutkimuksen tulosten tarkastelu on jaettu alalukuihin tarkastelun laajuus-
den vuoksi. Tulosten tarkastelu aloitetaan alan yleisen kulttuurin määrittelystä
pääosin avointen vastausten perusteella. Seuraavaksi siirrytään vastausten
tarkempaan tilastolliseen analysointiin. Tämän jälkeen tarkastellaan organi-
saatiokulttuurin johtamisen tilaa esitysteknisellä alalla. Lopuksi esitellään
muita tilastollisen kyselyn aineistossa havaittuja ilmiöitä.

6.2.1 Esitysteknisen toimialan kulttuurin pääpiirteet

Kyselytutkimuksessa vastaajat saivat vapaasti kertoa mihin uskottavuus ja
auktoriteetti heidän mielestään esitysteknisellä alalla perustuvat. Tekijät järjes-
tettiin tärkeysjärjestykseen mainintakertojen perusteella. Vastaajat saattoivat
mainita useammankin, kuin yhden tekijän. Kyselyn perusteella ylivoimaisesti
merkittävimmät uskottavuuden ja auktoriteetin tekijät ovat kokemus ja ammat-
titaito. Muita tärkeitä tekijöitä ovat luottamus ja luotettavuus, ihmissuhdetaidot,
esimerkillä johtaminen sekä viestintätaidot. Vastausten perusteella ei voida
eritellä tarkoittavatko kokemus ja ammattitaito kokemusta ja ammattitaitoa ylei-
sesti, nimenomaan teknisessä osaamisessa vai nimenomaan johtamisessa.
Vastaajilta kysyttiin myös esitysteknisen alan kolmea tärkeintä arvoa. Eniten
mainintoja saaneet arvot ovat luottamus/luotettavuus sekä turvallisuus. Muita
tärkeitä arvoja ovat asiakaslähtöisyys, laatu ja joustavuus. Arvot ja auktoritee-
tin lähteet ovat kyselyn perusteella alalla osittain samoja.

Kyselyssä selvitettiin esitysteknisen alan työskentelykulttuurin piirteitä avoi-
milla kysymyksillä, joiden analyysivaiheessa tutkija luokitteli vastauksia par-
haaksi katsomallaan tavalla mahdollisimman loogisiksi kokonaisuuksiksi. Vas-
tausten perustella esitysteknisen alan työskentelykulttuurin keskeisimpiä

piirteitä ovat ahkeruus ja omistautuneisuus, rajusti vaihtelevat työajat, äärimmäisen hyvät ongelmanratkaisutaidot sekä korkea ammattitaito ja ammatti-identiteetti. Alan työntekijöiden nähdään olevan erittäin sitoutuneita työhönsä ja sen lopputuloksiin, välillä jopa haitallisuuteen asti. Työajat vaihtelevat rajusti, työpäivät ovat erittäin pitkiä ja työhön kuuluu paljon ilta- ja viikonlopputöitä. Vastausten perusteella myös kiire on alalle tyypillistä. Työn nähdään olevan jatkuvaa ongelmanratkaisua tai ainakin vaativan paljon ongelmanratkaisutaitoja, joustavuutta, itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta. Omasta työstä koetaan suurta ammattilypeyttä ja laadun standardeja pidetään korkealla. Esitysteknisen alan työskentelykulttuuria pidetään yhteisöllisenä ja kunnioittavana. Alalla työskennellään toista auttaen yhteisen tavoitteen eteen. Yhteinen tavoite on esimerkiksi tapahtuma tai esitys, jonka toteutumisen eteen ollaan valmiita antamaan kaikkensa. Esitysteknisen toimialan työskentelykulttuuri kuvataan kuviossa 27.



Kuvio 27. Esitysteknisen toimialan työskentelykulttuuri.

Kuviossa 26 kuvatun esitysteknisen toimialan kulttuurin keskiössä ovat tärkeimmät arvot luottamus, ammattitaito ja turvallisuus. Nämä kaikki yhdessä takaavat tapahtuman toteutumisen ja laadun. Luottamus voidaan ymmärtää laajasti sekä luottamuksena työtovereihin, että tilaajan luottamuksena toteutavaa toimijaa kohtaan. Luottamusta tarvitaan myös muihin tapahtuman

toimijoihin, erilaisiin sidosryhmiin ja toteuttajan omiin alihankkijoihin ja työntekijöihin. Ydinarvoja tukee ja suojaa kokemus. Sekä toimijoiden kokemus organisaationa, että yksittäisten henkilöiden kokemus ammattilaisina. Ydinarvot rakentuvat alan tärkeiden piirteiden ja alalla tarvittavien ominaisuuksien varaan. Näitä ovat joustavuus, yhteisöllisyys, asiakaspalvelu, omistautuminen, ongelmanratkaisu ja jatkuva kehitys. Alan haasteita on kuvattu ulkopuolelta iskevinä salamoina. Kaiken yllä on alan kenties tärkein ja merkittävin arvo, tapahtuma. Patrick Lencionin luokituksen mukaan tapahtumaa voitaisiin pitää inspiroivana arvona (Lencioni, 2012, kohta "Discipline 2: Create Clarity"). Kuva ei ole missään nimessä tyhjentävä selitys toimialan kulttuurista, vaan sen on tarkoitus kuvata alan oleellisia piirteitä.

6.2.2 Esitysteknisen toimialan kulttuurin haasteet

Alan haasteita ja työskentelykulttuurin ongelmakohtia selvitettiin kyselyssä erillisellä kysymyksellä. Vastausten perusteella suurimmaksi haasteeksi koetaan työntekijöiden kuormittuminen. Syyt kuormittumiseen ovat moninaisia, mutta yksi keskeisimmistä syistä tuntuu olevan työntekijöiden valtava velvollisuudentunto ja omistautuneisuus, josta vastausten perusteella otetaan liikaa hyötyä irti. Vastauksissa mainitaan muun muassa ongelmat riittävän resursoinnin, esihenkilötyön ja budjetoinnin kanssa, sekä liian pitkät työpäivät. Vastauksissa on nähtävissä käsitys siitä, että alalla tehdään rahaa työntekijän kustannuksella. Toisaalta alan yleinen palkkaus- ja toimintakulttuuri näyttävät aiheuttavan toimijoille paineita matalaan hinnoitteluun.

Vastauksissa mainitaan, että työntekijät ovat liian valmiita venymään äärimilleen tapahtuman toteutumisen vuoksi, ja suostuvat liian helpolla kohtuuttomiin työehtoihin ja työmääriin. Vastauksissa mainitaan myös freelancereiden ja muidenkin työntekijöiden kovat paineet keikan vastaanottamiseen. Epävarmuus tulevista töistä tekee kieltäytymisestä usein vaikeaa. Alalla esiintyy myös kulttuuria, jossa valtavia työmääriä ja tolkuttoman pitkiä työpäiviä ihailaan. Tutkijan kokemusten ja havainnoinnin perusteella tämä niin sanottu "työn sankari" kulttuuri on hiljalleen väistymässä. Kyselyn vastauksissakin todetaan

alalla olevan edelleen juurtuneita vanhoja ajattelutapoja, mutta todetaan useassa kohtaa alan ja sen ajatusmaailman kehittyvän jatkuvasti parempaan suuntaan.

Vaikka turvallisuus koetaan kyselyn perusteella yhdeksi alan keskeisimmistä arvoista, liittyy siihen myös ongelmia. Useissa vastauksissa mainitaan suurpiirteisesti sekä yleisön, että työntekijöiden turvallisuutta vaarantavaa toimintaa. Ongelmat näyttäytyvät muun muassa säännösten vastaisina rakennelmina, työntekijöiden oikeuksien laiminlyömisinä, työturvallisuudesta piittämättömyytenä asenteena sekä kiireessä tehtyinä hätäratkaisuin.

Kyselyssä selvitettiin myös alan johtamiskulttuurin piirteitä. Vastausten perusteella esitysteknisen alan johtamiskulttuuri koetaan hajanaiseksi. Samojen vastausten yhteydessä kuvataan johtamisen hajautumista ääripäihin. Vastakkain asetetaan muun muassa autoritäärinen huutaminen ja reilu maanläheinen johtaminen sekä mikromanagementti ja johtamisen laiminlyönti. Lisäksi monet vastaajat ovat todenneet johtamiskulttuurin olevan pelkästään oikein hyvä tai pelkästään todella huono. Asiasta on siis hyvin vastakkaisia kokemuksia, jotka hyvin ilmeisesti riippuvat vahvasti vastaajien työpaikoista. Johtamisen yleiseksi ongelmaksi määrittäytyi parhaiden asiaosaajien nostaminen esihenkilöasemaan ilman, että heillä olisi oikeita valmiuksia varsinaiseen esihenkilötyöhön. Toisena ääripäänä nähdään myös vastauksia, joissa esihenkilöllä ei ole mitään käsitystä suorittavan työn sisällöstä. Monissa vastauksissa kerrotaan johtamiskulttuurin kehittyvän jatkuvasti parempaan suuntaan. Selkeästi johtamistaitojen tarve ja rooli työssä on tunnistettu ja niitä kaivataan.

Vastauksissa monia alan ongelmia kuvataan seurauksina huonosta johtamisesta. Ensinnäkin vaihteleva tai huono johtamiskulttuuri koetaan hyvin kuormittavaksi. Liian pitkien päivien, pienten työryhmien ja pienten budjettien katsotaan johtuvan suureksi osaksi huonosta johtamisesta ja ennakkovalmisteluiden puutteista. Yhdessä vastauksessa johtamista kuvataan reagoivaksi ennakkoivan sijaan. Ongelmia nähdään myös viestinnässä ja kommunikoinnissa. Vastauksissa mainitaan myös pelolla johtaminen ja psykologinen turvatto-

muus. Lisäksi mainitaan myös asioita joihin johtamisella suoraan tai välillisesti voitaisiin vaikuttaa, kuten nuorten ja muun kuin miespuolisten väheksyminen, törkeän käytöksen sietäminen ja huono ilmapiiri.

6.2.3 Esitysteknisen toimialan houkutus- ja motivaatiotekijät

Kyselyn perusteella esitystekniselle alalle tullaan töihin joko kiinnostuksesta musiikkiin, kulttuuriin ja tapahtumiin, tai niin sanotusti päädytään. Monille vastaajille tärkeitä syitä ovat olleet elämyksien tuottaminen ihmisille, sekä taiteen, luovuuden ja teknologian sopiva yhdistelmä. Ala on koettu kiinnostavaksi, monipuoliseksi ja hauskaksi. Näiden vastaajien osalta kyse vaikuttaa olevan intohimosta tai kutsumusammattista. Suuri osa vastaajista kuvasi päätyneensä alalle sattumalta tai vahingossa, harrastuneisuuden tai muun vastaavan syyn kautta. Tämä ilmiö saattaa johtua alan suhteellisen huonosta tunnettuudesta varsinkin useampia vuosia sitten. Osaksi alaa ei ole ehkä pidetty niin sanotusti oikeina töinä, vaan enemmänkin harrastuksena, josta on yllättäen alettu saamaan myös elanto.

Alan pitovoimaan liittyvät luultavasti kyselytutkimuksen yhteydessä selvitetty motivaatiotekijät. Tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi vastauksissa nousivat taiteellinen ja kulttuurinen sisältö, onnistumisen tunteet, elämyksen tuottaminen, tapahtumat, sekä oppiminen ja kehittyminen. Erityisesti taiteelliseen ja kulttuuriin, sekä elämyksen tuottamiseen liittyvät vastaukset ovat ilmaisuvoimaisia ja kuvaavat hienosti vastaajien intohimoa kyseisiin asioihin. Alla esitetään tutkijan tekemät kirjalliset tiivistelmät näistä kohdista. Tiivistelmissä vastauksia on yhdistelty lainaten osin suoraan ja osin kirjoittaen tutkijan omin sanoin. Kaikkien kohtien tiivistelmät ovat luettavissa liitteessä 2.

Taiteellinen ja kulttuurinen sisältö. Rock'n'roll. Rakastan kulttuuria ja haluan edesauttaa sen toimintaa Suomessa. Teknologian ja taiteen yhdistelmä. Musa on kivaa eikä tarvi hakea muita töitä. Rakkaus estetiikkaan, musiikkiin ja taiteeseen ylipäättään. Taide, kulttuuri ja luovuus ruokkivat minua tekijänä. Kiinnostus työskennellä taiteen parissa, käsityöluonteisessa tehtävässä. Musiikki on minulle kaikki kaikessa.

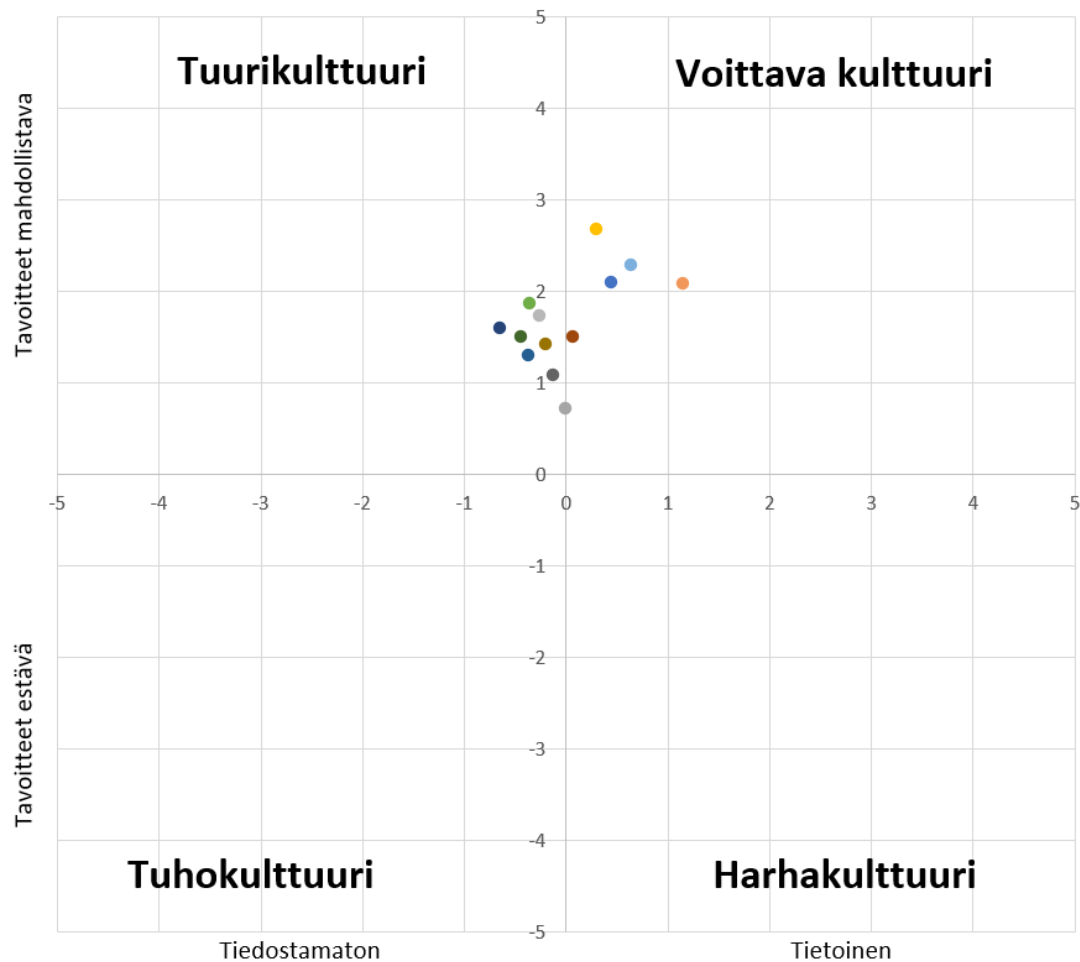
Elämyksen tuottaminen. Olen kiinnostunut toimimaan taiteen välittäjänä esiintyjältä yleisölle. Työn paras puoli on tarjota ihmisille jotain mikä ylevöittää, irrottaa arjesta ja antaa kokemuksia. Elämysten aikaansaaaminen yhdessä. Mahdollisuus ilmaista itseään ja siten tuottaa elämyksiä muille. Yleisön palvelu. Rakkaus elämyksiin ja tapahtumiin. Onnistuneen elämyksen tuottaminen yleisölle on hieno palkinto. Iloiset naamat yleisössä.

Muita alalla koettuja motivaatiotekijöitä ovat muun muassa alan monipuolisuus ja haastavuus, alan ihmisten yhteisöllisyys, mahdollisuus luovaan työhön, projektimainen työskentely ja ylipäättään vapaus oman työn ja ajan järjestelemiseen. Vapauden ja ajan järjestelemisen osalta asian voidaan tulkita olevan monitahoinen perustuen alan työkuulttuurin ongelmia kartoittavaan kysymyseen saatuihin vastauksiin. Vastausten perusteella monet alan työntekijät eivät pysty järjestelemään työn ja vapaa-ajan suhdetta haluamallaan tavalla. Voidaan siis olettaa ihmisten olevan hyvin erilaisissa tilanteissa tämän asian suhteen.

6.2.4 Kulttuurin johtaminen esitysteknisellä alalla

Panu Luukka kuvaa kirjassaan ”Yrityskulttuuri on kuningas” yrityskulttuurin tilaa nelikentällä, jonka akselit ovat tiedostamaton–tietoinen sekä tavoitteet esittävä–tavoitteet mahdollistava. Nelikentän avulla voidaan hahmottaa neljä erilaista kulttuurin tilaa sen perusteella, ollaanko organisaatiossa tietoisia sen omasta kulttuurista, ja sopiiko organisaation kulttuuri sen omiin tavoitteisiin. Näin saadut kulttuurin tilat ovat tuurikulttuuri, voittava kulttuuri, tuhokulttuuri ja harhakulttuuri. (Luukka, 2019, osa 1, kohta ”Kulttuurin tilat - tuurilla vai taidolla?”.) Kyselytutkimukseen sisällytettiin kysymyksiä, joilla pyrittiin kartoittamaan kulttuurin sopivuutta organisaatiolle, sekä kulttuurin tietoisuuden johtamisen tasoa. Kysymysten keskiarvot muutettiin helposti nelikenttään sijoitettavaan muotoon niin, että asteikon väliksi muodostui -5–5. Asteikolla -5 tarkoittaisi vastaajien olleen kaikista väittämistä täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaisi vastaajien olleen kaikista väittämistä täysin samaa mieltä. Väittämät oli muotoiltu niin, että vastaus ”täysin samaa mieltä” merkitsi kulttuurin kannalta positiivista tulosta. Kuviossa 28 esitetään pisteiden keskiarvoja jaoteltuna erilaisin perustein.

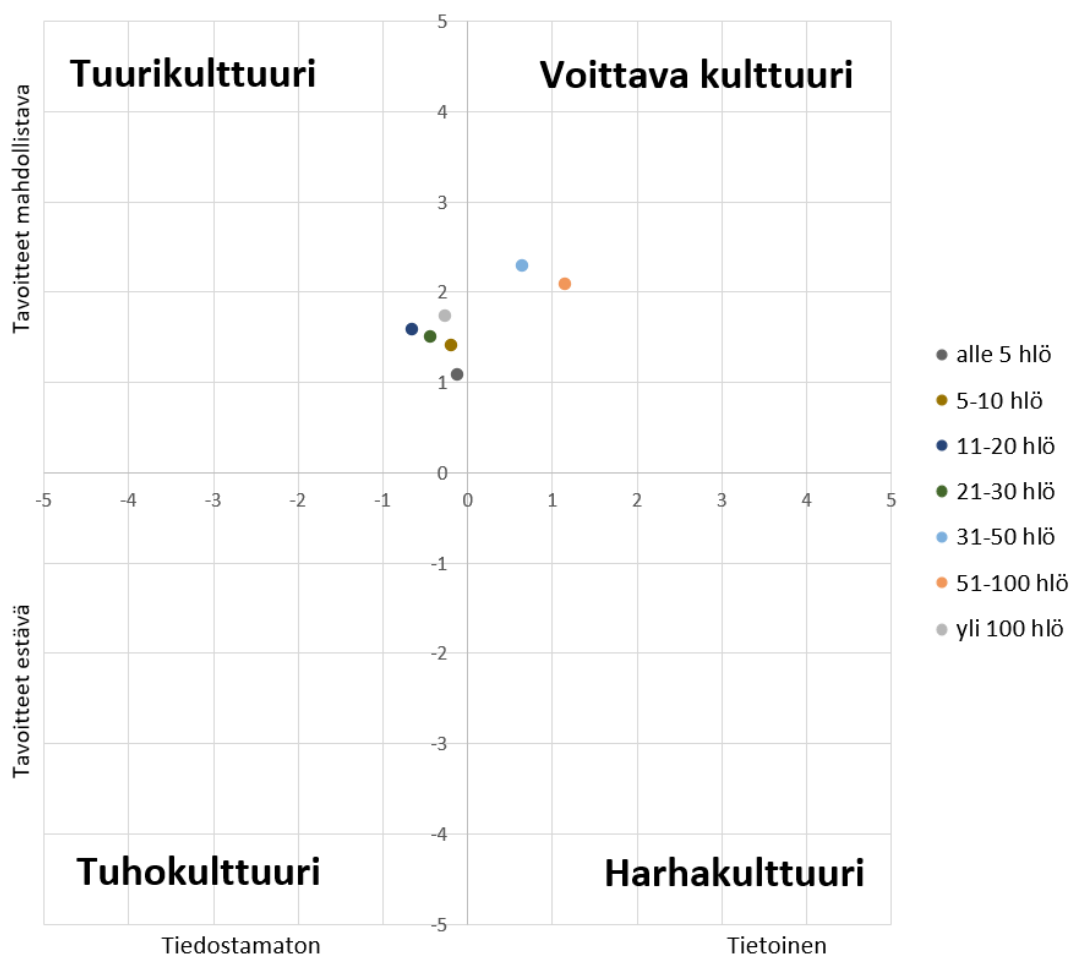
Jakoperusteina on käytetty työnantajan kokoluokkaa, sekä maantieteellistä sijaintia.



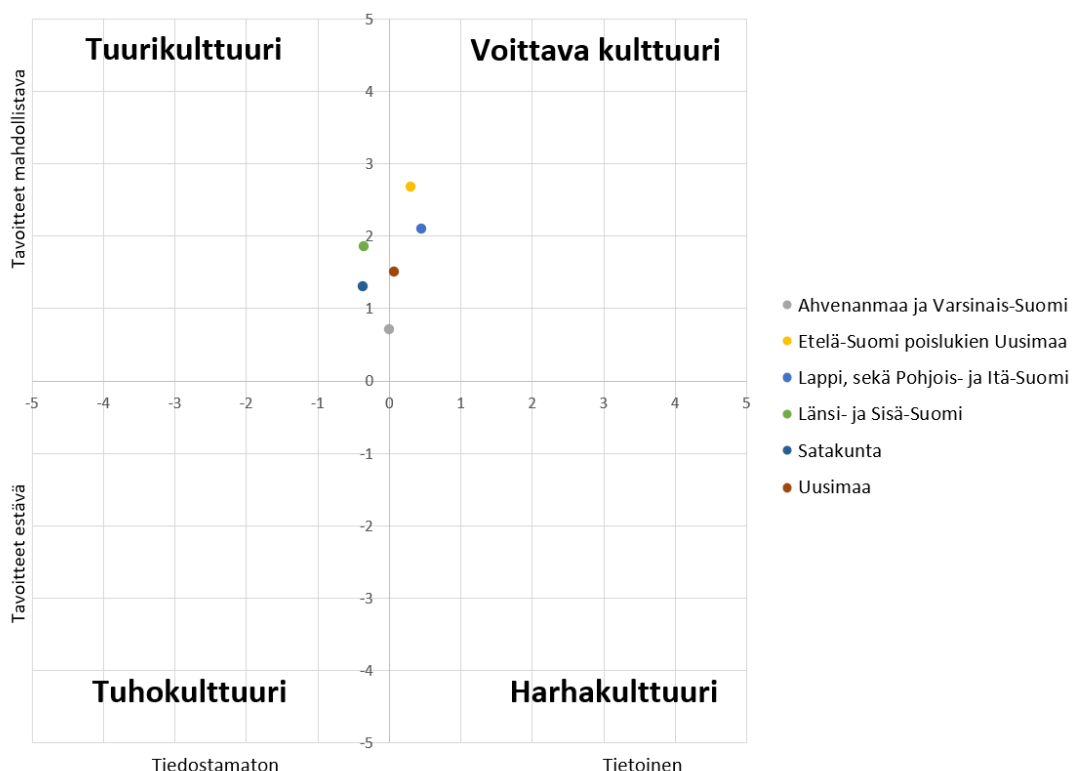
Kuvio 28. Esitysteknisen toimialan kulttuurien tiloja erilaisin jakoperustein. n=103.

Kuten kuviosta 28 voi päätellä, on hajonta eri luokkien kesken ollut hyvin pientä. Lähelle neutraalia vastausta hakeutuvat keskiarvot voivat kieliä Likertin asteikolle tyypillisestä ääripäisten vastausten välttelystä, tai siitä, ettei vastaajilla ole kovin selkeää näkemystä kysytyistä asioista (The University of St Andrews, 2023). Kuten tämän työn alkupuolellakin on esitetty, on oman organisaation yrityskulttuurin tunnistaminen verrattain vaikeaa. Tässä käytetty arviointimenetelmäkin on vain sovellus Luukan esittämästä viitekehyksestä, eikä sen avulla saatuja tuloksia ole verrattu muihin menetelmiin tai muihin populaatioihin. Kuviossa 29 esitetään vastauksissa havaitut kulttuurin tilat työnantajan

kokoluokan perusteella. Kuviossa 30 jakoperusteena käytetään työnteen pääasiallista maantieteellistä sijaintia.



Kuvio 29. Vastauksissa havaitut kulttuurin tilat työnantajan kokoluokan perusteella. n=103



Kuvio 30. Vastauksissa havaitut kulttuurin tilat työn sijainnin perusteella.
n=103

Kuvioista 29 ja 30 voidaan erottaa työnantajan kokoluokat ja työn tekemisen maantieteelliset sijainnit, jotka pärjäsivät arvioinnissa muita luokkia paremmin. Parhaat kokoluokat ovat 31–50 henkilöä ja 51–100 henkilöä työllistävät työnantajat. Parhaat alueet ovat Etelä-Suomi pois lukien Uusimaa ja Lappi, sekä Pohjois- ja Itä-Suomi. Alueita on yhdistetty havaintomäärien tasoittamiseksi ja luokkien otoskokojen kasvattamiseksi tilastollista vertailua varten. Heikoiten pärjänneet alueet ovat Satakunta sekä Länsi- ja Sisä-Suomi. Kokoluokista huonoiten pärjänneen valinta riippuu siitä, arvostetaanko enemmän kulttuurin tarkoituksenmukaisuutta vai sen tiedostamista.

Vaikka kuvioissa 28–30 käytettyjen luokkien erot ovat pieniä, on niillä tilastollisen testaamisen perusteella merkittävää vaikutusta tulokseen. Esimerkiksi pääasiallinen toiminta-alue selittää summamuuttujaa ”yrityskulttuurin tarkoituksenmukaisuus” (Kruskal-Wallis, 11,8117, $p=0,0374603$). Erityisesti pääasiallisen työnantajan kokoluokka vaikuttaa merkittävästi sekä kulttuurin johtamisen (Kruskal-Wallis, 27,8226, $p=0,000101471$), että kulttuurin

tarkoituksenmukaisuuden (Kruskal-Wallis, 20,1128, $p=0,00264423$) osalta. Erityisesti kokoluokka 51–100 henkilöä poikkesi muista kokoluokista. Taulukossa 3 saadut pisteet on muutettu prosenttimuotoon niin, että 100 % tarkoittaisi parasta mahdollista tulosta ja 0 % huonointa mahdollista tulosta.

Taulukko 3. Kulttuurin johtamisen ja sopivuuden pisteet prosentteina organisaation koon mukaan.

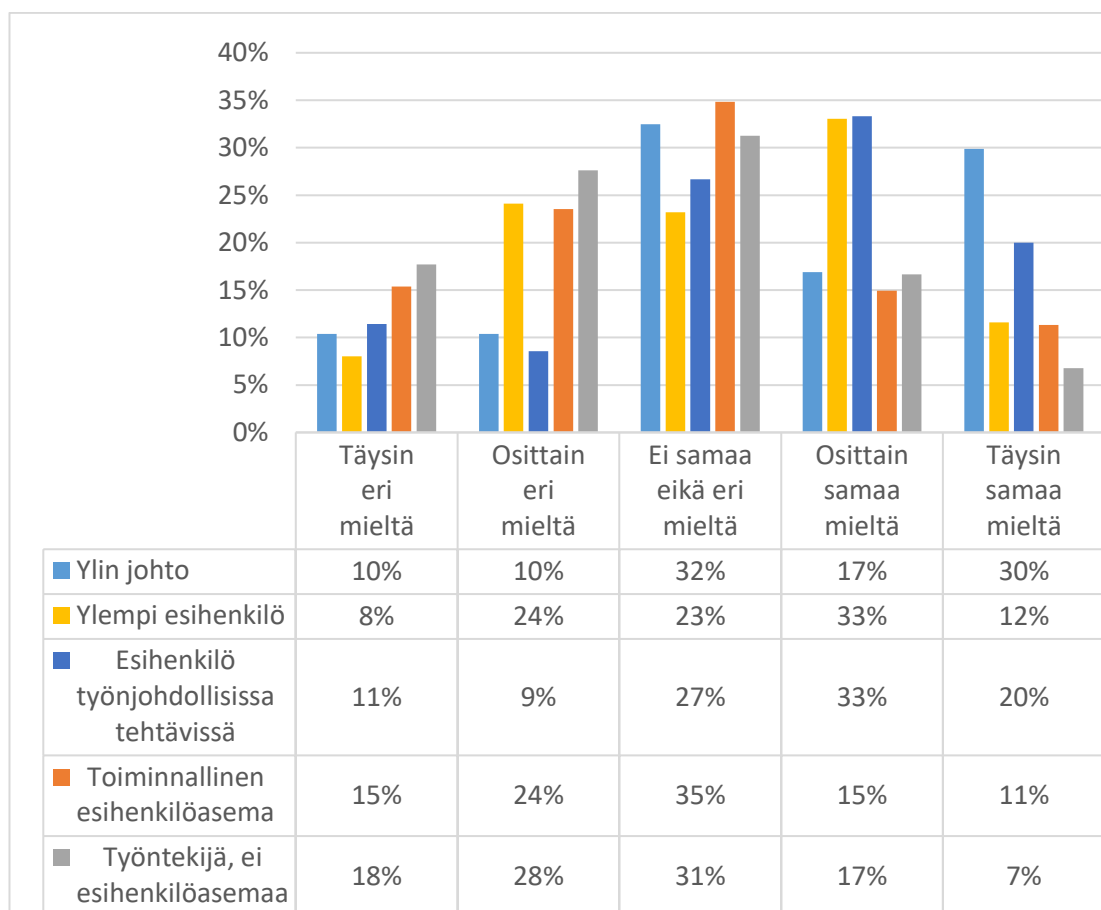
Pääasiallisen työnantajan koko	Johtaminen	Sopivuus
alle 5 hlö	48,75 %	60,77 %
5–10 hlö	48,06 %	64,14 %
11–20 hlö	43,51 %	65,91 %
21–30 hlö	45,56 %	65,08 %
31–50 hlö	56,43 %	72,86 %
51–100 hlö	61,54 %	70,88 %
yli 100 hlö	47,40 %	67,35 %

Kulttuurin johtamisen ja tarkoituksenmukaisuuden tarkastelussa tulee ottaa huomioon, että pisteytys on tehty keskiarvojen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että pisteytyksessä ei huomioida mahdollista jakauman hajontaa tai viivoutta. Tästä syystä myös tilastollinen testaaminen ja frekvenssijakaumien tarkastelu on tärkeää. Taulukosta 3 voidaan kuitenkin nähdä, että arviot kulttuurin tarkoituksenmukaisuudesta ja sen tietoisesta johtamisesta paranevat organisaation koon kasvaessa tiettyyn rajaan asti. Kyselyn aineistossa kulttuurin sopivuus, tai tarkoituksenmukaisuus, kääntyy laskuun 51–100 henkilöä työllistävien organisaatioiden kohdalla ja tarkoituksellinen johtaminen yli 100 henkilöä työllistävien organisaatioiden kohdalla.

Tuloksia voidaan tulkita esimerkiksi niin, että organisaation kasvaessa sen kulttuuriin kiinnitetään enemmän huomiota ja sitä halutaan johtaa tietoisesti. Toisaalta taas suuremman organisaation voidaan ajatella olevan vanhempi, ja näin ollen pidemmän kasvun läpi käynyt, jolloin sen kulttuuri on ehtinyt muodostua vahvemmaksi. Organisaation koon ylittäessä tietyn rajan kulttuurin johtaminen ja merkitys alkaa muuttua. Tällöin organisaatioon alkaa todennäköisesti muodostua selkeämpiä alakulttuureja osastojen, toimintojen tai aseman perusteella. Organisaation kasvaessa yhtenäisyyden säilyttäminen

hankaloituu, koska kaikki ihmiset eivät ole enää jatkuvasti tekemisissä keskenään. (Schein, 2001, luvut 5–7.)

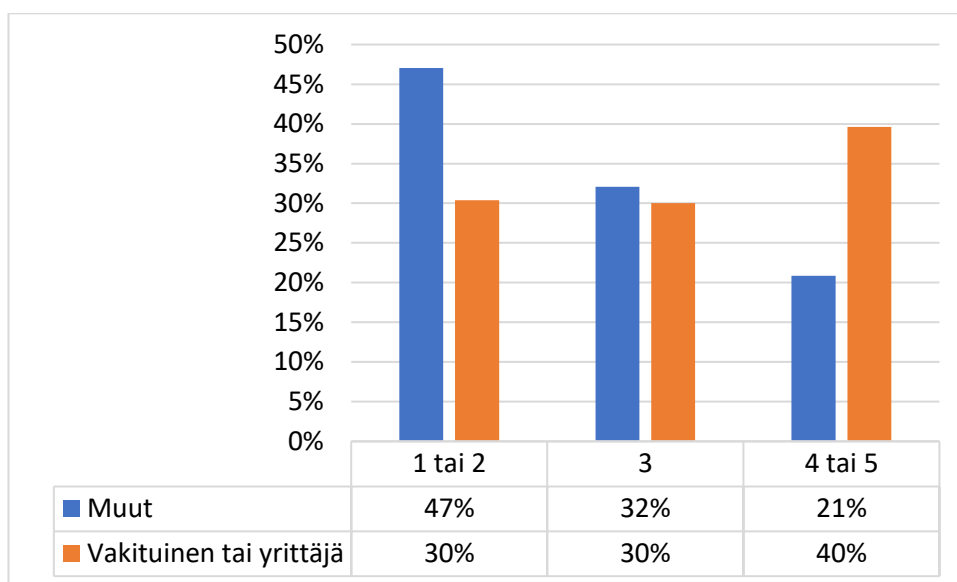
Kyselyssä muutkin tekijät vaikuttavat organisaation kulttuurin arviointiin. Vastaajan asemalla on merkittävä vaikutus siihen, miten vastaajat ovat arvioineet kulttuurin tarkoituksenmukaisuuden (Kruskal-Wallis, 40,464, $p=0,0000000347$) ja tietoisien johtamisen (Kruskal-Wallis, 45,0597, $p=0,0000000039$). Kuviossa 31 esitetään ”yrityskulttuurin johtaminen” summamuuttujaan luettujen havaintojen prosentuaalinen frekvenssijakauma vastaajan aseman perusteella.



Kuvio 31. ”Yrityskulttuurin johtaminen” summamuuttujaan luettujen havaintojen prosentuaalinen frekvenssijakauma vastaajan aseman perusteella.

Toiminnallisten esihenkilöiden ja esihenkilöasemattomien vastauksista vain noin 25 % on 4 tai 5, kun taas vastaava luku korkeammassa asemassa olevilla vastaajilla on 48 % annetuista vastauksista. Korkeammassa asemassa olevat

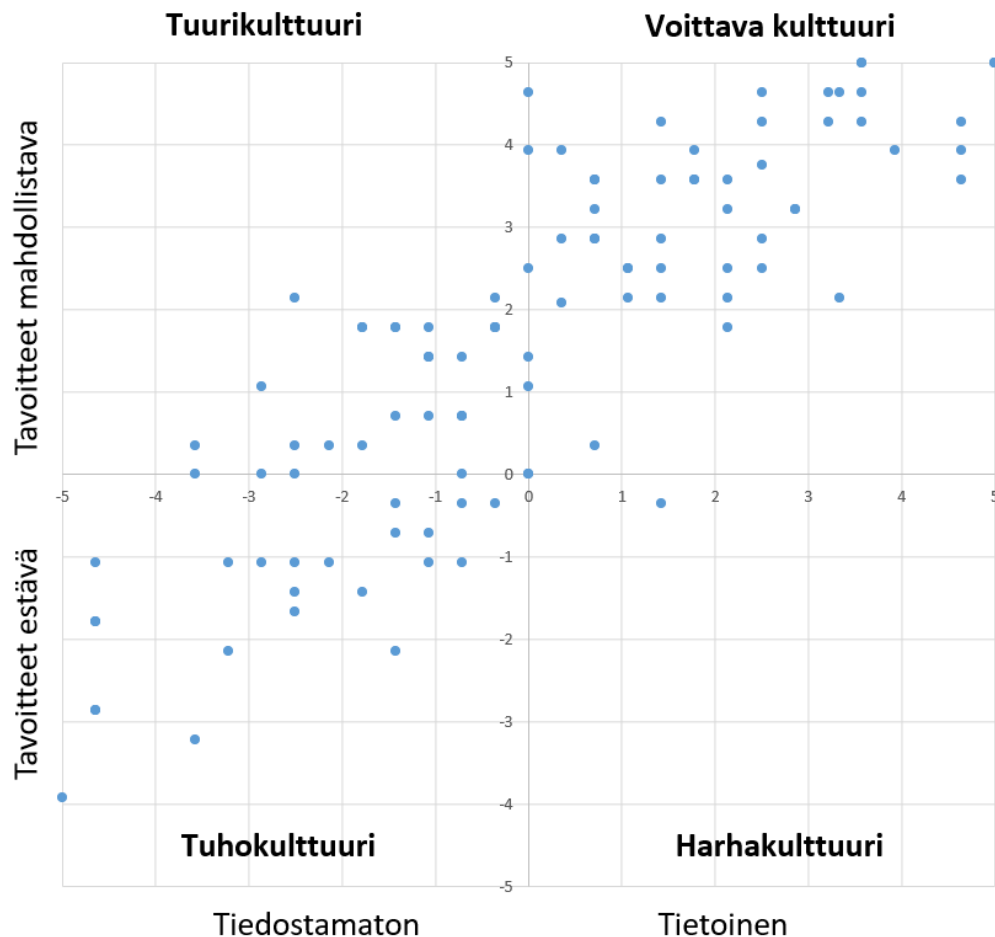
vastaajat arvioivat siis kulttuurin johtamisen ja tarkoituksenmukaisuuden huomattavasti paremmaksi kuin alemmassa asemassa olevat vastaajat. Ero voi selittyä osin sillä, että ylemmässä asemassa olevat henkilöt ovat usein niitä henkilöitä, jotka myös määrittävät organisaation kulttuuria ja toimintamalleja. Ylemmän johdon vastuulla on myös kulttuurin viestiminen läpi organisaation. Alemmassa asemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta viesti ei kenties välity selkeästi, tai kulttuuri ei sovi käytännön työhön yhtä hyvin kuin ylempi johto olettaa. Sama ilmiö on havaittavissa työsuhteen muodon osalta. Vakituiset työntekijät ja yrittäjät arvioivat kulttuurin sopivuuden ja tietoisien johtamisen paremmaksi kuin muulla tavalla työllistyvät vastaajat. Kuviossa 32 esitetään kulttuurin johtamisen arvioinnin summamuuttujan jakauma työnteon muodon perusteella.



Kuvio 32. Kulttuurin johtamisen arvioinnin summamuuttujan jakauma työnteon muodon perusteella. n=103.

Aineiston perusteella kokemukset kulttuurin tilasta vaihtelevat voimakkaasti vastaajan mukaan. Parhaan keskiarvon saanut vastaaja antoi sekä kulttuurin sopivuudelle, että sen tietoiselle johtamiselle vastausten keskiarvoksi tasan 5/5. Vastaavasti huonoimman arvion antanut vastaaja sai keskiarvoksi molemmista lähes 1/5. Kuviossa 33 esitetään kaikkien vastaajien omat keskiarvot kulttuurin tarkoituksenmukaisuudesta ja sen tietoisesta johtamisesta sijoitettuna Luukan (2019) nelikenttään. Kuviossa on nähtävissä korrelaatio

tarkoituksenmukaisuuden ja tietoisien johtamisen välillä. Mitä tarkoituksenmukaisemmaksi kulttuuri koetaan, sitä tietoisemmin sitä koetaan johdettavan. Sama logiikka pätee myös toisin päin.



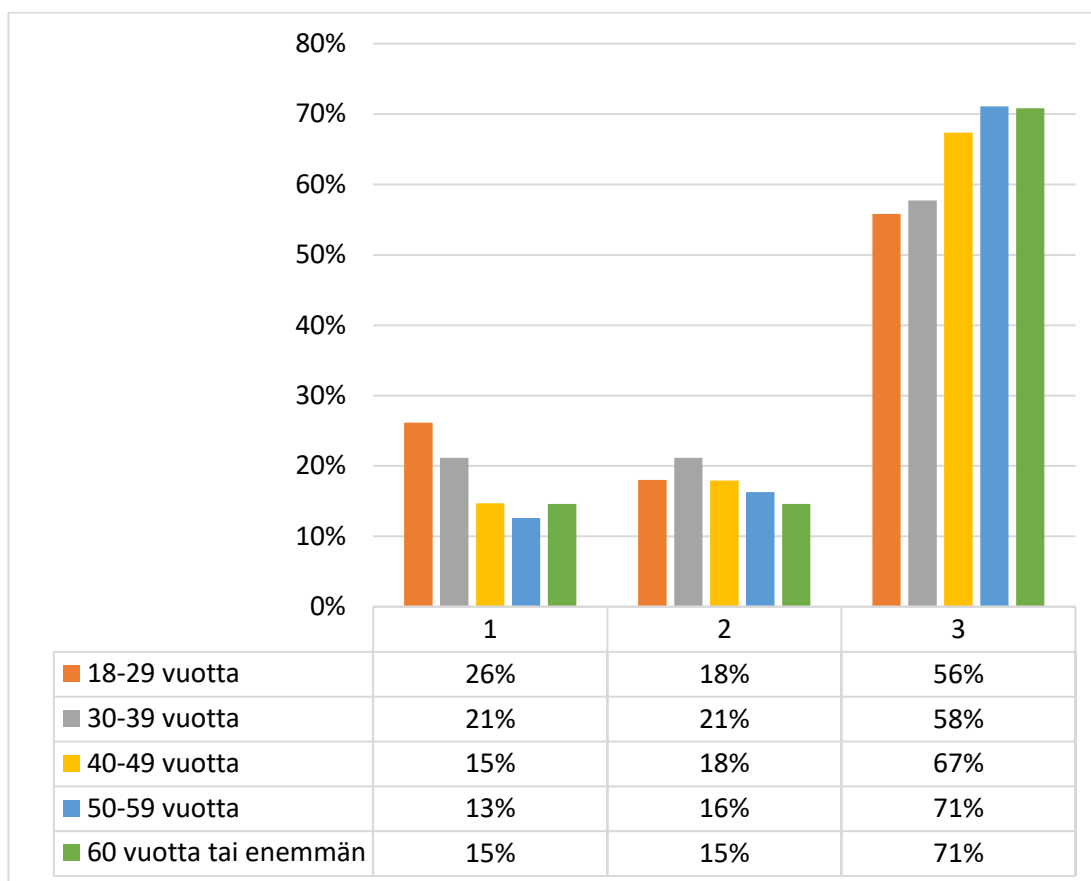
Kuvio 33. Vastaajien kokemat kulttuurin tilat vastaajittain. n=103.

Edellä esitetyistä seikoista päätellen voidaan todeta, että organisaation kulttuurin arviointiin vaikuttaa useita erilaisia tekijöitä. Tästä syystä vastauksissa nähtävien erojen selittäminen tyhjentävästi on hankalaa pelkän tilastotiedon avulla. Aineistossa on kuitenkin havaittavissa selkeitä trendejä, jotka liittyvät organisaation kokoon, sekä arvioijan asemaan ja työsuhteen muotoon. Havaintojen perustella organisaation kasvu vaikuttaa tiettyyn pisteeseen asti positiivisesti sen kulttuuriin ja kulttuurin johtamiseen. Kulttuuri arvioidaan yksinkertaistaen sanottuna sitä positiivisemmin, mitä korkeammassa asemassa vastaaja toimii ja mitä sitoutuneempi hän on organisaatioon. Kokonaisuutena

tarkastellen voidaan todeta, että esitysteknisen toimialan toimintakulttuurin arvioidaan olevan organisaatioiden tavoitteet mahdollistava.

6.2.5 Kyselytutkimuksen muiden osa-alueiden arviointi

Arvioitaessa taustamuuttujien vaikutusta summamuuttujiin, eli kyselyn eri osa-alueisiin, havaittiin useita merkittäviä selittäviä tekijöitä. Vastaajien ikä, työkokemus ja työsuhteen muoto vaikuttivat merkittävästi lähes kaikkiin summamuuttujiin (Kruskal-Wallis, $p < 0,05$). Useat selittävät tekijät vaikeuttavat aineistossa havaittujen ilmiöiden syiden päättelyä. Summamuuttujien perusteella voidaan kuitenkin tehdä joitakin yleistyksiä. Aineistoa tarkastelemalla voidaan todeta, että iältään nuoremmat vastaajat vastasivat kysymyksiin kriittisemmin tai arvioivat kysyttyjen asioiden olevan huonommin. Samaten alalla vähemmän aikaa työskennelleet olivat taipuvaisia vastaamaan väittämiin negatiivisemmin. Lisäksi korkeammassa asemassa olevat työntekijät sekä vakituiset työntekijät ja yrittäjät arvioivat asioiden olevan hieman paremmin. Kuviossa 34 esitetään yhdistetyt ilmapiirin summamuuttujaan luetut havainnot ikäluokittain. Kuviossa luokka 1 vastaa ”osittain tai täysin eri mieltä”, 2 ”en osaa sanoa” ja 3 ”osittain tai täysin samaa mieltä”.



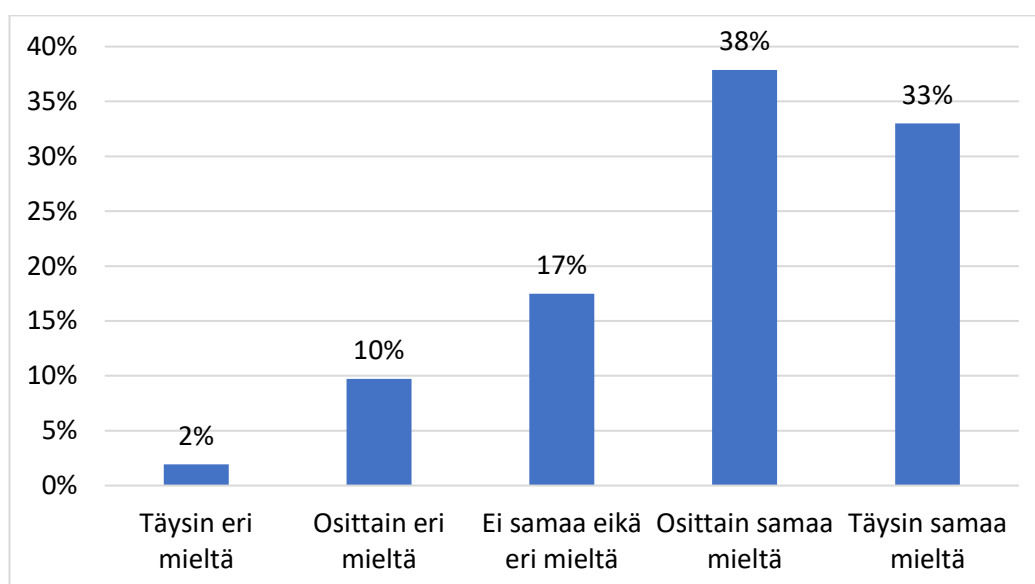
Kuvio 34. Yhdistetyt ilmapiirin summamuuttujaan luetut havainnot ikäluokittain. n=103.

Vastoin tutkijan odotuksia työnteon maantieteellisellä alueella oli vain vähän vaikutusta vastauksiin. Tilastollisesti merkittäviä eroja alueen perusteella havaittiin viestinnän, ilmapiirin ja kulttuurin tarkoituksenmukaisuuden summamuuttujissa (Kruskal-Wallis, $p < 0,05$). Kyseisissä muuttujissa huonommin pärjäsivät Satakunta sekä Ahvenanmaa ja Varsinais-Suomi. Lisäksi ilmapiiri summamuuttujassa hieman huonommin pärjasi Etelä-Suomi pois lukien uusimaa.

Kyselytutkimuksen perusteella esitysteknisen alan perehdytyskäytännöissä on kehitettävää. Vastaajista vain hieman yli puolet, noin 54 %, on osittain tai täysin sitä mieltä, että heidän työpaikallaan töihin tulevat uudet työntekijät perehdytetään yrityksen toimintatapoihin, toimintaympäristöön ja työntekijän omiin tuleviin tehtäviin. 28 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 18 % oli osin tai täysin eri mieltä. 37 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että työpaikan perehdytyksessä ei käyty läpi työpaikan toiminta-ajatusta, arvoja tai tulevaisuuden visiota. Kuitenkin 66 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä,

että he tunsivat nykyiseen työpaikkaansa töihin tullessaan itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi, ja että heidän saapumiseensa oli valmistauduttu. 67 % vastaajista työn aloittamisen jälkeen saatu kuva työnantajasta vastasi osittain tai täysin vastaajan ennakko-odotuksia.

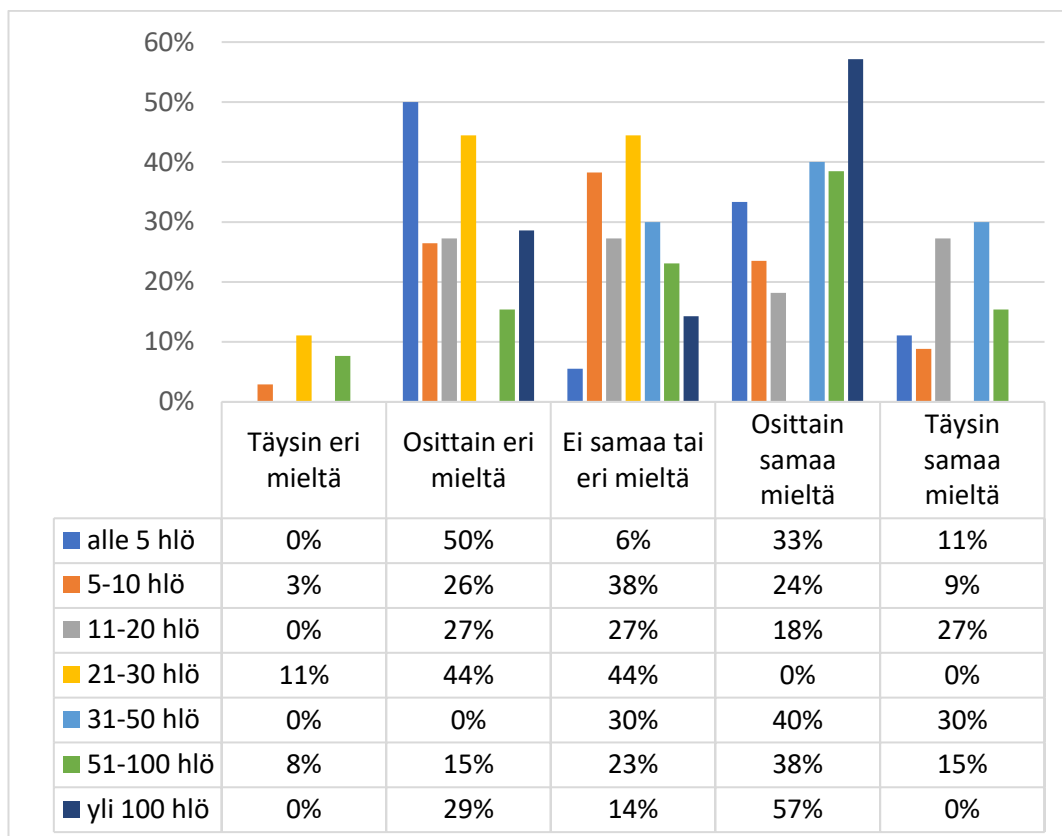
Esitysteknisen alan aiemmassa tutkimuksessa nostettiin esiin mahdollinen ristiriita tapahtuman toteutumisen ja turvallisen toiminnan välillä. Tällaisia tilanteita syntyy, kun ongelmia ei huomioida tuotannon aikaisissa vaiheissa ja ne kasaantuvat suorittavan työn tekijöiden harteille. (Ansio ym., 2021, luku 6.) Kyselyn avoimien kysymysten vastauksissa mainittiin turvatonta toimintaa edelleen tapahtuvan erityisesti silloin, kun esityksen toteutuminen on uhattuna. Asia nostettiin esiin myös toimialahaastatteluissa. Kuviossa 35 esitetään vastausten frekvenssijakauma väittämässä ”alalla yleisesti turvallisuuden ja esityksen toteutumisen ollessa ristiriidassa, turvallisuus on aina ensisijainen asia”. Yhteensä 71 % vastaajista on väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Kyselyssä saatiin väittämään kuitenkin myös osittain ja täysin eri mieltä -vastauksia.



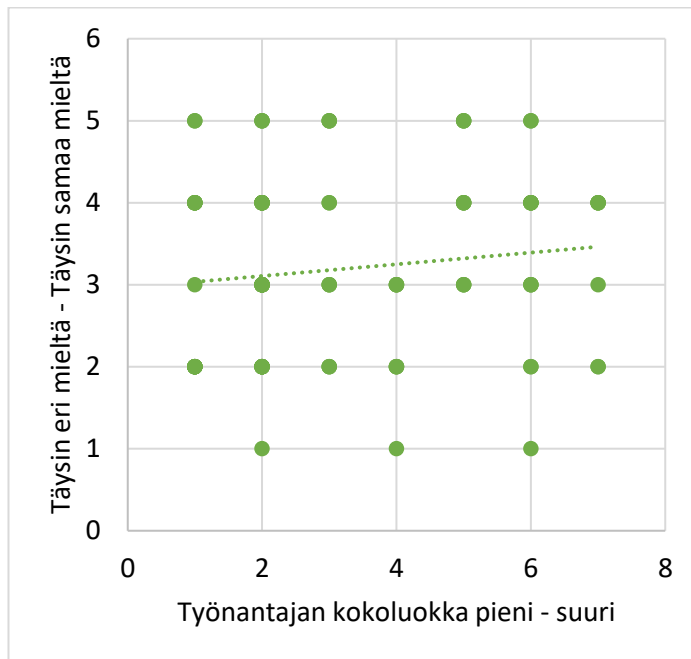
Kuvio 35. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämässä ”alalla yleisesti turvallisuuden ja esityksen toteutumisen ollessa ristiriidassa, turvallisuus on aina ensisijainen asia”. n=103.

Vastaajista 42 % on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen turvattomaan toimintaan. 35 % vastaajista on

osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että alalla toimivat esihenkilöt ja johtajat vaativat turvallista toimintaa kaikissa tilanteissa. 30 % vastaajista puolestaan on tästä osittain tai täysin eri mieltä. Turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä havaittiin tilastollisia eroja (Kruskal-Wallis, $p < 0,05$) vastaajan pääasiallisen työnantajan koon perusteella. Korrelaatiokertoimia tarkastellessa kokoluokka ei kuitenkaan osoittanut selkeää korrelaatiota minkään turvallisuuteen liittyvän kysymyksen kanssa (korrelaatiokerroin $< 0,2$). Kuviossa 36 esitetään vastausten prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämään ”alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan” ja kuviossa 37 saman väittämän ja työnantajan kokoluokan korrelaatio.



Kuvio 36. Vastausten prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämään ”alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan”. $n=102$.



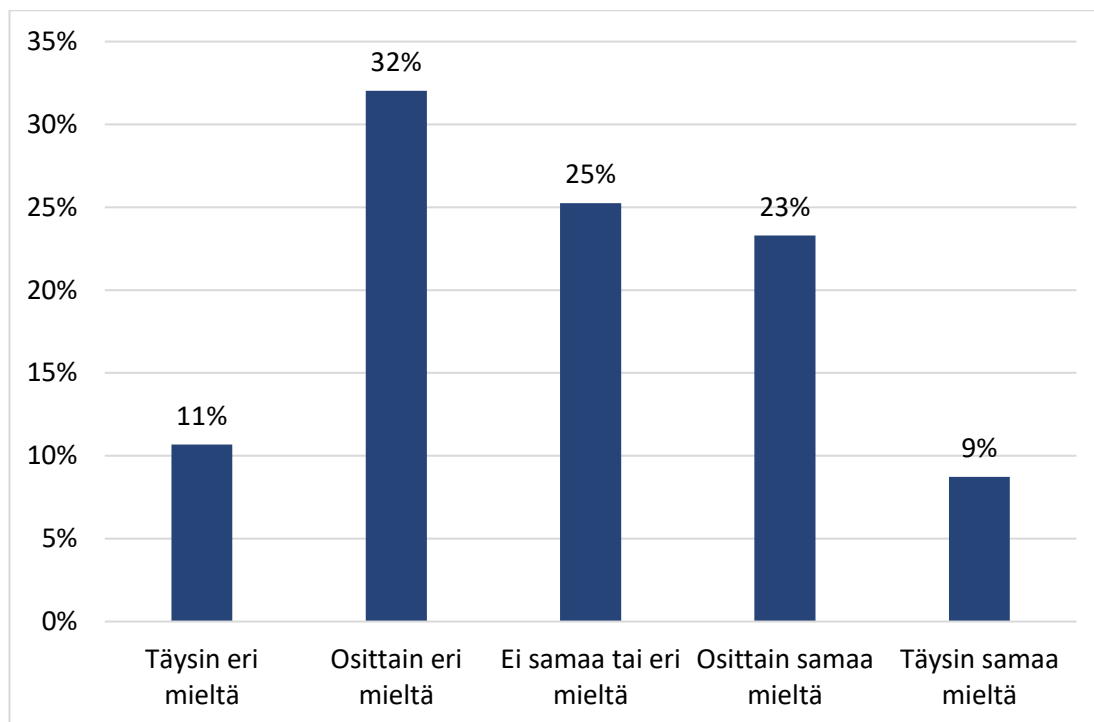
Kuvio 37. Työnantajan kokoluokan ja vastausten korrelaatio väittämässä ”alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan”. n=102. Korrelaatiokerroin kolmen desimaalin tarkkuudella= 0,127

Kuvioiden 36 ja 37 perusteella voidaan päätellä, että työnantajan kokokaan ei ole ainakaan johdonmukaisesti yhteydessä turvallisuuskulttuuriin. Kokoluokkien välillä näkyvät erot voivat selittyä työnantajien välisillä eroilla ja pienillä luokkien otannoilla. Aineiston perusteella näyttää siltä, että turvallisuuskulttuurilla ei ole selkeitä yksittäisiä selittäviä tekijöitä. Todennäköistä onkin, että suhtautumisessa turvallisuuteen on suuria eroja työnantajien välillä riippumatta niiden toimialueesta tai kokoluokasta.

Tarkastellessa pelkästään kuviota 36, näyttää tilanne monien kokoluukkien osalta huolestuttavalta. Esimerkiksi kokoluokan 21–30 henkilöä yhdeksästä vastaajasta yksikään ei ollut väittämän kanssa edes osittain samaa mieltä. Kokoluokassa alle 5 henkilöä 50 %, eli yhdeksän vastaajaa, oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Tosin, kuten edellä mainittiin, pienen otannan vuoksi luotettavien johtopäätösten tekeminen vaatisi lisää tutkimusta ja mahdollisesti eri työnantajien turvallisuuskulttuurin syvällisempää arviointia ja vertailua.

Kyselytutkimuksessa alan kuormittavuuteen liittyviin väittämiin saatujen vastausten perusteella esitysteknisen alan työkuulttuurissa on parannettavaa

henkilökohtaista jaksamista tukevien ominaisuuksien osalta. Kuviossa 38 esitetään vastausten jakauma väittämässä ”alalla arvostetaan henkilökohtaisen työkuorman hallintaa ja omien rajojen tunnistamista”.



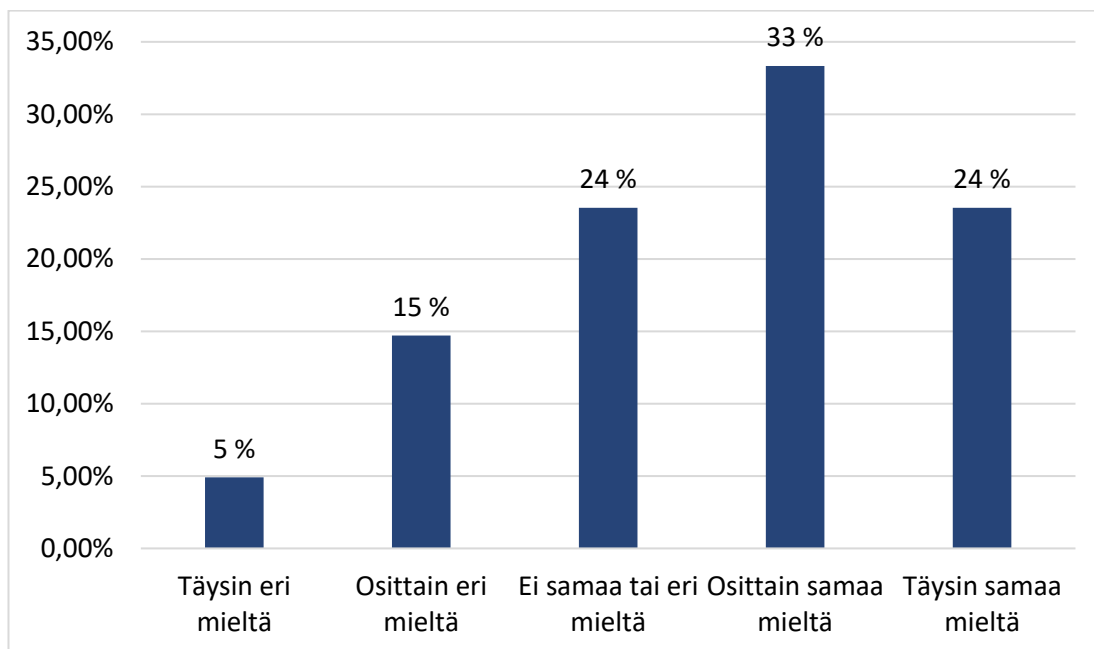
Kuvio 38. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämässä ”alalla arvostetaan henkilökohtaisen työkuorman hallintaa ja omien rajojen tunnistamista”. n=103.

Muiden työntekijän kuormitukseen liittyvien väittämien perusteella työyhteisössä työkaverien jaksamisesta huolehditaan vaihtelevasti ja vastaajista 43 % ei ollut tästä väittämästä samaa eikä eri mieltä. Väittämässä ”alan yrityksissä johto ja esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti huolehtimaan siitä, että jokaisen työntekijän työkuorma säilyy kohtuullisena” vastaajista 41 % oli osittain tai täysin eri mieltä. 54 % vastaajista kokee osittain tai täysin, että työasiat on vaikea unohtaa vapaa-aikana. Lisäksi 44 % vastaajista on osittain tai täysin sitä mieltä, että esitysteknisellä alalla työn eteen on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää. Vastausten perusteella omasta jaksamisesta ja kuormittumisesta huolehtiminen jää pitkälti työntekijän omalle vastuulle.

Jaksamisen kannalta positiivisina asioina voidaan nähdä, että vastausten perusteella esitystekniikan alalla kunnioitetaan työntekijöiden perheiden tarpeita,

henkilökohtaisista ongelmista voi kohtalaisen hyvin puhua työpaikalla ja työpaikat koetaan pääosin tiiviiksi ja läheisiksi yhteisöiksi. Lisäksi vastauksissa näkyy voimakkaana esitysteknisen alan kohtalaisen hyvä ilmapiiri. Aineiston perusteella asiat on yleensä helppo ottaa puheeksi työyhteisössä ja esihenkilöiden kanssa, asioista voidaan puhua suoraan ja psykologinen turvallisuus toteutuu hyvin. Yleisesti työpaikkojen hierarkian koetaan olevan matala. Näiden tulosten valossa hieman ristiriitaisena näyttäytyy väittämä ”työpaikallani ihmisistä ei koskaan puhuta negatiivisia asioita ilman, että he ovat paikalla”, johon 59 % vastaajista on vastannut olevansa osittain tai täysin eri mieltä.

Yksi tutkimuksen alkuperäisistä hypoteeseista oli, että esitysteknisellä alalla uskotaan alan olevan aivan erilainen kuin muut alat. Tämä ilmiö on tutkijan havaintojen perusteella ollut erityisen voimakkaana esillä turvallisuudesta ja alan sääntelystä käydyissä keskusteluissa. Kuviossa 39 esitetään vastausten jakauma väittämässä ”esitystekninen ala on mielestäni aivan erilainen kuin muut alat, ja muilla aloilla työskentelevät eivät voi ymmärtää esitystekniikka-alan toimintaa”. Yli puolet vastaajista, noin 57 %, on väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 39. Prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämässä ”esitystekninen ala on mielestäni aivan erilainen kuin muut alat, ja muilla aloilla työskentelevät eivät voi ymmärtää esitystekniikka-alan toimintaa”. n=102.

Uskomus alan ainutlaatuisuudesta voi osittain olla yhteydessä siihen, miten alalla suhtaudutaan esimerkiksi työntekijän velvollisuuksiin, turvallisuuteen ja pitkiin päiviin. Korrelaatioiden testaamisen perusteella uskomuksella alan ainutlaatuisuudesta on jonkin verran korrelaatiota sen kanssa, että vastaajan mielestä alalla on pystyttävä tekemään uhrauksia ja pitkiä päiviä (korrelaatiokerroin noin 0,408). Korrelaatio alan ainutlaatuisuuden, sekä uhrausten ja pitkän päivän tekemisen välillä on myös tilastollisesti merkittävä 95 % luottamustasolla ($p < 0,05$). Väittämän korrelaatio turvallisuuteen, perheeseen liittyviin työstä kieltäytymisen syihin, oman työkuorman hallinnan arvostamiseen ja työntekijätason turvattomaan toimintaan puuttumiseen liittyviin väittämiin on negatiivinen. Alaa enemmän ainutlaatuisena pitävät vastaajat siis kokevat edellä mainittujen asioiden olevan jonkin verran huonommalla tasolla, kuin muut vastaajat. Vertailuissa saadut korrelaatiokertoimet ovat kuitenkin niin lähellä nollaa (korrelaatiokerroin $> -0,05$), että johtopäätöksiä minkäänlaisesta tilastollisesti merkittävästä korrelaatiosta ei voida tehdä ($p > 0,05$).

Kyselytutkimuksen perusteella esitysteknisen alan työpaikkojen viestintä on kohtalaisen hyvällä tasolla. Väittämät on aseteltu niin, että yleisesti ottaen samaa mieltä oleminen voidaan nähdä positiivisena asiana. Useimpien väittämien moodi on ”osittain samaa mieltä”. ”Täysin eri mieltä” vastanneiden osuus väittämiin on hyvin matala. Poikkeuksena tähän ovat väittämät ”työpaikallani varmistetaan, että kaikki organisaatiossa ovat selvillä organisaation tilanteesta, ja siitä mitä parhaillaan on meneillään”, sekä ”työpaikallani projekteihin lyhyenkin aikaa osallistuvat työntekijät saavat kaiken tarvitsemansa tiedon etukäteen automaattisesti”. Organisaation tilanteen viestimisessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti ja jäivät vain hädin tuskin positiivisen puolelle. Tämä voi osin selittyä alan freelancer painotteisella työkultuurilla, jossa organisaation tilan viestiminen kaikille lyhytaikaisillekin työntekijöille voi olla raskasta.

Projekteihin osallistuvien työntekijöiden automaattisen tiedonsaannin vaikeudet näyttäytyvät tutkijalle yllättävinä. 42 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä. Alan projektiluontoisuuden, kiireisyyden ja

freelancer painotteisuuden vuoksi on kiinnostavaa, että projektien tiedon jakamisessa on tämän kaltaisia haasteita. Yhtenä selityksenä tälle voidaan nähdä vahva luottamus työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja omatoimiseen tiedonhakuun.

Kyselytutkimuksen aineiston perusteella esitysteknisellä alalla ollaan erittäin tulevaisuusorientoituneita. Työpaikoilla ollaan hyvin perillä alan uusimmista trendeistä, ilmiöistä ja tekniikoista. Työyhteisöissä myös keskustellaan ja jaetaan tietoa uusista ratkaisuista ja huomatuista ilmiöistä. Tulevaisuuden osaamistarpeista ollaan kiinnostuneita ja osaamista kehitetään ennakoivasti. Tulevaisuudenkuvia tutkitaan jonkin verran myös johdetusti. Kuitenkin riittävän ajan varaaminen varsinaiselle kehittämiselle on jonkin verran hankalampaa. Tätä havaintoa selittää luultavasti parhaiten alalle tyypillinen kiire ja työvoimaresursien vähyys. Myös freelancer painotteisuus voi vaikuttaa kehittämiselle varattun ajan vähyyteen, sillä vakituiset työntekijät joutuvat tutkijan kokemuksen perusteella usein sitoutumaan projektien ennakkotöihin, joita ei haluta jättää freelancereiden vastuulle. Toisaalta myöskään kehittämisprojekteja ei usein ole mielekästä ulkoistaa freelancereille tai ulkopuolisille konsulteille.

6.3 Toimialahaastattelut

Tutkimuksen toimialahaastattelut toteutettiin etänä tehtyinä yksilöhaastatteluina 15.-18.5.2023. Haastatteluihin osallistui kolme haastateltavaa. Haastatteluiden rooliksi opinnäytetyön kannalta muodostui ajatusten vaihto ja kyselyn tulosten kriittinen tarkastelu. Haastateltavien pienestä määrästä huolimatta haastattelut osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi, sillä ne toivat esiin ajatuksia ja huomioita, joita tutkija ei olisi pelkän oman pohdintansa kautta ottanut huomioon.

Toimialahaastatteluissa arvoista keskusteltaessa päädyttiin vahvistamaan kyselytutkimuksessa esiin nousseita arvoja. Erityisesti luottamus koettiin erityisen tärkeäksi. Tämä johtuu osin siitä, että alan erikoisominaisuudeksi nähtiin tapahtuman aiheuttama työn valmistumisen takaraja. Tapahtuman on

toteuduttava ja sitä ei voida siirtää. Tästä syystä luottamus on erittäin tärkeää koko toimijaketjun matkalla. Toinen voimakkaasti esiin nostettu arvo on asiakaslähtöisyys. Keskusteluissa todettiin, että kaikki kyselytutkimuksessa eniten mainitut arvot nivoutuvat yhteen saman asian eri puolina. Loppupeleissä työtä tehdään aina jollekin asiakkaalle tai loppukuluttajalle, jolloin asiakkaan toiveet ja tarpeet on pystyttävä asettamaan etusijalle. Arvoja ei sinänsä voikaan laittaa tärkeysjärjestykseen, sillä esimerkiksi luotettavuus, turvallisuus, asiakaslähtöisyys ja laatu ovat kaikki osa ammattitaitoa. Samaten arvoja voidaan miettiä asiakaslähtöisyydestä käsin miettien sitä, minkä asioiden on toteuduttava, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa parasta mahdollista palvelua.

Aiempien haastatteluiden ja kyselytutkimuksen perusteella auktoriteetin tärkeimmät lähteet esitysteknisellä alalla ovat kokemus ja ammattitaito. Toimialahaastatteluissa näiden ominaisuuksien tarpeesta oltiin samaa mieltä, mutta auktoriteetin syntymisen edellytyksiä kuvailtiin myös laajemmin. Kokemuksen mainittiin olevan yksi auktoriteetin syntymisen ehdoista, mutta se ei kuitenkaan yksin takaa auktoriteettia. Osaamisen ja ammattitaidon osalta todettiin, että kyseessä ei ole minkään tietyn teknisen asian osaaminen, vaan ennemmin ammattimainen ja osaava tapa toimia työyhteisössä osoittaen hyvää ammattietiikkaa ja työmoraalia.

Johtamisen osalta tärkeäksi koettiin henkilön kyky hoitaa johtamistehtäviä, huomioida työyhteisön jäseniä, saada kaikki osa-alueet toimimaan yhdessä, sekä tunnistaa kehitystarpeita. Kyselytutkimuksessa vähemmille maininnoille jääneet ihmissuhdetaidot, esimerkiksi johtaminen, viestintätaidot, johtamistaidot ja näkemys kokonaisuudesta nostettiin esiin merkittävinä tekijöinä. Nämä ominaisuudet saattoivatkin jäädä alemmille sijoille osittain tutkijan luokittelutavan vuoksi, sillä ne voidaan nähdä myös saman ominaisuuden eri osa-alueina. Merkittävä toteamus haastatteluissa oli, että henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet voivat edistää tai poistaa auktoriteettia.

Yleisesti johtaminen esitysteknisellä alalla nähtiin haastatteluissa samalla tavalla, kuin kyselytutkimuksen aineistossa. Johtamisessa on valtavia eroja ja

vaihtelevuutta. Kokemukset painottuvat voimakkaasti ääripäihin, joissa toisessa päässä esiintyy ihmisläheinen, rehellinen ja innostava johtaja, kun taas toisessa päässä esiintyy oman osaamisen ja egon pönkittämistä epäeettisilläkin keinoilla. Tutkijan huomiona mainittakoon, että omaa auktoriteettiaan ylikorostava johtaminen saattaa perustua vanhanaikaiseen pelolla ja asemalla johtamisen johtajakuvaan. Toisin sanoen tällaisilla johtajilla saattaa olla vääristynyt käsitys siitä, mitä johtaminen on, tai mitä sen nykypäivänä pitäisi olla. Kyseessä on ikävä ilmiö, jota todennäköisesti voitaisiin lieventää lisäämällä esihenkilöiden koulutusta esihenkilötyöhön.

Haastatteluissa alasta yleisesti keskusteltaessa ensimmäisenä aiheena nostettiin esiin alalla yleinen korkea velvollisuuden tunto. Ilmiön arveltiin johtuvan siitä, että useimmiten alalla tulleet henkilöt ovat nimenomaan halunneet alalle. Työssä viihtyessä velvollisuudentunto työtä ja työyhteisöä kohtaan kasvaa. Tämä havainto on osittain ristiriidassa kyselytutkimuksen tuloksiin, joissa todettiin, että usein ajalle vain ajaututaan. Toisaalta lienee aiheellista kyseenalaistaa myös tämä havainto, sillä toki työntekijä voisi päättää siirtyä muullekin alalle, jollei esitystekniikan alalla toimiminen miellytä. Varsinkin alalle ”ajautumisen” alkuvaiheessa työn saaminen on saattanut olla hankalaakin ja on todennäköisesti vaatinut työntekijältä omatoimisuutta. Tällöin on vaikea ajatella ainakaan, että henkilö olisi jotenkin pakotettu jäämään alalle. Kyselytutkimuksen mukaan suurin osa alan henkilöstöstä onkin ollut kiinnostunut alasta tapahtumien, musiikin tai teknologian vuoksi. Toinen esiin nostettu perustelu velvollisuuden tunnonle on alan pienuus ja yhteisöllisyys. Pienellä alalla ketään ei haluta jättää pulaan, ja tästä syystä keikkoja otetaan vastaan, vaikka työmäärä alkaisikin kasautua suureksi.

Alan ongelmista kyselytutkimuksessa tuotiin esiin liiallisen velvollisuudentunteen lisäksi työntekijän kuormitus ja pitkät päivät. Toimialahaastatteluissa näihin tuloksiin saatiin uudenlaista näkökulmaa. Keskusteluissa nostettiin esiin se, että monille ihmisille pitkät päivät ovat oikeastaan mielekkäitä. Jotkut ihmiset tekevät mieluummin pitkiä työpäiviä ja pitävät vastapainoksi useampia vapaapäiviä. Joillekin ihmisille alan ilta- ja viikonloppupainotteinen työrytmi sopii

hyvin. Näiden kommenttien valossa voidaankin ajatella, että perinteinen kello 8–16 työpäivä ei välttämättä ole enää nykyaikaa. Muillakin aloilla työn tekemiseen ja paikkasidonnaisuuteen on saatu enemmän vapautta ja joustoa.

Lisäksi keskusteluissa nostettiin esiin se, että esitysteknisellä alalla vaikkapa 12 tunnin työpäivää ei useinkaan koeta raskaaksi. Päin vastoin, alalla 12 tunnin työpäivä menee usein, varsinkin keikkaolosuhteissa, ohi lähes huomauttamatta. Ilmiön syyksi arveltiin haastatteluissa työpäivän mielekästä rytmittymistä ja selkeän päivän mittaisen kokonaisuuden hahmottumista. Tähän nähtiin kuitenkin poikkeuksia silloin, jos koko päivä vietetään saman ja vieläpä fyysisen tehtävän, kuten lavan kasaamisen tai katossa ripustamisen parissa. Yhteinen näkemys oli se, että pitkät päivät ovat ongelma vasta silloin, kun palautumisajat eivät toteudu ja jaksaminen alkaa kärsiä. Myös alan yhteisöllisyys auttaa viihtymään työssä pidempään, sillä työskentely ei ole pelkkää työtä, vaan myös sosiaalinen ympäristö, jossa on ystävyyttä ja kumppanuutta.

Haastatteluissa keskusteltiin myös alan kustannusrakenteen ja budjetoinnin ilmiöistä. Kyselyhaastattelussa useissa vastauksissa ilmaistiin työntekijöiden kuormituksen johtuvan pitkälti budjettiongelmista, ja siitä, että yritykset tekevät rahaa työntekijän kustannuksella. Toimialahaastatteluissa budjettiongelmat tunnistettiin, mutta niiden syyt ja seuraukset nähtiin moninaisina. Esiin tuotiin yritysten paine myydä toteutuksia halvalla siinä pelossa, että keikka saattaa mennä toiselle halvemmalle toimijalle. Toisaalta myös tilaajien hintatietoisuutta kritisoitiin ja todettiin muun muassa, että monikaan tilaaja ei tiedä, mitä hyvin tehdyn toteutuksen pitäisi oikeasti maksaa. Ongelmaan ei tarjottu pikaisia ratkaisuja, vaan ennemminkin todettiin, että niin sanottuja ”hinnan polkijoita” tulee aina löytymään. Kyseinen ongelma tunnistettiin erityisesti pienten ja keskisuurten toimijoiden keskuudessa. Toki esimerkiksi tutkimuksen kyselyhaastatteluissa mainittiin ulkomaisten toimijoiden liian matalat hinnat, joiden voitaisiin olettaa koskevan myös melko suurten tuotantojen toteutusta jo sillä perusteella, että toisessa maassa ei välttämättä kannata toimia pienten projektien vuoksi. Hyväksi menettelyksi budjettiongelmaan ehdotettiin asian hyväksymistä ja järkevän hintatason ylläpitämistä. Näin asiakkaiden arveltiin

myöhemmin palaavan asiaan ja arvostavan tällöin enemmän laatua kuin hintaa.

Hintaakin suuremmaksi ongelmaksi kuormittavuuden kannalta koettiin huono esituotanto ja suunnittelu. Nämä asiat saattavat toki myös korreloida siitä syystä, että halvalla myytyyn tuotantoon ei ole varaa käyttää riittävää määrää esituotantotunteja. Vaikka tällaisen menettelyn voitaisiin luulla aiheuttavan vain entistä suurempia kustannuksia myöhemmin, ei asia välttämättä ole aina näin. Urakakkapalkka -tyyppinen palkkaus on edelleen yleistä alalla. Urakka-palkkaa käytettäessä päivien venähtäminen ei välttämättä aiheutakaan lisää kustannuksia työnantajalle.

Huonosti suunnitelluilla keikoilla ongelmat kaatuvat niiden työntekijöiden harteille, jotka ovat projektissa paikan päällä ja työskentelevät asiakasrajapinnassa. Tällöin työntekijöillä on monta syytä ratkaista ongelmat ja saattaa projekti kunnialla maaliin. Ensinnäkin työntekijöillä on paine säästää omat kasvonsa osoittamalla, että ongelma voidaan ratkaista. Usein halutaan myös säästää oman työnantajan mainetta, jolle usein koetaan suurta velvollisuuden tunnetta. Lisäksi tapahtuman esiintyjiä kohtaan tunnetaan velvollisuuden tunnetta. Itse tapahtuman toteutuminen on myös tärkeää jo omien ponnistelujen konkreettisen lopputuloksen ja siitä saadun mielihyvän kokemisen vuoksi. Lisäksi velvollisuudentunto loppukuluttajaa, eli yleisöä kohtaan on usein kova.

Näissä olosuhteissa kentällä työskentelevät työntekijät saattavat usein päätyä ”pelastamaan” keikan. Ongelmasta syntyy kierre sen vuoksi, että projektin esituotanto tai myyjä ei välttämättä näe tätä tuotannossa tapahtuvaa kamppailua. Lisäksi usein kiire ja projektikeskeisyys eivät välttämättä anna aikaa palautteelle tai ongelman kunnolliselle käsittelylle. Tällöin esituotannon ja myynnin tahoilla saatetaan uskoa kaiken menneen hyvin ja että näin voidaan toimia jatkossakin. Näin myynnin ja esituotannon näkökulmaksi saattaa helposti muodostua, että ”meidän tyypit on kovia, kyllä ne hoitaa”.

Toimialahaastatteluissa keskusteltiin myös urakkapalkkojen vaikutuksesta budjetointiin ja työpäiviin. Urakkapalkan koettiin olevan työnantajalle houkutteleva tapa säästää rahaa. Usein tämä johtaa kuitenkin aivan liian pitkiin työpäiviin. Nykyään vaihtoehtoisiksi palkkaamistavoiksi on noussut muun muassa tavallinen tuntipalkkaus, sekä kiinteä urakkapalkka jostain tietyistä tuntimäärästä, jonka jälkeen ylityötunnit maksavat lisää. Haastatteluissa todettiin kuitenkin, että palkkauksen muuttaminenkaan ei yksin korjaa ongelmaa. Esitöannon epäonnistuessa tai ylipäättään yllätysten sattuessa työpäivät saattavat silti venyä, ja vaikka lisätunneista maksettaisiin lisää palkkaa, ei tämä auta työntekijöitä jaksamaan sen paremmin. Ongelmana onkin tällöin alan työvoiman heikko saatavuus. Työskentely useassa vuorossa olisikin järkevää varsinkin tuntipalkkausta käytettäessä, mutta todellisuudessa alalla ei sesonkiaikoina riitä henkilöstöä työskentelemään kahdessa vuorossa.

Haastatteluissa nostettiin palkkaukseen liittyen esiin ilmiö, jossa palkankorotusta pyydetessä työntekijälle vastataan, että jos palkkoja nostetaan, ei yritykselle jää enää mitään käteen. Tällaisissa tapauksissa vedotaan työntekijän velvollisuudentuntoon ja ollaan tavallaan sokeita työntekijän asemaan pelkkänä työntekijänä. Tämän kaltainen vastaus antaa ennemmin ymmärtää, että työntekijä olisi yrityksessä osakkaana ja hänellä olisi henkilökohtaisia intressejä yrityksen hyvään tulokseen. Tässä yhteydessä otettiin esiin se, että esitystekniseltä alalta löytyy paljon yrittäjiä, joilla ei ole täysiä valmiuksia yrittäjänä toimimiseen tai ymmärrystä siitä, mitä yrittäjänä toimiminen tarkoittaa. Asiasta keskusteltaessa toivottiinkin, että yrittäjät olisivat valmiita kantamaan yrittäjyyteen kuuluvat riskit, ja ymmärtäisivät velvollisuutensa työnantajina erityisesti työntekijöitä kohtaan. Samaten kaivattiin myös sitä, että yritysten johdossa pystyttäisiin keskustelemaan liiketoiminnallisista asioista asioina, sen sijaan, että keskustelu koettaisiin henkilökohtaisena kritiikkinä.

Toimialahaastatteluiden kiinnostavimpia huomioita olivat esitysteknisen toimialan itsesääätelytoimintoon liittyvät ajatukset. Itsesääätelytoiminnolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten organisaatioiden sisäpiiriin, tai ylipäättään organisaatioon jäävät yksilöt valikoituvat. Alan ominaispiirteitä ovat

keikkaluontoisuus, projektimaisuus ja kevytyrittäjäyys. Nämä piirteet tekevät niin sanottujen koekeikkojen käytöstä helppoa. Koekeikkojen avulla töihin ha-
keutuvan työntekijän taitoja ja toimintaa voidaan testata työympäristössä. Tämä tapahtuu usein sellaisissa tehtävissä, jotka katsotaan osaamisen testaamisen kannalta sopivan haastaviksi, mutta ei projektin onnistumisen kannalta kriittisiksi. Työssä hyvin pärjäävät henkilöt pyydetään uudelleen töihin, mutta huonommin suoriutuvat tai yhteisöön epäsopivat henkilöt jätetään kutsumatta seuraaville keikoille. Tavallaan tämä on kuin pieni koeaika, joka voidaan liittää ammatillisen osaamisen testaamisen lisäksi niin sanottuun kulttuuriyhteensopivuuden testaamiseen (Kulmala & Rosvall, 2022, luku 1, kohta 1.1).

Tällä tavoin organisaatioiden ja alan henkilöstö säätelee itseään hylkien epä-sopivia henkilöitä. Toimialahaastatteluissa nostettiin esiin se, että koska esitystekniikan alalla projekteissa halutaan tehdä töitä ”hyvien tyyppien” kanssa, jäävät sosiaalisesti haastavat henkilöt helposti ulkopuolelle. Tämä selittää osaltaan myös alan vahvaa yhteishenkeä. Toisaalta kyselytutkimuksessa nostettiin esiin myös ilmiö, jossa tiettyjen henkilöiden huonoa käytöstä siedetään heidän erityisen hyvän muun ammatillisen osaamisensa vuoksi. Tämän todetaan olevan joskus hinta siitä, että erikoisosaja saadaan töihin. Tästä ilmiöstä koottu aineisto on kuitenkin hyvin vähäistä ja näin ollen kyseessä on lähinnä yhden henkilön huomio, ei niinkään alan yleinen ilmiö.

Alan keskeisten piirteiden, eli vahvan asiakaspalveluhenkisyyden, työn itseohjautuvuuden ja tapahtuman ehdottomuuden vuoksi työntekijöiden luotettavuus on erityisen tärkeää. Tästä näkökulmasta alan itsesääätelykeino voidaankin nähdä niin sanotun kulttuurisopivuuden sijaan ennen kaikkea luotettavuuden testaamisena. Sekä Äänirasian haastatteluissa että toimialahaastatteluissa luotettavuus nähtiinkin, varsinkin alalle tai uuteen työpaikkaan pyrkiessä, ensisijaisen tärkeänä. Luotettavuudella tarkoitettiin tässä yhteydessä sovittujen tehtävien kunnollisen hoitamisen lisäksi realistista käsitystä omista kyvyistä, sekä avointa rehellisyyttä niistä kertoessa.

6.4 Esitysteknisen alan toimintakulttuurin yhteenveto

Esitystekniselle alalle hakeudutaan kiinnostuksesta tekniikkaa, musiikkia, kulttuuria ja tapahtumia kohtaan. Usein alalle myös ajaudutaan niin sanotusti vahingossa. Alassa houkuttavat myös tietty vapaus ja erilaisuus, sekä projektimainen työskentely. Alan pitovoimatekijöitä ovat rakkaus kulttuuria ja elämyksen tuottamista kohtaan, sekä alan monipuolisuus, vapaus, haastavuus ja kehittymisen mahdollisuudet.

Ala on intohimoala, jolle on tyypillistä vahva yhteisöllisyys ja velvollisuuden tunto alaa, työpaikkaa ja työkavereita, sekä asiakasta ja itse tapahtumaa kohtaan. Pitkiä päiviä ei pelätä, ja niistä jopa nautitaan. Työt ollaan aina valmiita tekemään loppuun ja tapahtuman toteutuminen halutaan aina varmistaa. Keskeisiä arvoja ovat luottamus ja rehellisyys, sekä turvallisuus, laatu, osaaminen ja ammattitaito. Kaikkea työskentelyä yhdistää asiakaslähtöisyys ja ihmisten kanssa toimiminen. Uskottavuus ja auktoriteetti saavutetaankin alalla kokemuksen ja ammattitaidon lisäksi oman toiminnan ja ihmisten kohtaamisen kautta.

Esitysteknisen alan työpaikkojen viestintä on pääosin kohtalaisen hyvää. Haasteita on lähinnä organisaation tilan viestinnässä ja projekteihin liittyvässä automaattisessa tiedon jakamisessa. Monet esitysteknisellä alalla työskentelevät uskovat jonkin verran siihen, että ala on hyvin uniikki ja poikkeaa merkittävästi muista aloista. Alalla ollaan erittäin kiinnostuneita tulevaisuudesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamisen kehittämiseksi on kuitenkin usein vaikeaa varata riittävästi aikaa.

Esitystekniikan alan johtaminen on edelleen hyvin vaihtelevaa, mutta sen koetaan kehittyneen nopeasti ja jatkavan yhä kehitystään parempaan suuntaan. Johtaminen on edelleen monessa tapauksessa työntekijää vastuuttavaa ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn nojaavaa. Kuitenkin kokemuksia myös todella hyvästä esihenkilötyöstä on paljon. Alan ongelmiksi koettujen pitkien päivien ja työntekijöiden kuormittumisen syiden

arvioidaan olevan työntekijän vastuuntunto ja sen hyväksi käyttäminen, vääränlainen budjetointi, sekä ennakkosuunnittelun ja esihenkilötyön heikkous.

Ala on vahvasti miespainotteinen ja tasa-arvon ei koeta toteutuvan monessakaan työpaikassa. Alalle on kuitenkin tullut viime aikoina enemmän naisia ja muun sukupuolisia. Monissa työyhteisöissä tämä koetaan vahvuudeksi. Nuorien työntekijöiden asema koetaan monessa tapauksessa hankalaksi. Alan uusien työntekijöiden on vaikea saavuttaa arvostusta ja työvoimapolitiittisesti järkevää asemaa.

Kulttuurin johtaminen organisaatioissa on vaihtelevaa. Havaintoja löytyy sekä tiedostavasta ja organisaatiolle sopivasta kulttuurista, sekä tiedostamattomasta ja organisaatiolle sopimattomasta kulttuurista. Keskimääräisesti toimialan kulttuuri koetaan enemmän organisaation tavoitteita tukevaksi ja tietoisemmän johtamisen kannalta liikutaan tiedostamattoman ja tiedostetun rajamaastossa.

6.5 Äänirasian todellinen kulttuuri

Kulttuurin näkyvin osa on sen ilmentymät (Schein & Schein, 2017, osa 4, luku 2). Äänirasian kulttuurin ilmentymät ovat moninaisia ja monin osin hyvin selkeitä. Varastolla, toimistolla ja yrityksen henkilöstössä näkyy voimakkaasti yrityksen brändi, sen värit ja logo. Äänirasian nuottilogoa käytetään laajasti yrityksen kaluston merkkeämiseen. Äänirasialla myös tehdään paljon sekä uniikkeja, että sarjatuotettuja "Äänirasia tuotteita". Työvaatteet ovat suuri osa brändiä. Työntekijät pukeutuvat yhtenäisesti Äänirasian pikeepaitaan, huppariin, työhousuihin ja takkiin. Eräässä vaiheessa myös Äänirasian punaiset pipot olivat merkittävä osa tunnistettavuutta. Äänirasian punaiset vyönsoljet ovat myös oleellinen osa työntekijöiden vaatekannasta. Kuvassa 1 esitetään joitakin tuotteita, joihin Äänirasian brändiä on käytetty.



Kuva 1. Äänirasiatuotteita.

Kuvassa 1 on alkaen vasemmalta ylärivistä: Äänirasia käsidesi ja Äänirasian tarralla varustettu tupakka-askilaatikko, Äänirasia aamutohvelit ja aamutakki, Äänirasian auton teippaukset, Äänirasiamuki, Äänirasian kuljetuslaatikoita, Äänirasiapöytä ja Äänirasiamuistitikkua. Äänirasialla on ollut myös esimerkiksi omalla brändillä varustettu olut. Osa näistä tuotteista on työntekijöiden itse oma-aloitteisesti valmistamia. Logon käyttö on hyvin selkeästi yrityksen perustajien kulttuuriin tuoma ominaisuus. Varsinkin aiempina vuosina omistajat painottivat usein siistin ja yhtenäisen pukeutumisen merkitystä. Tutkijan havaintojen perusteella yrityksen logoa käytetään ylpeydellä. Lisää ylpeyttä on saatanut aiheuttaa sekin, että esimerkiksi Äänirasian vyönsolkia, pipoja ja lippiksiä ei jaeta aivan kaikille työntekijöille, ainoastaan vakituisimmille ja sitoutuneimmille.

Varastotiloista löytyy myös joukko erilaisia muistoesineitä, joilla kaikilla on omat tarinansa. Tutkijan näkemyksen mukaan esineet kertovat yhteisöllisyyden, ja yhteisten tarinoiden vaalimisesta. Kuvassa 2 esitetään muutamia tällaisia esineitä. Kuvassa vasemmalla näkyy artistin settilista, jollaisia Äänirasiassa on aiemmissa varastoissa ollut seinillä runsain mitoin. Settilistat muistuttavat keikoista ja niillä koetuista yhteisistä hetkistä. Keskellä kuvaa näkyy todistus Äänirasian työntekijöiden osallistumisesta maailmanennätyksen

tekemiseen. Oikealla kuvassa on pikkujouluissa lahjaksi annettu kitara, sekä kehystettyjä kuvia menneistä keikoista.



Kuva 2. Muistoesineitä Äänirasian varastolla.

Äänirasian kulttuuri ilmenee vahvasti puhutussa kielessä. Yrityksellä on käytössä paljon omia sanoja, nimiä ja sanontoja, jotka eivät aukene ulkopuoliselle henkilölle lainkaan. Ilmaukset kuten "trussigate", "älä ränkytä", "säätlö" (sic), "luonasjuna" tai "urpoiluviitta" eivät aukene ulkopuoliselle, vaikka osa niistä vaikuttaakin arkipäiväisiltä ilmauksilta. Ilmausten taakse kätkeytyy paljon historiaa, asenteita ja salattuja merkityksiä, joita ei voi täysin ymmärtää tuntematta yrityksen historiaa ja erityisesti tiettyjä menneitä tapahtumia. Monet ilmaukset ovat tavalla tai toisella itseironisia ja niitä voidaan myös pitää tapoina käsitellä erilaisia asioita. Laaja oma kieli tekee omalla tavallaan Äänirasian yhteisöstä vahvan ja toisaalta hitaasti lähestyttävän. Äänirasian yleinen kielenkäyttö on kohtalaisen ronskia ja suoraa. Osittain tämä johtuu luultavasti Porin paikallisesta puhetavasta. Osittain taas yrityksen johto on näyttänyt esimerkkiä suorasta ja asiattomastakin puheesta henkilökohtaisten kiistojen yhteydessä. Johdossa ymmärretään tämän kaltaisen käytöksen huono esimerkki. Toisaalta työyhteisö on ymmärtänyt tämän olevan johdon luontainen tapa selvittää johdon keskinäisiä erimielisyyksiä.

Äänirasian palkitsemiskäytännöt ovat osa yrityksen kulttuurin ilmentymiä. Palkitsemiset suoritetaan yleisesti kerran vuodessa. Jaettavat palkinnot ovat ”Breaker”, ”Kuumaliima”, ”Nukkumatti” ja ”Mäyrä”. Palkinnoista kaksi on oikeasti kannustavia ja kaksi ennemminkin rangaistuksia ei-toivotusta toiminnasta. Breaker -palkinto annetaan työntekijälle, joka on reipas ja lähtee hyväntuulisesti keikalle. Hän näyttää työyhteisössä esimerkkiä positiivisesta asenteesta ja käyttäytymisestä. Usein palkintoa pidetään myös läpimurron tehneen uuden työntekijän merkinä. Kuumaliima puolestaan annetaan moniosaajalle, joka on yleensä laajentanut osaamistaan vuoden aikana. Nukkumatti myönnetään vuoden pahimman pommiin nukkumisen suorittaneelle henkilölle ja se onkin tietynlainen sosiaalinen häpeärangaistus pommiin nukkumisesta. Samaten mäyrä, on palkinto sille, joka on suorittanut vuoden pahimman kaluston piiloutuksen, ”jälkiensä peittelyn” tai logistisen virheen. Palkintojen, myös niiden negatiivisten, jakaminen suoritetaan pikkujouluissa hyvässä hengessä. Työyhteisössä edellytetäänkin pientä paksunahkaisuutta ja kykyä omien virheiden myöntämiseen.

Yleisesti työyhteisössä kiitetään hyvin tehdystä työstä ja toisten auttamisesta. Esimerkiksi hyvin sujunut tuotanto voi saada kiitosta johdolta, samoin kuin erityisen hyvä työn jälki. Työkaverit kiittävät yleensä venymisestä ja auttamisesta ongelmien korjaamisessa. Samaten teknisestä tuesta kiitetään. Yleisesti kiittämis- ja palkitsemiskäytännöt ohjaavatkin kohti korkeaa työmoraalia, virheiden välttämistä sekä itsensä ja ammattitaitonsa kehittämistä.

Sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella Äänirasian kulttuuri koetaan hyväksi. Pääosin freelancertyöntekijät kokevat Äänirasian projektien toimivan hyvin. Yrityksen hyvää henkeä kiitellään myös usein. Henkilöstö saa usein hyvää palautetta asiakaspalvelusta ja asiallisesta ystävällisestä käytöksestä. Samaten palautteen perusteella sidosryhmien luottamus Äänirasiaan tuntuu olevan hyvällä tasolla. Useimmiten annettu palaute on tutkijan kokemuksen perusteella ”teillä hommat toimii”. Palaute ei kuitenkaan ole pelkästään positiivista. Freelancerit ovat myös joitakin kertoja kritisoineet yrityksen viestintää ja projektien organisointia. Pandemian jälkeinen epäjärjestys ja samaan aikaan

yrittäjien kokemat muut vaikeudet, kuten useat muutot ja henkilöstön vaihdokset ovat luultavasti näkyneet myös joillekin asiakkaille. Yleisesti huolta sekä sidosryhmien, että asiakkaiden suunnalta, ovat herättäneet toiminnan yhtenäisyys, sekä siisteyden taso.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa Äänirasian työntekijöiden haastatteluiden yhteydessä tunnistettiin arvoja, joiden työntekijät näkivät ohjaavan Äänirasian toimintaa, sekä motivaatiotekijöitä, jotka antavat heille motivaatiota. Useimmiten esille tulleet, ja parhaiten perustellut arvot ja motivaatiotekijät esitetään alla satunnaisessa järjestyksessä.

Haastatteluiden perusteella tunnistetut arvot:

- Asiakaspalvelu
- Laatu
- Luotettavuus
- Yhteisöllisyys, ”hyvä meininki”
- Sitoutuminen
- Elämyksen tuottaminen
- Nöyryys

Haastatteluissa esiin tulleet motivaatiotekijät:

- Elämyksen luominen tai tuottaminen
- Haasteiden voittaminen, laajojen kokonaisuuksien hallinta
- Asiakkaan tai artistin kiitos
- Myynnin onnistuminen ja muut onnistumisen kokemukset
- Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus
- Uusi kalusto

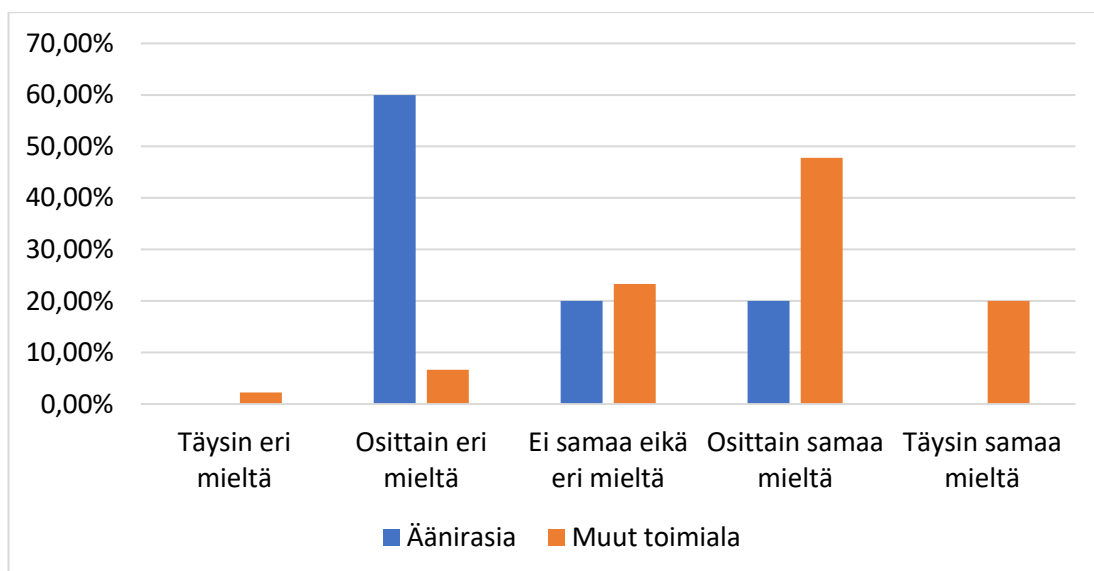
Ensimmäisen vaiheen perusteella tunnistettiin joukko selkeästi esiin nousseita ja toimintaa ohjaavia uskomuksia ja toimintamalleja. Näitä malleja kutsutaan tässä yhteydessä yrityskulttuurin perusolettamuksiksi. Kyseiset perusolettamukset ovat seuraavat:

- Palaverieihin ei tarvitse tulla ajallaan.
- Työn tekemisen ajalla tai läsnäololla toimipisteellä ei ole merkitystä niin pitkään, kun työt tulevat tehdyksi.
- Vuorovaikutus ei voi toimia kunnolla, jos työntekijät eivät vietä aikaa samassa tilassa.
- Tulevaisuutta ei voida ennakoida, joten asioita ei kannata suunnitella liian pitkälle etukäteen.
- Viestinnässä on ongelmia, mutta tämä on normaalia, eikä asiaan kannata panostaa.
- Sisäisten projektien kesken jääminen on tavallista, eikä siitä tarvitse murehtia. Kukaan ei kuitenkaan valvo niiden toteutumista.
- Töissä ei ole asemaan perustuvia hierarkkisia valtasuhteita. Auktoriteetti perustuu kokemukseen ja ammattitaitoon.
- Epämiellyttävistä asioista ei tarvitse puhua suoraan asianosaisen kanssa.
- Työ on haastavaa ja vaatii erityistaitoja. Ala poikkeaa muista aloista ja on monessa suhteessa uniikki. Muilla aloilla työskentelevät eivät voi ymmärtää tapahtumatekniikka-alaa. Työ on jatkuvasti läsnä, eikä sitä voi täysin erottaa muusta elämästä.
- Työn eteen on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää.
- Olemme taitavia moniosaajia. Pystymme ratkomaan mitä tahansa ongelmia. Selviämme aina. Autamme toisiamme ja olemme läheisiä. Toisten ongelmista välitetään.
- Ihmisistä voidaan puhua rumasti, kun he eivät ole paikalla. Tällä ei tarkoiteta pahaa, vaan tarkoituksena on purkaa turhautumista turvallisessa ympäristössä. Kaikki ymmärtävät kuitenkin mikä on sopivaa, ja mikä ei, ja että sidosryhmiä tulee kohdella kunnioittavasti ja ammattimaisesti.

Perusolettamusten muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä pohdittiin vertaamalla aineiston yhteenvetoa teoriaan, sekä toimialan kulttuurin tutkimukseen.

Kulttuurin perusolettamusten syntyperät ovat kuitenkin moninaisia ja mikään yksittäinen tekijä ei välttämättä pysty selittämään niiden muodostumista.

Yksi ensimmäisistä ja selkeimmin tunnistetuista Äänirasian kulttuurin piirteistä, oli työyhteisön heikko palaverikuri. Työyhteisössä tunnistettiin selkeitä ongelmia palavereista myöhästymisen ja palavereiden agendassa pysymisen osalta. Kyselytutkimuksen aineiston perusteella Äänirasian palaverikulttuuri poikkeaa näiltä osin alan yleisestä kulttuurista. Äänirasian vastausten mediaani väittämässä ”työpaikkani palavereihin tullaan aina ajallaan”, on 2 (osittain eri mieltä), kun muun toimialan mediaani on 4 (osittain samaa mieltä). Tilastollisen testaamisen perusteella ero on tilastollisesti merkittävä (Kruskal-Wallis, 11,806, $p=0,000590052$). Väittämässä ”työpaikkani palavereissa pysytään tiukasti asiassa” ero on pienempi, mutta edelleen havaittavissa (Kruskal-Wallis, 4,33293, $p=0,0373785$). Frekvenssijakaumia tarkastellessa ero on selkeä varsinkin ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Ensimmäisen kysymyksen frekvenssijakauma esitetään kuviossa 40.

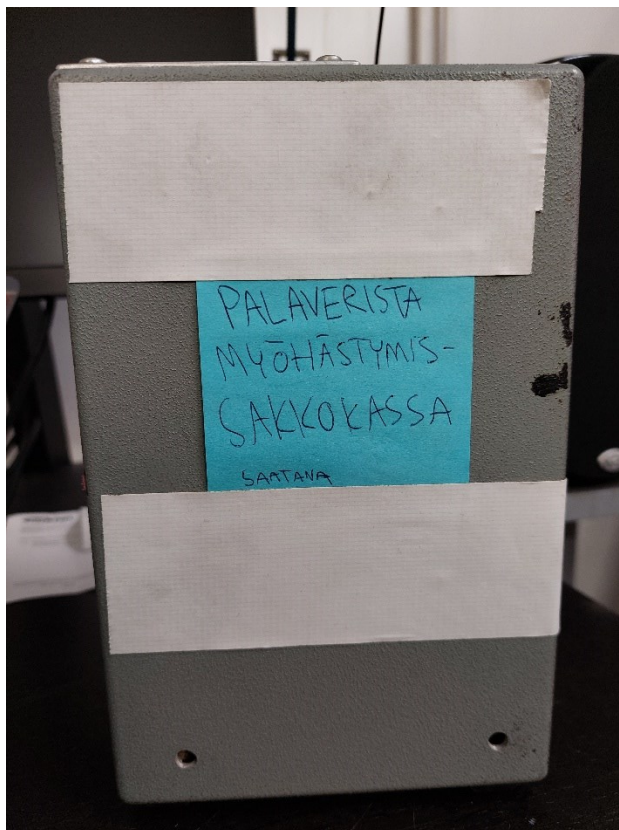


Kuvio 40. Prosentuaalinen frekvenssijakauma vastauksista väittämään ”työpaikallani palavereihin tullaan aina ajallaan”. $n=100$.

Useissa Äänirasian haastatteluissa vahvistettiin aiemmat ongelmat johdon palavereista myöhästymisessä, sekä agendasta poikkeamisessa. Todennäköistä onkin se, että johto on esimerkillään vaikuttanut sellaisen kulttuurisen

olettamuksen muodostumiseen, joka oikeuttaa palaverista myöhästymisen ja agendasta poikkeamisen (Schein & Schein, 2017, luku 10). Kysyttäessä kaikki kyllä tietävät, että palavereihin pitäisi saapua ajallaan, mutta kysyttäessä ”alkavatko palaverit ajallaan”, saatiin vastaukseksi muun muassa ”ei tietenkään”. Havaittavissa on tietynlainen itseironinen ja kyyninen asenne yleistä palaverikuria kohtaan.

Äänirasian henkilöstö on pyrkinyt parantamaan palaverikuria sisäisillä toimilla. Kuvassa kolme esitetään palaverista myöhästymisen sakkokassa. Sakkokassan käyttöön ottaminen on selkeä merkki ongelman tunnistamisesta ja yrityksestä sen korjaamiseksi. Sakkokassa ei kuitenkaan ole muodostunut kiinteäksi osaksi kulttuuria, eikä se myöskään ole onnistunut korjaamaan palaverikäyttäytymistä. Vaikka sakkokassa osoittaa selkeän rangaistuksen palaverista myöhästymisestä, antaa se tavallaan myös myöhästymisen anteeksi rahaa vastaan. Näin myöhästyjä voi tietyllä tavalla vapautua myöhästymisen aiheuttamasta sosiaalisesta häpeästä.



Kuva 3. Palaverista myöhästymisen sakkokassa.

Ensimmäisissä ryhmähaastatteluissa todettiin viestinnän olevan yksi Äänirasian merkittävimmistä ongelmista, johon myös kulttuurin tutkimuksella pyrittiin saamaan apua. Esiin nousi ajatus siitä, että viestintä on toiminut viimeksi hyvin silloin, kun kaikki avainhenkilöt työskentelivät avokonttorimaisesti lähekkäin olevissa toimistotiloissa. Tuolloin kommunikointi muun muassa huutamalla huoneesta toiseen. Tähän liittyen nostettiin esiin ajatus siitä, että sisäinen viestintä ei voi toimia, jos työntekijät eivät ole samassa tilassa. Ongelmaksi tunnistettiin myös se, että päätöksiä tehdään varastolla niiden ihmisten kesken, jotka sattuvat olemaan paikalla, eikä asioista viestitä muille.

Kyselyaineiston perusteella toimialalla yleisestikin uskotaan kohtalaisen paljon siihen, että viestintä toimii parhaiten osapuolten ollessa samassa tilassa, eikä Äänirasian ja muiden vastaajien välillä ole nähtävissä merkittävää eroa (Kruskal-Wallis, 0,588054, $p=0,443172$). On kuitenkin mahdollista, että Äänirasian ”hyvän viestinnän” aikakausi, jolloin yrityksellä meni yleisestikin hyvin, on vaikuttanut viestinnällisen perusolettamuksen syntyyn. Ristiriitaista on se, että Äänirasian perusolettamusten mukaan työn tekemisen ajalla ja paikalla ei ole merkitystä, mutta kuitenkin hyvä viestintä edellyttäisi läsnäoloa samaan aikaan muiden kanssa. Mahdollista on, että vastaajat eivät ole pohtineet työn tekemiseen liittyvää kysymystä lainkaan viestinnän kannalta. Lisäksi kyselyaineiston perusteella 55 % Äänirasialaisista on osittain tai täysin samaa mieltä väittämän ”työpaikallani viestiminen digitaalisilla välineillä on sujuvaa ja tehokasta” kanssa.

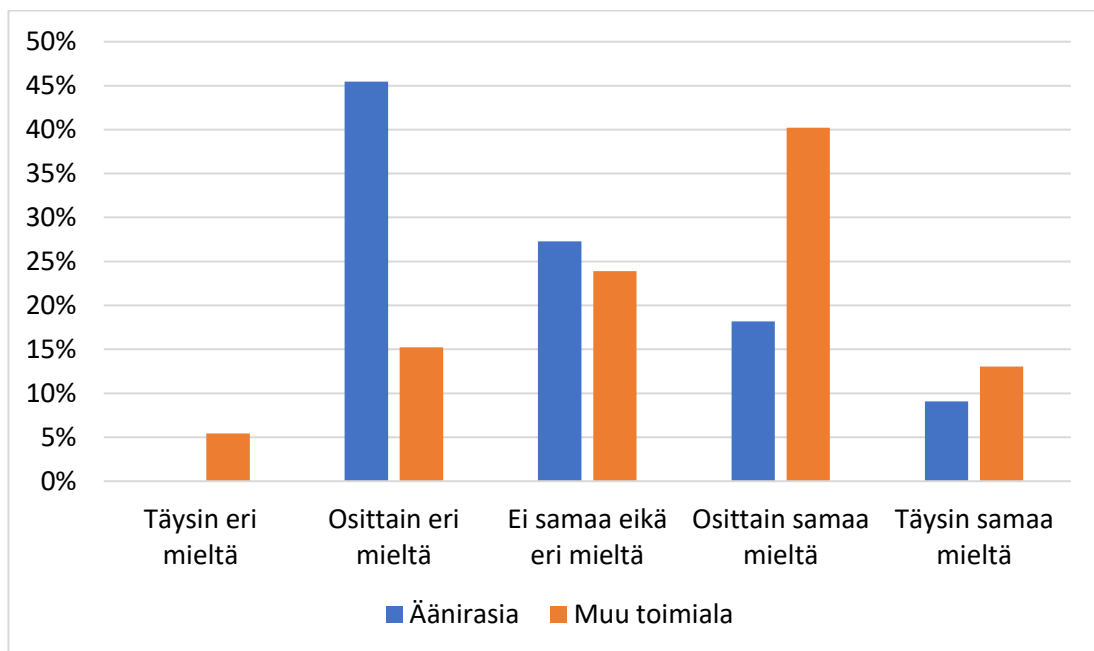
Kuvassa 4 esitetään varastolla havaittuja viestejä, jotka ovat osa Äänirasian viestintäkulttuuria. Viesteissä näkyy tutkijan arvion perusteella tiettyä vaatavuutta ja ankaruutta ohjeiden noudattamista kohtaan, sarkastista tai itseironista asennetta työhön, sekä rehellistä työyhteisöstä ja työkavereista välittämistä. Äänirasian sisäiselle viestinnälle ja keskustelulle on havaintojen mukaan tyypillistä ajoittain karkea kielenkäyttö ja tietyllä tapaa tyly suoruus, joka mahdollisesti liittyy myös Porin paikalliseen keskustelukulttuuriin. Tutkija on havainnut kuvassa esitettävän työniloa koskevan taulun kaltaisten

sarkastisten tekstien ja kuvien käyttämisen olevan kohtalaisen yleistä muissa-kin esitystekniikan alan organisaatioissa. Ilmiö saattaa olla yleinen monellakin alalla ja liittyä laajemmin koko kansalliseen työkulttuuriin.



Kuva 4. Äänirasian varastolla näkyviä viestejä.

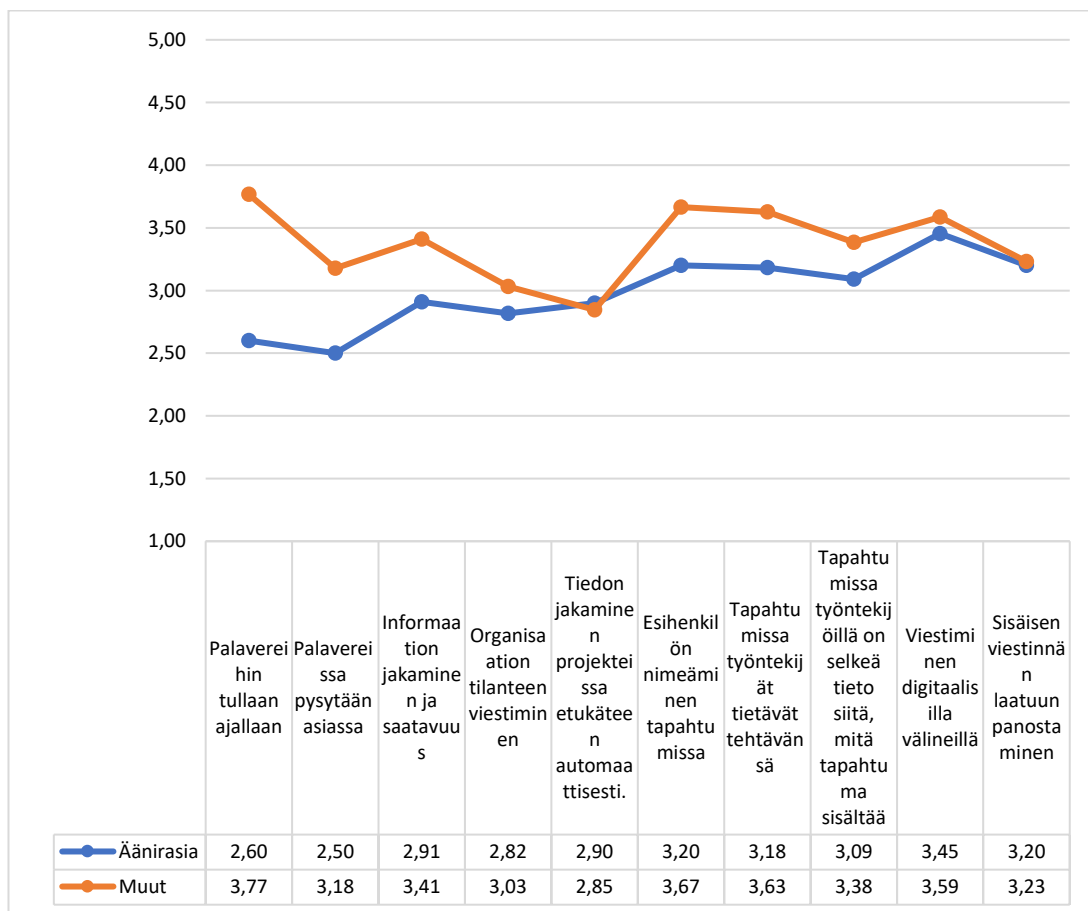
Viestinnän summamuuttujan tilastollisen testaamisen perusteella Äänirasian viestinnän koettu laatu on yleisesti jonkin verran toimialan keskiarvoa heikommalla tasolla (Kruskal-Wallis, 8,38447, $p=0,00378321$). Äänirasian viestinnästä antamien vastausten mediaani on 2, kun muun toimialan yleinen mediaani on 3. Yksittäisten väittämien vertailussa Äänirasian ja toimialan välillä ei havaittu tilastollisesti merkittäviä eroja (Kruskal-Wallis, $p>0,05$). Frekvenssijakaumia tarkastellessa voidaan kuitenkin nähdä Äänirasian pärjäävän osassa väittämistä hyvin samalla tavalla muun toimialan kanssa, ja joissakin väittämissä selkeästi huonommin. Esimerkiksi väittämässä ”informaatiota jaetaan työpaikallani laajasti ja jokainen pääsee käsiksi tarvitsemaansa informaatioon” Äänirasian jakauma näyttää asettuvan selkeästi muuta toimialaa alemmas. Väittämän frekvenssijakaumat esitetään kuviossa 41.



Kuvio 41. Prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämään ”informaatiota jaetaan työpaikallani laajasti ja jokainen pääsee käsiksi tarvitsemaansa informaatioon”. n=101.

Saadut vastaukset ovat hyvin linjassa erillisen Äänirasialla toteutetun perehdytyksen tasoa kartoittavan kyselyn tuloksiin, jossa väittämään ”minulle on annettu pääsy työssäni tarvitsemiin Google Drive tiedostoihin ja kerrottu työpaikan käytännöt Drivessä tapahtuvan projektinhallinnan osalta” vain 23,5 % vastaajista vastasi ”täysin samaa mieltä”. Vastaajista noin 58,8 % vastasi väittämään ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Kuviossa 42 esitetään Äänirasian viestinnän ”arvokäyrä” verrattuna muun toimialan yleiseen viestinnän arvokäyrään. Käyrät on muodostettu vastaajien aiheeseen liittyvien väittämien keskiarvoista. Väittämien tekstikuvausta on yksinkertaistettu tilan säästämiseksi. Arvokäyrien perusteella Äänirasian viestintä koetaan usealla osa-alueella heikommaksi, kuin alalla keskimäärin.



Kuvio 42. Viestinnän arvokäyrät.

Äänirasian haastatteluiden yhteydessä tutkittiin johtajien esimerkin vaikutusta viestintään. Useissa kommentaareissa mainittiin johdon viestinnän olleen hyvin vaihtelevaa, välillä epäselvää ja välillä myös olematonta. Viestinnästä kommentoitiin myös, että se ei ole koskaan ollut yritysmaailmaan sopivaa, ja on vain jäänyt tällaiseksi yrityksen kasvaessa. Näillä perusteilla on mahdollista, että johdon näyttämä esimerkki on muokannut työyhteisön perusoletuksia sellaiseen suuntaan, jossa viestintään ei tarvitse panostaa tai kiinnittää huomiota. Toisaalta on myös mahdollista, että kuten aiemmassa kommentissa mainittiin, viestintä on vain jäänyt paikalleen, koska siihen ei ole kiinnitetty huomiota. Johdon haastatteluiden perusteella ongelma tiedostetaan, mutta sitä pidetään myös niin tavallisena, ja kaikille yrityksille yleisenä, ettei Äänirasiakaan tarvitse suoriutua viestinnästä tämän paremmin.

Äänirasian haastatteluissa kävi myös ilmi, että tiettyjä asioita kielletään kertomasta eteenpäin siinä pelossa, että työntekijät ymmärtävät asian väärin.

Yleisessä keskustelussa on myös havaittu salailua tai sen kaltaista toimintaa johdon tasolta. Joissakin tilanteissa kaikkia työyhteisön ydinjäseniä ei haluta osallistaa keskusteluihin, ja tämä saatetaan helposti tulkita luottamuksen puutteeksi. Ryhmä ja yksilöhaastatteluissa kuvailtiin johdon usein viestivän asioiden ohi ja ottavan kantaa epärelevantteihin asioihin. Yleisesti haastatteluissa nousi esiin se, että työntekijät eivät kokeneet yrityksellä olevan suuren mittakaavan johtajuutta. Haastateltavat kommentoivat muun muassa, että emme tiedä keitä olemme tai minne olemme menossa. Yrityksen suorittaman arvomäärittämisprosessin jälkeisessä ryhmähaastattelussa näitä asioita ei kuitenkaan nostettu enää esiin edes tutkijan yllyttämisestä huolimatta. Tämän sijaan haastattelussa todettiin arvojen, mission ja vision määrittämisen vastanneen useisiin kysymyksiin.

Perehdytys voidaan myös nähdä osana viestintää. Kyselytutkimuksessa 40 % Äänirasian vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän ”työpaikassani töihin tulevat uudet työntekijät perehdytetään yrityksen toimintatapoihin, toimintaympäristöön ja työntekijän omiin tuleviin tehtäviin”. Loput 60 % eivät olleet samaa tai eri mieltä. Tutkijan tulkinnan mukaan tulos kuvaa työyhteisön tietämättömyyttä aiheesta. Tämä on luonnollista, sillä perehdytyksestä ei ole juurikaan puhuttu yrityksessä. Mielenkiintoista on, että Äänirasian tulokset eivät eroa muun toimialan tuloksista tilastollisesti merkittävällä tavalla (Kruskal-Wallis, $0,416477$, $p=0,5187$). Muissakaan perehdytykseen liittyvissä kysymyksissä ei havaittu merkittävää eroa muuhun toimialaan (Kruskal-Wallis, $p>0,05$). Frekvenssijakaumien visuaalisessa vertailussa muu toimiala vaikuttaa kuitenkin pärjäävän jonkin verran Äänirasiaa paremmin. Äänirasian pieni otanta suhteessa muuhun toimialaan tosin tekee visuaalisen vertailun hankalaksi ja mahdollisesti harhaan johtavaksikin.

Äänirasialla ei ole koskaan ollut vakioitua perehdytyskäytäntöä, vaan perehdytys on tapahtunut työn ohessa opettamalla. Alkuvuodesta 2023 Äänirasia tutki työntekijöidensä perehdytyksen tasoa. Tutkimuksen jälkeen Äänirasialle laadittiin vakioitu perehdytyskäytäntö, joka otetaan käyttöön luultavasti kesällä 2023. Kulttuurin johtamisen näkökulmasta tämä on merkittävä edistysaskel,

sillä perehdytys on yksi keskeisimpiä kulttuurin johtamisen keinoja (Luukka, 2019, osa 4, kohta "perehdytys - Tervetuloa taloon, olet tärkeä ja odotettu").

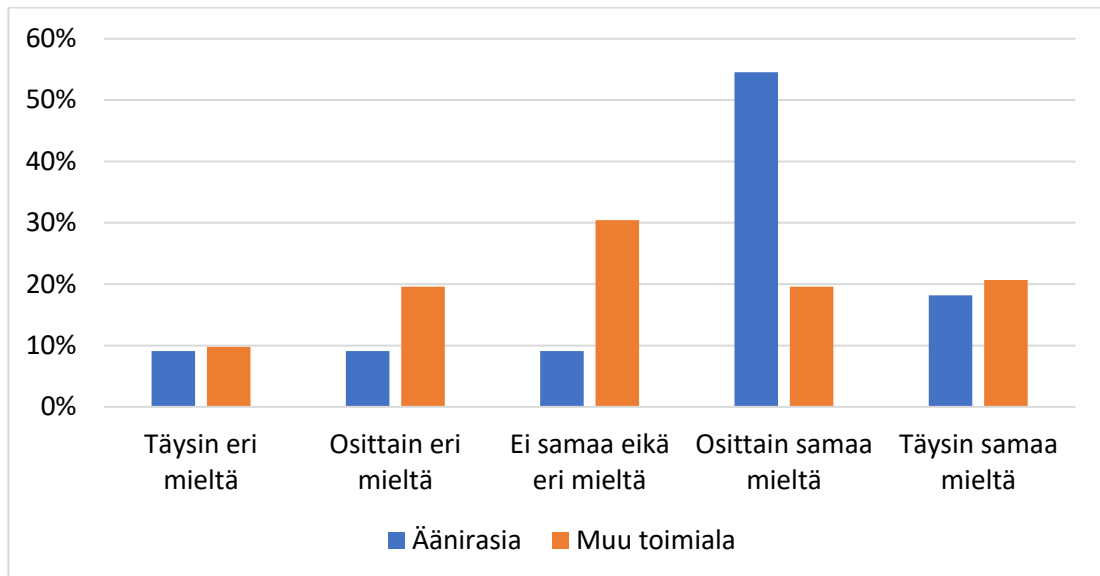
Perusolettamus siitä, että tulevaa ei voida ennakoida, joten asioita ei kannata suunnitella liian pitkälle, oli aluksi kirjoitettu muotoon "emme ennakoi tulevaa. Tulevaisuudesta ei voi tietää. Asiat, joista on puhuttu eivät välttämättä toteudu". Väittämä ei välttämättä perustunut siihen mitä vastaajat ajattelivat, vaan ennemminkin siihen, miten he kokevat yrityksen toimivan. Monessa erillisessä haastattelussa mainittiin erilaisia tulevaisuuden ennakkointiin liittyviä asioita, joita vastaajat toivoisivat lisää, mutta joita ei tällä hetkellä tehdä. Tarpeita olivat muun muassa ennakointivampi myyntisuunnitelma, budjetointi ja yleisesti tieto siitä, mitä yrityksessä tulee tapahtumaan. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmien ei myöskään uskottu perustuvan faktatietoon, vaan ennemminkin luuloihin ja asenteisiin. Ongelmaksi tunnistettiin myös se, että erilaisista suunnitelluista asioista on vaikea tietää toteutuvatko ne koskaan. Osin tämä saattaa liittyä johdon keskusteluissa tekemään ideointiin ja sparraamiseen, joka tulkitaan väärin konkreettiseksi tulevaisuuden suunnitteluksi. Sitten kun puhutut asiat eivät tapahdukaan, menetetään osa työyhteisön luottamuksesta siihen, että puhutut asiat toteutuvat.

Johdon haastattelussa kävi myös ilmi johdon uskomus siitä, että ala on arvaamaton eikä suunnitelmia voi tehdä kovin pitkälle etukäteen. Johto kuitenkin uskoo, että kaikkea täytyy seurata jonkin verran. Pääosin kaluston ja tekniikan kehitystä, kilpailijoiden toimintaa ja trendejä. Budjetointi koettiin johdossa haastavaksi taloudellisten seikkojen vuoksi, mutta budjetoinnin tarve kyllä tunnistettiin. Tulevaisuuden ennakkointiin liittyvässä perusolettamuksessa saattaa-kin olla kyse ennemminkin viestinnän ongelmista. Toisin sanoen johto suunnittelee asioita tarkemmin, kuin mitä työntekijät olettavat.

Maalaillun tulevaisuuden toteutumatta jäämiseen liittyy myös perusoletus siitä, että Äänirasiolla on paljon hyviä ideoita sisäisille projekteille, mutta niitä ei saateta loppuun. Olettamuksen taustalla saattaa osittain olla johdon tapa ideoida paljon asioita, joista vain pieni osa toteutuu heti, ja osa saattaa toteutua vasta

pitkänkin ajan päästä. Toisaalta johdossa on aiemmin havaittu myös vaikeuksia pitkäaikaisessa keskittymisessä, ja on todettu, että johdossa on saatettu jättää asioita kesken mielenkiinnon siirtyessä muualle. Tämä saattaakin olla syy siihen, miksi työyhteisössä koetaan hankaluuksia asioiden loppuun saattamisessa. Johdon näyttämä esimerkki on saattanut tiettyssä mielessä antaa hiljaisen myöntymyksen asioiden kesken jättämiselle. Lisäksi sisäisten projektien edistymistä ei ole koskaan juurikaan valvottu, eikä tehtävien tekemättä jäämisestä tai viivästymisestä ole sisäisten projektien osalta asetettu minkäänlaisia seuraamuksia. Johdon käsitys työyhteisöstä on haastattelujen perusteella sellainen, että työyhteisössä on vahva luotto työtovereihin, ja että työyhteisön vertaisvalvonta auttaa asioiden loppuun viemisessä. Tämä onkin luultavasti totta asiakasprojektien osalta, mutta sisäisissä projekteissa ilmiö ei haastattelujen perusteella toteudu. Kyse saattaa olla myös ajan puutteesta, sillä asiakasprojektien toteuttaminen vie pääosan työntekijöiden ajasta, jolloin sisäiset projektit jäävät toiselle sijalle.

Äänirasian kulttuuriset perusolettamukset ovat monilta osin hyvin yhteneviä toimialan tutkimuksen aineistosta löytyviin kulttuurisiin elementteihin. Äänirasialla, kuten alalla yleensäkin, ei ole asemaan perustuvia hierarkkisia valtasuhteita. Auktoriteetti perustuu Äänirasialla, aivan kuten kyselyn aineiston perusteella myös koko alalla, kokemukseen ja ammattitaitoon. Työ koetaan haastavaksi ja sen koetaan vaativan erityistaitoja. Työ on hyvin suuri osa työntekijöiden elämää, ja se erottaminen vapaa-ajasta on vaikeaa. Äänirasian työntekijät kokevat olevansa ammattimaisia ja taitavia moniosaajia, jotka ovat erityisen hyviä ongelman ratkaisijoita. Työyhteisöä pidetään läheisenä ja yhteisöllisenä. Nämä samat tekijät esiintyivät myös kyselytutkimuksen toimialalta kerätyssä aineistossa joko toimintakulttuurin voimavaroina, tai tiedostettuina ongelmina. Toimialatutkimuksessa kritisoitiin paljon alalla nähtävää liiallista työn ihannointia ja henkilökohtaisten uhrauksien tekemistä. Aineiston perusteella Äänirasialla uskotaan jonkin verran siihen, että alalla on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää. Perustelut esitetään kuviossa 43.



Kuvio 43. Prosentuaalinen frekvenssijakauma vastauksista väittämään ”esitysteknisellä alalla työn eteen on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää.”

Kuviossa 43 on nähtävissä ero toimialan yleiseen suhtautumiseen, mutta tilastollisen testauksen perusteella ero ei ole tilastollisesti merkittävä (Kruskal-Wallis, 1,36205, $p=0,24318$). Kyselytutkimuksen mukaan ahkeruus ja omistautuneisuus ovat yksi esitysteknisen alan keskeisimmistä piirteistä ja liian suuri velvollisuudentunne ja työholismi puolestaan yksi suurimmista työskentelykulttuurin ongelmista.

Äänirasian kulttuurin tutkimuksessa nousi esiin myös kysymys alan ainutlaatuisuudesta. Haastatteluissa mainittiin useaan kertaan, että alaan ei voida soveltaa samoja lainalaisuuksia, kuin muille aloille. Toisaalta haastatteluissa mainittiin useasti myös, että jokaisella toimialalla on omat haasteensa ja erityispiirteensä. Asiasta keskusteltaessa esiin nousi käsitys siitä, että alalta ainakin löytyy paljon ihmisiä, jotka kokevat alan olevan aivan erilainen kuin kaikki muut alat. Ajankohtaisessa keskustelussa koko tapahtuma-alan tulevaisuudesta pohditaan parhaillaan kuumeisesti sitä, voidaanko alalla soveltaa esimerkiksi samaa sääntelyä, kuin muille aloille (Tapahtumateollisuus ry, 2023).

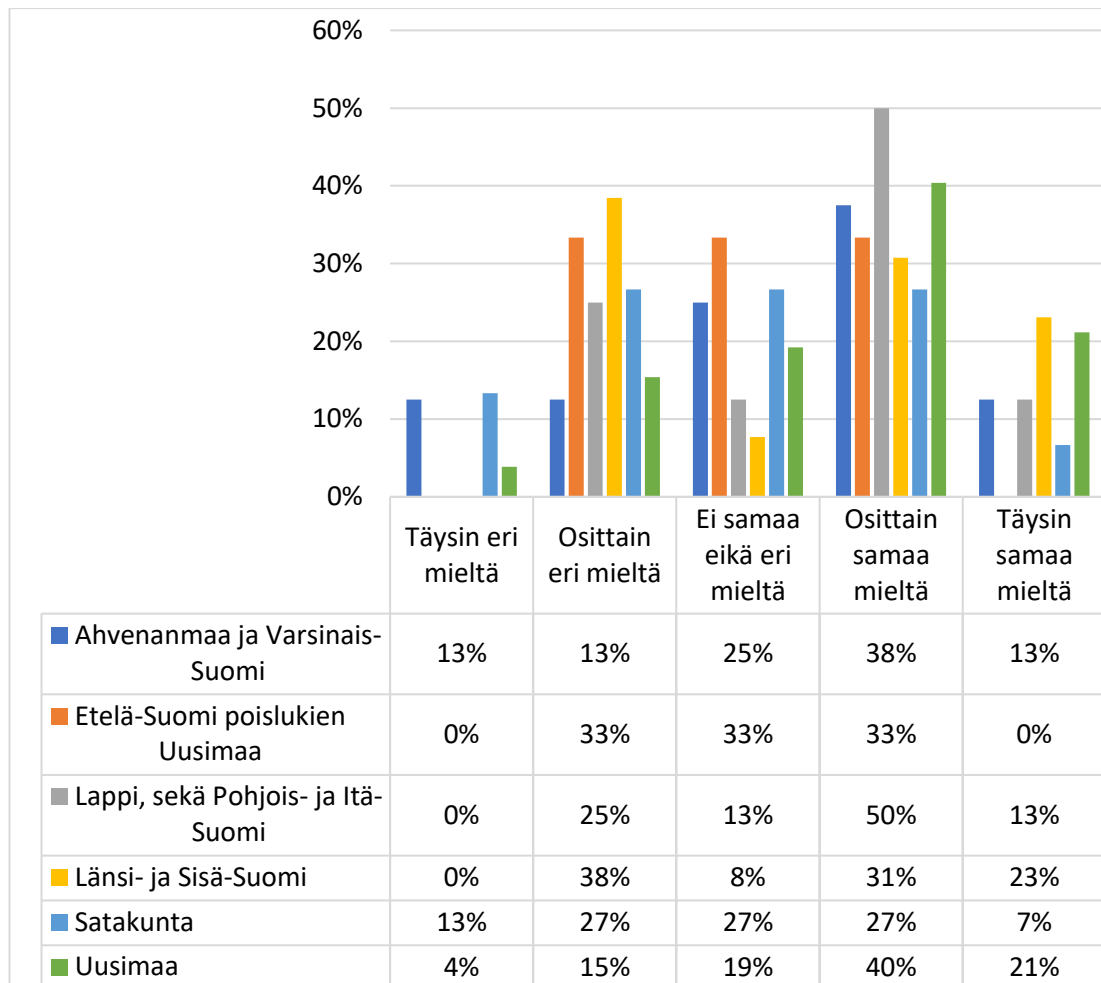
Äänirasian ryhmähaastattelun aluksi määriteltiin yrityksen tunnistettuja arvoja. Yksi tunnistetuista arvoista on asiakaspalvelu, jonka tärkeyttä yrityksessä on korostettu läpi sen historian. Kulttuuria arvioitaessa esiin nousi kuitenkin hyvin

ristiriitaisia kulttuurin ilmentymiä. Haastatteluiden yhteydessä todettiin esimerkiksi, että ihmisistä, myös asiakkaista saatetaan puhua hyvin rumasti. Yrityksessä on myös käytetty lausahdusta ”asiakas ei ole aina oikeassa”. Tällä viitataan siihen, että asiakas, joka ei välttämättä ole tapahtuma-alan ammattilainen, ei voi tietää Äänirasian henkilöstöä paremmin esimerkiksi sitä, millainen tekninen ratkaisu tilaisuuteen vaaditaan.

Motivaatiosta ja arvoista keskustellessa esiin nousi myös elämyksen tuottamisen tärkeys työntekijöille. Myös kyselytutkimuksen koko alan aineistoa tarkastellessa elämyksen tuottaminen ja tapahtuma lopputuotteena nousivat kovaan arvoon. Myöhemmässä Äänirasian haastattelussa kävikin ilmi, että ruma puhe asiakkaasta voi johtua turhautumisesta, joka syntyy siitä, kun asiakas on vaikea vakuuttaa oikeasta ratkaisusta, tai kun yhteistyö on hankalaa. Näiden havaintojen valossa voitaisiin tulkita Äänirasian suurimman arvon olevan itse tapahtuma, ja asiakkaan jäävän toiselle sijalle. Kun nämä kaksi ovat toistensa kanssa ristiriidassa, tapahtuma vie voiton. Tapahtuma on tärkein ja asiakas saattaa olla jopa esteenä tapahtuman toteutumiselle Äänirasian työntekijän parhaaksi katsomalla tavalla. Syinä tähän voivat olla esimerkiksi asiakkaan budjetti, kokemattomuus tai eriävä mielipide.

Ryhmähaastattelussa ruma tai jopa loukkaava puhe perusteltiin niin, että tarkoituksena on purkaa turhautumista turvallisessa ympäristössä. Kaikki ymmärtävät kuitenkin mikä on sopivaa, ja mikä ei, ja että sidosryhmiä tulee kohdella kunnioittavasti ja ammattimaisesti. Turhautumisen purkaminen ajoissa helpottaa asiakaspalvelutilanteessa toimimista. Kyselytutkimuksen mukaan ilmiö toistuu myös esitystekniikan alalla yleisesti, joskin hieman lievempänä kuin Äänirasiassa. Avoin ja varomaton puhetyyli saattaa myös olla osoitus siitä, että työntekijät kokevat ympäristönsä turvallisiksi. Luotettavassa ja ymmärtävässä yhteisössä itsestään voi näyttää myös yleisesti huonompina pidettyjä puolia. Puhetyyliin ja kohtelun eroissa saattaa olla myös maantieteellisen alueen aiheuttamia poikkeamia. Frekvenssijakaumissa onkin nähtävissä alueellisia eroja, joskin erot eivät ole tilastollisesti merkittäviä (Kruskal-Wallis, 5,74832, $p=0,331483$). Frekvenssijakaumat väittämään ”työpaikallani

työntekijöistä, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista puhutaan aina kunnioittavasti ja arvostavasti” esitetään kuviossa 44.



Kuvio 44. Prosentuaaliset frekvenssijakaumat vastauksista väittämään ”työpaikallani työntekijöistä, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista puhutaan aina kunnioittavasti ja arvostavasti”. n=102.

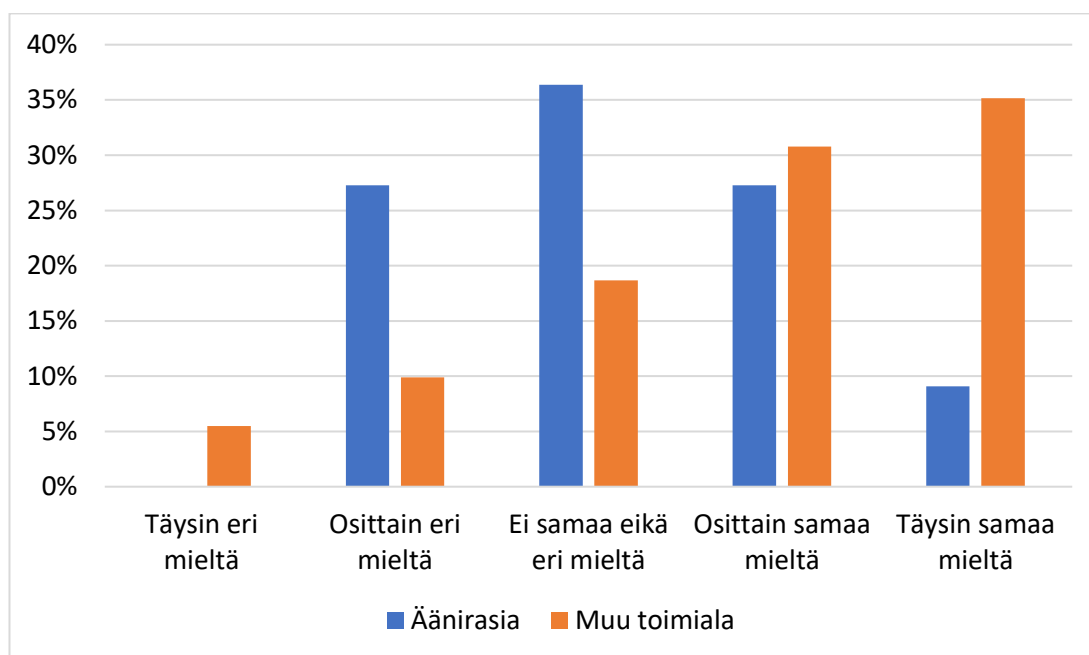
Tutkimuksen haastatteluissa tutkittiin myös sitä, millä perusteella Äänirasian henkilöstön sisäpiiri valikoituu, ja millä perusteella henkilöitä suljetaan pois sisäpiiristä. Haastatteluissa todettiin Äänirasian henkilöstön koostuvan monenlaisista ihmisistä, joilla on erilaisia arvoja ja taustoja. Toiset ihmiset ovat hiljaisempia ja vakavampia, toiset taas ulospäinsuuntautuneempia tai leikkimielisempiä. Yleinen mielipide oli, että kaikkiin ihmisiin suhtaudutaan avoimesti, ja kokemattomia työntekijöitä autetaan pääsemään kiinni työtehtäviin ja työyhteisöön. Haastattelujen perusteella sisäpiiriin valikoituvat ahkerimmat, luotettavimmat ja kehittymishaluisimmat työntekijät.

Haastatteluissa tunnistettiin kuitenkin myös tilanteita, joissa työntekijöitä on suljettu pois yhteisöstä ja työpaikalta. Tutkimuksen edetessä näiden tapausten perimmäiseksi syyksi havaittiin luotettavuusongelmat, sekä erityisesti henkilöiden liialliset luulot omista kyvyistään ja heikko kyky arvioida rehellisesti omaa osaamistaan. Näillä perusteilla päädyttiin siihen päätelmään, että joutuakseen suljetuksi ulos yhteisöstä, henkilön on aiheutettava ongelmia liioittelemalla omaa osaamistaan tai osoittamalla olevansa jollakin tapaa epäluotettava. Tämä havainto on yhdistettävissä toimialahaastatteluissa tunnistettuun alan it-sesäätelytoimintoon.

Lievempänä versiona tästä ilmiöstä on havaittavissa tilanne, jossa työntekijä jotenkin aiheuttaa toiminnallaan esteitä työn edistymiselle. Kyseessä saattaa olla ehdottomat mielipiteet, liian erilaiset toimintatavat tai yleisesti työskentelyä hidastavat tavat tai luonteenpiirteet. Näiden syiden takia henkilöä ei kuitenkaan suljeta kokonaan ulkopuolelle. Yrityksen historiassa tunnistettiin myös tilanteita, joissa yrityksen johto on asettunut osittain tiettyjä työntekijöitä vastaan ja jopa tietyllä tapaa syrjinyt tai mustamaalannut henkilöitä. Tällaisten tapausten syiksi on arvioitu ”silmitikuiksi” joutuneiden henkilöiden ja johdon henkilökemioiden huono yhteensopivuus sekä vahvat johdon mielipiteistä poikkeavat näkemykset. Nämä tapaukset ovat saattaneet osittain vaikuttaa yrityksen kulttuurin kehittymiseen, sekä ajoittain havaittuun psykologisen turvallisuuden puuttumiseen.

Tutkimuksen alkuvaiheen hypoteesina olikin se, että työyhteisöstä voidaan sulkea johdon näyttämän esimerkin tavoin ulkopuolelle henkilöitä, jotka eivät sovi yritykseen asenteensa tai henkilöiden välisten henkilökemioiden vuoksi. Tutkimuksen edetessä hypoteesi kuitenkin osoitettiin haastatteluiden avulla virheelliseksi ja se korvattiin selityksenä toimialalla havaitulla toimialan it-sesäätelymekanismilla. Tutkittaessa eroja väittämän ”työpaikallani työntekijän ei tarvitse koskaan pelätä leimaamista tietyn laiseksi heikon suorituksen, virheen tai esittämänsä kysymyksen vuoksi” Äänirasian ero muuhun toimialaan ei ole tilastollisesti merkittävä, mutta p-arvo (Kruskal-Wallis, 3,71167,

$p=0,0540298$) on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin useimmissa muissa väittämien vertailuissa Äänirasian ja muun toimialan välillä. Frekvenssijakaumia tarkastellessa voidaan nähdä muun toimialan jakauman hakeutuvan kohti vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä”, kun Äänirasian jakauma asettuu lähemmäs kohtaa ”ei samaa eikä eri mieltä”. Frekvenssijakauman perusteella asiaa voisi olla hyödyllistä tutkia lisää, tai ainakin pohtia yrityksessä. Väittämään saatujen vastausten prosentuaaliset frekvenssijakaumat esitetään kuviossa 45.

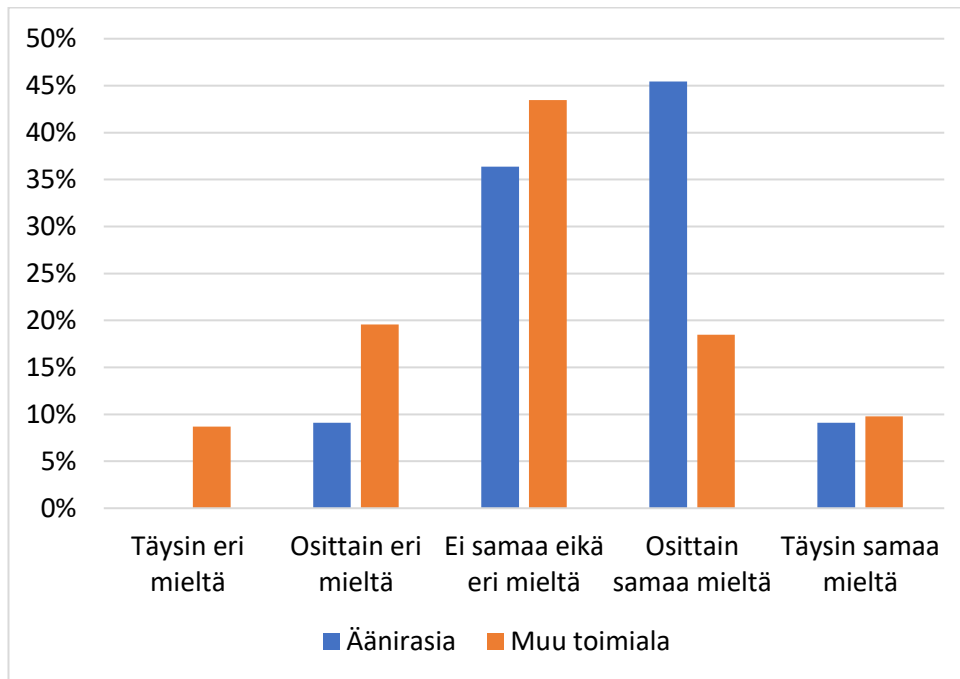


Kuvio 45. Prosentuaaliset frekvenssijakaumat väittämään ”työpaikallani työntekijän ei tarvitse koskaan pelätä leimaamista tietyn laiseksi heikon suorituksen, virheen tai esittämänsä kysymyksen vuoksi”. $n=102$.

Leimaamisen pelkoon saattaa liittyä Äänirasian kulttuurinen perusolettamus siitä, että ihmisistä voidaan puhua negatiivisia asioita, kun he eivät ole paikalla. Perusolettamus sai vahvistusta jo ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa, ja vahvistui edelleen kyselytutkimuksen tuloksien perusteella. Tilastollisen vertailun perusteella Äänirasia poikkeaa tässä väittämässä jonkin verran muusta toimialasta (Kruskal-Wallis, $4,72065$, $p=0,0297994$) pärjäten väittämässä muuta toimialaa heikommin, eli negatiivista puhetta esiintyy työntekijöiden kokemusten perusteella enemmän.

Toimialatutkimuksessa ongelmiksi havaittuja pitkiä päiviä tai työntekijöiden kuormittavuutta ei käsitelty syvällisesti Äänirasian kulttuurin tutkimuksessa. Haastatteluiden perusteella työntekijät uskovat, että pitkää päivää on edelleen pystyttävä tekemään, ja myös, että ”töitä tehdään silloin kun töitä on/kaikki hommat hoidetaan”. Äänirasia on kuitenkin jo aiemmin herännyt pitkien työpäivien ongelmaan, ja pyrkii aktiivisesti tekemään työpäivistä kohtuullisen mittaisia. Tässä onnistutaan vaihtelevasti, mutta tilanne paranee jatkuvasti. Tutkijan havaintojen mukaan työntekijöiden kuormittumisen osalta Äänirasia kokee samoja ongelmia, kuin toimialakin. Työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja tuotantoihin. He tuntevat vahvaa velvollisuuden tunnetta työtä kohtaan. Työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet oman työaikansa järjestelyyn ja kuormittumista havaitaankin pääosin sesonkiaikoina, jolloin työvoimaa on vaikeaa saada riittävästi. Yksittäiset kuormittumistapaukset havaitaan työyhteisössä ja ne otetaan myös puheeksi.

Kuviossa 46 esitetään väittämään ”alan työyhteisöissä pidetään huolta työka-
verien jaksamisesta ja puututaan mahdollisesti ylikuormittavaan toimintaan”
saatujen vastausten prosentuaaliset frekvenssijakaumat Äänirasian ja muun
toimialan osalta. Kuvioista 46 nähdään, että Äänirasiassa tilanteen katsotaan
olevan hieman parempi, kuin alalla yleensä. Tilastollisen testaamisen perus-
teella ero ei ole tilastollisesti merkittävä (Kruskal-Wallis, 3,02771,
 $p=0,0818498$), mutta vertailu ei välttämättä ole kovin tarkka Äänirasian pienen
otoksen vuoksi. Mikäli ajatellaan Äänirasian otoksen edustavan hyvin koko Ää-
nirasian perusjoukkoa, voidaan eroa pitää selkeänä. Lisäksi on huomattava,
että kysymyksen asettelussa ohjattiin vastaamaan sen mukaan, miten vas-
taaja näkee tilanteen olevan alalla yleisesti. Jos kysymyksen asettelu olisi oh-
jannut vastaamaan oman työpaikan osalta, olisi tulos luultavasti ollut erilainen.



Kuvio 46. Väittämään ”alan työyhteisöissä pidetään huolta työkaverien jaksamisesta ja puututaan mahdollisesti ylikuormittavaan toimintaan” saatujen vastausten prosentuaaliset frekvenssijakaumat Äänirasian ja muun toimialan osalta. n=103.

Turvallisuus ei noussut Äänirasian haastatteluissa esiin arvona tai muutenkaan merkittävänä seikkana. Työyhteisön havainnoinnin ja töissä käytyjen keskusteluiden perusteella turvallisuusasioiden koetaan olevan hyvin. Referenssinä käytetään usein muiden yritysten tuotannoista tehtyjä turvallisuushavaintoja sekä toimialan yleistä turvallisuuskeskustelua. Turvallisuuden jääminen Äänirasian osalta hyvin pienelle huomiolle tässä tutkimuksessa saattaa kertoa haluttomuudesta turvallisuusasioiden kehittämiseen. Tutkijan havaintojen perusteella turvallisuusasiat nähdäänkin yrityksessä ajoittain hankalina ja jopa työtä haittaavina asioina. Kyselytutkimukseen Äänirasian työntekijöiltä saadut vastaukset sisälsivät kuitenkin tärkeitä turvallisuushuomioita ja turvallisuusajattelua. Saattaa siis myös olla niin, että kyse ei ole haluttomuudesta turvallisuuden kehittämiseen, vaan ennemminkin kiireestä ja asiakasprojektien valmistumisen asettamisesta etusijalle.

Yksi Äänirasian kulttuurin vahvuuksista on innostuminen haasteista. Tämä liittyy voimakkaasti perusolettamuksissa mainittuun ratkaisukeskeisyyteen. Innostuminen on kuitenkin noussut yksilöhaastatteluissa ja opinnäytetyön

kirjoittamisen aikana saadussa asiakaspalautteessa esiin sellaisella tavalla, että se on syytä nostaa esiin omana perusolettamuksenaan. Kyseinen olettaus kirjoitettiin auki seuraavaan muotoon:

- Innostumme haasteista ja tahdomme kehittää yhdessä luovia ratkaisuja uudenlaisten toteutusten mahdollistamiseksi.

Tämän perusolettamuksen taustalla vaikuttaa haastattelujen perusteella voimakkaasti Äänirasian edesmennyt toimitusjohtaja Kalle Nordling. Hän näytti omalla toiminnallaan esimerkkiä innostumisesta ja haasteisiin heittäytymisestä. Tällä tavalla hän on luultavasti johtajana ja perustajana vaikuttanut merkittäväällä tavalla organisaation kulttuuriin. Kulttuurinen perusolettaus ilmenee Äänirasiolla niin, että haasteiden edessä työyhteisö hyödyntää luovuuttaan, ratkaisukeskeisyyttään ja monialaisuuttaan toteutustapojen keksimiseksi sellaisella tavalla, joka tuottaa asiakkaalle toivottua lisäarvoa. Usein tähän toimintaan liittyy vahvasti itse tekeminen ja uusien ratkaisujen löytäminen tehokkaalla tavalla.

Äänirasian pienestä ja tiiviistä työyhteisöstä johtuen alakulttuurien tutkimiseen ei panostettu tässä tutkimuksessa. Tästä huolimatta haastatteluissa pohdittiin hieman mahdollisten alakulttuurien olemassaoloa. Tuotannon erilaisista tehtävistä ja rooleista huolimatta koko toteuttavan teknisen portaan kulttuurin koettiin olevan yhtenäinen. Osittain tähän vaikuttaa se, että monilla työntekijöillä on niin sanottujen päätehtäviensä lisäksi useita erilaisia tehtäviä, kuten myynti, projektipäällikkyyys, varaston hallinta, logistiikka ja tekniset asiantuntijatehtävät. Mikäli alakulttuureihin jako ylipäätään on mahdollista, on jako seuraava: Johto, myynti ja tuotanto. Johdon kulttuuri keskittyy pääosin toiminnan kehittämiseen, hankintoihin ja hallinnollisiin asioihin sekä tuotannon sujuvan työskentelyn mahdollistamiseen. Myynti puolestaan keskittyy asiakassuhteisiin, tarjouksiin ja tarvittavan tiedon hankintaan. Tuotantoryhmä on selkeästi teknisin ryhmä ja parhaiten perillä käytännön työstä. Tuotannon apuvälineiden, kuten tuotannonohjaus järjestelmän, asiakkuudenhallinnan ja varastohallinnan käyttö on vaihtelevaa koko työyhteisössä, ja erot ovat suuria jopa tuotannon

henkilöiden välillä. Samaten viestintätavat poikkeavat henkilöittäin. Yrityksen pienen henkilöstön ja osastojen välisen jatkuvan vuorovaikutuksen vuoksi kaikki työntekijät ovat jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä keskenään, ja näin ollen yrityksen kokonaiskulttuurin voidaan katsoa välittyvän kohtalaisen hyvin osastosta toiseen. Näistä syistä varsinaisia alakulttuurien välisiä eroja on vaikea tunnistaa eikä niihin tässä tutkimuksessa kiinnitetty enempää huomiota.

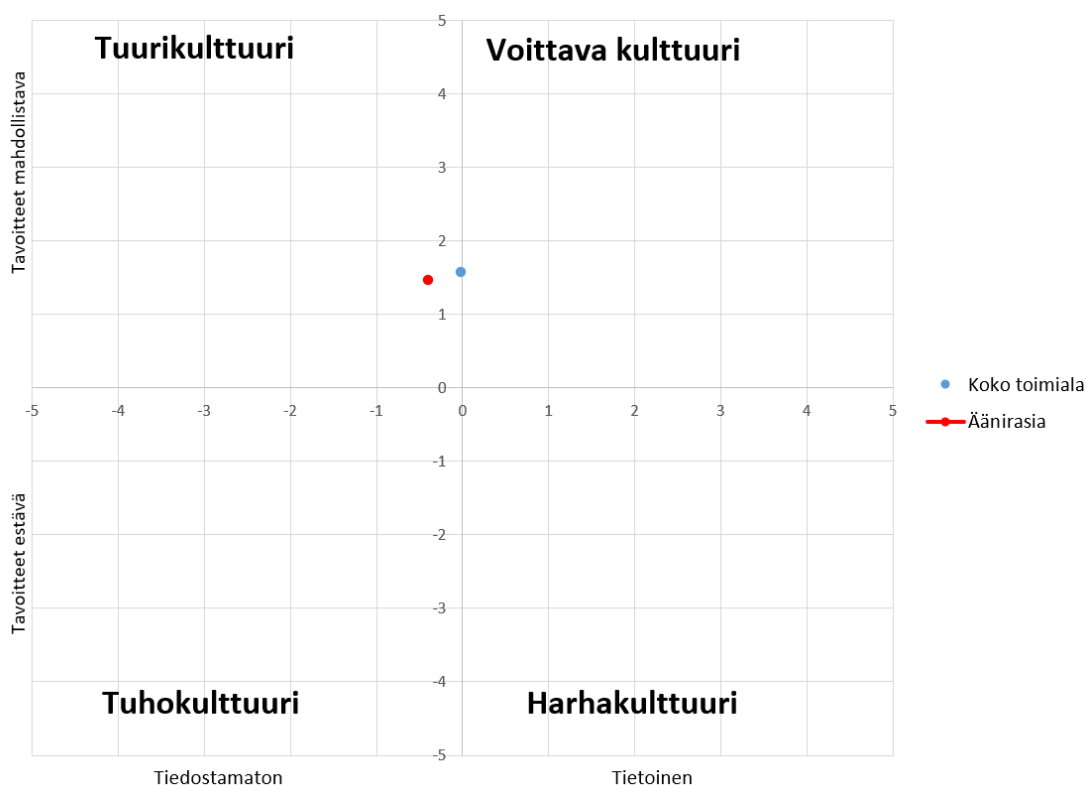
6.6 Äänirasian kulttuuri suhteessa yrityksen tavoitteisiin

Äänirasia määritteli itselleen alkuvuonna 2023 uudet arvot, mission ja vision. Yritykselle valittiin neljä arvoa, jotka ovat: ainutkertainen elämys, rakastava yhteisö, jatkuvasti kehittyvä sekä järkevä tekeminen. Missioksi yritys määritteli: ”haluamme luoda positiivisia tunteita”. Visio asetettiin seuraavasti: ”Suomen tavoitelluin tapahtumantekijä”. Myös tämän opinnäytetyön tutkija osallistui yrityksen arvomäärittelyprosessiin ja prosessi toikin esiin paljon samoja asioita, kuin jo tuolloin käynnissä ollut Äänirasian yrityskulttuurin tutkimus. Arvomäärittelyprosessilla oli myös oma vaikutuksensa tämän opinnäytetyön tutkimukseen, sillä sen yhteydessä tehdyt havainnot vaikuttivat tutkijan päättelyyn. Arvomäärittelyprosessi voidaan nähdä myös interventiona, joka muutti kulttuurin tutkimuksen tutkimuskohdetta. Käytännössä vaikuttaakin siltä, että arvojen, mission ja vision määrittelemisen vastasi moniin työyhteisöä askarruttaneisiin kysymyksiin. Tälle oletukselle saatiin myös konkreettista tukea työyhteisölle suoritettussa jälkimmäisessä ryhmähaastattelussa.

Mielenkiintoista on huomata, että tutkimuksen alkupäässä haastatteluiden perusteella tunnistetut yrityksen arvot (asiakaspalvelu, laatu, luotettavuus, yhteisöllisyys ja ”hyvä meininki”, sitoutuminen, elämyksen tuottaminen, nöyryys) eivät päätyneet suoraan yrityksen julkisiksi arvoiksi. Esimerkiksi lähes kaikkien haastateltavien mainitsema asiakaspalvelu ei päätenyt suoraan arvoksi, mutta vaikuttaa kuitenkin valittujen arvojen taustalla. Myös muiden tutkimuksessa esiintyneiden arvojen vaikutus virallisten arvojen taustalla on havaittavissa. Suoraan virallisiin rinnastettavia tutkimuksessa mainittuja arvoja ovat laadukas

elämys (ainutkertainen elämys) sekä yhteisöllisyys/hyvä meininki (rakastava yhteisö).

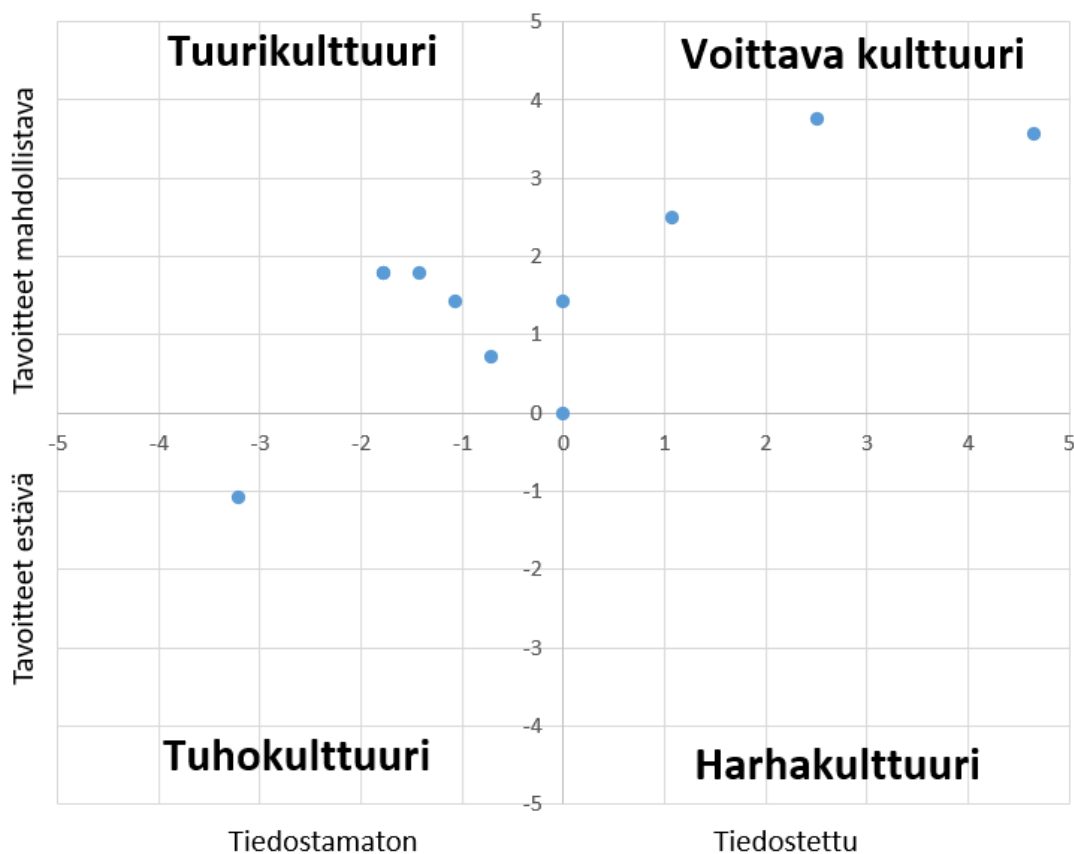
Tässä luvussa Äänirasian tavoitteita arvioidaan uusien määriteltyjen arvojen, mission ja vision kautta. Tutkimuksessa havaittua yrityskulttuuria vertaillaan näihin asioihin. Kulttuurin arvioinnin huomiopisteenä on tässä luvussa se, että mahdollistaako Äänirasian todellinen kulttuuri arvojen ja tavoitteiden toteutumisen, vai estääkö se niiden toteutumista. Kuviossa 47 esitetään Äänirasian kulttuurin tila verrattuna koko toimialan (mukaan lukien Äänirasia) kulttuurin tilaan.



Kuvio 47. Äänirasian kulttuurin tila verrattuna koko toimialan (mukaan lukien Äänirasia) kulttuurin tilaan. n=103

Vertailun perusteella Äänirasian kulttuurin tila on tuurikulttuuri. Kulttuuri siis tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista, mutta siitä ei olla tietoisia tai sitä ei johdeta tietoisesti. Koko alan keskiarvoon nähden Äänirasian kulttuuri sopii yrityksen tavoitteisiin hieman huonommin ja kulttuurista ollaan jonkin verran vähemmän tietoisia kuin alalla yleensä. Yrityksen sisäiset näkemykset tilanteesta

ovat kuitenkin hyvin hajanaiset. Kyselytutkimuksesta saadun aineiston perusteella kokemukset vaihtelevat tuhokulttuurista aina hyvin voittavaan kulttuuriin asti. Äänirasian yksittäisten vastaajien vastauksista määritellyt kulttuurin tilat esitetään kuviossa 48.



Kuvio 48. Äänirasian yksittäisten vastaajien vastauksista määritellyt kulttuurin tilat. n=10.

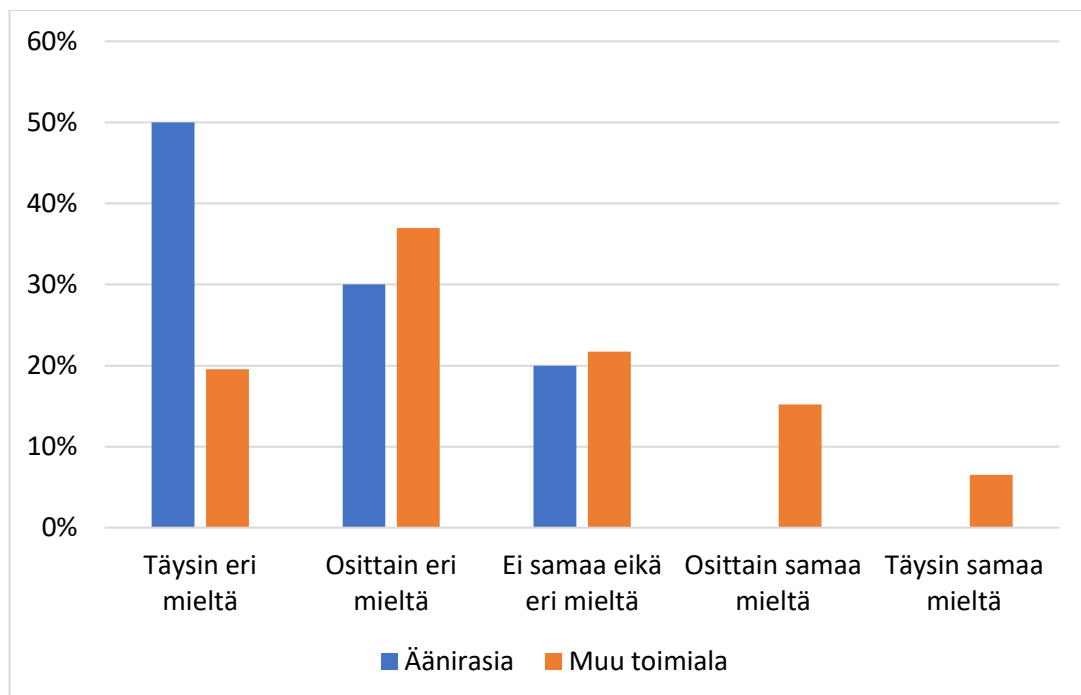
Ainutkertainen elämys -arvon taustalla on ajatus siitä, että jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen. Tapahtuma tapahtuu vain kerran samanlaisena ja usein se saattaa olla asiakkaalle tai tapahtuman osanottajille yksi harvoista tapahtumista, joissa he käyvät vuoden aikana. Tapahtuma on siis tärkeä ja merkityksellinen asiakkaalle ja yleisölle. Vaikka Äänirasia tekee suuren määrän tapahtumia vuodessa, tulee työntekijöiden muistaa tapahtuman merkitys asiakkaan näkökulmasta.

Kulttuurihaastatteluissa tunnistetut arvot tukevat ensimmäisen julki lausutun arvon toteutumista. Haastatteluissa vahvana esiin nousseet asiakaspalvelu ja elämyksen tuottaminen auttavat julkisen arvon toteutumisessa. Lisäksi työyhteisön valmius laittaa työt etusijalle ja ratkaista vaikeitakin ongelmia tukevat asiakkaan tapahtuman toteutumista. Tutkijan kokemuksen ja havaintojen perusteella Äänirasiolla painotetaan kaikissa tilanteissa asiakaspalvelua ja asiakkaiden asiallista kohtaamista. Johdon alusta asti opettama asenne on ollut se, että lähtökohtaisesti asiat ratkaistaan. Sääntönä on ollut, että asiakkaalle ei saa koskaan sanoa ensimmäiseksi "ei".

Kulttuurissa esiintyvä karkea puhetapa, joka ajoittain saattaa kohdistua myös asiakkaisiin on ristiriidassa tämän tavoitteen kanssa. Epäsovinainen puhetapa nähdään kulttuurissa hauskana piirteenä ja sitä pidetään tärkeänä osana yhteisöllisyyttä. Tämän koetaan olevan myös osa paikallista keskustelukulttuuria. Ryhmähaastattelussa työntekijät kertoivat myös kokevansa ajoittain turhautumista, joka liittyy sekä työkavereiden, asiakkaiden että sidosryhmien toimintaan. Tällöin kaivataan mahdollisuutta sanoittaa negatiivisia tunteita turvalisessa ympäristössä. Asioista avautuminen ronskisti työkavereille helpottaa keikoilla jaksamista. Yrityksen ja asiakasyhteistyön kannalta olisi hyödyllisempää, että työntekijät löytäisivät jonkin muun tavan purkaa mahdollista turhautumistaan. Keinoja tähän voitaisiin löytää esimerkiksi opiskelemalla tunneosaamista.

Samaten epäkunnioittava puhetyyli ei sovi "rakastava yhteisö" -arvoon. Arvolla tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä on työyhteisön tuki koko ajan. Työyhteisössä pidetään toisista huolta, tuetaan ja autetaan muita, sekä kunnioitetaan toisten aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen perusteella Äänirasian kulttuuri ei eroa kunnioittavan kohtelun ja puhetyylin osalta muusta toimialasta (Kruskal-Wallis, $p > 0,05$). Tarkastellessa ilmapiiriin liittyviä kysymyksiä Äänirasian ilmapiiri näyttäytyy samanlaisena koko alan kanssa. Tilastollisesti merkitäviä (Kruskal-Wallis, $p < 0,05$) poikkeamia esiintyi ainoastaan kahdessa väittämässä. Väittämässä "työpaikallani ihmisistä ei koskaan puhuta negatiivisia asioita ilman, että he ovat paikalla" Äänirasia poikkesi muusta toimialasta pärjäten

hieman huonommin (Kruskal-Wallis, 4,72065, $p=0,0297994$). Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma esitetään kuviossa 49.



Kuvio 49. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämässä ”työpaikallani ihmisistä ei koskaan puhuta negatiivisia asioita ilman, että he ovat paikalla”. $n=102$.

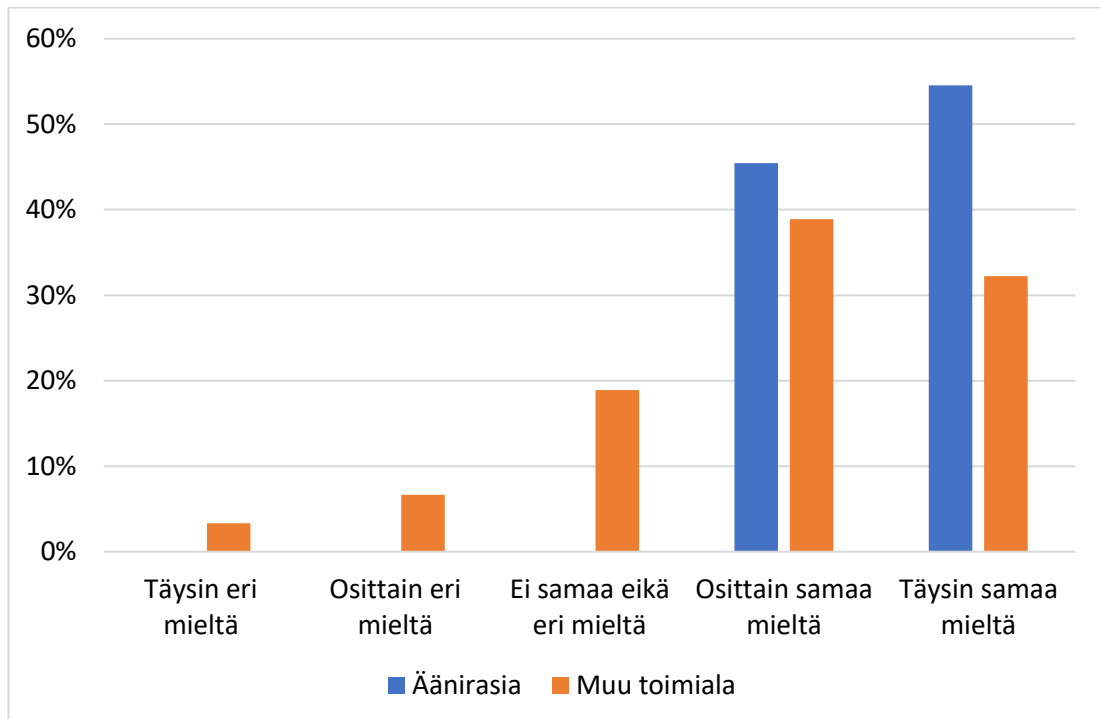
Vastausten perusteella Äänirasiassa puhutaan ihmisistä hieman enemmän negatiivisesti, silloin kun asianomainen henkilö ei ole paikalla, kuin alalla yleensä. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten erityisesti johdon on koettu tekevän näin. Johdon näkökulmasta puheen taustalla on työyhteisön mielipiteen selvittäminen puhutuista asioista. Kyseessä voi siis olla väärinymmärrys työntekijöiden taholta. Toisaalta väärinymmärryskin on saattanut vaikuttaa siihen, että kulttuuriin on otettu esimerkkiä johdon negatiiviseksi koetusta puhetavasta ja negatiivisesta puheesta ilman asianosaisten henkilön läsnäoloa on tullut yleisesti hyväksyttävää.

Äänirasian henkilöhaastatteluiden perusteella yhdeksi kulttuurin perusolettamukseksi määriteltiin ”epämiellyttävistä asioista ei tarvitse puhua suoraan asianosaisten kanssa”. Edellä esitetyt perustelut tukevat tätä olettamusta. Työyhteisössä myös tunnistetaan kohtalaisen vahvasti ilmiö ”selän takana

puhumisesta”. Yrityksessä siis tiedostetaan, että vaikeita asioita ei oteta puheeksi niiden ihmisten kanssa, joita asia koskee. Yllättävän tietoisia ollaan myös siitä, että näistä asioista puhutaan silti toisille työntekijöille ja vaikka asia tunnistetaan hyvin johdonmukaisesti, lähes kaikki kuvaukset ilmiöstä antavat ymmärtää sen olevan huono tapa.

Kysymyksiin asioiden puheeksi ottamisesta saatiin haastatteluissa vaikeita vastauksia. Osittain puheeksi ottamista yleensäkin vältellään vastapuolen reaktion pelossa. Johdosta puhuttaessa ilmiö voimistuu. Turvattomien reaktioiden kerrotaan heikentäneen psykologista turvallisuutta. Haastateltavien mukaan asioiden puheeksi ottamista voi seurata suuttuminen, täystyrmäys tai jopa silmätikuksi joutuminen. Asioiden puheeksi ottaminen ei myöskään johda muutokseen, tai asioiden parantumiseen. Kuitenkin kysyttäessä suoraan, koko yrityksen ydinryhmä kertoo voivansa ottaa asiat puheeksi kenen kanssa tahansa. Ilmiössä onkin havaittavissa voimakkaita eroja eri henkilöiden kokemusten välillä. Osa haastateltavista ei tunnu kokevan minkäänlaisia ongelmia puheeksi ottamisessa johdon tai kenenkään muunkaan kanssa. Ryhmähaastattelussa johdon kanssa turvattomat reaktiot tunnistettiin ja myönnettiin tapahtuneiksi, mutta yhteisesti todettiin myös asioiden muuttuneen ja ongelman jääneen historiaan. Yhteisön historia vaikuttaa kuitenkin myös sen tämänhetkiseen kulttuuriin, joten aiemmat reaktiot voivat edelleen olla nykykulttuuria määrittäviä tekijöitä.

Toinen väittämä, jonka osalta Äänirasia eroaa alan yleisestä kulttuurista, on ”työpaikkani on tiivis ja läheinen yhteisö” (Kruskal-Wallis, 4,10631, $p=0,0427202$). Vaikka alaa pidetään toimialakyselyn ja haastattelujen perusteella yleisesti tiiviinä yhteisönä, jossa työkavereihin tutustutaan syvällisellä tasolla, on Äänirasia tulosten perusteella vielä askelta pidemmällä. Kuviossa 50 esitetään vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma edellä mainittuun väittämään. Äänirasian vastauksissa on ainoastaan osittain tai täysin samaa mieltä -vastauksia.



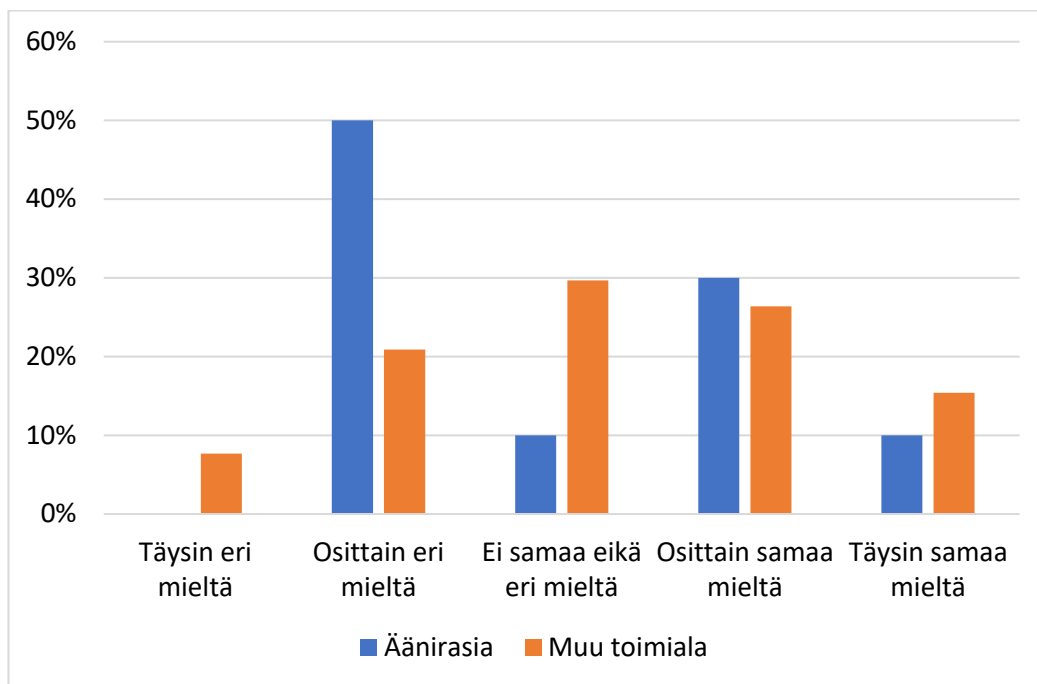
Kuvio 50. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämässä ”työpaikkani on tiivis ja läheinen yhteisö”. n=101.

Äänirasian vastauksien frekvenssijakauma poikkeaa jonkin verran alan yleisestä frekvenssijakaumasta muissakin työyhteisön tukeen ja ilmapiiriin liittyvissä väittämässä. Esimerkiksi ”alalla arvostetaan henkilökohtaisen työkuorman hallintaa ja omien rajojen tunnistamista” väittämässä Äänirasian henkilöstö on vastannut hieman muuta toimialaa negatiivisemmin. Toisaalta kyselyn perusteella Äänirasian henkilöstön näkökulmasta alalla pidetään paremmin huolta työkaverien jaksamisesta ja puututaan ylikuormittavaan toimintaan kuin muun toimialan mielestä. Samaten perhe- ja yksityisasioihin liittyvissä väittämässä Äänirasian henkilöstö on vastannut muuta alaa positiivisemmin. Vaikka kysymysten asettelussa viitataan alaan yleisesti, kertovat niihin saadut vastaukset myös vastaajan kokemuksesta omassa toimintaympäristössään. Näin ajatellen tulosten voidaan olettaa kertovan asioita myös Äänirasian työyhteisöstä.

Aineiston perusteella Äänirasian kulttuuri osittain tukee ”rakastava yhteisö” -arvoa ja on osittain ristiriidassa sen kanssa. Toisaalta esimerkiksi vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen on luultavasti vaikeaa kaikissa työyhteisöissä. Eiväthän ne muuten olisi ”vaikeita asioita”. Toisaalta usein asiat ovat vaikeita

juuri henkilökohtaisuutensa vuoksi, ja ikävistä asioista voikin olla vaikeampaa puhua läheisemmän ihmisen kanssa silloin, kun asia koskee esimerkiksi ystävän käytöksen tai työn jäljen korjaamista. Negatiivinen puhe ihmisistä silloin kun he eivät ole paikalla, voi johtua voimakkaista tunteista, joita herää helpommin läheisemmissä ihmissuhteissa. Ronski ja jopa loukkaava puhetapa voi puolestaan olla merkki siitä, että puhuja kokee ympäristönsä turvalliseksi, ja voi sen vuoksi puhua vapaasti. Rakastava yhteisö -arvon toteutumista voikin olla paras tarkastella jokaisen työntekijän henkilökohtaisen kokemuksen kautta, jota on vaikea vangita yksittäisessä haastattelussa tai kyselylomakkeessa.

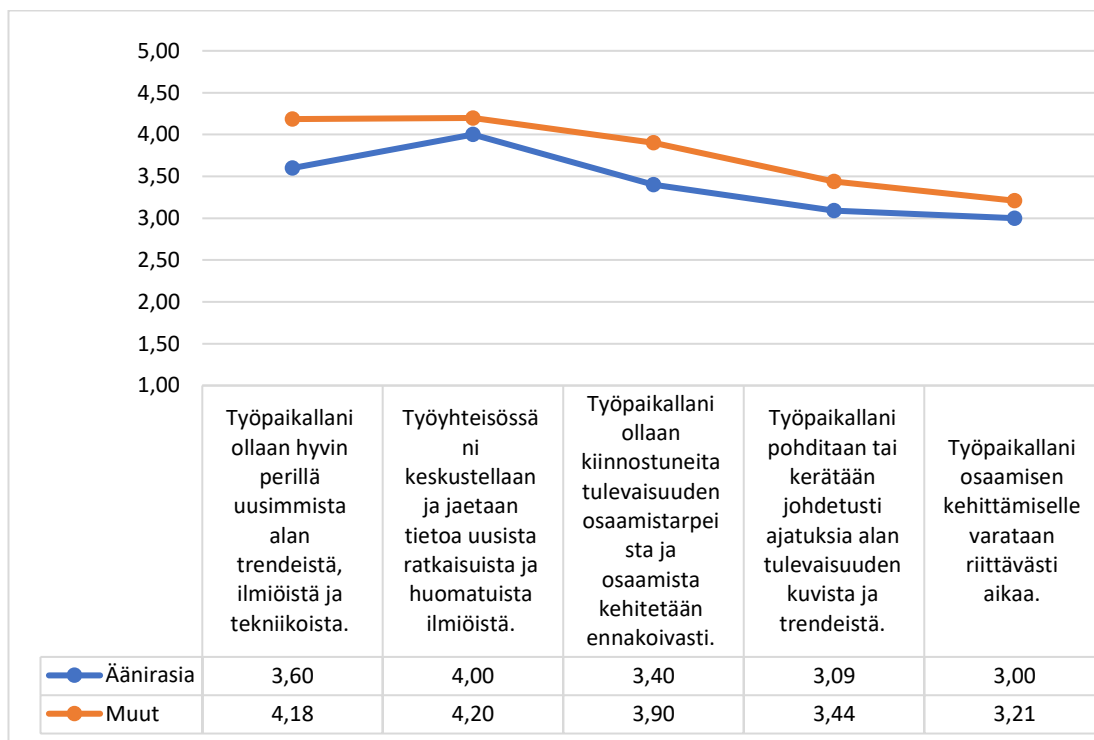
Jatkuvasti kehittyvä -arvo sopii hyvin koko toimialan kulttuuriin, sekä Äänirasian omaan kulttuuriin. Sekä toimialalla, että Äänirasiassa motivaatiotekijöiksi mainittiin useita kertoja joko itsensä kehittäminen, työyhteisön kehittäminen tai koko alan yleinen kehittyminen. Äänirasian vastaukset tulevaisuuteen ja kehittämiseen liittyviin väittämiin eivät eroa tilastollisesti merkittävästi muun toimialan vastauksista (Kruskal-Wallis, $p > 0,05$), mutta frekvenssijakaumia tarkastellessa Äänirasian vastaukset vaikuttavat heikommilta, kuin muun toimialan vastaukset. Kuviossa 51 esitetään vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämään ”Työpaikallani osaamisen kehittämiseen varataan riittävästi aikaa”.



Kuvio 51. Vastausten prosentuaalinen frekvenssijakauma väittämään ”Työpaikallani osaamisen kehittämiseen varataan riittävästi aikaa”. n=101

Kuten kuviosta 51 voidaan päätellä, alalla yleisestikin koetaan ongelmia kehittämiselle varatun ajan riittävyyden kanssa. Äänirasian pienessä otannassa vastausten hajonta on kohtalaisen suuri, joten kokemukset selvästi vaihtelevat merkittävästi. Kuitenkin puolet vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Muissakin väittämissä on nähtävissä vastaavanlaista hajontaa jopa ääripäisten vastausten välillä. Tämän voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että osaamisen kehittäminen ja tulevaisuuden suunnitteleminen ei ole ainakaan kovin organisoitua.

Kuviossa 52 esitetään Äänirasian tulevaisuusorientaation arvokäyrä verrattuna muun toimialan yleiseen tulevaisuusorientaation arvokäyrään. Osa-alueiden kuvauksia on yksinkertaistettu tilan säästämiseksi. Kuviosta nähdään, että Äänirasia on vastaajien kokemuksen perusteella tulevaisuusorientaatiossa kaikissa osa-alueissa hieman muun toimialan keskiarvon alapuolella.



Kuvio 52. Tulevaisuusorientaation arvokäyrä.

Äänirasiassa on kuitenkin ollut kohtalaisen säännöllisiä sisäisen kehittämisen projekteja, sekä sisäisiä koulutuksia. Yritys kamppailee näiden asioiden osalta yleisten ongelmien kanssa, eli aikaa tai resursseja on vaikeaa varata kehittämiselle. Ongelmia tuottaa myös haastatteluissa tunnistettu ja aiemmin esitelty perusoletus siitä, että sisäisiä asioita ei ole pakko hoitaa loppuun. Tämä ilmenee erityisesti vaikeuksissa sisäisten projektien, kuten kehittämisprojektien, valmiiksi saattamisessa. Luultavasti taustalla vaikuttaa myös uskomus siitä, että puhutut asiat eivät välttämättä toteudu. Yksi haastateltavista kommentoi, että kuullessaan jostain tulevaisuuden asiasta puhuttavan työyhteisössä, hän uskoo sen toteutuvan noin 40 % todennäköisyydellä. Haastatteluissa nousi tähän asiaan liittyen esiin erittäin monta havaittua johtamiskäyttäytymistä. Johdon kuvaillaan olevan idearikas ja innostuva, mutta käytännön toteutus usein puuttuu. Monesti asioista viestitään myös epäselvästi, ja työntekijät kokevat, että monet puhutut asiat jäävät toteuttamatta.

Johdon näkökulmasta on näyttänyt siltä, että työntekijöiden keskinäinen luottamus on korkealla. Toisin sanoen johdossa on uskottu kaikkien hoitavan sovitut asiat. Ongelma ei tutkijankaan näkökulmasta näyttäisi olevan

luottamuksessa, vaan ennemmin vastuuntunnossa. Johdon näkemyksen mukaan yrityksen sisäisen ryhmäpaineen tulisi olla riittävä syy sisäistenkin asioiden tarkkaan hoitamiseen. Toisaalta johdon tietämättömyys asiasta voi selittyä asioista vaikenemisella. Toisin sanottuna työyhteisössä ei puututa sisäisiin laiminlyönteihin antamalla korjaavaa palautetta, tai ilmoittamalla asiasta johdolle. Tämän ilmiön syyksi voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen kaverillinen ilmapiiri, mutta toisaalta myös ikävien asioiden puheeksi ottamisen vaikeudet.

Äänirasian haastattelujen perusteella Äänirasian tulevaisuuden suunnittelussa, sekä muutoksiin varautumisessa ja reagoinnissa on jonkin verran parantamisen varaa. Äänirasian haastatteluissa määritelty perusoletus ”tulevaisuutta ei voida ennakoida, joten asioita ei kannata suunnitella liian pitkälle etukäteen” ei tue kovinkaan hyvin jatkuvan kehittymisen arvoa. Haastatteluista kävi ilmi, että Äänirasiassa ei työntekijöiden mielestä ennakoida tulevaisuutta. Tämä ilmenee sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tulevaisuuden tarkastelussa esimerkiksi kaluston valmistelun tai lähetyksien vastaanoton osalta, sekä strategian, markkinoinnin ja myynnin suunnittelussa. Haastatteluissa nousi myös esiin käsitys siitä, että Äänirasian tulevaisuuden ennakointi olisi pääosin johdon henkilökohtaisten uskomusten varassa. Johto on useissa yhteyksissä myös ilmaissut ääneen, että tulevaisuudesta ei voi tietää ja että asioita ei voi ennustaa. Käytännön tasolla tämä ilmenee yrityksessä niin, että työntekijät eivät ole varmoja esimerkiksi siitä, millaisia hankintoja yrityksessä tullaan tekemään tai ovatko tulevaisuuteen kaavaillut toimet oikeasti toteutumassa vai eivät.

Ristiriitaisesti jälkimmäisessä ryhmähaastattelussa yhteisen pohdiskelun tuloksena työyhteisön ydinryhmä totesi, että tulevaisuutta on suunniteltu tarpeeksi, ja että nyt laaditut missio, visio ja arvot ohjaavat toimintaa riittävästi. Yleisen havainnoinnin perusteella yrityksessä vallitsee kuitenkin jossain määrin kulttuuri, jossa asioita ihmetellään väärille henkilöille. Tämä voi helposti antaa käsityksen siitä, että asioista haluttaisiin enemmän tietoa. Ryhmähaastattelussa todettiin, että tieto on kuitenkin jatkuvasti saatavilla kysymällä asianosaisilta henkilöiltä, tai tuomalla ongelma puheeksi esikunnan kokouksissa.

Tutkijan näkökulmasta tutkimus vahvistaa perusolettamuksen paikkansa pitävyyden koko henkilöstön osalta. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstö on riittävän tyytyväinen siihen, että suunnitelmat ja suunnat on määritelty lyhyen tähtäimen toiminnan kannalta riittävän selkeästi.

Toimialahaastatteluissa nostettiin esiin näkökulma, jonka valossa Äänirasian tämänhetkinen toiminnan suunnittelu ei ole riittävän kauaskatseista. Sama näkökulma tuotiin esiin myös yhdessä Äänirasian yksilöhaastattelussa. Haastateltavat kommentoivat muun muassa viimeaikaisia maailmanlaajuisia mullistuksia, kuten pandemiaa ja Ukrainan sotaa. Yhteinen näkemys oli, että Äänirasia tai koko esitystekniikan alakaan, eivät olleet riittävän varautuneita tällaisiin muutoksiin toimintaympäristössä. Toimialahaastattelujen perusteella kuukaan esitysteknisellä alalla ei osannut kuvitella pandemian kaltaista äkillistä mullistusta, eikä siihen näin ollen oltu varauduttu. Haastateltavien mielestä myös esitystekniikan alan toimijoiden tulisi tulevaisuudessa tehdä jopa vuosien päähän tähtääviä vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia erilaisten tilanteiden varalle.

Järkevä tekeminen -arvo viittaa Äänirasiassa asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja yritykselle sopivan toimintatavan säilyttämiseen. Tapahtumia toteutettaessa tulisi aina huomioida asiakkaan ja tapahtuman tarpeet kokonaisuutena niin, että asiakkaalle ei tarjota esimerkiksi ylimääräistä tai turhaa palvelua tai tekniikkaa. Niin sanotusti liian hienojen toteutusten tarjoamisen sijaan Äänirasia pyrkii kohtaamaan asiakkaan tarpeet ja budjetin järkevällä toteutuksella, joka tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Järkevä tekeminen viittaa myös asiakkuuksien ja projektien valintaan. Äänirasia haluaa tehdä tapahtumia, jotka ovat yritykselle sopivan kokoisia ja joiden tarpeet liittyvät yrityksen ydinosaamiseen. Toisin sanoen Äänirasia ei halua yrittää tehdä väkisin liian suuria toteutuksia ja tarjota palveluita, joita se ei pysty tuottamaan tehokkaasti ja laadukkaasti.

Järkevä tekeminen -arvolle on sinällään vaikea löytää kulttuurista suoraan tukevia tai haittaavia piirteitä. Eräs olennainen seikka on kuitenkin huomio

Äänirasian toiminnan sisäisestä selkeydestä. Yksi Äänirasian haastatteluissa määritellyistä liiketoimintaongelmista oli se, että organisaatiossa tarvittaisiin enemmän yhteisiä käytäntöjä siitä, miten asioita suoritetaan. Näin toiminta olisi yhtenäisempää, eikä roolien tai tehtävien vaihto olisi niin hankalaa. Tällä myös helpotettaisiin viestintää vähentämällä jatkuvan viestinnän tarpeita tavanomaisissa tuotannollisissa tehtävissä. Käytäntö tulisi pystyä välittämään ilman valtavaa prosessikuvausten määriä. Järkevä tekeminen -arvoon sopiikin hyvin toiminnan tehostaminen. Yhteisten käytäntöjen lisääminen ja selkeyttäminen toisi yritykseen lisää järkevää tekemistä. Lisäksi järkevän tekemisen arvoon voidaan ajatella liittyvän määritelmän siitä, millaiset projektit täyttävät, tai eivät täytä järkevän tekemisen kriteerejä. Tämä voidaan osittain ymmärtää intuitiivisestikin, mutta varmastikaan selkeä kirjallinen kuvaus ei haittaisi asian ymmärtämistä. Tutkijan näkökulmasta järkevän tekemisen mahdollistamiseksi yrityksen tulisi voittaa ajatukset siitä, että sisäinen viestintä on aina huonoa, ja että sisäisiä projekteja ei tarvitse viedä loppuun.

Äänirasian missioksi on määritetty ”haluamme luoda positiivisia tunteita”. Missio on yrityksen olemassaolon perussyy, sen tarkoitus ja tehtävä. Missio voi perustarkoituksen lisäksi myös ilmaista sitä mihin yritys pyrkii. Se myös kertoo mikä yritykselle on tärkeää ja paaluttaa yrityksen kulttuuria ja arvomaailmaa. (Kamensky, 2015, luku 2, kohta 2.3; Luukka, 2019, osa 3, kohta ”syy, miksi olemme olemassa”.) Äänirasian mission tarkoituksena on, että Äänirasian henkilöstöstä jää hyvä mieli jokaisessa kohtaamisessa. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien halutaan tuntevan jokaisen vuorovaikutustapahtuman olleen positiivinen. Positiivisuuden tulee näkyä myös työyhteisössä ja projekteissa. Positiivisuuteen liittyviä asioita käsiteltiin jo kattavasti rakastava yhteisö -arvon yhteydessä. Yleisesti vaikuttaa siltä, että Äänirasian asiakaspalveluhenki ja ratkaisukeskeinen asenne ovat omiaan luomaan positiivisia tunteita asiakas-kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa muidenkin sidosryhmien kanssa. Toisaalta negatiivinen puhe työyhteisössä saattaa luoda työyhteisön tunneilmaistoon negatiivisia tunteita. Näin ollen työyhteisöön tarvittaisiin positiivisempaa keskustelukulttuuria ja puheeksi ottamisen taitoja. Esitysteknisen alan aieman tutkimuksen perusteella myös koko alalla tarvittaisiin enemmän puheeksi

ottamisen taitoja ainakin turvallisuuden ja epäasiallisen käytöksen osalta (Ansio ym., 2021, luku 6).

Ylimmän johdon tunneosaamisella on suuri merkitys työyhteisön tunneilmaston luomisessa ja ohjaamisessa. Ylipäättäänkin tunneäly selittää työssä menestymistä kaikista yksittäisistä tekijöistä parhaiten. (Goleman, 1999; Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, osa 2, kohta ”menesty tunteella”.) Näin ollen tunneosaamisen kehittäminen voisi olla hyvä ratkaisu Äänirasian tunneilmaston parantamiseksi. Tunneosaamisella on positiivisia vaikutuksia muun muassa työviihtyvyyteen, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen (Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, osa 2, kohta ”menesty tunteella”). Tunneosaaminen voisi myös auttaa käsittelemään turhautumista ja negatiivisia tunteita paremmilla tavoilla ruman tai loukkaavan puheen sijaan. Luultavasti hyötyjä saataisiin myös asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen.

Äänirasian visio, Suomen tavoitelluin tapahtumantekijä, on kohtalaisen kunnianhimoinen. Visio on organisaation suunta, johon se haluaa mennä. Se kertoo, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Vahvan kulttuurin rakentaminen edellyttää aina visiota, ja tuon vision on oltava kunnianhimoinen, innostava ja pilkottavissa osatavoitteiksi. (Luukka, 2019, osa 3, kohta ”suunta, johon olemme menossa”.) Äänirasian visio on ainakin kunnianhimoinen. Lisäksi se luultavasti innostaa työntekijöitä ja sen pilkkominen osatavoitteiksi on mahdollista. Äänirasian visiolla tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on varaa valita, millaisia tapahtumia se haluaa tehdä, sillä on imago ja brändi, jotka houkuttelevat asiakkaita, ja että kaikki haluavat juuri Äänirasian tekemään tapahtumaansa. Äänirasian brändiä käsiteltiin aiemmin Äänirasian kulttuurin ilmentymien yhteydessä. Tutkijan näkökulmasta Äänirasian brändi on vahva ja tunnistettava. Tutkijan arvion perusteella ainakin kaksi muutakin asiaa määrittelevät Äänirasian haluttavuutta asiakkaiden näkökulmasta. Ensimmäinen asia on, vuorovaikutus yrityksen kanssa, ja toinen on lopullisen palvelun laatu. Äänirasian mission voidaan katsoa palvelevan hyvin vuorovaikutusulottuvuutta, ja kuten aiemmin todettiin, on vuorovaikutus asiakkaisiin päin hyvällä tasolla. Arvot, kuten

ainutkertainen elämys, jatkuvasti kehittyvä ja järkevä tekeminen puolestaan palvelevat laatu-ulottuvuutta. Näillä perusteilla voidaan palata päättelyketjussa taaksepäin, ja todeta muutamien kulttuuristen ominaisuuksien estävän vision toteutumista.

Yhteen vedettynä Äänirasian vision toteutumista estävät sisäisen viestinnän hankaluus, sisäisten projektien läpi saattamisen vaikeudet sekä negatiivinen puhetapa ja puheeksi ottamisen haasteet. Vision toteutumista edistäviä ominaisuuksia ovat asiakaspalveluhenkisyys, tapahtumien tekemisestä ja onnistumisista syntyvä sisäinen motivaatio, kehittymishalu, haasteista innostuminen, ongelmanratkaisutaidot sekä yhteisöllisyys ja työkavereista välittäminen.

7 POHDINTA

Tätä opinnäytetyötä ja siihen liittyvää tutkimusta tarkastellessa on syytä ottaa huomioon, että opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan esitysteknisen alan toimintakulttuuria, mutta ei vertaa sitä muiden alojen toimintakulttuureihin. Näin ollen opinnäytetyö ei ota kantaa siihen, poikkeavatko havaitut ilmiöt jotenkin muiden toimialojen toimintakulttuureista tai onko esitysteknisellä-alalla ainutlaatuisia kulttuurisia piirteitä. Näiden asioiden tutkiminen voi jatkossa antaa viitteitä siitä, mitä esitysteknisellä alalla voitaisiin tehdä käynnissä olevan toimintakulttuurin murroksen ja alan ammattimaistumisen tukemiseksi.

Äänirasian yrityskulttuurin tutkimuksen kannalta on otettava huomioon, että kirjallinen raportti, oli se miten laaja tahansa, ei anna tyhjentävää kuvaa yrityksen kulttuurista. Tässä tutkimuksessa on keskitytty havaittujen liiketoimintaongelmien kannalta merkityksellisimpiin asioihin, sekä kulttuurin johtamisen keinoihin ja kulttuurin tilaan liittyviin seikkoihin. Kulttuurin syvällisempi tarkastelu vaatisi luultavasti pidempää tutkimusjaksoa ja yrityksen ydinhenkilökunnan syvällisempää osallistamista.

Oleellisinta tämän raportin kannalta on se, että onko raportin antama kuva yhtenevä Äänirasian työntekijöiden ja asiakkaiden, sekä koko toimialan työntekijöiden ja sidosryhmien kokemusten kanssa. Erilaisista tilanteista ja tässä tutkimuksessa nähdystä hajonnastakin johtuen vastauksia tähän kysymykseen on varmasti monia.

Esitysteknisen alan monipuolisuudesta ja laajuudesta huolimatta tutkijan saama kuva toimialan kulttuurista on hyvin yhtenäinen. Tutkijan näkökulmasta samat keskeiset ilmiöt toistuvat samankaltaisina ympäri koko esitysteknisen alan kenttää. Samaten piirteissä, joissa on voimakasta vaihtelua, esiintyy vaihtelua johdonmukaisesti kaikkialla aineistossa. Tutkijalle erityisen kiinnostavaa oli huomata alueellisten erojen pienuus. Pääasialliset vastausten eroja selittävät tekijät olivat työnantajan koko, vastaajan ikä, sekä vastaajan työkokemus alalla.

Nämä havainnot käyvätkin hyvin järkeen yleisen liiketalouden tietokirjallisuuden kanssa. Ikätekijän vaikutus vastausten eroihin on ymmärrettävästi suuri ja tulee todennäköisesti vielä kasvamaan tulevaisuudessa maailman ja ympäristön kiihtyvän muutosvauhdin aiheuttamien erilaisten sukupolvikokemusten vuoksi. Toisaalta työelämään yleisesti, on saatu entistä enemmän ymmärrystä ihmisten moninaisuudesta ja esimerkiksi eri sukupolvien välisen yhteistyön ymmärtämisestä. Tämä voi osaltaan tasoittaa ikäluokkien välillä nähtäviä eroja.

Koko toimialan yhtenäisyyteen sopien, myös Äänirasian toimintakulttuuri on hyvin yhtenäinen koko alan toimintakulttuurin kanssa. Tästä syystä onkin mielekästä pohtia, millaisella kulttuurilla tai sen johtamisen keinoilla esitystekniikan alalla toimiva yritys voisi saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tutkimuksen aineiston perusteella panostaminen esihenkilötyöhön, ennakkosuunnitteluun ja työntekijän hyvinvointiin voisivat olla kannattavia mille tahansa alan yritykselle. Nämä osa-alueet ovat toki koko nykyaikaisen työelämän läpileikkaavia trendejä, mutta selkeästi esitysteknisellä alalla on yhä puutteita näissä asioissa. Alan voimakkaan työvoimapulan vuoksi työnantajan

tarjoaman työntekijäkokemuksen parantaminen voi olla avain työvoiman houkutteluun ja sen sitouttamiseen.

Lisäksi alaa vaivaava ”budjetti vastaan työntekijän hyvinvointi” -ilmiö voisi olla selätettävissä toimintakulttuurin muutoksella. Aineiston perusteella liian usein budjetista leikataan tarjouskilpailun häviämisen pelossa ennakosuunnittelun ja työvoimaresurssien kustannuksella. Tämän vastakkainasettelun kääntäminen joko tai -ajattelusta kohti sekä että -ajattelua on yksi tulvaisuuden haasteista. Selvästikään alalla ei ole ollut helppoa löytää keinoa hyvien resurssien ja esihenkilötyön tuottamiseksi matalalla budjetilla. Tämä ei varmastikaan johdu yrityksen puutteesta ja loogisesti ajateltuna enemmän ja parempaa halvemmalla onkin melko hankala käsite.

Toimialahaastatteluissa keskusteltiin siitä, miten ala on murroksessa, ja mitä murros ylipäätään tarkoittaa. Yhtä mieltä oltiin siitä, että työ kehittyy jatkuvasti ja samaten koko maailma toimintaympäristönä. Tietysti vuosien 2019–2022 pandemia vaikutti merkittävästi esitystekniikan alaan, kuten moniin muihinkin aloihin. Yleisesti keskustelussa alan murroksesta puhutaan ammattimaistumisesta, sääntelyn ja turvallisuusasioiden kehittymisestä sekä työntekijöiden kuormituksen vähentämisestä. Tutkijan havaintojen ja yleisen keskustelun perusteella esitysteknisen alan voidaan sanoa olevan tietynlaisessa risteyskohdassa, jossa se voi muuttua yllättäviin suuntiin nopeasti. Pandemian aiheuttamat haitat ja Tapahtumateollisuus ry:n perustaminen ovat osaltaan tuoneet alalle sellaista huomiota, jota se ei ole ennen saanut. Ylipäätään Tapahtumateollisuus ry:n perustaminen on ollut koko tapahtuma-alalle suuri edistysaskel.

Äkkinäisiin muutoksiin liittyen alan yrityksiltä tarvitaan toimialahaastatteluissa-kin mainitulla tavalla lisää pidemmän tähtäimen suunnittelua ja vaihtoehtoisia toimintamalleja. Tulevaisuuden suunnitelmien ja riskiskenaarioiden kanssa olisi nyt syytä tähdätä jopa vuosien päähän. Samalla nopeasti kehittyvällä ja suhdanneherkällä alalla on oltava tiukasti läsnä nykyhetkessä. Tämä edellyttää yrityksiltä katsomista samaan aikaan lähelle ja kauas huomioden toiminnassaan molemmat aikajänteet.

Alan houkuttavuuden lisääminen saattaa tällä hetkellä olla vaikeaa. Alan tunnettuus ei tutkijan käsityksen mukaan ole edelleenkään kovin korkealla tasolla ja myös aloituspaikkoja esitystekniikan alan koulutuksessa on verrattain vähän. Alan omalaatuinen yhdistelmä teknologiaa ja kulttuuria saattaa vaatia juuri tietynlaista henkilötyyppiä ollakseen houkutteleva. Kun tähän lisätään vielä pitkät päivät, vaihtelevat työajat ja hyvien sosiaalisten taitojen tarve, alkavat vaatimukset olemaan melko laajat. Tällä hetkellä ainakaan klassiset houkutuskeinot, kuten hyvät lomat, korkea palkkaus tai hyvät työehdot eivät alalla toteudu. Kysymys siis kuuluu, mistä lisää tekijöitä intohimoammattiin?

Opinnäytetyön keräämä palaute on ollut hyvin positiivista jo työn tekemisen aikana. Useat tutkijan sidosryhmät ovat nähneet tutkimuksen erittäin tarpeellisen ja kiinnostavana. Palautteesta päätellen työn sisältöä on kuitenkin ollut ajoittain vaikea ymmärtää pelkän tutkijan antaman kuvauksen perusteella. Luultavasti tämä kertoo yrityskulttuurin vaikeasti määriteltävästä luonteesta ja sen yleisestä heikosta ymmärryksestä. Toivottavasti valmis työ auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin yrityskulttuurin käsitettä ja sen merkitystä työelämän kannalta.

Yleisesti tutkimusta ja opinnäytetyöprosessia arvioitaessa mieleen tulee monia asioita, jotka olisi voitu tehdä toisin. Mahdollisuutena olisi ollut esimerkiksi keskittyä pelkästään Äänirasian kulttuuriin ja rajata toimialan tutkimus pois työstä. Tällöin Äänirasian kulttuuria olisi voitu tutkia laajemmin myös asiakkaiden ja kumppanien näkökulmista. Tässä tutkimuksessa vähälle huomiolle jääneiden Äänirasian alakulttuurien tutkimustakin kannattaa mahdollisesti harkita tulevaisuudessa, sillä niiden ymmärtäminen voi auttaa ratkaisemaan ainakin joitakin sisäisen viestinnän ja prosessien sujuvuuden ongelmia. Myös työhön alun perin suunniteltu tavoitekulttuurin määrittely ja kulttuuristrategian määrittely rajattiin pois ensinnäkin opinnäytetyön laajuuden vuoksi, ja toisekseen kulttuuristrategian mahdollista liiketoimintaetua tuottavien asioiden arkaluontoisuuden vuoksi. Toimialatutkimus haluttiin pitää mukana opinnäytetyön

työelämäyhteyden vahvistamiseksi, sekä koko toimialaa hyödyttävän tutkimuksen tekemiseksi.

Itse tutkimus oli työmäärältään suuri ja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön sopivan rajauksen saavuttamiseksi työtä olisi kannattanut edelleen rajata johonkin kulttuurin pienempään osa-alueeseen, esimerkiksi pelkkään johtamiskulttuuriin. Tämä rajaus ei kuitenkaan tuntunut tutkijasta mielekkäältä, sillä ensinnäkin kaikki liiketoiminnan osa-alueet koskettavat tavalla tai toisella myös johtamista, ja toiseksi kulttuurin laajuuden ja syntymekanismien vuoksi rajaaminen tiettyyn osa-alueeseen saattaisi rajoittaa kulttuurin piirteiden taustasyiden tarkastelua.

Mikäli tutkimuksessa olisi tutkittu pelkästään Äänirasian kulttuuria, olisi sopiva tutkimusmenetelmä ollut varmastikin pelkästään kvalitatiivinen tutkimus haastattelemalla henkilöstöä yksittäin ja ryhmissä, sekä havainnoimalla kulttuurin piirteitä ja ilmentymiä. Myös toimialaa koskevan kyselytutkimuksen avoimet kysymykset osoittautuivat paljon Likert-asteikollisia kysymyksiä kuvailevammiksi ja rikkaammiksi. Tällä perusteella monta Likert-asteikollista kysymystä olisi voitu jättää pois kyselylomakkeesta. Toisaalta kysymysten laaja määrä lisää kerätyn aineiston käyttömahdollisuuksia tulevaisuudessa. Toimialaa koskevat henkilöhaastattelut jäivät ajan puutteen vuoksi vähäisiksi, mutta onneksi ne olivat silti erittäin antoisia. Toimialatutkimuksen tekemisessä olisi voitu hyödyntää useampaakin haastattelua ja myös koko toimialaa koskevan ryhmähaastattelun tai työpajan toteuttaminen olisi ollut varmasti antoisaa.

Tutkijan työmäärän ja työskentelykokemuksen kannalta koko opinnäytetyöprosessissa näkyi tutkijan kokemattomuus. Useissa työvaiheissa tutkija joutui näkemään paljon vaivaa sopivien työtapojen ja analyysimenetelmien löytämiseksi. Moniin analyysimenetelmiin oli myös tutustuttava syvällisemmin työn edetessä. Kokemattomuus näkyi myös kyselylomakkeen laadinnassa, sillä lomakkeen laajuus ja useat näkökulmat aiheuttivat epäselvyyksiä, jotka kokeilemampi tutkija olisi mahdollisesti voinut ennustaa. Kysymysten määrä oli myös turhan suuri niiden järkevän analysoinnin kannalta käytettävissä olevan ajan

puitteissa. Ylipäättään kyselyaineiston analyysi ja kuvaaminen oli huomattavasti työläämpää, kuin tutkija oli odottanut. Kokemattomuus hidasti myös raportin kirjoittamista, sillä esimerkiksi tilastollisen aineiston kuvaajien muotoilu ja kirjallinen kuvailu saatiin yhtenäistettyä vasta työn loppuvaiheessa, jolloin kaikki kuvaajat oli käytävä läpi uudelleen.

Esitysteknisen alan toimintakulttuurin tai sitä ympäröivien ominaisuuksien tutkimusmahdollisuuksia ja tarpeita on edelleen paljon. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia miten esitysteknisen alan kulttuuri eroaa muista aloista. Samaten olisi mielenkiintoista tutkia minkälaista muilla aloilla toimivaa sääntelyä voidaan soveltaa esitysteknisellä alalla ja millä tavoin. Tutkijan henkilökohtaisena mielenkiinnon kohteena ovat myös alan työehtojen tutkiminen ja määrittely sellaisella tavalla, että ne suojaavat riittävästi työntekijöiden hyvinvointia ja oikeuksia mahdollistaen samalla yritysten joustavan ja tehokkaan toiminnan. Lisäksi alan yritysten strategioiden ja hinnoitteluperusteiden vertailu voisi antaa paljon tärkeää tietoa tässäkin työssä käsitellyistä budjetoinnin ja alan kulurakenteen haasteista. Toimialan kulttuurin piirteistä kiinnostavia tutkimuskohteita olisivat esimerkiksi keskustelukulttuuri tai johtamiskulttuuri syvällisemmin.

8 YHTEENVETO

Millä tahansa ryhmällä, joka toimii riittävän kauan yhdessä, on kulttuuri. Kulttuuri on syvä ja läpäisee koko organisaation. Se on usein myös tiedostamaton ja ohjaa kaikkea toimintaa. Sen näkyviä osia ovat erilaiset ilmentymät, kuten keskustelut, palkitsemiset ja logot. Seuraavalla tasolla ovat ilmaistut arvot ja syvimmällä tiedostamattomalla tasolla pohjimmaiset perusolettamukset. Yrityskulttuurit kuuluvat osaksi globaalia kulttuuria, kansallista kulttuuria ja toimialakulttuuria. Organisaatioiden sisälle muodostuu myös alakulttuureita esimerkiksi osastojen, toimintojen tai hierarkian perusteella. Yrityskulttuurin arviointiin on useita keinoja, mutta yleisimmin tietoa kannattaa kerätä mahdollisim-

man paljon ja useasta lähteestä. (Hofstede ym., 2010; Kulmala & Rosvall, 2022; Schein, 2001.)

Yrityskulttuurin johtamisen perustan luovat organisaation arvot, missio ja visio. Organisaation perustajat ja johtajat määrittävät vahvasti kulttuuria varsinkin nuorissa organisaatioissa. Suuremmissa ja varttuneemmissa organisaatioissa kulttuurin dynamiikka muuttuu ja siitä tulee vaikeammin muutettavaa. Tällöin muutos voidaan saada aikaan esimerkiksi rinnakkaisilla muutosryhmillä tai karismaattisen muutosjohtajan avulla. Tärkeitä kulttuurin johtamisen käytännön keinoja ovat muun muassa rekrytointi, perehdytys, johtaminen ja organisoituminen, viestintä ja vuorovaikutus sekä palkitseminen ja motivointi. (Luukka, 2019; Schein, 2001.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:n yrityskulttuuria, sekä koko toimialan kulttuuria haastatteluiden ja kyselytutkimuksen keinoin. Tutkimuksen perusteella esitystekninen ala on intohimoala, jolle hakeudutaan kiinnostuksesta tekniikkaa, musiikkia, kulttuuria ja tapahtumia kohtaan. Alalle on tyypillistä vahva yhteisöllisyys ja velvollisuuden tunto alaa, työpaikkaa ja työkavereita, sekä asiakasta ja itse tapahtumaa kohtaan. Sen keskeisiä arvoja ovat asiakaspalvelu, luottamus ja rehellisyys, sekä turvallisuus, laatu, osaaminen ja ammattitaito.

Esitystekniikan alan johtaminen on hyvin vaihtelevaa, mutta sen koetaan kehittyvän jatkuvasti. Johtaminen on monessa tapauksessa työntekijää vastuutavaa sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn nojaavaa. Alan ongelmiksi koettujen pitkien päivien ja työntekijöiden kuormittamisen syiden arvioidaan olevan työntekijän vastuuntunto ja sen hyväksi käyttäminen, vääränlainen budjetointi sekä ennakosuunnittelun ja esihenkilötyön heikkous. Kulttuurin johtaminen alan organisaatioissa on vaihtelevaa. Keskimääräisesti toimialan kulttuuri koetaan enemmän organisaation tavoitteita tukeväksi ja tietoisien johtamisen kannalta liikutaan tiedostamattoman ja tiedostetun rajamaastossa.

Äänirasian yrityskulttuuri on pääosin yhteneväinen toimialan kulttuurin kanssa. Tutkimuksessa havaittiin useiden kulttuurin muodostumismekanismien vaikuttaneen Äänirasian kulttuurin taustalla. Näitä olivat muun muassa yhteisen historian aikana menestykseen johtanut toiminta sekä johtajien kulttuurin välittämisen keinot, kuten palkitseminen, henkilökohtainen esimerkki ja huomion kiinnittäminen. Äänirasian kulttuurin piirteitä verrattiin yrityksen tavoitteisiin yrityksen arvojen, mission ja vision avulla. Äänirasian tavoitteiden toteutumista estävät sisäisen viestinnän hankaluus, sisäisten projektien läpi saattamisen vaikeudet sekä negatiivinen puhetapa ja puheeksi ottamisen haasteet. Tavoitteiden toteutumista edistävät asiakaspalveluhenkisyys, tapahtumien tekemisestä ja onnistumisista syntyvä sisäinen motivaatio, kehittymishalu, haasteista innostuminen, ongelmanratkaisutaidot sekä yhteisöllisyys ja työkavereista välittäminen.

LÄHTEET

3P Peak Performance Partnership. (8.8.2019). Edgar Schein Iceberg Model on Culture [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=XQd8qQ8BpMo>

Aalto, T., & Sarpola, K. (2019). Oikeaa osaamista stagella? StageRight-koulutustarvekyselyn tulokset. Metropolian Ammattikorkeakoulun Julkaisuja, TAITO-sarja 39. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-185-1>

Aalto, T., & Sarpola, K. (2021). Esitystekniikka stagella: Puheenvuoroja täydennyskoulutuksesta. Metropolia Ammattikorkeakoulun Julkaisuja, TAITO-sarja 77. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-283-4>

Aarnos, E., & Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. <https://www.ellibrary.com/>

Ala-Mutka, J., Annunen, J., Martela, F., & Sahimaa, J. (2021). Jakso 8: Onko itseohjautuva organisaatio myytti? [Podcast]. Hyvä Paha Johtaminen. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/5S09Fkq5vQBb9xqZb8g1WY>

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. <https://www.ellibrary.com/>

Ansio, H., Heiniö, M., Hirvonen, M., Kannisto, H., Lantto, E., Perttula, P., Puro, V., Teperi, A.-M., & Visuri, S. (2021). Floor is Yours! Turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin kehittäminen esittävissä taiteissa. Julkari.fi. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619556>

Braun, E. P. (2016). People First Leadership: How the Best Leaders Use Culture and Emotion to Drive Unprecedented Results. McGraw-Hill. <https://learning.oreilly.com/>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (n.d.). The Competing Values Culture Assessment: A Tool from the Competing Values Product Line. University of Michigan Regents. Haettu 16.2.2023 osoitteesta https://www.boomhogeronder-wijs.nl/media/8/download_pdf_culture_assessment_workbook.pdf

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Chancing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework (Revised edition). John Wiley & Sons.

Cheng, J., Groysbrg, B., Lee, J., Price, J., & Yo, J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>

Collins, J. (2001). Hyvästä paras. Kauppakamari/Talentum Media Oy.

Collins, Jim., & Porras, J. I. (2004). Pysy parhaana: Kestäväksi kehitetty. Talentum.

Denison Consulting. (2021a). Introduction to the Denison Model. Denison Consulting Knowledge Center. Haettu 17.2.2023 osoitteesta <https://www.denisonconsulting.com/knowledge-center3/>

Denison Consulting. (2021b). Organizational Culture Survey. Denisonconsulting.com. Haettu 3.1.2023 osoitteesta https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/?gclid=CjwKCAiAwc-dBhA7EiwAx-PRyIG0TE17TLfXnh2yppnUI7x_uIlE0mhcOpmk49_NSak8jjlrt0CAkx-oCI9UQAvD_BwE

Denison Consulting. (2021c). The Denison Organizational Culture Survey. Denison Consulting Knowledge Center. Haettu 17.2.2023 osoitteesta <https://www.denisonconsulting.com/knowledge-center3/>

Denison, D. R. (2012). Leading culture change in global organizations aligning culture and strategy (1st ed). Jossey-Bass. <https://ebookcentral.proquest.com/>

EPM. (1.8.2022). Edgar Schein's Culture Model Explained with Example [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HM89E6ltVOg>

Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Talentum.

Euroopan parlamentti ja neuvosto. (2016). Euroopan Parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/ 679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/ 46/ EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>

Frost, J. (2023). How to Analyze Likert Scale Data. Statistics By Jim. Haettu 19.4.2023 osoitteesta <https://statisticsbyjim.com/hypothesis-testing/analyze-likert-scale-data/>

Gabriel, J. M. O., Peretomode, O., & Musa, S. J. (2018). a Hypothetical appraisal of corporate culture and organisational citizenship behavior. International Journal of Current Advanced Research, 7(3), 11291–11296. https://www.researchgate.net/publication/324687637_A_HYPOTHETICAL_APPRAISAL_OF_CORPORATE_CULTURE_AND_ORGANISATIONAL

Glen, S. (2023). Non Parametric Data and Tests (Distribution Free Tests). StatisticsHowTo.com: Elementary Statistics for the Rest of Us! Haettu 10.5.2023 osoitteesta <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/parametric-and-non-parametric-data/>

Goleman, Daniel. (1999). Tunneäly työelämässä. Otava.

Grinyer, P. H., & Spender, J.-C. (1979). Turnaround - managerial recipes for strategic success: The fall and rise of the Newton Chambers group. Associated Business Press.

Gromov, A., & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa: Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liikatalouden Aikakauskirja, 1, 65–83. http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Hassan, E. M., & Hassan, E. M. J. (2020). The Connection between National Culture and Organizational Culture: A Literature Review. Britain International of Humanities and Social Sciences (BloHS) Journal, 2(1), 179–189. <https://doi.org/10.33258/BIOHS.V2I1.168>

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. In New York (2nd ed). Oxford University Press.

Heikkilä, T. (2014a). Tilastollinen tutkimus (9. uudistettu painos). Edita. <https://www.ellibslibrary.com/collection>

Heikkilä, T. (2014b). Muuttujien väliset riippuvuudet: Esimerkkejä. Edita. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf>

Henkilötietolaki 523/1999. Haettu 20.3.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1999/19990523>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. In Mindtools Free Newsletter (3rd ed, Vol. 2). McGraw-Hill. <https://about.proquest.com/en/products-services/ebooks-main>

Hofstede Insights. (n.d.). Organisational Culture Scan. Haettu 17.1.2023 osoitteesta <https://www.hofstede-insights.com/ja/product/organisational-culture-scan/>

Hofstede Insights. (24.11.2021). National Culture and Organisational Culture - how are they different and how do they interconnect? Hofstede Insights. <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>

Hofstede Insights. (2022a). Multi-Focus Model on Organisational Culture. Hofstede-Insights.com. Haettu 3.1.2023 osoitteesta <https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model>

Hofstede Insights. (2022b). Organisational Culture: What you need to know. Hofstede-Insights.com. Haettu 3.1.2023 osoitteesta <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture#step-5>

Hoggan, C. (2016). Transformative learning as a metatheory: definition, criteria, and typology. *Adult education quarterly*, 66(1), 57–75. <https://us.sagepub.com/>

Janatuinen, E. (2021). Esihenkilötyön haasteet ja vaikutukset esitystekniikassa [Metropolia ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121726721>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Texts and cases (8th ed). Pearson Prentice Hall. <https://www.vle-books.com/>

Järvinen, P. (2012). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent. <https://www.almatalent.fi/kaikki-tuotteet-ja-palvelut/verkkokirjahylly>

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://moodle.samk.fi/>

Koivulahti, J. (2021). Työuupumus av-alalla: Jos innostus vaihtuu ahdistukseen [Metropolia Ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103022828>

Korpisaari, P., Pitkänen, O., & Werma-Lehtinen, E. (2022). Tietosuoja. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/etusivu#Uusimmat>

Kotimaisten kielten keskus, & Kielikone Oy. (2022). kulttuuri. Kielitoimiston Sanakirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kulttuuri?source=suggestion&searchMode=all>

Kulmala, S., & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys ([Toinen painos]). Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/>

Kuusisto, K., & Sahlstedt, M. (2021). Tapahtumateollisuus vuonna 2021: Selvitys suomalaisesta tapahtumateollisuudesta, sen erityispiirteistä, nykytilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Business Finland. <https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2021/09/Tapahtumateollisuuden-toimialaselvitys-2021.pdf>

Leidenschaft. (2023). Me. Haettu 16.2.2023 osoitteesta <https://leidschaft.fi/me/>

Lencioni, P. (2012). The advantage: Why organizational health trumps everything else in business (1st ed). Jossey-Bass. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>

Lämsä, A.-M., & Hautala, T. T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.

Marianne Ventures. (2020). Tilastokertausta: Tilastolliset tunnusluvut. Marianne Ventures. Haettu 19.4.2023 osoitteesta <https://marianneventures.com/tilastokertausta-tilastolliset-tunnusluvut/>

Martin, J. (1992). Cultures in organizations three perspectives. Oxford University Press. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Martin, J., & Siehl, C. (1984). The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership. Pergamon Press, 7, 227–239. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/role-symbolic-management-how-can-managers-effectively-transmit>

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1961-04124-000>

Mäkelä, J. (2022). Työhyvinvointi tapahtumateknisellä alalla [Metropolia ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205128963>

Nikčević, G. (2014). The Influence of national culture on certain types of organizational culture. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 11(2), 149–162. <http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUEconOrg/article/view/560>

Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1. p., uud. laitos). Tammi.

Nummenmaa, L., Holopainen, M., Pulkkinen, P., & Kimpimäki, K. (2019). *Tilastollisten menetelmien perusteet* (1.–5. painos). Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Pietilä, N. (2019). "Saisko pari ukkoa tänne!": Miesvaltaisuudesta esitys- ja teatteritekniikan alalla. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019092319188>

Piha, K., & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma Talent Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.

Rossi, A. (2012). *Kulttuuristrategia: Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat*. Kauppakamari.

Saarinen, M., & Aalto-Setälä, P. (2013). *Perkele!: tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/>

Santala, E., & Sarpola, K. (2023). *Osaamisen uusi normaali: Esitystekniikka-alan taitojen kehitys 2019–2022*. Metropolia Ammattikorkeakoulun Julkaisuja TAITO-Sarja, 109. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-382-4>

Schein, E. H. (2001). Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatu keskus.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (Fifth edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Schneider, B. (1987). The People make the place. Personnel Psychology, 40, 437–454. <http://www.benschneiderphd.com/People Make the Place PP 1987.pdf>

Sinek, S. (29.9.2009). Start with why: How great leaders inspire action [Video]. TEDx Talks. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA&t=605s

Suomen Asiakastieto Oy. (n.d.). Äänirasia Tapahtumantekijä Oy. Haettu 17.2.2023 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/aanirasia-tapahtumantekija-oy/19259311/yleiskuva>

Taanila, A. (17.4.2019). Ristiintaulukointi ja khiin neliö -testi. Akin Menetelmäblogi. <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/>

Taanila, A. (25.9.2020). SPSS: Yksisuuntainen varianssianalyysi. Akin Menetelmäblogi. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/09/28/spss-yksisuuntaisen-varienssianalyysi/>

Tapahtumateollisuus ry. (2023). Tapahtumateollisuus: Posts. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/tapahtumateollisuus/posts/?feedView=all>

The Open University. (n.d.). 7 Developing an effective team culture. Open Learn. Haettu 30.1.2023 osoitteesta <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/step-leadership/content-section-8>

The University of St Andrews. (2023). Analysing Likert scale/type data. <https://www.st-andrews.ac.uk/media/ceed/students/mathssupport/Likert.pdf>

Tietosuojalaki 1050/2018. Haettu 20.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#>

Tilastokeskus. (2023). Luokitus: Maakunnat 2023. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/maakunta/>

Tuomi, Jouni., & Sarajärvi, Anneli. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibrary.com/>

Valli, Raine. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. <https://www.ellibrary.com/>

Vallin, H. (28.6.2021). Tällaisia vahinkoja Karjalankadun tulipalo aiheutti. Satakunnan Kansa. <https://www.satakunnankansa.fi/satakunta/art-2000008087212.html>

van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behavior, 6, 287–365. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA122826.pdf>

Varto, Juha. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibrary.com/>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus. <https://www.ellibrary.com/>

Welch, J., & Welch, Suzy. (2009). Winning. HarperCollins Publishers. <https://learning.oreilly.com/>

Äänirasia Tapahtumantekijä Oy. (2020). Äänirasia – Tapahtuman tekijä.
<https://aanirasia.fi/>

LIITE 1: ÄÄNIRASIA TAPAHTUMANTEKIJÄ OY:N YRITYSKULTTUURIN TUTKIMUS: RYHMÄKESKUSTELU 16.2.2023

Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:n yrityskulttuurin tutkimus: Ryhmäkeskustelu 16.2.2023

Tämä arviointiharjoitus perustuu Edgar Scheinin kirjan ”Yrityskulttuuri – Selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta” (Schein, 2001) kolmanteen ja neljänteen lukuun, sekä niissä ehdotettuihin tutkimusmenetelmiin.

OSA 1: ”Neljän tunnin arviointiharjoitus”

Liiketoimintaongelman määrittely:

Ongelma 1: Tieto ei kulje organisaatiossa. Varastonhallinta- ja tuotantojärjestelmien käyttöä laiminlyödään jatkuvasti. Tuotantoihin liittyvä informaatio ei siirry selkeästi vastuun siirtyessä eteenpäin. Automatisoidut prosessit, kuten laskutus tai työajan kirjaus eivät toimi suunnitellulla tavalla. Viestimisongelmat vahvistettiin työryhmässä. Syinä on myös erilaisten viestintäkanavien määrä ja tottumukset, kuten kasvokkain viestiminen vastaan virtuaalisuus.

Ongelma 2: Organisaatiossa tarvittaisiin enemmän yhteisiä käytäntöjä siitä, miten asioita suoritetaan. Näin toiminta olisi yhtenäisempää, eikä roolien tai tehtävien vaihto olisi niin hankalaa. Tällä myös helpotettaisiin viestintää vähentämällä jatkuvan viestinnän tarpeita tavanomaisissa tuotannollisissa tehtävissä. Käytäntö tulisi pystyä välittämään ilman valtavaa prosessikuvausten määrää.

ONGELMA 3: Muutosta on vaikea saada aikaan. Ongelmana on työn organisointi ja organisaation rakenne. ”On paljon hyviä

ideoita, mutta niistä ei ikinä tule mitään”. Ideoita ei pystytä viemään läpi. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö ja koulutukset. Keksitään hyödyllisenä nähtäviä asioita, mutta ei pystytä viemään ideoituja asioita käytäntöön. Yrityksen henkilöstön potentiaalia ei pystytä täysin valjastamaan.

Kulttuurin käsitteen tarkastelu:

Kaikille osallistujille tehdään selväksi kulttuurin rakenne ja ominaisuudet.

Artefaktien tunnistaminen:

Artefaktien tunnistusluokat

Pukeutumissäännöt:

Muodollisuuden aste valtasuhteissa:

Työaika:

Kokoukset (Kuinka usein, miten johdettu, ajoitus):

Miten päätökset tehdään?

Viestintä: Miten saat tietää asioista?

Sosiaaliset tapahtumat

Ammattislangi, virkapuvut, identiteetin symbolit

Riitit ja rituaalit

Erimielisyydet ja ristiriidat: miten hoidetaan?

Tasapaino työn ja muun elämän välillä

Arvojen tunnistaminen:

Tunnistetaan organisaation arvot sen perusteella, mitä osanottajat tuntevat organisaation arvojen olevan tällä hetkellä:

Arvojen ja artefaktien ristiriitojen tunnistaminen:

Etsitään käyttäytymistä ohjaavia perusoletuksia tunnistamalla arvojen ja artefaktien ristiriitoja.

Oletukset tehtävän työn luonteesta:

Oletukset ihmisistä ja heidän motivaatiostaan:

Oletukset johtamisprosesseista:

Organisaation ilmapiiri:

Prosessin toistaminen:

Jos prosessin jälkeen muodostettu kuva on vaillinainen, prosessia voidaan toistaa.

Arvioi jaetut perusoletukset:

Auttavatko jaetut perusoletukset tavoitteiden saavuttamisessa vai estävätkö ne sitä?

OSA 2: APUKYSYMYKSET

1 Ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät

1.1 Toiminta-ajatus, strategia, päämäärät

Mikä on organisaation perimmäinen toiminta-ajatus ja olemassaolon tarkoitus? Mikä oikeuttaa sen olemassaolon laajemmassa asiayhteydessä?

Miten organisaation strategia ja siitä johdetut päämäärät soveltuvat tähän toiminta-ajatuksen?

Mistä strategia ja päämäärät ovat peräisin? Perustuuko strategia täysin selkeään ajatteluun ja logiikkaan, vai onko se osittain organisaation johtajien uskomusten ja mieltymysten tuote?

1.2 Keinot: rakenne, järjestelmät, prosessit

Miten organisaatio kehitti toimintatapansa päämäärien saavuttamiseksi?

Miten ja miksi nykyinen rakenne on kehittynyt? Heijastavatko virallinen rakenne ja työn suunnittelu suuressa määrin perustajien ja johtajien uskomuksia?

Missä määrin käytetyt keinot ovat samoja toiminnallisissa ja maantieteellisissä yksiköissä?

Onko näyttöä siitä, että organisaatiossa on vahvoja alakulttuureja? Mihin ne perustuvat?

1.3 Mittaaminen: virheiden havaitsemis- ja korjausjärjestelmät

Mitkä ovat organisaation virheiden havaitsemismenetelmät? Miten havaitaan, jos päämääriä ja tavoitteita ei saavuteta?

Mitä tehdään, jos huomataan, että joitakin tärkeitä päämääriä ei saavuteta?

Onko organisaation osien mittaamisella ja tuloksiin reagoimalla alakulttuureihin liittyviä eroja?

2 Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät

2.1 Yhteinen kieli ja käsitteet

Käytetäänkö organisaatiossa erityiskieltä, jota pidätte itseltään selvänä, mutta ulkopuolinen ei ymmärrä tai pitää vieraana?

Mitä organisaatiosi jäsenyyteen liittyviä asioita ystäväsi huomaavat kielestäsi ja ajattelutavastasi?

2.2 Ryhmän rajat ja identiteetti

Mitkä ovat jäsenyyden tunnusmerkit omassa organisaatiossasi?

Käytättekö erityisiä tunnuksia tai etuoikeuksia osoittamaan jäsenyyden astetta?

Ajatteletko, kuka on sisäpiiriläinen ja kuka ulkopuolinen? Mitä tämä merkitsee suhteessa näihin ihmisiin?

Pystytkö tunnistamaan, millaista oli tulla nykyiseen organisaatioosi?

Oletko tuonut ketään organisaatioon? Miten hoidit prosessin?

2.3 Valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne

Miten soveliasta on keskeyttää esihenkilö hänen puhuesaan?

Jos olet eri mieltä pomon kanssa, tunnetko voivasi esittää mielipiteesi kasvotusten? Voitko esittää eriävän mielipiteen muiden läsnä ollessa?

Antaako esihenkilösi palautetta suorituksestasi suoraan, vai täytyykö sinun arvailla, miten olet onnistunut?

Jos esihenkilösi pyytää sinua arvioimaan itseään, kuinka mielelläsi sanot juuri sen, mitä ajattelet ja tunnet?

Miten alaisesi vastaisivat näihin kysymyksiin, jos itse olet esihenkilönä?

Voitko tuoda perhe- ja yksityisongelmasi työpaikalle?

onko sinusta helppo lähteä tai olla pois töistä perhesyistä?

Millaisista asioista puhutte epävirallisissa tapahtumissa? Onko keskustelu miellyttävää? Moniko on ystävä, jota tapaat säännöllisesti?

2.4 Palkintojen ja statuksen kohdentaminen

Mitä pidät omassa työtilanteessasi palkintona tai rangaistuksena?

Mihin viesteihin kiinnität huomiota saadaksesi selville, miten pärjää?

Kun muut saavat näkyviä palkintoja, onko sinulle selvää mitä he tekivät ansaitakseen ne? Jos jotakuta rankaistaan, onko selvää, että häntä rankaistaan ja mistä syystä?

Pystytkö tunnistamaan korkeamman ja alemman statuksen ihmiset organisaatiossa ja onko sinulle selvää mihin heidän statuksensa perustuu?

3 Syvät perusoletukset

3.1 Ihmisen suhde luontoon

Miten organisaatio määrittelee itsensä suhteessa muihin toimialalla, ja mitkä ovat pyrkimykset tulevaisuuden suhteen?

Oletteko hallitsevassa asemassa, markkinaraossa vai passiivisena hyväksyjänä?

3.2 Todellisuuden ja totuuden luonne

Jos ajattelet muutamia keskeisiä päätöksiä organisaatiossa viime vuosien ajalta niin...

...mihin ne pohjimmiltaan perustuivat?

...miten informaatio oli määritelty?

...mitä käsiteltiin tosiasiana tai mielipiteenä?

...mitkä tosiasiat olivat ratkaisevia ja mihin päätös lopulta perustui?

...jos päätökset perustuivat mielipiteisiin, niin kenen mielipiteisiin ja mikä antoi niille uskottavuuden?

3.3 Ihmisluonnon luonne

Mitä oletuksia tai viestejä kannustinjärjestelmien takana on? Viestivätkö ne luottamuksesta?

Mikä olisi organisaation ihmiskäsityksen arvosana X-Y (ihmiset ovat laiskoja vs ihmiset ovat ahkeria) akselilla 1-10.

Uskotko, että ihmisiä ja johtajia voidaan kehittää? Mitkä ominaisuudet ovat kehitettävissä ja mitkä eivät?

3.4 Ihmisten välisten suhteiden luonne

Paljonko organisaatiossa on syviä individualistisia tai kollektiivisia oletuksia?

Miten kannustimet, palkinnot ja seuranta on järjestetty? Jos korostetaan yhteistyötä, miten se toimii käytännössä?

3.5 Ajan ja tilan luonne

Millaisia aikaan liittyviä normeja organisaatiollasi on?

Mitä merkitsee olla ajoissa tai myöhässä? Entä lähteä aikaisin?

Alkavatko ja päättyvätkö kokoukset ajallaan?

Kuinka pitkä aika tapaamista varten tuntuu normaalilta?

Häiritseekö useamman asian tekeminen yhtä aikaa?

Miten reagoidaan, jos tavoitteita tai aikatauluja ei ole saavutettu?

Miten fyysiset tilat kuvastavat työskentelytyyliä tai statusta organisaatiossa?

Miten ihmiset ilmaisevat asemaansa fyysisen tai tilaan liittyvän käyttäytymisen kautta?

Miten organisoit ympärilläsi olevan tilan ja mitä pyrit viestimään sillä?

Miten yksityisyys on määritelty fyysisen tilan muodossa?

LIITE 2: TILASTOLLISEN KYSELYN YHTEENVETO

ESITYSTEKNISEN TOIMIALAN KULTTUURIKYSELY	
Kyselyn alusta	Google Forms
Kyselyn aukioloaika	4.4.2023-28.4.2023
Vastaajia	103

TAUSTAMUUTTUJIEN YHTEENVETO	
Luokat	Miten löysit tämän kyselyn?, n=103
Facebookista	48,54 %
Instagramista	0,97 %
LinkedInistä	1,94 %
Metropolian kautta	5,83 %
Muusta sosiaalisesta mediasta	2,91 %
Muuta kautta	36,89 %
Tapahtumateollisuus ry:n kautta	2,91 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Sukupuoli, n=103
En halua kertoa	1,94 %
Mies	87,38 %
Nainen	10,68 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Ikä, n=103
18–29 vuotta	21,36 %
30–39 vuotta	33,98 %
40–49 vuotta	22,33 %
50–59 vuotta	16,50 %
60 vuotta tai enemmän	5,83 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Työkokemus alalla vuosina, n=103
alle 5	11,65 %
5–10 vuotta	28,16 %
11–15 vuotta	15,53 %
16–20 vuotta	12,62 %
21–25 vuotta	9,71 %
26–30 vuotta	6,80 %
31–35 vuotta	5,83 %
36–40 vuotta	7,77 %
yli 40 vuotta	1,94 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Pääasiallinen työsuhteen muoto viimeisen kahden vuoden aikana, n=103

Freelancer	20,39 %
Määräaikainen työntekijä	2,91 %
Opiskelija	1,94 %
Työtön	0,97 %
Vakituinen työntekijä	56,31 %
Yrittäjä. (Selkeästi tyypillisestä freelancertyöstä, tai yhden työnantajan vakituisena alihankkijana toimimisesta eroavaa liiketoimintaa harjoittava yrittäjä.)	17,48 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Pääasiallinen toiminta-alue viimeisen kahden vuoden aikana, n=103
Ahvenanmaa	0,97 %
Etelä-Pohjanmaa	0,97 %
Etelä-Savo	1,94 %
Kainuu	0,97 %
Kanta-Häme	2,91 %
Kymenlaakso	0,97 %
Lappi	1,94 %
Pirkanmaa	10,68 %
Pohjanmaa	0,97 %
Pohjois-Karjala	2,91 %
Päijät-Häme	1,94 %
Satakunta	15,53 %
Uusimaa	50,49 %
Varsinais-Suomi	6,80 %
Kaikki yhteensä	100,00 %
Luokat	Montako työntekijää pääasiallinen työnantajasi suunnilleen työllistää kokoaikaisesti?, n=102
alle 5 hlö	18 %
5–10 hlö	33 %
11–20 hlö	11 %
21–30 hlö	9 %
31–50 hlö	10 %
51–100 hlö	13 %
101–500 hlö	3 %
501–1000 hlö	3 %
yli 1000 hlö	1 %
Kaikki yhteensä	100 %
Luokat	Pääasiallinen asema tällä hetkellä, n=103
Esihenkilö työnjohdollisissa tehtävissä (johdettava yksi tai useampi työntekijä.)	14,56 %

Toiminnallinen esihenkilöasema (esim. ohjaa toisten työskentelyä, mutta ei ole nimetty virallisesti esihenkilöksi, tai johtaa suorittavan työn ohessa)	31,07 %
Työntekijä, ei esihenkilöasemaa	28,16 %
Ylempi esihenkilö (Osaston tai toiminnon esihenkilö, johdettavana yksi tai useampi esihenkilöasemassa oleva henkilö.)	15,53 %
Ylin johto (Johtokunnan jäsen, toimitusjohtaja, osakas tai hallituksen jäsen tms.)	10,68 %
Kaikki yhteensä	100,00 %

Sijoitus	Kyselyyn vastanneiden ilmoittamat tehtävänimikkeet. Vastaajia yhteensä 103.	Määrä
1	Ääniteknikko	34
2	Valoteknikko	15
3	Projektipäällikkö	13
4	AV-Teknikko	6
5	Miksaaja	6
6	Teknikko	6
7	Tekninen tuottaja	6
8	Myyjä	5
9	Tuottaja	5
10	Valosuunnittelija	5
11	Äänisuunnittelija	5
12	Roudari	4
13	Stage manager	4
14	Toimitusjohtaja	4
15	Videoteknikko	4
16	Kiertuemanageri	3
17	Ripustaja	3
18	Tapahtumateknikko	3
19	AV-Suunnittelija	2
20	Esitysteknikko	2
21	Järjestelmätekniikka	2
22	Osastovastaava	2
23	Tapahtumatuottaja	2
24	Tekninen päällikkö	2
25	Tuotantojohtaja	2
26	Valokuvaaja	2
27	Valomestari	2
28	Videokuvaaja	2
29	Äänimestari	2
30	DJ	1
31	Erikoistehostesuunnittelija	1
32	Head of light	1

33	Johtaja	1
34	Järjestelmäasiantuntija	1
35	Kiertueteknikko	1
36	Kiertuevastaava	1
37	Konsultti	1
38	Kuljettaja	1
39	Käyttömestari	1
40	Käyttöpäällikkö	1
41	Lavateknikko	1
42	Logistikko	1
43	Mestari	1
44	Musiikkiteknologian opettaja	1
45	Näyttämömestari	1
46	Näyttämötyöntekijä	1
47	Opettaja	1
48	Palvelupäällikkö	1
49	Rakennevastaava	1
50	Rakenteiden valmistus ja kokoaminen	1
51	Sadanpäämies	1
52	Suunnittelija	1
53	Tapahtuma- ja teatteritekniikan opettajakoordinaatori	1
54	Tapahtumapäällikkö	1
55	Teatteriteknikko	1
56	Tekninen johtaja	1
57	Toimistopäällikkö	1
58	Toteuttaja	1
59	Tuotantopäällikkö	1
60	Valaisija	1
61	Valo-operaattori	1
62	Vastaava työnjohto	1
63	Video-operaattori	1
64	Videotuottaja	1
65	Visualisti	1
66	Äänitarkkailija	1
67	Lavanrakentaja	1
68	Esihenkilö	1
69	Kuvateknikko	1
70	Tekninen asiantuntija	1
71	Myyntipäällikkö	1
72	Yliopiston lehtori	1
73	Yrittäjä	1
74	Head of audio	1
75	AV-Mestari	1
76	Tapahtumantekijä	1
77	Pääjohtaja	1
	Yhteensä:	201

Kysymyksen numero	YHTEENVETO LIKERT-ASTEIKKOLLISSISTA KYSYMYKSISTÄ	n	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa tai eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Moodi	Mediaani	Ala-kvarttili	Ylä-kvarttili	Kvarttili-väli	Kvarttili-poikkeama
1	Työpaikassani töihin tulevat uudet työntekijät perehdytetään yrityksen toimintatapoihin, toimintaympäristöön ja työntekijän omiin tuleviin tehtäviin.	100	2 %	16 %	28 %	35 %	19 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
2	Työpaikkani perehdytyksissä käydään läpi työpaikan toiminta-ajatus, arvot ja tulevaisuuden visio.	100	16 %	21 %	21 %	21 %	21 %	100 %	4	3	2	4	2	1
3	Tullessani töihin nykyiseen työpaikkaani ensimmäistä kertaa tunsin itseni odotetuksi ja tervetulleeksi. Paikalle tulooni oli valmistauduttu työpaikalla.	99	2 %	11 %	21 %	33 %	32 %	100 %	4	4	3	5	2	1
4	Työn aloittamisen jälkeen saamani kuva työnantajastani on vastannut ennakko-odotuksiani.	99	1 %	11 %	21 %	39 %	27 %	100 %	4	4	3	5	2	1
5	Alalla yleisesti turvallisuuden ja esityksen toteutumisen ollessa ristiriidassa, turvallisuus on aina ensisijainen asia.	103	2 %	10 %	17 %	38 %	33 %	100 %	4	4	3	5	2	1
6	Alalla puututaan työntekijätasolla kaikkeen havaittuun turvattomaan toimintaan.	103	3 %	28 %	27 %	29 %	13 %	100 %	4	3	2	4	2	1
7	Alalla toimivat esihenkilöt ja johtajat vaativat turvallista toimintaa kaikissa tilanteissa.	102	4 %	16 %	33 %	28 %	19 %	100 %	3	3	3	4	1	0,5
8	Alalla toimivat esihenkilöt ja johtajat toimivat aina turvallisesti ja näyttävät näin esimerkkiä turvallisesta toiminnasta.	102	4 %	26 %	34 %	27 %	8 %	100 %	3	3	2	4	2	1
9	Alalla arvostetaan henkilökohtaisen työkuorman hallintaa ja omien rajojen tunnistamista.	103	11 %	32 %	25 %	23 %	9 %	100 %	2	3	2	4	2	1
10	Alan työyhteisöissä pidetään huolta työkaverien jakamisesta ja puututaan mahdollisesti ylikuormittavaan toimintaan.	103	8 %	18 %	43 %	21 %	10 %	100 %	3	3	2	4	2	1
11	Alan yrityksissä johto ja esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti huolehtimaan siitä, että jokaisen työntekijän työkuorma säilyy kohtuullisena.	102	10 %	31 %	29 %	25 %	5 %	100 %	2	3	2	4	2	1
12	Alalla perhe- ja yksityisongelmista voi puhua työpaikalla.	103	3 %	14 %	19 %	36 %	28 %	100 %	4	4	3	5	2	1
13	Alalla töistä voi hyvin kieltäytyä perhesyistä ja työyhteisö antaa tälle tukensa.	103	2 %	14 %	36 %	32 %	17 %	100 %	3	3	3	4	1	0,5
14	Työpaikkani on tiivis ja läheinen yhteisö	101	3 %	6 %	17 %	40 %	35 %	100 %	4	4	3	5	2	1
15	Minun on helppo jättää työasiat työpaikalle ja unohtaa ne vapaa-aikana	102	19 %	35 %	23 %	11 %	13 %	100 %	2	2	2	3	1	0,5
16	Esitystekninen ala on mielestäni aivan erilainen kuin muut alat, ja muilla aloilla työskentelevät eivät voi ymmärtää esitystekniikka-alan toimintaa.	102	5 %	15 %	24 %	33 %	24 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
17	Esitysteknisellä alalla työn eteen on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää.	103	10 %	18 %	28 %	23 %	20 %	100 %	3	3	2	4	2	1
18	Työpaikallani palaverieihin tullaan aina ajallaan	100	2 %	12 %	23 %	45 %	18 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
19	Työpaikallani palaverieissa pysytään tiukasti asiassa	100	6 %	22 %	33 %	33 %	6 %	100 %	4	3	2	4	2	1
20	Informaatiota jaetaan työpaikallani laajasti ja jokainen pääsee käsiksi tarvitsemaansa informaatioon.	101	5 %	19 %	25 %	39 %	13 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
21	Uskon, että viestintä toimii parhaiten, kun sitä tehdään kasvotusten samassa tilassa.	103	3 %	13 %	24 %	36 %	24 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
22	Työpaikallani varmistetaan, että kaikki organisaatiossa ovat selvillä organisaation tilanteesta, ja siitä mitä parhaillaan on meneillään.	101	14 %	18 %	30 %	31 %	8 %	100 %	4	3	2	4	2	1
23	Työpaikallani projekteihin lyhyenkin aikaa osallistuvat työntekijät saavat kaiken tarvitsemansa tiedon etukäteen automaattisesti.	101	12 %	30 %	26 %	27 %	6 %	100 %	2	3	2	4	2	1
24	Työpaikallani tapahtumissa työskennellessä kaikille on selvää, kuka heidän esihenkilönsä on	100	7 %	15 %	14 %	37 %	27 %	100 %	4	4	3	5	2	1
25	Työpaikallani tapahtumissa työskennellessä jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä hänen tehtävänsä ovat.	102	1 %	18 %	19 %	48 %	15 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5

26	Työpaikallani tapahtumissa kaikilla työntekijöillä on aina selkeä tieto siitä, mitä tapahtumassa tapahtuu, mitä se pitää sisällään ja millainen kokonaisuus asiakkaalle on tarkoitus toimittaa.	102	7 %	17 %	24 %	40 %	13 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
27	Työpaikallani viestiminen digitaalisilla välineillä on sujuvaa ja tehokasta.	103	2 %	15 %	24 %	43 %	17 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
28	Työpaikkani sisäisen viestinnän laatuun kiinnitetään paljon huomiota.	101	7 %	20 %	34 %	23 %	17 %	100 %	3	3	2	4	2	1
29	Jos olet työssäsi eri mieltä esihenkilösi kanssa, voit sanoa sen hänelle suoraan myös muiden läsnä ollessa.	102	2 %	7 %	14 %	36 %	41 %	100 %	5	4	4	5	1	0,5
30	Jos esihenkilösi pyytää sinua arvioimaan itseään, voit helposti sanoa juuri sen, mitä ajattelet ja tunnet.	101	0 %	9 %	13 %	40 %	39 %	100 %	4	4	4	5	1	0,5
31	Työpaikallani kaikkia työntekijöitä, asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita kohdellaan aina kunnioittavasti ja arvostavasti.	103	4 %	7 %	11 %	44 %	35 %	100 %	4	4	4	5	1	0,5
32	Työpaikallani työntekijöistä, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista puhutaan aina kunnioittavasti ja arvostavasti.	102	5 %	22 %	20 %	37 %	17 %	100 %	4	4	2	4	2	1
33	Virheistä uskalletaan kertoa työpaikallani.	103	0 %	4 %	17 %	37 %	42 %	100 %	5	4	4	5	1	0,5
34	Työpaikallani epäasiallinen kohtelu tai huono käytös on helppo ottaa puheeksi	102	4 %	10 %	20 %	34 %	32 %	100 %	4	4	3	5	2	1
35	Työpaikallani työntekijän ei tarvitse koskaan pelätä leimaamista tietyn laiseksi heikon suorituksen, virheen tai esittämänsä kysymyksen vuoksi.	102	5 %	12 %	21 %	30 %	32 %	100 %	5	4	3	5	2	1
36	Työpaikallani ongelmista puhutaan niiden ihmisten kanssa, jotka pysyvät vaikuttamaan kyseisiin asioihin tai joita asia koskee.	101	4 %	12 %	22 %	41 %	22 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
37	Työpaikallani ihmisistä ei koskaan puhuta negatiivisia asioita ilman, että he ovat paikalla.	102	23 %	36 %	22 %	14 %	6 %	100 %	2	2	2	3	1	0,5
38	Työpaikallani ihmisten uskotaan olevan ahkeria ja luotettavia.	103	0 %	6 %	17 %	46 %	31 %	100 %	4	4	4	5	1	0,5
39	Millainen on työpaikkasi hierarkia? 1= matala, muodollisia valtasuhteita ei juurikaan ole. 5= korkea, korkeammassa asemassa olevien kanssa toimitaan ja viestitään tiukoin muodollisin tavoin.	103	26 %	37 %	26 %	9 %	2 %	100 %	2	2	1	3	2	1
41	Työpaikallani ollaan hyvin perillä uusimmista alan trendeistä, ilmiöistä ja tekniikoista.	102	1 %	6 %	15 %	36 %	42 %	100 %	5	4	4	5	1	0,5
42	Työyhteisössän keskustellaan ja jaetaan tietoa uusista ratkaisuista ja huomatuista ilmiöistä.	102	0 %	6 %	11 %	43 %	40 %	100 %	4	4	4	5	1	0,5
43	Työpaikallani ollaan kiinnostuneita tulevaisuuden osaamistarpeista ja osaamista kehitetään ennakkoivasti.	102	4 %	11 %	15 %	37 %	33 %	100 %	4	4	3	5	2	1
44	Työpaikallani pohditaan tai kerätään johdetusti ajatuksia alan tulevaisuudenkuvista ja trendeistä.	102	12 %	10 %	28 %	26 %	24 %	100 %	3	3,5	3	4	1	0,5
45	Työpaikallani osaamisen kehittämiselle varataan riittävästi aikaa.	101	7 %	24 %	28 %	27 %	15 %	100 %	3	3	2	4	2	1
46	Työpaikkani toimintakulttuuri tukee yrityksen liiketoiminta-ajatuksen ja tavoitteiden toteutumista.	101	1 %	8 %	24 %	45 %	23 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
47	Työpaikkani toimintakulttuuri on yhteneväinen yrityksen ilmaisemien arvojen kanssa.	102	0 %	18 %	23 %	37 %	23 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
48	Työpaikkani toimintakulttuuri vastaa ulospäin markkinoitua kuvaa yrityksestä.	102	2 %	13 %	25 %	31 %	28 %	100 %	4	4	3	5	2	1
49	Työpaikallani työntekijät kokevat yrityksen toimintakulttuurin itselleen sopivaksi ja voivat samaistua siihen.	101	2 %	11 %	28 %	37 %	23 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
50	Työpaikkani toimintakulttuuri houkuttelee kulttuuriin sopivia ihmisiä hakeutumaan töihin yritykseen.	100	4 %	9 %	29 %	38 %	20 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
51	Työyhteisössän on yhteinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta.	101	3 %	22 %	29 %	27 %	20 %	100 %	3	3	2,5	4	1,5	0,75
52	Työnantaja-yritykseni olemassaolon tarkoitus inspiroi ja motivoi työntekijöitä	101	3 %	16 %	24 %	37 %	21 %	100 %	4	4	3	4	1	0,5
53	Työpaikkani toimintakulttuuri on tarkoituksella sovitettu tukemaan yrityksen toiminta-ajatusta.	101	5 %	12 %	36 %	26 %	22 %	100 %	3	3	3	4	1	0,5
54	Työpaikkani arvoista muistutetaan ja ne pidetään päivittäin esillä esimerkiksi päätöksenteon yhteydessä.	101	20 %	28 %	23 %	19 %	11 %	100 %	2	3	2	4	2	1
55	Työpaikallani työntekijöille on kerrottu, miten heidän toimintansa edistää yrityksen tavoitteiden toteutumista.	101	13 %	26 %	30 %	18 %	14 %	100 %	3	3	2	4	2	1

56	Työpaikkani johto ja esihenkilöt näyttävät tietoisesti esimerkkiä toivotunlaisesta käyttäytymisestä.	102	7 %	21 %	30 %	26 %	16 %	100 %	3	3	2	4	2	1
57	Työpaikkani yrityskulttuuri on selkeästi määritelty ja sen merkitystä on avattu riittävästi kaikille työntekijöille.	101	13 %	25 %	25 %	24 %	14 %	100 %	2	3	2	4	2	1
58	Työpaikkani toivotun kulttuurin mukaisesta toiminnasta palkitaan ja sen vastaisesta toiminnasta rangaistaan.	99	26 %	21 %	40 %	8 %	4 %	100 %	3	3	1	3	2	1
59	Työpaikkani yrityskulttuuria johdetaan tietoisesti	102	13 %	16 %	30 %	27 %	14 %	100 %	3	3	2	4	2	1

YHTEENVETO SUMMAMUUT- TUJISTA	Muuttujan summattujen kysy- mien numerot	n (vastauksia per summamuut- tija)	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiiliväli	Kvartiilipoikkeama
PEREHDYTYS	1, 2, 3, 4	398	5,28 %	14,82 %	22,86 %	32,16 %	24,87 %	100 %	3,565	4	4	3	4,25	1,25	0,625
TURVALLISUUS	5, 6, 7, 8	410	3,17 %	20,00 %	28,05 %	30,73 %	18,05 %	100 %	3,405	4	3	3	4	1	0,5
ALAN KUORMIT- TAVUUS	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17	820	9,15 %	21,95 %	27,56 %	25,73 %	15,61 %	100 %	3,167	3	3	2	4	2	1
VIESTINTÄ	18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	1214	5,35 %	16,64 %	23,06 %	36,74 %	18,20 %	100 %	3,458	4	4	3	4	1	0,5
ILMAPIIRI	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	818	5,50 %	13,45 %	18,58 %	35,33 %	27,14 %	100 %	3,652	4	4	3	5	2	1
TULEVAISUUS	41, 42, 43, 44, 45	509	4,72 %	11,20 %	19,25 %	33,99 %	30,84 %	100 %	3,750	4	4	3	5	2	1
YRITYSKULTTUU- RIN TARKOITUK- SEN MU-KAISUUS	46, 47, 48, 49, 50, 51, 52	708	2,12 %	13,70 %	25,85 %	35,88 %	22,46 %	100 %	3,629	4	4	3	4	1	0,5
YRITYSKULTTUU- RIN JOHTAMI- NEN	53, 54, 55, 56, 57, 58, 59	707	13,72 %	21,07 %	30,55 %	21,22 %	13,44 %	100 %	2,996	3	3	2	4	2	1

Yhteenveto avoimista kysymyksistä

Avointen kysymysten yhteenvedossa tutkija on luokitellut avoimissa vastauksissa mainittuja asioita mahdollisimman loogisiin luokkiin oman näkemyksensä perusteella. Taulukoissa sijoitus kertoo kyseisen luokan saamien mainintojen määrän sijoituksesta muihin luokkiin nähden. Eniten mainintoja kerännyt luokka saa sijoituksen yksi. Avoimissa vastauksissa yhteen vastaukseen on saattanut sisältyä useita eri mainintoja, ja sama maininta on saatettu sijoittaa myös useampaan luokkaan. Luokkien tekstit ovat yhdistelmiä vastauksista poimittuja suoria lainauksia ja tutkijan kirjoittamaa luokkaa kuvaavaa tekstiä. Suoria lainauksia ei ole sijoitettu lainausmerkkeihin.

Luokkaa kuvatessaan tutkija on sisällyttänyt kuvauksiin suoria lainauksia niiden kuvaavuuden ja ilmaisuvoiman vuoksi.

Sijoitus	Mihin auktoriteetti ja uskottavuus mielestäsi perustuvat esitystekni- sellä alalla? n=78.	Mainin- nat
1	Kokemus	37
2	Ammattitaito/Osaaminen	36
3	Luottamus/Luotettavuus	10
4	Ihmissuhdetaidot	9
5	Esimerkillä johtaminen/Oma esimerkki	6
6	Viestintätaidot	5
7	Rauhallisuus	4
8	Johtamistaito/esihenkilötaidot	4
9	Asema	4
10	Näkemyks kokonaisuudesta	3
11	Koulutustausta	2
12	Argumentointitaito/Perustelukyky	2
13	Ongelmanratkaisukyky	2
14	Puskaradio	2
15	Kunnioittava ja asiallinen kohtelu	1
16	Ikä	1
17	Kyky toimia eri tilanteissa	1
18	Substanssiosaaminen	1
19	Taloudellinen riippuvuus	1
20	Aikaan saaminen	1
21	Osittainen oman aseman rakentelu ja "pönkittäminen"	1
22	Ei mihinkään järkevään	1
23	Vastuun kantaminen	1
24	Organisointikyky	1
25	Työhön panostaminen	1
26	Laatu	1
27	Molemminpuolinen kunnioitus	1
28	Asiallinen, reilu ja läpinäkyvä toiminta	1
29	Joustavuus	1
	Yhteensä:	141

Sijoi- tus	Luettele mielestäsi kolme tärkeintä arvoa tapahtumatekniikan alalla. n=81.	Mainin- nat
1	Luottamus / Luotettavuus	31
2	Turvallisuus	30
3	Ammattitaito / Osaaminen	15
4	Asiakslähtöisyys	14
5	Laatu	10
6	Joustavuus	8
7	Elämyksen/Kokemuksen tuottaminen	6

8	Sosiaalisuus	6
9	Tasa-arvo	6
10	Avoimuus	5
11	Kehitysmyönteisyys / Kehitys	5
12	Keikan toteutuminen	5
13	Vastuullisuus	5
14	Yhteistyö	5
15	Ahkeruus	4
16	Ihmislähtöisyys	3
17	Kestävä kehitys	3
18	Kunnioitus	3
19	Luovuus	3
20	Raha	3
21	Ratkaisukeskeisyys	3
22	Rehellisyys	3
23	Reiluus	3
24	Sitoutuminen	3
25	Tehokkuus	3
26	Työntekijälähtöisyys	3
27	Yhteisö	3
28	Ammattiylpeys	2
29	Ennakointi	2
30	Palvelualttius	2
31	Selkeä viestintä ja kommunikointi	2
32	Sitkeys	2
33	Täsmällisyys	2
34	Asenne	2
35	Asiantuntijuus	1
36	Edelläkävijyys	1
37	Epäitsekkyyys	1
38	Erilaisuuden hyväksyminen	1
39	Estetiikka	1
40	Imago	1
41	Innovatiivisuus	1
42	Intohimo	1
43	Itsensä ja muiden kunnioitus	1
44	Itsensä toteuttaminen	1
45	Johdon tuki	1
46	Johdonmukaisuus	1
47	Johtajuus	1
48	Kokonaisuuden ymmärtäminen	1
49	Koulutus	1
50	Kyvykyys	1
51	Ongelmanratkaisukyky	1
52	Paineensietokyky	1
53	Suunnitelmallisuus	1
54	Tilannetaju	1

55	Työkokemus	1
56	Läpinäkyvyys	1
57	Oppiminen	1
58	Vapaus	1
59	Rohkeus	1
60	Työn ilo	1
	Yhteensä:	231

Sijoitus	Mitkä ovat mielestäsi esitysteknisen alan työkuulttuurin keskeisimmät piirteet? n=73.	Maininnat
1	Ahkeruus ja omistautuneisuus. Korkea työmoraali ja suuri sitoutuminen työhön. Työkuulttuuri suosii ihmisiä, jolla ei ole elämässä muita sitoumuksia, ja jotka voivat antaa työlle kaikkensa. Työstä ollaan erittäin ylpeitä ja se koetaan merkitykselliseksi. Alalla venytään ja uhraudutaan välillä liikaa oman hyvinvoinnin kustannuksella. Esimerkiksi keikoista ei haluta tai uskalleta kieltäytyä. Innostunut työntekijä on usein valmis ylittämään itsensä. Tilanteissa vaaditaan paineensietokykyä. Palo tehdä tätä työtä, kunnianhimoisuus, omistautuminen työlle ja taiteelle, sitoutuminen hyvään lopputulokseen, "Tämä ei ole työtä, vaan elämäntapa", määrätietoisuus, täsmällisyys, periksiantamattomuus, mieskeskeisyys, raskaan työn ihanointi.	14
2	Rajusti vaihtelevat työajat, liian pitkät päivät. Paljon ilta- ja viikonlopputyötä. Työ ja vapaa-aika eivät tasapainotu samalla tavoin kuin monella muulla alalla.	13
3	Äärimmäisen hyvät ongelmanratkaisutaidot ja ratkaisukeskeisyys. Työ on ongelmien ratkaisua toisensa perään. Tämä edellyttää joustavuutta, itseohjautuvuutta ja työntekijöiden vastuun kantoa. Alalla asioita ei voi jättää ratkomatta, jos ongelma tulee esimerkiksi kesken tapahtuman. Myös luovuutta vaaditaan.	12
4	Ammattitaito, oman erikoisalueen korkea osaaminen ja laaja-alainen näkemys alan muista työtehtävistä. Arvostus yhteisössä perustuu ammattitaitoon ja osamiseen. Esitysteknisellä alalla toiminta perustuu itseohjautuviin tiimeihin, joihin kuuluvat asiantuntijat osaavat toimia ammattimaisesti ja turvallisesti. Voimakas ammatti-identiteetti ja resilienssi. Korkea ammattiylpeys ja laatustandardit. Osamisen ja koulutuksen arvostaminen, ahkeruus, omatoimisuus.	11
5	Joustavuus, sopeutumiskyky.	11
6	Kiire ja jopa paniikki. Pitkät työpäivät, usein tiukalla aikataululla ja työ voi olla stressaavaa.	11
7	Yhteisöllisyys. Ihmisten kunnioitus, tiivis yhteisö, diplomaattisuus. Toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen ja autetaan toisia. Ryhmätyöskentely, matriisijohdaminen, avoimuus, yhteishenki.	8
8	Tapahtuma toteutuu aina, vaikka sen eteen jouduttaisiin tekemään melkein mitä vain. Työt tehdään joka tapauksessa. Sinnikkyys, tavoite päästä aina maaliin tavalla tai toisella. Sitoutuneisuus myydyin tapahtuman toteuttamiseen sovitulla tavalla. Halu tehdä hyvää jälkeä. Lopputulos. Kaikki toimivat yhteisen päämäärän hyväksi. Teknistaiteellinen ilmaisu, esiintyjän/esityksen tukeminen. Päämääräkeskeisyys ja sitoutuminen hyvään lopputulokseen. Tavoitekeskeisyys. Kaikki keikat hoidetaan, vaikka välillä tulee vastoinkäymisiä.	7

9	Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys. Ala on myös asiakaspalveluala, jossa tekniset palvelut tukevat jotain muuta kulttuuritoimintoa.	4
10	Jatkuva kehitys, jatkuva parantaminen, mahdollisuus itsen ja alan kehittämiseen, uudistuminen.	4
11	Työn monipuolisuus, moniosaajuus, korkea vaatimustaso. Työ on monipuolista ja yksikään työpäivä ei ole samanlainen. Työ on usein myös liikkuvaa ja työryhmät vaihtelevat. Projektityylinen työskentely.	3
13	Epävarmuus, sekoilu, tiedon puute.	3
14	Turvallisuusajattelu, turvallisuuden keskiöön asettaminen.	3
15	Pyritään tekemään vaikeista ja ikävistäkin asioista siedettäviä. Työ on joskus raskasta ja epämiellyttävää: kaikkien esitystekniikkaa työkseen tekevien pitää sietää hieman epämukavuutta. Tilanteissa vaaditaan paineensietokykyä.	2
16	Johtaminen on vierasta, matala hierarkia.	2
17	Egoismi ja henkilökeskeisyys, ammatti-identiteetti, minä-itse-ajattelu.	2
18	Aikataulussa pysyminen.	2
19	Tinkimättömyys, määrätietoisuus, täsmällisyys, periksiantamattomuus	2
20	Luovuus ja itseilmaisu. Omien mielenkiinnon kohteiden kanssa työskentely. Yksityiskohtien hiominen ja niihin keskittyminen on myös osa työskentelyä. Työ on luovaa ja luovuus on tärkeä työn sisältö monelle työntekijälle. Itsensä toteuttaminen on osa työtä.	2
21	Sopimuksissa pysyminen.	1
22	Äärimmäisen hyvä paineen sieto.	1
23	Tehokkuus.	1
24	Vanhoillinen meininki.	1
25	Asenteellisuus.	1
26	Ennakoimattomuus.	1
28	Purnataan asioiden mennessä pieleen.	1
29	Toteuttamisen standardi (yleensä laitteisto jotakuinkin samanlaista maasta ja paikasta riippumatta).	1
	Yhteensä:	124

Sijoitus	Miten kuvailisit esitysteknisen alan johtamiskulttuuria? n=76.	Maininnat
1	Vaihteleva, pahimmillaan vallanhimoinen ja ylpistelevä, parhaimmillaan matalalla hierarkialla toimiva ja kuunteleva. Isoja eroja löytyy. Sekä autoritääristä ja koomisia piirteitä hipovaa tiuskintaa ja toisaalla taas hyvin rauhallista ja selkeää. Alalla on monenlaisia johtajia, koska johtoasemaan voi päästä ilman minkäänlaista koulutusta johtoasemasta. Parhaimmillaan johtaminen edistää yksilön ja yhteisön osaamista, pahimmillaan se rajoittaa kehitystä ja luo toksisen työskentelykulttuurin. Toisissa yrityksissä mennään mikromanageroinnin puolelle, toisissa luotetaan tekijöihin niin paljon, ettei vaivauduta tekemään kunnon keikkainfoja.	28

2	Yleensä huono, joko liian auktoriteetti-leijumista huutamisineen, tai sitten johtamista ei tapahdu ja vastuuta ei joko osata tai ehditä muilta työtehtäviltä ottaa. Epäorganisoitua, toissijaista. Toksista. Vanhanaikainen. Vedetään kansakoulupohjalta. Reagoivaa sen sijaan että olisi suunniteltua ja jatkuvaa. Ajoittain erittäin raaka ja armoton. Yleisesti ottaen johtotehtävissä toimii ihmisiä, joilla ei ole henkilökohtaisia valmiuksia, halua tai osaamista toimia kyseisissä tehtävissä. Osa johtavista hahmoista on hyvin kartalla ja osaavat käyttäytyä kyllä, mutta eivät omaa syväjohtamisen taitoja, joilla porukka oikeasti saataisiin sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin. Moni johtava henkilö on "laiska", ja heidän menestyminen projektien läpiviennissä nojaa hyvin oma-aloitteiseen ja ammattitaitoiseen crewhen.	16
3	Hyvä. Reilua ja maanläheistä. Tuetaan ja arvostetaan työntekijää. Hands-on johdolta yleisesti hyvää kommunikaatiota, ymmärrystä ja virheistä opiksi ottamista. pääasiallisesti hyvin yhteisöllinen ja kaikkia kuunnellaan. Veljellistä. Pääosin hyvä ja matala hierarkinen. Parhaimmillaan johtaminen ob asiantuntevaa, asiallista ja "edestä johtavaa". Kaikenlaisia kauhutarinoita kuulee pahasta meiningistä, mutta itsellä on tullut teknisellä puolella tullut vastaan vain hyviä rehtejä pomoja. Ihmisläheinen ja johdonmukainen. Yleensä pienemmissä firmoissa ei ole varsinaista johtamiskulttuuria, vaan töitä tehdään ikäänkuin kavereiden kesken. Esihenkilöillä on yleensä kokemusta alasta myös työntekijänä, joka luo hyvän pohjan johtamiselle. Johtaminen on työntekijälähtöistä ja luotettavaa. Hyvin rento mutta napakka. Luottamus yksilön omaan ohjautuvuuteen ja tarvittaessa tuen antaminen. Vapaa, tasa-arvoinen, inhimillinen.	15
4	Kehittyvä. Paljon kehitettävää, 80-luvun meiningeistä kuitenkin tultu roimasti eteenpäin, Isossa kuvassa vielä heikko ja vanhanaikainen. Parannusta on jo nähtävissä. Hyvääkin on, selvästi sitä halutaan kehittää ja parantaa. Koulutetut esihenkilöt teattereissa ja tapahtumatekniikan puolella parantaneet työolosuhteita paljon esim oman urani alkuaajoista. Kehitytään kokoajan. Alan työkulttuuri on murroksessa. Osa yhteisöstä vielä vanhanaikainen. Lapsen kengissä, mutta kehittyä. Avoimempaan ja reilumpaan suuntaan menevä. Paljon on vielä kehitettävää niin että toimintatavat ovat yhtenäisiä.	13
5	Laiminlyöty. Koulutus ja johtaminen ovat harvoin asoita joihin keskitytään. Melko vapaamuotoista. Sitä ei perinteisesti ole juurikaan ollut. Yritys ja erehdys, harjaantumaton. Johtaminen esitysteknisellä alalla perustuu yleensä pelkästään kokeemukseen huolimatta henkilön kyvyistä toimia johtajana. Ajattelen, ettei alalla ole kovin strukturoitua johtamiskulttuuria, ja luulen sen eroavan muista aloista.	6
6	Työntekijöitä vastuuttava. Oman kokemuksen mukaan, nojataan paljon työntekijän osaamiseen ja päätöksentekoon. Matalahierarkista ja vaihtelevaa. Usein itsejohtamista. Vertaismainen. Välillä luotetaan siihen, että homma jotenkin mystisesti toimii/ratkeaa itsestään. Ei välttämättä kaikkein tehokkainta. Työntekijöiltä odotetaan paljon itseohjautuvuutta heidän taitojensa takia.	4
7	Edestä johtamista omalla esimerkillä. Lähijohtamista. Kompetenssiin perustuvaa.	3
9	Johdon vieraantuminen käytännön työstä. Ylin johto ei useinkaan pysty auttamaan kentällä työskentelevää ryhmää ongelmien ratkaisussa. Hallinnollisissa tehtävissä esiintyy ymmärtämättömyyttä ja etäisyyttä, vaikka kovasti "yritettäisiin." Omassa yrityksessä esihenkilöillä ei yhteyttä esitystekniikkaan.	2
8	Paremmalla kommunikoinnilla ja epämiellyttävienkin asioiden esiintuomisella johtaminen onnistuisi paremmin.	1

13	Monet firmat eivät maksa ansaittua palkkaa teknikoille ja kaunistellaan taloudellisia, tuotannollisia ym. asioita. Asiakkaat eivät maksa tarpeeksi, joten teknikotkaan eivät saa ns. Hyvää palkkaa. Muuten meno on mukavan joustavaa.	1
	Yhteensä:	89

Sijoitus	Näetkö jotain ongelmia esitysteknisen alan työskentelykulttuurissa? Mitä ne ovat? n=79	Maininnat
1	Työntekijöiden kuormitus. Työntekijöistä otetaan kaikki irti, väsyminen, erityisesti nykyisin, kun alan palkkaus on matala ja kulut korkeat töitä joutuu tekemään huomattavasti enemmän. Siviilielämä kärsii varsinkin niillä, jotka työskentelevät vakituisissa työsuhteissa teknikoita, koska työsuoritukset painottuvat aina viikonloppuiltoihin etkä voi kieltäytyä tästä. Työntekijät palavat loppuun helposti koska työt keskittyvät sesonkiaikoihin. Kuormittavuus, työpäivien pituus ja epäinhimillisyyks on ajoittain ongelma. Tällä hetkellä olot ovat huonot. Tuoton maksimointi työntekijän kustannuksella. Palvotaan liikaa rahaa ja jokaisessa projektissa ulosmitataan tekijöistä kaikki. Edelleen laiminlyödään turvallisuutta ja työntekijöiden oikeuksia (työajat, majoitukset, ruokailut, lepo ym.), työhyvinvoinnin uupuminen. Melko usein liian pienillä resursseilla toteutetaan liian isoja projekteja. Tästä seuraa mm. työuupumusta. Liika työkuorma. Pelko palaamisesta pitkiin päiviin koronan jäljiltä. Työskennellään väsyneenä energiajuoman ja kahvin voimalla. Ylikuormittuminen, ei kunnan työehtosopimuksia, pitkät työajat ja työrupeamat. Työntekijöitä ei kunnioiteta resurssina tarpeeksi. Työajat ja työhyvinvointi joutuvat liian usein taka-alalle huonon esityksen tai budjetoinnin takia. Jatkuva stressi.	19
2	Liian suuri velvollisuudentunne. Työholismi. Ei eroteta työtä ja vapaa-aikaa. Nuoret myyvät osaamistaan liian halvalla. Venyminen, oman selkänahan antaminen käyttöön koska tapahtuma toteutuu aina, kunnes siihen ei voi itse vaikuttaa. Edelleen on työn sankaruutta ja machoilua pitkistä päivistä. Työ menee kaiken edelle. Työn vuoksi tehdään paljon uhrauksia. Liiankin korkea työmoraali, joka voi aiheuttaa terveydellisiä ja muita yksityiselämän ongelmia. Myös työn epävarmuus ajaa freelancerit yrittämään liikaa. Ylisuorittaminen, työn sankarit. On myös vielä tekijöitä, jotka ovat ylpeitä työn sankareina olemisesta, eivätkä hahmota ylikuormituksen aiheuttavan ongelmia itselleen henkilökohtaisesti ja välillisesti myös työyhteisölle. Freelancer-lähtöisyys ja -henkisyys vaikuttaa siihen, että omia rajoja saatetaan vetää liian pitkälle esimerkiksi työajoissa.	16
3	Pitkät päivät. Järjettömän pitkien päivien itsestäänselvyysnä pitäminen. Ei ylity korvauksia. Pitkien päivien (+12 h) normalisointi.	14
4	Budjetit. Liian pienellä budjetilla tehtävät tarjoukset. Asiakkaan tietämättömyys siitä missä hinnoissa tuotannot menevät. Työehtosopimuksia ei välttämättä noudateta kaikilta osin, jotta saadaan keikat maaliin mahdollisimman halvalla. Asiakkaiden maksuvalmius halutusta palvelusta. Palvotaan liikaa rahaa ja jokaisessa projektissa ulosmitataan tekijöistä kaikki. Myydään halvalla ja työntekijät maksaa siitä tekemällä pitkiä päiviä/öitä/viikonloppuja ilman lisiä tms extroja.	12

5	Turvallisuus. Ajoittain törmäilee säännöstenvastaisiin viritelmiin ja rakennelmiin. Esim. ripustus/rakenneasioissa pitäisi olla tiukemmat lainsäädännölliset pykälät ja standardit, joiden mukaan pitää toimia. Edelleen laiminlyödä turvallisuutta ja työntekijöiden oikeuksia (työajat, majoitukset, ruokailut, lepo ym.) Vanhat asenteet, työturvallisuudesta piittaamattomuus. Kiireessä tehdään nopeita "häätä" ratkaisuja, koska ajatellaan ettei lyhyessä ajassa (esim. parin tunnin konsertin aikana) ehdi tapahtua mitään. Ulkomaiset toimijat, jotka oikovat turvallisuudessa. Henkilökohtaisesta työturvallisuudesta tinkiminen. Kyllä alalla on tilanteita, joissa joku asia toteutetaan turvallisuushuolista riippumatta. Jotkut luulevat, että vaaditaan sankaritekoja turvallisuudenkin uhalla, näin ei saisi olla.	12
6	Epätasa-arvo. Nuorien ja uusien teknikoiden väheksyminen ja sivuuttaminen. Aloittelijoita ja esim. naisia syrjitään. Työpaikkakiusaaminen, pelolla johtaminen ja psykologinen turvattomuus, mikä johtaa siihen, ettei välttämättä uskalleta kysyä asioista epävarmoissa tilanteissa, mikä johtaa siihen, että jotain fataalia voi sattua. Alalla ollaan näennäisesti monimuotoisuuden puolesta puhujia, mutta useimmissa alan firmoissa se tarkoittaa vain sitä, että joillakin kasvaa parta ja toisilla se kasvaa vähemmän. Monelta oletetaan "liikoja" siinä mielessä, että ehkä pitempään toimineilta unohtuu, että jokainen on joskus noviisi ja tarvitsee enemmän tukea. Esitystekninen työ on sukupuolittunutta. Juurtuneet tavat, epätasa-arvoisuus. Miesvaltaisuus: alalta edelleen löytyy miesoletettuja henkilöitä, jotka katsovat naisoletettuja alaspäin.	8
7	Johtaminen. Autoritäärinen johtaminen. Perinteinen mestari/kisälli/oppipoikakulttuuri tulisi uudistaa ja myöntää että myös johtamista voi oppia eikä se ole myötäsyttyistä. Vääränlaiset ihmiset ovat esihenkilötehtävissä. Varsinkin pienempien yritysten toiminnassa voi olla huomattavia ongelmia johtamisen osalta. Pelolla johtaminen. Työntekijöitä ei kunnioiteta resurssina tarpeeksi. Työajat ja työhyvinvointi joutuvat liian usein taka-alalle huonon esityön tai budjetoinnin takia.	8
8	Liika kiire (liian pienellä budjetilla myydyt keikat), Liika kiire, johtuu liian alhaisesta henkilöresursoinnista. Jatkuva kiire.	8
9	Viestintä. Kommunikaation ongelmat, kommunikointi toisten kanssa. Turhan myöhään tulevat riderit. Tieto ei kulje. Turvallisuuteen ja tietojen välittämiseen suhtaudutaan todella kirjavasti.	7
10	Huono palkkaus. Ei ylityökorvauksia. Palkkaus on edelleen "villi länsi". Kaikki tämä vääristää markkinaa ja kilpailua. Myydään halvalla ja työntekijät maksaa siitä teke-mällä pitkiä päiviä/öitä/viikonloppuja ilman lisiä tms extroja.	7
11	Ilmapiiri. Kyräily, huono fiilis, erimielisyyksiä ratkaistaan huutamalla, Työpaikkakiusaaminen, pelolla johtaminen ja psykologinen turvattomuus. Kulttuurissa myös siedetään törkeää käytöstä "ns. kovilta tekijöiltä", sillä alalla on krooninen pula osaamisesta ja ilmeisesti se on se hinta mitä joidenkin ihmisten tekemisestä tulee maksaa. Etenkin pienemmissä firmoissa asia ilmapiiri voi olla hyvinkin karu. Vanhanaikainen opetustapa: vittuilu. Myöhästely, kunnioitus.	6
12	Tuotantojen ja projektien toteutukset. Epämääräisten tuotantojen nousu. Selkeitä prosesseja ei ole. Purkkaratkaisuja ja tinkimistä laadusta. Epäpäteviä ja koke-mattomia projektitekijöitä, sekä hankalia keikkoja, jotka on jo lähtökohtaisesti A) myyty väärin B) suunniteltu väärin C) pakattu väärin D) palkattu väärin. Käsien le-vittely, vastuualueiden hämartyminen, kokonaissuunnittelun hallinta ja johtami-sen puutteet.	5

13	Liian pienet työryhmät. Aikataulut ovat monesti tarpeettoman tiukat, ja työntekijöiden määrä minimoitu. Pienten budjettien takia tuotannot suoritetaan minimi miehityksellä. Melko usein liian pienillä resursseilla toteutetaan liian isoja projekteja.	5
14	Juurtuneet ja vanhat ajattelutavat. Pinttyneet normit. Kulttuuri muuttuu hitaasti, "Aina on tehty näin", tästä onneksi ollaan pääsemässä eteenpäin. Paljon sellaisia malleja, jotka ovat suoraan 80-luvulta, ei ole enää tätä päivää.	4
15	Tietämättömyys, koulutuksen puute.	2
16	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen. Työasiat voivat hallita liian kokonaisvaltaisesti henkilön elämää ja ajankäyttöä.	2
17	Kapeakatseisuus. Liian paljon ihmisiä, jotka osaavat/ymmärtävät vaan sen oman tonttinsa/työnkuvan. Projektiluontoisuus "kuplaannuttaa" helposti, kuvitellaan että ollaan tekemässä maailman ainoaa keikkaa. Kokonaiskuvaa osaa katsoa hyvin harva.	2
18	Palaute. Palautteen ja palautteen aiheuttamien toimenpiteiden sidoksen puute, Palautetta ei osata antaa kohteliaasti ja vaikuttavasti.	2
19	En näe alalla ongelmia.	2
20	Vaikeus myöntää omia virheitä, koska jokainen on "maailman ammattitaitoisin ja kokenein roudari", Eri firmoilla eri tavat hoitaa hommia, joka on tietysti se ainut ja oikea (vrt. piuhojen kerääminen)	2
21	Ala laahaa perässä muihin nähden	1
22	Kuunteleminen. Asioista päättävät (asiakkaat) eivät kuuntele tarpeeksi osajia, jolloin muodostuu jo lähtökohtaisesti ongelma työn suorittamiseen. Esimerkiksi lava tai tuotanto ei mahdu sille suunniteltuun paikkaan tai slottiin.	1
23	Paljonkin, mutta eivät ne merkittävästi eroa yhteiskunnassa muillakaan aloilla olevista ongelmista.	1
24	Ei ole olemassa yhtä yhtenäistä kulttuuria. On sirpaloituneita työryhmiä tai työpaikkojen saarekkeita, joista osa on pysyvämpiä ja osa yhä kokoontuvia uudestaan hajoavia. Kulttuuria kuvaa enemmänkin alan heterogeenisyys, monitaiteellisuus ja jatkuva muutos. Toisaalta kulttuurissa on havaittavissa diversiteettiä positioittain, tehtäväkuvisa, maantieteellisesti ja osaamisessa.	1
25	Iso osa tapahtumista on suurien sijoittajayhtiöiden omistamia.	1
26	Yritykset eivät halua perehdyttää uusia työntekijöitä heillä käytössä olevaan kalustoon vaan ottavat töihin mieluummin henkilön, joka jo osaavat ja tietävät tarvittavat asiat. Uusien tekijöiden on hankala saada jalkaa oven väliin.	1
27	Laitostuminen kulttuurilaitoksissa	1
28	Vialliset tai väärät laitteet.	1
29	Päinvastoin, alan kehitys etenee sekä turvallisemmaksi ja paremmin johdetuksi hyvää vauhtia.	1
30	Yllättävä vähän vakituisia työpaikkoja.	1
31	Joissain tapauksissa "hyväveliverkosto".	1
32	Liiallinen "olettaminen" on usein läsnä. Oletetaan että henkilö NN osaa kaiken häneltä vaaditun.	1
33	Mopolla moottoritielle tyylinen kasvaminen ilman tarvittavaa tietotaitoa.	1
	Yhteensä:	156

Sijoitus	Miksi hakeuduit esitystekniselle alalle? n=80.	Maininnat
1	Kiinnostus musiikkiin. Rock'n'roll. Rakastan kulttuuria ja haluan edesauttaa sen toimintaa Suomessa. Musiikin takia hakeuduin alalle. Rakkaus estetiikkaan, musiikkiin ja taiteeseen ylipäättään. Kiinnostus työskennellä taiteen parissa, käsityöluonteisessa tehtävässä. Musiikki on minulle kaikki kaikessa. Koska Iron Maiden.	21
2	Päädyin alalle. Vahingossa kai tänne suurin osa on ajautunu. Aikaisempi työkokeemus ja harrastus sulautuivat uudeksi ammatiksi. Sattuma. Päädyin vahingossa alalle kesätöihin. Tälle alalle ei hakeuduta, tälle ajaudutaan. Joku hullun päähänpisto se oli.	11
3	Tapahtumat. Keikkahommat on kivoja, rakastan tehdä keikkoja, Rakkaus elämyksiin ja tapahtumiin, Koska tapahtumien tekeminen on parasta maailmassa.	8
4	Kiinnostus teknologiaan, mielenkiinto tekniikkaa kohtaan. Kiinnostus esitystekniikan laitteisiin.	8
5	Elämysten tuottaminen ihmisille. Olen kiinnostunut toimimaan taiteen välittäjänä esiintyjältä yleisölle. Mahdollisuus ilmaista itseään ja siten tuottaa elämyksiä muille oli pitkään yksi tärkeä motivaattori. Paremmat soundit kansalle, työtä huvinkin vuoksi, Yleisön palvelu.	7
6	Harrastuneisuuden kautta.	6
7	Alan kiinnostavuus. Mielenkiintoiset työskentelypaikat ja haasteet, Kiinnostus tekniikkaan, vapaus ja mielenkiinto toteuttamista kohtaan, Kiinnostus alaan	4
8	Lähipiirin kautta. Pyydettiin. Lähipiirissä ollut henkilö innosti alalle.	3
9	Koulutuksen myötä.	2
10	Halu tehdä hausalla alalla töitä. Työtä huvinkin vuoksi	2
11	Monipuolisuus, Tapahtumien erilaisuus,	2
12	Asiakaspalvelu.	2
13	Erilaisuus. Hakeuduin alalle koska halusin jotain erilaista.	1
14	Jatkuva itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen mahdollisuus.	1
15	En tiennyt mitä muutakaan nyt olisi silloin tehnyt.	1
16	Oli hienoa työskennellä eri artistien kanssa sekä nähdä miten tapahtuma tehdään alusta loppuun	
17	Ala vaikutti jännältä ja coolilta	1
	Yhteensä:	80

Sijoitus	Mikä sinua työssäsi motivoi? n=80.	Maininnat
1	Taiteellinen ja kulttuurinen sisältö. Rock'n'roll. Rakastan kulttuuria ja haluan edesauttaa sen toimintaa Suomessa. Teknologian ja taiteen yhtymä. Musa on kivaa eikä tarvi hakea muita töitä. Rakkaus estetiikkaan, musiikkiin ja taiteeseen ylipäättään. Taide, kulttuuri ja luovuus ruokkivat minua tekijänä. Kiinnostus työskennellä taiteen parissa, käsityöluonteisessa tehtävässä. Musiikki on minulle kaikki kaikessa.	16
2	Onnistumisen tunteet monimutkaisen palapelin hallinnassa motivoi. Onnistumiset, sekä henkilökohtaiset kuin johtamani ryhmän motivoi. Adrenaliini piikki keikan aikana ja onnistuneen tapahtuman jälkeinen olo. Onnistuneet tapahtumat. Lopputulos, konkreettinen aikaan saaminen. Muiden ja oma onnistuminen. Kun muut ympärillä onnistuu ja siinä onnistumisessa mukana oleminen.	15

3	Elämyksen tuottaminen. Olen kiinnostunut toimimaan taiteen välittäjänä esiintyjältä yleisölle. Työn paras puoli on tarjota ihmisille jotain mikä ylevöittää, irrottaa arjesta ja antaa kokemuksia. Elämysten aikaansaaminen yhdessä. Mahdollisuus ilmaista itseään ja siten tuottaa elämyksiä muille. Yleisön palvelu. Rakkaus elämyksiin ja tapahtumiin. Onnistuneen elämyksen tuottaminen yleisölle on hieno palkinto. Iloiset naamat yleisössä.	13
6	Oppiminen ja kehittyminen. Jatkuva itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen mahdollisuus. itsensä kehittäminen. Alalla pystyy oppimaan koko ajan uutta ja haastamaan itseään. Kehitystyö on myös palkitsevaa. Työssäni motivoi jatkuva uuden oppiminen. Yrityksen toimintakulttuurin kehittäminen ja vaikuttaminen laajempiin kokonaisuuksiin kuin yksittäisten keikkojen tai oman erityisosaamisalueeni teknisiin sisältöihin.	12
4	Tapahtumat itsessään. Tykkään tehdä asioita/ tapahtumia. Kiinnostus alaan, työtä huvun vuoksi. Pidän näistä töistä kokonaisuudessaan. Syystä tai toisesta keikkoja on kiva tehdä.	10
5	Monipuolisuus, tapahtumien erilaisuus, työnkuvan monipuolisuus, jatkuva muutos.	10
7	Yhteisöllisyys. Hyvä työyhteisö, luottamus. Työssä motivoi kontaktointi ja saman henkisten ihmisten kanssa työskentely. Minua kiehtoo tällainen tiivis ryhmätyö, jota teatterissa tehdään. Tapahtumaväen sosiaalisuus. Muiden potkiminen eteenpäin (uralla, työtehtävissä; asema, ei niinkään käsillä olevan tekemisen eteenpäin potkiminen).	9
8	Palaute. Työssä motivoi asiakkaiden palaute. Asiakkaan kiitos. Uudelleentilaus. Tyytyväiset asiakkaat (yritysassiakkaat + konserttikävijät), kun heidän tapahtumansa onnistuu ansiostani. Työnantajan kiitokset.	9
10	Haastavuus. Työssä motivoi eniten haastavuus. Motivointina toimii alati muuttuvat haasteet. Pieni kilpailuasetelma. "Pakko tehdä paremmin asiat kuin toinen". Paineen alla työskentely. Adrenaliini piikki keikan aikana.	7
9	Luovuus. Mahdollisuus päästä toteuttamaan myös taiteellisia ambitioita.	6
11	Projektimainen työskentely. Projektien pituus (ei vuosia samaa projektia vaan enemmänkin projekti parissa kuukaudessa pakettiin ja seuraavan kimppeen), rakkaus projektityöhön, projektiluonteisuus.	5
12	Vapaus. Mahdollisuus vaikuttaa omiin töihin ja niiden sisältöön. Vaihtelevan työajan suoma vapaus omassa arjessa.	5
13	Kiinnostus teknologiaan, mielenkiinto tekniikkaa kohtaan.	5
14	Raha. Saan siitä hyvää rahaa. Tällä hetkellä ei motivoi juuri mikään, mutta jotain palkkaa on tehtävä	3
16	Kiinnostavuus. Mielenkiintoiset työskentelypaikat, mielenkiintoiset työtehtävät,	2
17	Asiakaspalvelu.	2
18	Ihmisten aito mielenkiinto ja intohimo työhön, oma intohimo.	2
19	Tunnelmat ja tarinat.	1
21	Fyysinen suorittaminen työaikana.	1
	Yhteensä:	133

LIITE 3: OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUIDEN TIEDOT

Opinnäytetyön tutkimusosan haastattelut 15.2.-18.5.2023					
Päivämäärä	Menetelmä	Toteutus	Huomio	Osallistujia yhteensä	Käytetty aika (h)
15.2.2023	Ryhmähaastattelu	Läsnäolo		4	3
21.2.2023	Henkilöhaastattelu	Läsnäolo		1	1
21.2.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1,5
22.2.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1,5
22.2.2023	Ryhmähaastattelu	Teams	Haastattelu keskeytettiin ajan puutteen vuoksi, ja sitä jatkettiin 27.2.2023	2	2
6.3.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1
28.3.2023	Ryhmähaastattelu	Läsnäolo	Osallistujat samoja, kuin aiemmissa haastatteluissa, joten heitä ei lasketa uudelleen tässä taulukossa.		1
15.5.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1,5
17.5.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1,5
18.5.2023	Henkilöhaastattelu	Teams		1	1
Yhteensä:				13	15

LIITE 4: ARVIO ÄÄNIRASIA TAPAHTUMANTEKIJÄ OY:N YRITYSKULTTUURISTA

Äänirasia Tapahtumantekijä Oy:n toimintaa ohjaavat kulttuuriset perusolettamukset:

- Palaverieihin ei tarvitse tulla ajallaan.
- Työn tekemisen ajalla tai läsnäololla toimipisteellä ei ole merkitystä niin pitkään kun työt tulevat tehdyksi.
- Vuorovaikutus ei voi toimia kunnolla, jos työntekijät eivät vietä aikaa samassa tilassa.
- Tulevaisuutta ei voida ennakoida, joten asioita ei kannata suunnitella liian pitkälle etukäteen.
- Viestinnässä on ongelmia, mutta tämä on normaalia, eikä asiaan kannata panostaa.
- Sisäisten projektien kesken jääminen on tavallista, eikä siitä tarvitse murehtia. Kukaan ei kuitenkaan valvo niiden toteutumista.
- Töissä ei ole asemaan perustuvia hierarkkisia valtasuhteita. Auktoriteetti perustuu kokemukseen ja ammattitaitoon.
- Epämiellyttävistä asioista ei tarvitse puhua suoraan asianosaisen kanssa.
- Työ on haastavaa ja vaatii erityistaitoja. Ala poikkeaa muista aloista ja on monessa suhteessa uniikki. Muilla aloilla työskentelevät eivät voi ymmärtää tapahtumatekniikka-alaa. Työ on jatkuvasti läsnä, eikä sitä voi täysin erottaa muusta elämästä.
- Työn eteen on pystyttävä tekemään uhrauksia ja painamaan pitkää päivää.
- Olemme taitavia moniosaajia. Pystymme ratkomaan mitä tahansa ongelmia. Selviämme aina. autamme toisiamme ja olemme läheisiä. Toisten ongelmista välitetään.
- Ihmisistä voidaan puhua rumasti, kun he eivät ole paikalla.
- Innostumme haasteista ja tahdomme kehittää yhdessä luovia ratkaisuja uudenlaisten toteutusten mahdollistamiseksi.

Työntekijöiden tärkeiksi kokemat arvot:

- Asiakaspalvelu
- Laatu
- Luotettavuus
- Yhteisöllisyys, ”hyvä meininki”
- Sitoutuminen
- Elämyksen tuottaminen
- Nöyryys
- Ammattitaito

Henkilöstöä motivoivat tekijät:

- Elämyksen luominen tai tuottaminen
- Rakkaus musiikkiin ja tapahtumiin
- Haasteiden voittaminen, laajojen kokonaisuuksien hallinta
- Asiakkaan tai artistin kiitos
- Myynnin onnistuminen ja muut onnistumisen kokemukset
- Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus
- Uusi kalusto, Teknologia

Kirjallinen kuvaus yrityksen kulttuurista:

Palavereihin saavutaan myöhässä, palaverissa ei pysytä asiassa, eikä pysytäkään tekemään päätöksiä asioista, joita varten palaverit on koottu. Tämän lisäksi palaverit tapaavat venähtää yli suunnitellun ajan. Palaverit ovat usein tehokkuuden sijaan luovan keskustelun ja ideoinnin alustoja. Myöhästymisistä on keskusteltu yrityksessä ja ongelma tiedostetaan.

Yrityksen työntekijöiden elämänrytmit vaihtelevat huomattavasti, ja tämä vaikuttaa myös heidän työntekoonsa. Osa työntekijöistä saapuu töihin säännöllisesti aamulla kello kahdeksan, osa saapuu noin klo 10–12. Osa puolestaan tekee töitä silloin kun töitä on, kellosta riippumatta. Yleisesti koetaan, että

työnteon ajalla ei ole suurta merkitystä, kunhan työt tulevat tehdyksi ja jokainen kantaa vastuun omista tehtävistään.

Edellisestä kohdasta huolimatta työyhteisössä uskotaan, että samassa tilassa oleminen on ehto toimivalle vuorovaikutukselle. Työntekijät kokevat, että niillä työntekijöillä, jotka ovat säännöllisesti paikalla, on vuorovaikutusta. Ongelmaksi nähdään se, että päätökset tehdään varastolla niiden ihmisten kanssa, jotka sattuvat olemaan paikalla. Tämän jälkeen ei kuitenkaan informoida muita työntekijöitä, jolloin kaikki eivät ole selvillä esimerkiksi sovituista toimintamalleista. Osa työntekijöistä uskoo, että viestintää pitäisi kehittää niin, että se toimisi ilman fyysistä läsnäoloakin.

Äänirasiolla ei työntekijöiden mielestä ennakoida tulevaisuutta. Tämä ilmenee sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tulevaisuuden tarkastelussa esimerkiksi kaluston valmistelun tai lähetyksien vastaanoton osalta, sekä strategian, markkinoinnin ja myynnin suunnittelussa. Työyhteisössä ei kuitenkaan koeta voimakasta tarvetta tulevaisuuden pohtimiselle. Mielekkäämpää on keskittyä käsillä olevaan työhön ja akuuttien lähitulevaisuuteen sijoittuvien asioiden hoitamiseen. Yleisesti luotetaan siihen, että johdolla on tilanne hallinnassa ja että johto kertoo asioista silloin, kun jotain kerrottavaa on.

Yrityksen johdon viestintä ei työntekijöiden mielestä koskaan ole ollut kovin-kaan selkeää tai riittävää. Yleinen suhtautuminen johdon viestintään on, että sen kanssa on vain tultava toimeen. Yleisestikin puutteet yhtenäisissä toimintatavoissa ja viestintäkäytännöissä tunnistetaan, mutta asian koetaan olevan tavallinen ongelma, eikä sen parantamiseksi ole ryhdytty toimiin.

Äänirasian työntekijät ovat huomanneet, että heillä ideoidaan paljon ja ideat ovat usein myös hyviä, mutta niitä on vaikea saattaa loppuun. Asiakasprojektit suoritetaan lähes poikkeuksetta erittäin tunnollisesti, mutta sisäisiä kehitysoitoja ei pystytty saattamaan valmiiksi. Sovittujen asioiden toteutumista ei valvota, eikä niiden hoitamatta jättämisellä pääsääntöisesti ole mitään seurauksia. Yleisesti myös uskotaan, että puhutut asiat eivät välttämättä toteudu.

Työyhteisössä ei puututa sisäisiin laiminlyönteihin antamalla korjaavaa palautetta, tai ilmoittamalla asiasta johdolle. Asioiden hoitamiseen ei nimetä vastuhenkilöitä, vastuuta ei painoteta ja työyhteisön sitoutuminen sisäisiin projekteihin on heikohkoa. Vastuuta ei myöskään haluta ottaa oma-aloitteisesti.

Johdon katsotaan omaavan yritystä koskeva valta, ja valta määrätä isoista päätöksistä. Työntekijät kokevat kuitenkin myös niin, että johto käyttää jopa liian vähän valtaa. Haastattelujen perusteella yrityksessä tunnetaan johdon olevan ylemmällä hierarkian tasolla, ja johdolta myös kaivattaisiin tämän oltuksen mukaista toimintaa. Ongelma kärjistyy silloin, kun työyhteisössä kaivattaisiin ratkaisuja suuriin linjoihin, joita työntekijät eivät koe olevansa valtuutettuja itse päättämään. Osittain matala hierarkia koetaan myös projekteissa ongelmaksi silloin, kun esimerkiksi projektipäällikön tai toiminnallisen esihenkilön määräysvalta kyseenalaistetaan.

Yrityksessä tiedostetaan, että vaikeita asioita ei oteta puheeksi niiden ihmisten kanssa, joita asia koskee. Yllättävän tietoisia ollaan myös siitä, että näistä asioista puhutaan silti toisille työntekijöille ja vaikka asia tunnistetaan hyvin johdonmukaisesti, lähes kaikki kuvaukset ilmiöstä antavat ymmärtää sen olevan huono tapa. Yleisesti ymmärretään, että ihmiset ovat erilaisia ja eri ihmisille sopivat erilaiset tehtävät.

Työ yleisesti nähdään rankkana ja vaativana. Työyhteisössä uskotaan alalle suuntautuvien ihmisten tuntevan palavaa halua alalla työskentelyyn. Kovaa halua alalle pidettiin ainoana tapana menestyä ja jaksaa työssä. Ainoastaan monia aloja hyvin tuntevat työntekijät näkevät asian niin, että jokaisella alalla on omat kuormitus- ja voimavaratekijänsä, eikä tapahtumatekniikan ala ole mitenkään erityisen rankka. Työ nähdään erittäin yrittäjämäisenä, myös tunti- ja kuukausipalkkalaisten osalta. Työ on aina läsnä, eikä siitä pääse koskaan eroon. Työ vaatii luovaa ajattelua, jota ei voi pakottaa tapahtumaan klo 8–16 välillä. Ala on stressaava, koska siihen kuuluu paljon vastuuta ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Keikan toteutumiseksi ongelmat on pakko ratkaista. Tämä tekee tapahtuma-alan työntekijöistä ongelmanratkaisijoita.

Äänirasiolla ollaan valmiita tekemään pitkää päivää ja uskotaan ylitöiden olevan alan normi. Töitä tehdään kellonajasta riippumatta ja työt loppuvat, kun loppuvat. Yhteisöllisyys ja taiteellinen lopputulos kannustavat jaksamaan ja tekemään extramailin. Päivien ennakoimaton venyminen tunnistetaan alan suureksi stressitekijäksi. Työ vaatii itseohjautuvuutta, omatoimista vaivan näköä sekä ”ekstramailin tulemistä”, jotta voisi erottua edukseen.

Työyhteisössä uskotaan vahvasti Äänirasian työntekijöiden olevan itseohjautuvia, monipuolisia ja taitavia ongelmanratkaisijoita. Työntekijät haluavat myös näyttäytyä ammattilaisina, jotka pystyvät ottamaan ongelmat ja huolet pois asiakkaan harteilta. Työntekijät kertovat tuntevansa vastuuta omasta toiminnastaan ja haluavat tuottaa yritykselle tuloja oman palkkansa kattamiseksi ja yrityksen kehittämiseksi. Haastavat projektit nähdään kiinnostavina ja niihin suhtaudutaan uskoen, että löydämme varmasti ratkaisun.

Työyhteisöllä on paljon jaettuja arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Työntekijät viettävät huomattavan paljon aikaa keskenään myös vapaa-ajalla. Työyhteisöllä kuvataan olevan oma ronski huumorinsa ja keskustelutapansa. Tunnelmaa kuvataan veljelliseksi. Tiettyihin ryhmiin voi kuitenkin olla vaikea päästä sisään.

Yleisesti hyvinä työntekijän piirteinä pidetään ahkeruutta, innostusta, oma-aloitteisuutta ja sopivaa sosiaalisuutta. Äänirasialla on töissä paljon erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia sosiaalisuuden asteita ja erilaisia taustoja. Ennen kaikkea työn tulokset määrittelevät henkilön sopivuuden Äänirasialle. Jos henkilö suorittaa hänelle asetetut tehtävät ja sopii lisäksi sosiaalisella tasolla työporukkaan, hän on huipputyyppi. Jos taas tehtävän suorittaminen ei onnistu, tai varsinkin jos henkilö on osoittanut liikaa itseluottamusta, tai jopa ylimielisyyttä, hänet voidaan sulkea melko voimakkaasti ulkopuoliseksi.

Työntekijöiden mielestä uusien työntekijöiden tulisi ottaa asioista itse selvää ja olla valmiita opettelemaan asioita itse. Heidän tulisi näyttää kiinnostuksensa ja

kehittymishalunsa. Työntekijöiden yhteisössä on käsitys, että nykyään uudet työntekijät saattavat tulla töihin opettelemaan ja tätä pidetään negatiivisena asiana.

Epäsovinnaisuus ja härskiys nähdään hauskana asiana ja yhteisöllisyyden tärkeänä osana. Työyhteisö on tietyllä tavalla homogeeninen tämän suhteen. Toisista työntekijöistä ja myös asiakkaista ja yhteistyökumppaneista puhutaan ajoittain rumasti. Ihmisten haukkuminen, kritisoiminen ja nimittely koetaan hauskana asiana, mutta sillä on myös syvempi merkitys. Työntekijät kokevat ajoittain turhautumista, joka liittyy sekä työkavereiden, asiakkaiden että sidosryhmien toimintaan. Tällöin kaivataan mahdollisuutta sanoittaa negatiivisia tunteita turvallisessa ympäristössä. Asioista avautuminen ronskisti työkavereille helpottaa keikoilla jaksamista. Kun negatiiviset tunteet puretaan turvallisessa ympäristössä, ei niitä tarvitse näyttää esimerkiksi asiakkaille, vaan voidaan keskittyä asiakkaan arvostamiseen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun.

Äänirasian työntekijät pitävät työpaikkaansa veljellisenä ja välittävänä yhteisönä. Toisista pidetään huolta ja toisia autetaan. Työntekijät kokevat ponnistelevansa yhteisen tavoitteen eteen ja näkevät myös yrityksen edun hyödyttävän kaikkia työntekijöitä.