

Hanna-Maria Kananen

**LÄHITAPIOLA KAINUU-KOILLISMAAN YHDISTYMISPROSESSIN
ORGANISAATIOKULTTUURISET VAIKUTUKSET**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja kaupan koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2012



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja kaupan koulutusala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Hanna-Maria Kananen	
Työn nimi LähiTapiola Kainuu-Koillismaan yhdistymisprosessin organisaatiokulttuuriset vaikutukset	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen Toimeksiantaja Kainuun Lähivakuutus/LähiTapiola Kainuu-Koillismaa
Aika Syksy 2012	Sivumäärä ja liitteet 54 + 18
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Kainuun Lähivakuutuksen ja Tapiolan Kainuu-Koillismaa – alueen organisaatiokulttuureja erillisinä toimijoina: kuinka ne eroavat toisistaan ja mitkä piirteet ovat huomionarvoisia LähiTapiola Kainuu-Koillismaan alueorganisaatiota rakennettaessa. Lisäksi työn avulla pyritään antamaan johdolle tietoa organisaation nykytilasta.</p> <p>Tutkimuksen keskeisen teoreettisen viitekehyksen muodostaa Scheinin organisaatiokulttuurin monitasoteoria. Teoriaosiossa käsitellään organisaatiokulttuuria käsitteenä, sen muutosprosessia ja uuden kulttuurin luomista sekä muutosprosessin onnistumisen ja organisaatiokulttuurin huomioimisen välistä suhdetta. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitetaan muutosjohtamisen asemaa onnistuneen muutosprosessin läpiviennissä.</p> <p>Työn tutkimusaineisto kerättiin lokakuussa 2012 pääosin avoimia kysymyksiä sisältäneellä kyselylomakkeella. Lomake lähetettiin 58:lle LähiTapiola Kainuu-Koillismaan organisaatiossa työskentelevälle henkilölle. Kyselyn avulla saatujen vastausten lisäksi organisaation toimintaa havainnoitiin yhden päivän ajan</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksista kävi vahvasti ilmi kohtaavien kulttuurien erilaisuus ja yhdistämisprosessin haasteet tulivat konkreettisemmiksi. Henkilöstön huomioiminen muutosprosessissa nousee yhä merkittävämmäksi elementiksi, jotta muutoksesta voidaan puhua onnistuneena.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	organisaatiokulttuuri, fuusio, muutosprosessi, finanssiala
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Hanna-Maria Kananen	
Title Impacts of Merger on Organizational Culture, Case: LähiTapiola Kainuu-Koillismaa	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Lähivakuutus Kainuu/LähiTapiola Kainuu-Koillismaa
Date Autumn 2012	Total Number of Pages and Appendices 54+18
<p>The aim of this study is to investigate the organizational cultures of Lähivakuutus Kainuu and Tapiola Kainuu-Koillismaa as separate entities: how they differ from each other and what features are significant when building a new LähiTapiola Kainuu-Koillismaa organization. In addition, this thesis aims to give information on the organization's current state for management.</p> <p>The essential theoretical framework of this thesis consists of Schein's theory of organizational culture. The theoretical part deals with the concept of organizational culture, the process of change and the creation of a new culture. The relationship between the success of the change process and the consideration of organizational culture is also handled.</p> <p>The research material of this thesis was collected by a questionnaire containing mainly open-ended questions in October 2012. The questionnaire was sent to 58 persons who work in the organization of LähiTapiola Kainuu-Koillismaa. In addition, the operations of the organization were observed during one day.</p> <p>The survey results showed that the two cultures differ from each other very much, so the integration will be a challenging process. Taking staff into account will be one of the most important factors in making the change process of the organizational culture successful.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	organizational culture, merger, change process, financial sector
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATIOKULTTUURI	3
2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä	3
2.1.1 Organisaatiokulttuurin indikaattorit	5
2.1.2 Kulttuurityypit	8
2.2 Osa- ja alakulttuurit	9
2.3 Organisaatiokulttuurin tutkimussuuntaukset	10
2.4 Kulttuurin kehittyminen ja rooli organisaatiossa	11
3 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI	13
3.1 Organisaatiokulttuurin muuttaminen	13
3.1.1 Muutostasot ja -syklit	14
3.1.2 Muutosprosessi	16
3.1.3 Muutokseen liittyvät ongelmat	18
3.2 Uuden kulttuurin luominen	18
3.2.1 Johtoryhmän keskeinen rooli kulttuurin luomisessa	19
3.2.2 Muutosmyönteisen kulttuurin rakentaminen	20
3.2.3 Viestintä muutosprosessissa	21
3.3 Organisaatiokulttuuri ja muutosjohtaminen	21
3.4 Muutosvastarinta ja asenteet	23
3.5 Menneisyyden vaikutus tulevaan	25
3.6 Luottamus organisaation pääomana	25
4 KULTTUURIN HUOMIOIMINEN MUUTOSTILANTEESSA	28
4.1 Kulttuurit muutosympäristössä	28
4.2 Vallitsevien kulttuurien tuntemisen tärkeys	29
4.3 Kulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen	30
4.4 Arvojen ja kulttuurin vienti koko organisaatioon	31
4.5 Kulttuurin ansat	32
4.6 Dialogin merkitys kulttuurisilla rajoilla	33

5 LÄHITAPIOLA KAINUU-KOILLISMAAN TILANNE TUTKIMUSHETKELLÄ	35
5.1 Kainuun Lähivakuutusyhdistys ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola Kainuu-Koillismaa	35
5.2 LähiTapiola Kainuu-Koillismaa	36
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	38
6.1 Kyselytutkimus	38
6.2 Havainnointi	39
6.3 Tutkimuksen tulokset	40
6.3.1 Lähivakuutuksen ja Tapiolan kulttuuripiirteet erillisinä toimijoina	41
6.3.2 Kulttuurien kohtaaminen LähiTapiolassa	43
6.3.3 LähiTapiola Kainuu-Koillismaan tulevaisuuden mahdollisuudet	45
7 POHDINTA	47
LÄHTEET	51
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kansakuntien tapaan jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Kulttuuri on organisaation toiminnan näkymätön kehys, joka muodostuu siihen kuuluvien yksilöiden yhteisten kokemusten tuloksena ja kehittyy organisaatiossa tapahtuvien muutosten ja sen jäsenten yhteistoiminnan seurauksena. Muutoksia tarvitaan, jotta organisaatio kykenee pysymään mukana yhteiskunnan kehityksessä ja tyydyttämään sidosryhmiensä kasvavia tarpeita. Kulttuurilla on todettu olevan olennainen asema organisaatiomuutoksen onnistumisessa, ja vastaavasti muutoksilla on mahdollista pyrkiä muokkaamaan kulttuuria haluttuun suuntaan.

Siinä missä kilpailijat tarjoavat vakuutuspalveluja pankkivetoisella toiminta-ajatuksella, on LähiTapiolan ajatus päinvastainen: Keskinäinen Vakuutusyhtiö LähiTapiolasta muodostuu Suomen ainoa vakuutusvetoinen finanssitalo. (Kananen 2012.) Lähivakuutuksen ja Tapiolan jättifuusiossa syntyy Suomen suurin vahinkovakuuttaja, 30 prosentin markkinaosuudellaan. Fuusio on luonnollinen jatkumo vakuutusyhtiöiden yhdistymiselle, joka alkoi jo 150 vuotta sitten. (Suur-Saimaa 2012.)

Opinnäytetyön idea syntyi Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmien ilmoittaessa fuusiostaan helmikuussa 2012. Molemmat organisaatiot ovat vahvoja vahinkovakuuttajia, mutta arvomaailmoiltaan hyvin erilaisia. Sen vuoksi organisaatiokulttuuristen tekijöiden kartoittaminen koettiin yhdistymisprosessin alkuvaiheessa ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan organisaatiokulttuurin muutosprosessiin, ja tämän vuoksi esimerkiksi organisaatorakenteen muutokset on jätetty työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kainuun Lähivakuutuksen ja Tapiolan Kainuukoillismaa –alueen organisaatiokulttuureita erillisinä toimijoina: kuinka kulttuurit erosivat toisistaan ja mitkä seikat ovat huomionarvoisia kulttuurien kohdatessa ja uutta alueorganisaatiota rakennettaessa. Työn tavoitteena on antaa alueyhtiön hallitukselle sekä johtohenkilöille tietoa organisaation nykytilasta henkilöstön kokemana sekä tarjota mahdollisuus tarttua havaittuihin epäkohtiin ja vastata henkilöstön toiveisiin.

Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehystenä toimii Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin tasoteoria, jossa kulttuuri on jaettu kolmeen osaan: artefakteihin, eli näkyvään, mutta ei aina tulkittavissa olevaan, arvoihin sekä perusoletuksiin, jotka ovat muodostuneet itsestään selviksi ja jotka ovat näkymättömiä. Koska organisaatiokulttuuri on käsitteenä laaja, on työs-

sä keskitytty kulttuurin kahteen syvimpään tasoon, ilmaistuihin arvoihin sekä perusolettamuksiin, jotka ovat olennaisimmassa asemassa kulttuurimuutoksessa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella kyselytutkimuksella. Tutkimusaineisto kerättiin paperisen kyselylomakkeen avulla lokakuussa 2012. Lomake lähetettiin yhteensä 58:lle LähiTapiola Kainuu-Koillismaan toiminnallisessa organisaatiossa työskentelevälle henkilölle. Otoksen ulkopuolelle jätettiin viisi johtoryhmän jäsentä sekä kaksi asiantuntijaa Kainuun Lähivakuutuksen organisaatiosta. Vastausaikaa kyselyn saaneille annettiin kaksi viikkoa. Tutkimustulosten tueksi tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnoinnin avulla selvitettiin suurimman kulttuurishokin kokeneen Kajaanin Kauppakatu 26:n konttorin ilmapiiriä sekä artefakteja. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti.

Vastajilta kysyttiin taustatietoina nimi, työnantajaorganisaatio, toimialue sekä työsuhteen kesto nykyisessä organisaatiossa. Kysely sisälsi 22 avointa kysymystä ja kaksi strukturoitua kysymystä. Kysymykset teemoitettiin ajallisesti kolmeen osioon: aika ennen yhdistymisuutista työnantajaorganisaatiossa, nykyhetki LähiTapiolassa sekä tulevaisuuden odotukset. Vastauksia saatiin yhteensä 20 kappaletta, joten kyselytutkimuksen vastausprosentiksi tuli 34,5 prosenttia.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Suurin osa ihmisistä toimii osana jotakin organisaatiota tai ainakin joutuu sen kanssa tekemisiin arkipäivässään – niin opiskeluissa, työelämässä tai yrittäjyydessä. Jostain syystä on silti vaikeaa ymmärtää havaittavien ja tapahtuvien asioiden syitä tai selityksiä. Organisaatiokulttuurin käsite on erityisen merkityksellinen pyrittäessä ymmärtämään yhteisön selittämättömiä ja järjettömältä tuntuvia asioita. Kulttuuria on pakko ymmärtää, jotta voi tulla toimeen organisaatiossa.

Käsitteenä organisaatiokulttuuri vaikuttaa lupaavalta tälle vaikeasti ymmärrettävälle aihealueelle. Jotta organisaatio voisi menestyä, on välttämätöntä ymmärtää syvemmin kulttuuriin vaikuttavia asioita. Ymmärtäminen ei ole tarpeellista ainoastaan tulkintojen tekemistä varten, vaan etenkin tärkeysjärjestyksen määrittelemiseen johtajuuden kannalta. Juuri johtajat ovat olennaisessa osassa kulttuurin luomisen tai muuttamisen kannalta, sillä he tekevät päätöksiä organisaation tulevaisuudesta ja suuntaviivoista. LähiTapiolan tapauksessa entiset organisaatiot kulttuureineen lakkaavat olemasta ja elävät ainoastaan nimessä: johtajat ovat tehneet päätöksen entisen organisaation tuhoamisesta ja uuden luomisesta. Näin ollen heidän tulee myös ymmärtää päätöstensä seuraukset ja pyrkiä työstämään vahvaa kulttuuria menestyvän organisaation taustalle. Tärkeintä työstämisen taustalla on kulttuurin ymmärtäminen.

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuuri on monitasoinen käsite, jota ei ole helppo ymmärtää yksiselitteisesti. Se koostuu monista tasoista ja kokonaisuutta ymmärtääkseen täytyy ymmärtää sen syvin olemus. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen tunnetuin uranuurtaja Edgar Schein määrittelee organisaatiokulttuurin kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi, jonka syvin taso ovat opitut perusolelut ja –uskomukset, joita organisaation jäsenillä on itse organisaatiosta ja sitä ympäröivästä todellisuudesta. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on ryhmän jäsenten yhteisten, merkittävien kokemusten tulosta. Niitä tulee olla määrältään paljon, jotta yhteisen kulttuurin muodostuminen on mahdollista. Näin ollen mikä tahansa ryhmä ei ole kulttuurillisesti täysin yhtenäinen ja yhdenkin organisaation sisällä voi olla useita alakulttuureita kokonaiskulttuurin lisäksi. (Schein 1987, 24-25.)

Deal ja Kennedy sen sijaan kokevat kulttuurin arvojen, myyttien, sankareiden ja symbolien yhteenliittymäksi, jolla on suuri merkitys sen piirissä työskenteleville. Heidän mielestään kulttuuri on tapa, jolla yrityksessä toimitaan ja tehdään töitä. Kulttuuri vaikuttaa koko organisaation läpi, ja sillä on osansa yrityksen menestymisessä. (Deal & Kennedy 1983, 9.)

Morganin määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on jatkuvasti käynnissä oleva tapa rakentaa todellisuutta. Kulttuuri ei ole ainoastaan organisaation ominaisuus, vaan myös jäsenten tapa rakentaa ympäröivää maailmaa. Organisaation rituaalit, seremoniat, tarinat, myytit ja tunnuslauseet antavat viitteitä siitä, miten organisaation todellisuus on rakentunut. (Morgan 1986, 131-133.)

Martin määrittelee kulttuurin siihen kuuluvien yksilöiden käsityksiksi kulttuurin ilmenemis-
muodoista. Näillä hän tarkoittaa jokaisen kulttuurissa myötävaikuttavan yksilön käsityksiä, muistoja, uskomuksia ja kokemuksia organisaation kulttuurisista piirteistä. Näitä ovat esimerkiksi käyttäytymismallit, rituaalit ja ammattikieli. (Martin 1992, 3.)

Organisaatiokulttuurin kohdalla on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta: organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurista muodostuu tavallaan viitekehys, jota kautta yksittäiset tapahtumat työyhteisössä mielletään. Erilaiset organisaatiokulttuurit synnyttävät ja ylläpitävät erilaista organisaatiokäyttäytymistä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2003, 290.)

Kaikki esitellyt määritelmät sisältävät samoja ulottuvuuksia. Organisaatioon kuuluvien jäsenten muistot, kokemukset ja kognitiiviset prosessit vaikuttavat olennaisesti siihen, millainen kulttuurista on muodostunut. Organisaatiokulttuuri nähdään myös organisaation jäsenten kokemuksina heitä ympäröivästä maailmasta, ja näin ollen kulttuuri on sidoksissa siinä toimiviin yksilöihin. Kulttuuri on ennen kaikkea yhteisöllinen, sillä käsitysten ja uskomusten tulee olla kaikkien organisaatioon kuuluvien yksilöiden yhteisiä, jotta niistä voi tulla osa kulttuuria.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin indikaattorit

Kulttuurin tasot

Schein esittää teorian kulttuurin kolmesta tasosta, jotka ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänettömään ja näkymättömään. Nämä tasot ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja yhteiset piilevät oletukset. Ensimmäinen taso, artefaktit, ovat organisaatiokulttuurin näkyvin osa. Ne näkyvät selvästi ja ovat ensimmäisiä asioita, joita organisaatioon tutustuttaessa havaitaan: mitä nähdään, kuullaan ja tunnetaan. Artefaktit paljastavat välittömästi eri organisaatioiden tavat tehdä asiat eri tavalla. Jossain organisaatiossa työskennellään avokonttorissa, pukeutuminen on epämuodollista ja asioita ratkotaan yhteistuumin. Toisessa sen sijaan voidaan työskennellä omissa työhuoneissa suljetuin ovin, pukeutua muodollisesti ja selvittää asiat itse. Molemmat tavat herättävät erilaisen mielikuvan toiminnan laadusta: avoin ympäristö koetaan usein nopeaksi ja tehokkaaksi, suljettu sen sijaan harkitsevaksi ja hitaammaksi. Erilaiset toimintatavat saattavat antaa vaikutelman täysin erilaisista kulttuureista, mutta oikeastaan havaittavissa on ainoastaan eroja toimintatavoissa ja käyttäytymisessä ulospäin. Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta usein jopa harhaanjohtavaa. Tärkeämpää on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne heijastelevat. (Schein 1987, 32-33; Schein 2001, 31-32.)

Organisaatiokulttuurin toisen tason muodostavat ilmaistut arvot, joita ovat arvot ja ominaisuudet, jotka yritykselle on luotu ja jotka halutaan näyttää ulospäin. Ne ovat suuntaviivoja, joiden mukaisesti organisaatio tahtoo toimia. Organisaation ideologiaan tai filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi toimia ohjeena ja siten artefaktien tasolla havaittu käyttäytymien on pitkälti selitettävissä arvoilla. Ilmaistut arvot johtavat usein harhaan tai luovat ristiriitaisuuksia, sillä ne eivät yleensä vastaa organisaation todellista olemusta. Esimerkiksi kun ryhmä kohtaa uuden tehtävän tai asian, ensimmäisellä ratkaisuehdotuksella on ainoastaan arvomerkitys, sillä ryhmällä ei ole riittävää yhteistä pohjaa todellista ja tosiasioihin pohjautuvaa ratkaisua varten. Yksilö, joka ehdottaa ratkaisua, voi pitää omaa ehdotustaan tosiasioihin perustuvana tai periaatteena, mutta ryhmä ei voi vielä olla vakuuttunut asiasta ennen kuin se on onnistuneesti ratkaissut ongelmia kyseistä mallia käyttäen. Mikäli ehdotettu ratkaisu koetaan toimivaksi ja ryhmä yhdessä havaitsee onnistuneensa, arvo kokee vähitellen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen ensin uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Kun arvot muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, niistä tulee oletuksia ja ne siirtyvät samalla pois tietoiselta tasolta,

aivan kuten alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneet tavat. (Schein 1987, 33-35; Schein 2001, 32-33.)

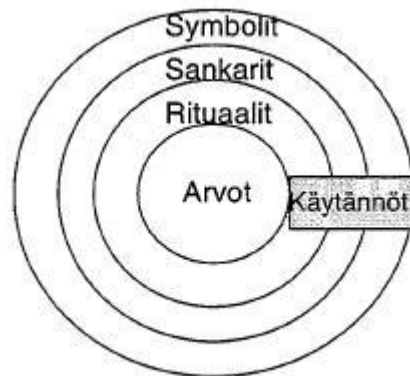
Organisaatiokulttuurin syvimmän, piilevien oletuksien tason, ymmärtämiseksi tulee organisaatiota ajatella historiallisesta näkökulmasta. Tarkasteltavia asioita ovat muun muassa perustajajäsenten ja keskeisten johtajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet yrityksen menestyväksi. Kulttuurin keskeisin osa ovat juuri nämä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä ajan myötä. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta, sillä organisaation jäsenet oivaltavat perustajien ja johtajien uskomusten, arvojen ja oletusten johtavan organisaatiota yhä parempaan menestykseen ja niitä mukailemalla toimitaan oikein. Uusien ratkaisumallien oppiminen osoittautuu usein hankalaksi, koska perusolelut ovat juurtuneita ja kiistattomia. Kulttuurin ymmärtämiseksi täytyy paljastaa oletuksia, jotka vaikuttavat jäsenten tietoisuuden ulkopuolella itsestäänselvyytensä vuoksi. Erilaista toimintatapaa noudattavat yritykset voivat kertoa toisten tekemän asioita väärällä tavalla, koska eivät ole itse toteuttaneet asioita kyseisellä tavalla. Koska organisaation jäsenet eivät yleensä itsekään tiedä päivittäiseen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä vaan mieltävät ne itsestään selviksi tavoiksi, on piilevien oletusten tutkiminen yleensä haastavaa. (Schein 2001, 34-36.)

Myös Martin jakaa organisaation tasot kolmeen osaan: muotoihin, käytäntöihin ja sisällön teemoihin. Muodot vastaavat artefakteja, joihin Martin lukee kuuluviksi rituaalit, tarinat, ammattikielen, huumorin ja fyysisen työympäristön. Käytännöt hän jakaa virallisiin ja epävirallisiin: virallisiin käytäntöihin kuuluvat organisaatorakenteet, tehtävä- ja työnkuvaukset, teknologia, säännöt ja määräykset sekä rahoituksellinen valvonta. Epäviralliset käytännöt sen sijaan käsittävät kirjoittamattomat normit, viestintäverkostot ja normaalit toimintamallit. Sisällön teemat ilmenevät muotojen ja käytännön kautta: ne ovat alitajuisia oletuksia, joita ei yleensä tiedosteta; arvoja, joita kulttuurissa noudatetaan. (Martin 1992, 36-37.) Käytännössä Martinin malli on lähempänä seuraavaksi esiteltävää Hofsteden sipulimallia kuin Scheinin kulttuurin tasoja, vaikka hän jättääkin sankarit jaottelunsa ulkopuolelle.

Hofsteden sipulimalli

Hofstede esittää kulttuurin osatekijät sipulikuviona, jossa sisimpänä ovat kulttuurin arvot. Hänen mukaansa arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin asioita toisten kustannuksella. Hänen käsityksensä arvoista pohjautuu kansallisen kulttuurin tutkimukseen, joten siltä osin

arvokäsitys ei ole sovellettavissa organisaatiokulttuuriin. Mutta oli kyseessä kansallinen tai organisaatiokulttuuri, arvot ovat yhtäläillä kulttuurin ytimessä.



Kuvio 1. Kulttuurin ilmenemisen tasot: Hofsteden sipulimalli. (Hofstede 1992, 24.)

Rituaalit on sijoitettu sipulimallissa toiseksi sisimpään kerrokseen. Rituaaleilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kulttuurin sosiaalisesti välttämättömiä kollektiivisia toimintoja. Myös nämä, aivan kuten päällimmäiset osat sankarit ja symbolitkin, kuuluvat käytäntöjen tasolle, sillä ne voidaan havaita vaikka niiden kulttuurillinen merkitys on näkymätön. Sankareilla, eli sipulimallin toiseksi uloimmalla kerroksella, Hofstede tarkoittaa roolimalleja, joilla on kulttuurissa suuresti arvostettuja luonteenpiirteitä. Näitä voivat esimerkiksi hyvän yhteishengenluojat, loistavat myyjät tai hyvä johtaja. Pintakerroksena sipulikuviossa ovat symbolit, jotka nimensä mukaisesti ovat sanoja, kuvia, eleitä tai esineitä, joilla on kulttuurissa jokin tietty merkitys. (Hofstede 1992, 24-25.)

Edellä kuvatut kulttuurin indikaattorit antavat oman kuvansa siitä, kuinka eri tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoja. Kulttuuri on niin moniulotteinen ja -selitteinen ilmiö, ettei sen luokittelu yksiselitteisesti ole mahdollista. Edellä esitetyille kulttuurin selitysmalleille on yhteistä kulttuurin ilmenemismuotojen jakaminen näkyviin artefakteihin ja sisäisen tutkimuksen kautta selvitetäviin tekijöihin. Yhtä mieltä ollaan myös siitä, että organisaation jäsenten yhteisten kokemusten pohjalta syntyneet oletukset organisaation toimintatavoista ja arvostuksista toimivat kulttuurin tärkeimpinä taustatekijöinä. Schein kutsuu näitä perusoletuksiksi, Martin sisällön teemoiksi ja Hofstede arvoiksi.

2.1.2 Kulttuurityypit

Organisaatiokulttuuria pyritään luokittelemaan eri tavoin. Harrison jakaa organisaatiokulttuurit neljään tyyppiin ominaisuuksien mukaan: rooli-, suoritus-, valta- ja tukikulttuureihin. Tyypillistä roolikulttuurille on organisaation korkea hierarkisuus, työnkuvien tarkka määrittely ja tuttujen menettelytapojen tarkka noudattaminen. Suorituskeskeisessä kulttuurissa sen sijaan on tärkeintä saada suoritettua työ loppuun, tavasta välittämättä. Työntekijöillä on myös korkea motivaatio tehdä työtä. Valtakulttuurissa sosiaalinen arvojärjestys on vahva ja se perustuu auktoriteetteihin. Tässä kulttuurityypissä johtajakeskeisyys ilmenee vahvasti. Sen sijaan demokraattisuus on oikea sana kuvaamaan tukikulttuuria: siinä organisaation jäsenet ovat mukana päätöksenteossa ja oletetaan, että organisaatioon sitoutumisen myötä siihen kuuluvat jäsenet toimivat paremmin sen hyväksi. (Knowles, Reddy & Konczey 2002, 2.)

Dozier, Grunig ja Grunig esittävät kaksijakoisen kulttuurimallin: osallistuvan ja autoritäärisen. Vaikka kaikissa kulttuureissa on molempia piirteitä, toinen kulttuurityypeistä on dominoivampi. Osallistuvaa kulttuuria kuvaa avoimuus, tasa-arvoisuus, demokratia ja tiimityö. Autoritääristä kulttuuria puolestaan ilmentävät sulkeutuneisuus, keskitetty päätöksentekotapa ja auktoriteetin korostaminen sekä perinteiden kunnioittaminen. (Dozier, Grunig & Grunig 1992, 17.) Tässä luokittelumallissa yhdistyvät kaikkien Harrisonin esittämien kulttuurityyppien piirteet.

Deal ja Kennedy esittävät neljä kulttuuriryhmää, jotka muodostavat nelikentän. Muuttujina ovat liike-elämän riskinottoaste ja päätösten tai strategioiden onnistumisesta saatava palaute.

SUURI RISKI, HIDAS PALAUTE	SUURI RISKI, NOPEA PALAUTE
”Kaikki peliin –kulttuuri”	”Macho-kulttuuri”
PIENI RISKI, HIDAS PALAUTE	PIENI RISKI, NOPEA PALAUTE
”Prosessikulttuuri”	”Raskaat työt, raskaat hovit – kulttuuri”

Kuvio 2. Kulttuuriryhmien nelikenttä. (Teoksesta Deal & Kennedy 1983: Yrityskulttuurit: yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Mukailtu.)

”Kaikki peliin” –kulttuurin yrityksissä taloudellinen riski on suuri, eikä tietoa sen kannattavuudesta saada nopeasti. Macho-kulttuurin yrityksissä riskit ovat myös suuria, mutta palaute on nopeammin saatavissa. Prosessikulttuurin riskit ovat pieniä, samoin kuin palaute. ”Raskaat työt ja raskaat hovit” –kulttuurissa riski on pieni, mutta palaute kulkee nopeasti. Deal ja Kennedy määrittelevät vahvan kulttuurin ominaisuuksiltaan päämäärätietoiseksi ja tavoitteisiin pyrkiväksi. Yritykset, joissa on vahva kulttuuri, eivät istu nelikenttämalliin, vaan niiden kulttuuri koostuu kaikkien neljän tyyppin parhaista elementeistä. (Deal & Kennedy 1983, 124-125.)

Wallach esittää toisentyypisen jaottelun. Wallachin typologiassa kulttuurit jaotellaan byrokraattisiin, innovatiivisiin ja kannustaviin kulttuureihin. Byrokraattiselle kulttuurille ominaista ovat ennakoivat ja turvalliset ratkaisut sekä selkeyttä ja järjestystä arvostavia ihmisiä puoleensavetävät valta- ja kontrollisuhteet. Innovatiivisuutta, luovuutta ja riskinottoa pyritään välttämään. Nämä piirteet liittyvät kuitenkin olennaisesti innovatiiviseen kulttuuriin, jonka piiriin hakeutuu yleensä yrittäjähenkistä ja kunnianhimoista väkeä. Kannustavan kulttuurin ominaisuuksiin kuuluu yhteistyöhön rohkaiseminen, lämpimien ihmissuhteiden ja ryhmätyöskentelyn arvostaminen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 290.)

2.2 Osa- ja alakulttuurit

Yleensä organisaatio on suhteellisen yhtenäinen läpi koko organisaation, mutta eroteltavissa voi olla silti erilaisia osa- ja alakulttuureja. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 289.) Organisaatiolla on elämänkaari ja se elää jäsentensä tavoin jotain ikävaihetta. Nuoret organisaatiot ovat usein pieniä tai vasta hiljattain suuriksi kasvaneita, ja organisaation syntyminen, perustajat ja näiden ideat ovat vielä tuoreessa muistissa. Keski-ikäiset organisaatiot ovat ehtineet kasvaa täyteen mittaansa ja vakiintua. Toiminta on usein hajautunut jo moniin yksiköihin ja samalla myös erillisiä osakulttuureja on ehtinyt syntyä. (Mattila 2007, 39.)

Juuti (2003) esittää organisaatioiden koostuvan uskomusjärjestelmistä, jotka ovat kaikkea muuta kuin rationaalisia ja päämäärään pyrkiviä. (Juuti 2003, 72.) Alvesson (2002) väittääkin, että usein on vaikeaa erottaa mikä on kulttuuria ja mikä sen seurausta, eli onko kulttuuri itsessään syy vai seurasta tietynlaisesta toiminnasta. Alvesson korostaa myös, että kulttuuri käsitteenä viittaa aina organisaation kaikkien jäsenten muodostamaan kokonaisuuteen, eli näin

ollen myös ylimpään johtoon. (Alvesson 2002, 183.) Tästä syystä alakulttuureja voi syntyä esimerkiksi ammatillisin perustein.

Martin ja Siehl ovat jakaneet osa- ja alakulttuurit kolmeen ryhmään: täydentäviin, ortogonaalisiin eli hajaantuneisiin sekä vastakulttuureihin. Täydentävässä alakulttuurissa jäsenet ovat omaksuneet kulttuurin ydinarvot, mutta jossakin ryhmässä ydinarvoihin pitäytyminen voi olla tiukempaa kuin koko organisaatiossa. Ortogonaalisessa osakulttuurissa jäsenet ovat omaksuneet pääkulttuurin ydinarvojen lisäksi kyseiselle ryhmälle ominaiset arvot, jotka myötäilevät yrityksen ydinarvoja. Vastakulttuuri sen sijaan muodostaa selvän haasteen pääkulttuurille ja nimensä mukaisesti se voi olla jopa hallitsevan kulttuurin vastainen. Useissa tapauksissa vastakulttuurin rooli on kuitenkin pikemminkin auttaa organisaation ryhmiä selviytymään jokapäiväisistä ongelmistaan kuin haitata koko organisaation toimintaa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 289.)

2.3 Organisaatiokulttuurin tutkimussuuntaukset

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on havaittavissa kaksi johtavaa tutkimussuuntausta. Ensimmäinen koulukunta käsittelee kulttuuria analyttisesti yhtenä organisaatioon vaikuttavana muuttujana ja ominaisuutena, jota voidaan tietoisesti muuttaa ja kehittää. Tutkimussuuntautuu usein käytännönläheisesti yritysmaailman tarpeita ajatellen. Osa tutkijoista erottaakin yritys- ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen omiksi tutkimussuuntauksikseen. (Kreps 1990, 125.)

Toisen tutkimussuuntauksen mukaan kulttuuri toimii organisaation todellisuuden ilmentäjänä. Koulukunnan mukaan kulttuuri luo organisaation perustana toimivan logiikan ja järjestyksen ja näin ollen kulttuuri on jotain, jota organisaatio itse on. (Kreps 1990, 125.) Kulttuuria tulkitsemaan pyrkivä lähestymistapa lähtee liikkeelle tarkastelemalla organisaation jäsenten tapoja luoda merkityksiä asioille (Kreps 1990, 135). Tämän tutkimussuuntauksen edustajien tavoite on päästä syvälle organisaation kulttuuriin ja he ovat myös sitä mieltä, että kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. Koulukunta käsittelee kuitenkin monia kulttuurin aspekteja hyvin samankaltaisesti kuin kulttuuria analyttisesti tarkasteleva koulukunta. Esimerkiksi symboleja, myyttejä ja rituaaleja käsitellään enemmänkin kulttuuriin merkityksiä luovina prosesseina kuin kulttuurin ulkoisina tunnusmerkkeinä (Frank & Brownell 1989, 199).

Kulttuuria tarkastellaan eri tutkimussuuntausten piireissä myös erilaisista perspektiiveistä. Martin esittelee organisaatiokulttuurin tutkimukselle kolme eri näkökulmaa: integraation, differentiaation sekä fragmentaation. Integraationperspektiivin mukaisissa tutkimuksissa pyritään saavuttamaan yksimielisyys tutkitun organisaation kulttuurista. Eri kulttuuripiirteistä haetaan yhtäläisyyksiä moniselitteisyyttä välttämällä. Differentiaationäkökulman tutkimuksissa kulttuuri kuvataan mahdollisuuksien mukaan yksiselitteisesti, mutta tutkimuksessa havaitut eroavaisuudet kanavoidaan alakulttuurien kautta, ja näin ollen alakulttuureissa voi esiintyä ristiriitaisiakin piirteitä. Differentiaatioperspektiivi ei kuitenkaan kiellä yhden valtakulttuurin olemassaoloa, mutta pureutuu tutkimaan valtakulttuurin alta paljastuvia alakulttuureja. Fragmentaatioperspektiivi keskittyy moniselitteisyyteen kulttuurille tyypillisenä piirteenä ja siksi tutkimuksissa ei edes pyritä yhden yksimielisen näkemyksen löytämiseen kulttuurista. Martinin mukaan kulttuurin tutkiminen ainoastaan yhdestä perspektiivistä antaa vajavaisen kuvan kokonaisuudesta. Täydellisimmän kuvan organisaation kulttuurista voi saada, kun tutkii sitä kaikkien kolmen perspektiivin kautta. (Martin 1992, 12.) Eri tutkimusperspektiiveistä tarkasteltuna ei selviä, onko organisaatiokulttuuri yksi koko organisaation kattava yhtenäinen ilmiö, vai vaihtelee se organisaation eri osissa (Martin 1992, 85).

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan lähinnä integraatioperspektiivistä käsin. Alakulttuureilla on vaikutuksensa valtakulttuuriin, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä luomaan kuva sekä Kainuun Lähivakuutuksen että Tapiolan Kainuu-Koillismaan alueen valtakulttuureista ja hahmottaa tulevaa ennakoimalla muutosten vaikutuksia rakentuvaan LähiTapiola Kainuu-Koillismaan kulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin tutkimus on suhteellisen nuorta, joten sitä leimaa määritelmien ja mallien moninaisuus. Alvesson määrittelee tieteenalan suurimmiksi ongelmiksi käsitteiden hajanaisuuden sekä kahden koulukunnan väliset erot kulttuurin roolin määrittelyssä. Erilaiset ja osin päällekkäiset tutkimussuuntaukset ovat kuitenkin myös tieteenalan rikkaus, vieden tutkimusta eteenpäin moniulotteisena. (Alvesson 1992, 47.)

2.4 Kulttuurin kehittyminen ja rooli organisaatiossa

Kulttuuri syntyy ratkaisemaan organisaation olemassaolon perusongelmia, joita ovat organisaation ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja siihen sopeutuminen sekä sen sisäisten prosessien hallinta siten, että organisaatio säilyy yhtenäisenä (Schein 1987, 65). Kulttuurin muodos-

tuminen tapahtuu käytännössä aivan kuten minkä tahansa ryhmän: yhteisten kokemusten ja oppimisen tuloksena muodostuu ryhmän identiteetti, ajattelun, uskomusten, tuntemusten ja arvojen malli, jota kutsutaan kulttuuriksi. (Schein 1987, 66.) Morganin mukaan kulttuurin muodostumisessa on sen sijaan kysymys sen jäsenten kyvystä luoda yhteinen todellisuus ja käsitys maailmasta. Koheettisten, eli vetovoimaisten, ryhmien jäsenille muodostuu samanlainen käsitys maailmasta, mutta pirstoutuneilla eli fragmentoituneilla ryhmillä on sitä vastoin useita todellisuuksia: kukin ryhmän jäsen jäsentää maailmaa omalla tavallaan, eivätkä he näe ryhmän tarkoitusta samalla tavoin. (Morgan 1986, 133.) Jäsenten samanlaiset käsitykset maailmasta kehittyvät yhteisten kokemusten kautta ja mitä enemmän yhteisiä kokemuksia on, sitä suurempaan yhteisymmärrykseen he pääsevät. (Frank & Brownell 1989, 202.)

Kulttuurilla on merkittävä rooli organisaatiossa. Sen avulla luodaan organisaation jäsenille yhteinen kulttuurinen identiteetti ja saadaan heidät sitoutettua organisaation tavoitteisiin. Schein esittää teorian kulttuurin pyrkimyksestä säilyttää ryhmä ja sopeuttaa se sen sisäiseen ympäristöön. Kulttuurin tehtäviin lukeutuu ryhmän säilyttäminen sen ulkoisessa ympäristössä ja sopeuttaminen siihen. (Schein 1987, 65.) Sopeutuakseen ulkoiseen ympäristöönsä on organisaation määriteltävä toiminta-ajatuksensa, strategiansa sekä päämääränsä. Lisäksi sen tulee saavuttaa yksimielisyys päämääriin tähtäävistä keinoista ja kyettävä mittaamaan onnistumista. Jos päämääriä ei saavuteta, tulee ryhtyä korjaaviin toimiin. Kulttuuripiirteet paljastuvatkin parhaiten juuri tavoissa, joilla kriisitilanteita hoidetaan. (Schein 1987, 68.)

Kulttuurin merkitys nähdään ennen kaikkea siinä, että kulttuurin on havaittu liittyvän organisaation tehokkuuteen. Sathe (2003) on nimennyt viisi organisaation tehokkuuden aluetta: kommunikaation, yhteistyön, sitoutumisen, päätöksenteon sekä toimeenpanon. Yhteiset arvot ja uskomukset omaava organisaatiokulttuuri edesauttaa viestinnän onnistumista, sillä vastaanottajat osaavat todennäköisemmin tulkita sanoman oikein. Kulttuurin avulla voidaan myös määritellä se, mitä ja miten avoimesti kommunikoidaan sekä mikä on todellisen yhteistyön taso ja näin ollen lisätä sitoutumista. Asioiden toimeenpanovaiheessa kulttuuri toimii suunnannäyttäjänä etenkin erilaisissa ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Huomionarvoista on myös se, että yksilön työsuoritusta pidetään organisaatiokulttuurikeskusteluissa yksilön tarpeiden ja motivaation, ja toisaalta myös organisaatiokulttuurin välisen yhteensopivuuden funktiona. Yhteensopivuus kulttuurin kanssa lisää työntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 291.)

3 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI

Organisaatiokulttuurin hierarkia voidaan jakaa muutosprosessin kannalta niihin tekijöihin, jotka ovat vaikeita muuttaa ja niihin tekijöihin, jotka ovat äärimmäisen vaikeita muuttaa. Toimintatavat, jotka näkyvät päällepäin ja ilmentävät kulttuuria, ovat tietoisesti muutettavissa. Organisaation syvintä olemusta ilmentäviä arvoja, uskomuksia ja perusolettamuksia on äärimmäisen vaikea muuttaa tietoisesti. Niiden muuttamiseen on pureuduttava tiiviisti ja pitkäjänteisesti, sillä tällöin muutetaan ihmisten jopa vuosikymmenten aikana omaksumia uskomuksia. (Kotter 1996, 129-130.)

Scheinin (1987) mukaan kulttuuri on otettava huomioon koko muutosprosessin ajan, koska muutoksen vauhtia on hidastettava ja organisaation jäsenten välinen dialogi varmistettava. Jos vauhti on kova, kulttuurit törmäävät toisiinsa kohtaamisen sijaan. Kotter (1996) sen sijaan uskoo, että aika on niin tärkeä ulottuvuus muutoksessa, että kulttuuriin liittyvien asioiden pohtiminen on jätettävä muutoksen viimeiseksi vaiheeksi. Kotterin mukaan vasta muutosprosessin viimeisessä vaiheessa paneudutaan uusien toimintatapojen juurruttamiseen organisaatiokulttuuriin.

3.1 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Kulttuurien muutosprosessit ovat aina hitaita ja vaikeita. Käytäntöjä, strategioita tai tuotantolaitoksia voidaan suhteellisen helposti muuttaa, mutta vasta vakiintuneiden käytäntöjen kautta alkaa hahmottua uusi kulttuuri (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 293-294). Muutosprosessien on todettu parhaiten tapahtuvan silloin, kun organisaation eri tasoja huomioidaan mahdollisimman laajasti. Kulttuuri muuttuu sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Tämän vuoksi kulttuurin muuttaminen tapahtuu muutosprosessin viimeisessä vaiheessa, vaikka se tulee huomioida alusta saakka. (Kotter 1996, 136.)

Toimintamalleja ja -tapoja muuttamalla voidaan saada aikaan hetkellinen muutos, mutta pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi tulee kyseenalaistaa myös organisaation kulttuuri. Vakiintuneen organisaatiokulttuurin muuttaminen on hyvin vaikeaa ja monimutkaista, koska muu-

tos edellyttää uskomusten, asenteiden, arvojen ja olettamusten poisoppimista sekä niiden korvaamista uusilla. Myös organisaation perusrakenteet joutuvat koetukselle muutostilanteessa. Usein huomio kiinnittyy ainoastaan itse muutokseen ja sen johtamiseen, mutta organisaatiossa toimivat ihmiset jäävät usein huomiota vaille. Organisaatiokulttuurin tarkastelu ja huomioiminen muutoksen yhteydessä mahdollistaa ihmisläheisen lähestymistavan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 117-118.)

Kulttuurin muutoksesta puhuttaessa voidaan viitata sekä spontaaniin eli evolutiiviseen että suunniteltuun eli manipulatiiviseen muutokseen. Evolutiivisesta muutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan hallitsematonta ja pitkälle tiedostamatonta muutosta, joka tapahtuu työyhteisön sosiaalisissa prosesseissa. Organisaation jäsenten tavoitteena on saada työyhteisöön ennustettavuutta ja hallittavuutta yhteisiä ajattelu- ja tulkintamalleja etsimällä. Samalla syntyy kokemuksia siitä, mikä onnistuu ja mikä ei, ja nämä kokemukset voivat muokata aiempia uskomuksia ja normeja. Manipulatiivinen organisaatiokulttuurin muuttaminen on tarkoituksellista ja suoraa tai epäsuoraa kulttuuriin vaikuttamista, jolloin tavoitteena on muuttaa kulttuuria haluttuun suuntaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 293-294.)

Joskus organisaatiokulttuurit muuttuvat hitaasti ja toisinaan kertaheitolla. Aiheena organisaatiokulttuurin muuttaminen on kiinnostanut sekä käytännön liikkeenjohtoa että organisaatiokulttuurin tutkijoita alan konsulttien lisäksi. Kulttuuriset kysymykset nousevat erityisen tärkeiksi fuusioiden yhteydessä, koska silloin liikkeenjohto joutuu punnitsemaan strategiaansa erilaisiin kulttuureihin. Kyse voi olla sopeuttamisstrategiasta tai kulttuurin muutosstrategiasta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 293.)

3.1.1 Muutostasot ja -syklit

Muutokset, jotka kohdistuvat tietoon, ovat helpoimpia tuottaa. Yksinkertaisimmillaan tietoon perustuvia muutoksia voidaan toteuttaa antamalla henkilölle uutta tietoa joko kirjallisesti tai suullisesti kertoen. Asennemuutokset ovat emotionaalisesti latautuneita joko positiivisesti tai negatiivisesti. Juuri emootioiden mukanaolo tekee asennemuutoksista vaikeampia. (Hersey & Blanchard 1981, 177.)

Käyttätymiseen liittyvät muutokset ovat huomattavasti vaikeampia ja aikaa ottavampia kuin edellä mainitut. Täytyy kuitenkin erottaa, ettei käyttätymismallien muutoksissa ole kyse yk-

sittäisistä tapahtumista. Jokainen yksilö voi muuttaa käyttäytymistään hetkeksi, mutta pysyvä muutos ei ole varmaa. Yksilön käyttäytymisen muuttamisen vaikeus korostuu, kun se sekoitetaan yhteen ryhmän tai organisaation suorituksen muutosprosessin kanssa, sillä tällä tasolla on kysymys tottumusten, tapojen ja perinteiden muuttamisesta. Ryhmään kuuluvan yksilön käyttäytymistä on vaikea muovailla muuttamatta ensin ryhmän normeja. (Hersey & Blanchard 1981, 177-178.)

Erilaisia muutossyklejä, osallistavaa ja pakottavaa, tutkittaessa muutostasot osoittautuvat erittäin merkityksellisiksi. Osallistava muutossykli on kyseessä silloin, kun yksilölle tai ryhmälle välitetään muutokseen liittyvää tietoutta. Ryhmän toivotaan hyväksyvän esitetyt asiat sekä asennoituvan myönteisesti muutokseen sen tavoitteiden mukaisesti. Muutosstrategiana voi olla yksilön tai ryhmän suora osallistaminen tavoitteiden valintaan tai niiden muotoiluun sekä tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavien uusien menetelmien valintaan ja kehittämiseen. Tällöin ryhmä on mukana ongelmanratkaisussa. (Hersey & Blanchard 1981, 178.)

Kaikkein vaikein voitettava este on osallistamisen muuntaminen todelliseksi käyttäytymiseksi. Toisaalta kyseessä on sosiaalinen ongelma, asenne, ja toisaalta halukkuus sitoutua tekemään jotain, eli käyttäytyminen. Usein toimitaan identifioimalla ryhmän virallisten johtajien lisäksi myös epäviralliset johtajat, ja pyrkimällä saavuttamaan heidän hyväksymisensä ja muutoksen suuntainen toimintansa. Johtajien identifioinnin ja hyväksynnän jälkeen on edetty jo pitkälle pyrkimyksessä saada muut ryhmän jäsenet käyttäytymään toivotulla tavalla. (Hersey & Blanchard 1981, 178.)

Pakotettu muutos alkaa koko organisaation yli ulottuvalla muutoksella, joka saattaa vaikuttaa yksilöllisellä tasolla vallitsevaan vuorovaikutussuhteiden ja vaikuttamisen järjestelmään. Uudet kontaktit ja käyttäytymistavat tuottavat uutta tietoa, joka osaltaan pyrkii kehittämään alttiutta joko muutosta edistäviin tai vastustaviin käyttäytymistäipumuksiin. Joissain tapauksissa pakotettu muutossykli voi johtaa uudentyyppiseen käyttäytymiseen, joka luo samalla muutokseen sitovaa tietoa. Syntynyt tieto saattaa lähentää pakotettua muutossykliä osallistavaan suuntaan vahvistaessaan yksilön ja ryhmän muutoksen suuntaista käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1981, 179.)

Osallistava muutossykli soveltuu paremmin kypsien ryhmien kanssa työskentelyyn, sillä kypsä ryhmä on suoritusmotiveitunut. Lisäksi ryhmällä on enemmän tieto- ja kokemusvarantoa, joka muodostuu useassa tapauksessa hyödylliseksi tavoitteiden saavuttamisstrategioita kehi-

tettäessä. Kypsät yksilöt ovat muutoksen alettua taipuvaisia omaksumaan sen toteuttamiseen kuuluvaa vastuuta. Pakotettu muutossykli voi olla vähemmän kypsien ryhmien kanssa onnistuneempi, sillä ne ovat usein riippuvaisia ja vähemmän halukkaita ottamaan uudentyypistä vastuuta siihen pakottamatta. Vähemmän kypsät henkilöt saattavat myös pitää enemmän pitkälle ohjatusta ja strukturoidusta toiminnasta joutuessaan suurten ja jopa pelottavien muutosten eteen. (Hersey & Blanchard 1981, 180.)

Kahden edellä mainitun muutossyklin välillä on merkittäviä eroavaisuuksia. Osallistava muutossykli onnistuu parhaiten henkilökohtaista vaikutusvaltaa omaavien johtajien toteuttamana, kun sen sijaan pakotettuun muutossykliin liittyy väistämättä asemasta johtuva valta, palkitseminen, rankaiseminen ja pakotteet. Osallistavan muutossyklin etuna on sen pitkäkestoisuus, mikäli se on kerran hyväksytty, sillä ihmiset ovat sitoutuneet muutokseen. Haittapuolina ovat hitaus ja kehityksenomaisuus. Pakotettu muutossykli on sen sijaan nopea, sillä asemaan liittyvää valtaa käyttäen johtaja voi toteuttaa muutoksen välittömästi, mutta pakotettu sykli on pinnallinen. Siitä voidaan pitää kiinni ainoastaan niin kauan, kuin asemavaltaansa käyttävä johtaja pitää siitä kiinni. Tämä johtaa usein vastenmielisyyteen ja vihamielisyyteen sekä joissain tapauksissa jopa avoimeen tai salaiseen vastarintaan. Muutossyklejä on kuvattu joko-tai -vaihtoehtoina, mutta todellisuudessa ne sekoittuvat toisiinsa tilanteesta riippuen. (Hersey & Blanchard 1981, 180.)

3.1.2 Muutosprosessi

Muutosprosessi nujertaa organisaation vanhoja, totuttuja käytäntöjä. Muutostilanteen varmistamiseksi jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää tehtävänsä muutoksen kuluessa. Tämä edellyttää jatkuvaa viestintää johdolta henkilöstölle, jotta jokainen pysyy mukana muutoksessa. Missään vaiheessa henkilöstön ei tulisi kokea työtään tai asiaansa arvottomaksi, eikä itseään unohdetuksi. (Rissanen, Sääski, Vornanen 1996, 47.) Lisäksi fuusio vaatii onnistuakseen henkilöstön edustajien asiantuntemusta, tukea ja henkilöstön näkökulman huomiointia niin yhtiöiden yhdistämisen suunnittelussa kuin päätöksenteossakin. (Talouselämä 2012.)

Muutosta tutkiessaan Lewin määritteli muutosprosessin kolme vaihetta: sulattamisen, muutoksen ja jäädyttämisen. Sulattamisvaiheen tarkoituksena on motivoida ja valmistella yksilö tai ryhmä muutokseen. Tässä vaiheessa yksilöön vaikuttavat voimat jäsentyvät uudelleen sillä tavoin, että hän näkee todellisen muutostarpeen. Scheinin mukaan sulattamistilanteissa yleis-

tä on yksilön fyysinen etäännyminen totutuista tavoistaan, informaatiolähteistään ja sosiaalisista suhteistaan sekä kaiken sosiaalisen tuen häviäminen. Masentavat kokemukset auttavat muutoksen kohteena olevaa yksilöä näkemään aikaisemman minänsä arvottomana ja näin motivoivat muutokseen. Tiivistettynä sulattaminen tarkoittaa yksilön vanhojen tapojen ja traditioiden murentumista ja entisten toimintatapojen hajoamista siten, että hän on valmis hyväksymään uusia vaihtoehtoja. Sulattaminen on mahdollista silloin, kun muutosta edistävät voimat lisääntyvät ja vastustavat voimat vähenevät. (Hersey & Blanchard 1981, 180-181.)

Muutokseen motivoituttuaan yksilö on valmis omaksumaan uusia käyttäytymismalleja. Tämä toteutuu yleensä samastumisen ja sisäistämisen kautta. Samastumista tapahtuu, kun ympäristö tarjoaa yhden tai useampia malleja, joihin samastumalla yksilö voi oppia uusia käyttäytymismalleja. Sisäistämistä sen sijaan tapahtuu yksilön asettuessa tilanteeseen, jossa häneltä vaaditaan uudenlaisia käyttäytymismalleja, jotta hän voisi toimia menestyksekkäästi. Organisaation jäsen ei opi näitä käyttäytymismuotoja ainoastaan, koska ne ovat välttämättömiä säilymisen kannalta, vaan myös sen vuoksi, että sopeutumiskäyttäytyminen on tuottanut uusia tarpeita. (Hersey & Blanchard 1981, 181.)

Jäädymiseksi kutsutaan prosessia, jonka kautta aiemmin opittu yhdistyy jäsentyneeksi käyttäytymiseksi yksilön persoonallisuuteen ja tärkeisiin emotionaalisiin suhteisiin. Kuten Schein väittää, mikäli uusi käyttäytyminen on sisäistynyt oppimistapahtuman aikana, helpottaa se automaattisesti jäädymistä, koska se sopii luontevasti yksilön persoonallisuuteen. Mikäli käyttäytyminen on opittu sisäistämisen kautta, se on pysyvää ainoastaan niin pitkään kuin kohteen suhde alkuperäiseen vaikutusmalliin on olemassa. Tämän vuoksi muutosprosessiin sitoutuneelle yksilölle on tärkeää olla sellaisessa ympäristössä, jossa vahvistetaan haluttua muutosta jatkuvasti. Jäädymisprosessissa on kysymys siitä, ettei uusi käyttäytyminen sammuu ajan kuluessa: tämän vuoksi käyttäytymistä tulee vahvistaa tehokkaasti. Kaksi pääasiallista vahvistamiskaavaa ovat jatkuva ja ajoittainen vahvistaminen. Jatkuvalla vahvistamisella tarkoitetaan sitä, että muutoksen kokenutta yksilöä vahvistetaan joka kerta hänen toimiesseen halutulla, uudella tavalla. Tällä tavoin yksilö oppii uuden käyttäytymistavan nopeasti, mutta vastaavasti ympäristön lopetettua vahvistamisen, opittu käyttäytyminen sammuu suhteellisen pian. Ajoittaisella vahvistamisella ei vahvisteta jokaista toivottua toimintatapaa, vaan vahvistaminen voi olla täysin satunnaista. Tämän vuoksi opitun sammuminenkin on paljon hitaampaa, koska yksilö kohtaa myös kausia, jolloin vahvistamista ei tapahdu. (Hersey & Blanchard 1981, 182.)

3.1.3 Muutokseen liittyvät ongelmat

Mattilan (2007, 22) mukaan muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion vakaudenkaipuun menettämisen pelkona. Tutusta ja turvallisesta luopuminen on vaikeaa. Usein tästä johtuva muutosvastarinta näkyy työyhteisössä usein purnaamisena sekä pahimmillaan jopa sabotaasiyrityksinä. Sitoutumattomuutta organisaation jäsenten kohdalla esiintyy tilanteissa, joissa organisaatiossa esiintyy ristiriitaisia tavoitteita muutoksen suunnasta ja toteutuksesta. Ongelmia henkilösuhteissa tavataan, kun työyhteisössä esiintyy vallan ja vastuun epäselvyyttä. Kun viestintä ei toimi organisaatiossa, se voi pahimmillaan näkyä tiedon panttaamisena vallan käytön välineenä. (Rissanen ym. 1996, 49.)

Kun johdolla ei ole uskallusta ottaa riskejä, se ei kykene myöskään rikkomaan kaavamaisia toimintamalleja ja kriittisiin tilanteisiin puuttuminen voi osoittautua hankalaksi. Aiempaan tilanteeseen jämähtäminen voi johtaa uusien menestystekijöiden laiminlyömiseen. Ongelman muutostilanteessa voi aiheuttaa myös johtamisjärjestelmien tuntemattomuus. Mikäli johto ei ole perehtynyt erilaisiin johtamismalleihin, se näkyy useimmiten epäsystemaattisena toimintana. Silloin organisaatiossa lähdetään viemään eteenpäin liian montaa asiaa yhtä aikaa ja liian kiireellä, vaikka kokonaisuudesta ei ole muodostettu vielä selkeää kuvaa. (Rissanen ym. 1996, 49.)

3.2 Uuden kulttuurin luominen

Parhaimmillaan kulttuurin tulisi tukea yhtiön visiota tai sitä toteuttavaa strategiaa. Organisaation kulttuuria määriteltäessä pyritään selvittämään millaisella toimintamallilla, johtamistavalla ja arvoilla yritys pystyy parhaiten menestymään sekä se, millaista toimintaa asiakkaat ja sidosryhmät edellyttävät parhailta organisaatioilta. Kulttuuri ja organisaation sisäiset arvot vaikuttavatkin voimakkaasti esimerkiksi asiakastytyväisyyteen. (Erkkilä 2001, 55.)

Kun fuusioituneelle yhtiölle luodaan uutta kulttuuria, tulee johdon määritellä prosessi, jonka avulla asetetaan yhtiölle arvot ja toimintatavat. Uuden yhtiön arvopohjaa voidaan luoda erilaisia menetelmiä käyttäen: johtoryhmän käsittelyllä, laajapohjaisen sisäisen keskustelun tai ulkopuolisen asiantuntijan vetämän mallin avulla. Usein fuusioituvat yhtiöt käyttävätkin apu-

naan ulkopuolista asiantuntijaa, jotta prosessi aikatauluineen pysyisi paremmin hallinnassa. (Erkkilä 2001, 57.)

3.2.1 Johtoryhmän keskeinen rooli kulttuurin luomisessa

Suurissa fuusioissa yhdistetyille yhtiöille muodostetaan molempien yhtiöiden henkilöistä koostuva uusi johtoryhmä tai hallitus, johon otetaan joissakin tapauksissa mukaan myös yksi tai useampi ulkopuolinen henkilö. Näin johtoryhmän jäsenet pääsevät edustamaan kahta tai useampaa eri kulttuuria. Vision ja sitä toteuttavan strategian onnistumiseksi täytyy varmistaa, että johtoryhmän jäsenet ymmärtävät ja tulkitsevat strategian samoin sekä hyväksyvät sen ja ovat sitoutuneita toimimaan sen mukaisesti. Molempien yhtiöiden edustajien on tärkeää esittää oma näkemyksensä strategiasta, ettei myöhemmin päädytä tilanteeseen, jossa hallituksen jäsenet viestivät erilaisia tulkintoja strategiasta. Usein erilaisten tulkintojen tekeminen on seurausta erilaisesta kulttuuritaustasta sekä toisen yhtiön mahdollisesta henkisesti vahvemmasta asemasta. (Erkkilä 2001, 57.)

Riippumatta siitä, miten laajasti fuusioituvan yhtiön arvojen luonnissa on otettu mukaan koko organisaation tasoja ja henkilöstöä, hyväksyy johtoryhmä tai hallitus lopullisesti muodostuvan yhtiön arvot ja toimintamallit (Erkkilä 2001, 58). Jotta kommunikointi hallituksen tai johtoryhmän jäseniltä alaisilleen sisältäisi saman tiedon, tulisi yhteisen näkemyksen saamiseksi varata riittävästi aikaa keskustelulle yhtiön arvoista: miten päätöksiä tehdään, miten menestystä mitataan, millaista viestintää harjoitetaan ja millaista on valvonta? Keskustelua helpottava tekijä on ennen hallituksen työn alkamista tehty selvitys molemmista yhtiöistä tulleiden jäsenten nykykulttuurista, valtarakenteista ja toimintamalleista sekä johtamistavoista. Samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista puhuminen ja niiden havaitsemien etukäteen helpottaa työhön ryhtymistä. Arvokeskustelujen yhteydessä tulee varmistaa, että termit ymmärretään samalla tavoin, sillä jokainen jäsen tulkitsee niitä oman kokemuksensa ja historiansa mukaisesti. Usein ennen arvoista ja kulttuurista keskustelemista keskitytään voimakkaasti ainoastaan operatiivisiin ja integraatioon liittyviin toimintoihin ja jätetään arvokeskustelu syrjemälle kiireen vuoksi. (Erkkilä 2001, 58.)

3.2.2 Muutosmyönteisen kulttuurin rakentaminen

Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri on erityisen tärkeä menetykseen vaikuttava elementti. Muutoksiin myönteisesti suhtautuvan organisaation taustalla voidaankin havaita useita tunnistettavia menestystekijöitä: organisaatiot yhdistävät nykyhetken tulevaisuuteen, tekevät oppimisesta elämäntavan, tukevat ja rohkaisevat parannuksia ja muutoksia sekä korostavat tiimityön tärkeyttä. Samaan aikaan muutosmyönteisyys rohkaisee myös toisinajattelijoita tuomaan mielipiteensä ja ajatuksensa julki, joka osaltaan auttaa luottamuksen rakentamisessa ja syventämisessä. (Kvist & Kilpiä 2006, 121-122.) Vahvistuva muutosmyönteisyys voi korjata tai ainakin pienentää vahinkoja, joita kovaan pinnittynyt kyynisyys voi synnyttää. (Kotter 2009, 85.)

Muutos tapahtuu sujuvammin, kun nykyhetki yhdistetään tulevaisuuteen, koska tällöin ihmiset huomioivat, että tämän päivän tekemiset vaikuttavat tulevaisuuteen. Oppimisen tultua tärkeäksi osaksi organisaation arkea ja kehitystä, kykenee se tekemään myös uudistuksia nopeammin. Useat uudet ideat ja parannukset kehittyvät ja tulevat käyttökelpoisimmiksi jokapäiväisen työnteon lomassa ja leviävät hyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Liian suuriin linjoihin keskittyminen laiminlyö käytännön viestintätoimenpiteiden kehittämisen ja voi pahimmassa tapauksessa estää arjen kontaktien ylläpidon. Organisaation johdon tuella ja kannustuksella on merkittävä rooli oppimismyönteisen kulttuurin luomisessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 122.)

Usein muutokset, jotka ovat suuria ja suunnitelmallisia ja juontavat juurensa virallisesta strategiasta, vievät johdon kiinnostuksen. Suurin osa muutoksesta tapahtuu kuitenkin paikallisella ja tiimitasolla ja keskittyy työprosesseihin ja –tapoihin. On tärkeää, että johto rohkaisee organisaation jäseniä jatkuvaan parantamiseen ja nostaa esiin yhteistyöstä ja prosessien kehittämistä saatavat hyödyt. Samaan aikaan työyhteisön monipuolisuus kehittyy ja parhaimmillaan johtaa innovatiivisempiin tuloksiin. Täytyy myös huomata, että hyötyjen ohella monipuolisuus voi kasvattaa myös mahdollisten konfliktien määrää ja näin tehdä muutoksen suunnan säilyttämisestä haastavampaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 123.)

Toisinajattelijaksi kutsutaan henkilöä, joka kyseenalaistaa organisaation toimintaa. Toisinajattelijat haluavat yleensä radikaaleja muutoksia nykytilanteeseen, mutta koska heidän lähestymistapansa ei ole tavanomainen, aiheuttaa se usein vastustusta ja vastarintaa. Muutosmyönteiset kulttuurit kuitenkin tukevat aktiivisesti poikkeavia ajatusmalleja, ja tämän vuoksi heidän

mielipiteitään tulee kuunnella ja arvostaa. Toisinajattelijoiden kaltaista vastarintaa saavat aikaan myös uudet ratkaisut ja uudistukset, jotka voivat olla kuitenkin hyvin arvokkaita ja avata organisaatiolle uusia mahdollisuuksia menestyä markkinoilla paremmin kuin kilpailijat. Muutos- ja oppimismyönteiset organisaatiot toimivat markkinoilla yleensä edelläkävijöinä. Tärkeää onkin antaa ihmisille mahdollisuus hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 123-124.)

Oleellisinta muutoksessa eivät ole kaaviot tai suunnitelmat, vaan ihmisten mielissä tapahtuvat asiat. Ihanteellisimmat olosuhteet muutokseen ovat silloin, kun muutostahto lähtee ihmisten vilpittömästä halusta pyrkiä toivottuun tilaan. Vaikka muutostilanteet ovat erilaisia eri organisaatioissa, muutoksentehtävän tulee tuntea siihen liittyvää logiikkaa. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 49.)

3.2.3 Viestintä muutosprosessissa

Useimmat yhtiöitä kohtaavat ongelmat liittyvät jollain tavalla vuorovaikutus- ja tiedonkulttuuriin, eli siihen, miten ja missä muodossa sekä millä tavalla ja keneltä tieto liikkuu organisaation sisällä. Hyvä kommunikaatio mahdollistaa kasvun, kehityksen ja muutoksen. Kommunikaatiota kehitettäessä tulisi painottaa sekä formaalin ja yhteisesti sovitun tiedonvälityksen parantamista että organisaation jäsenten välisiä vuorovaikutustaitoja ja vuorovaikutteisen kulttuurin rakentamista. Monessa mielessä kommunikaatiota voidaan kutsua organisaation tärkeimmäksi toiminnoksi. Sitä ei voida vastuuttaa yhdelle henkilölle, ja näin ollen jokaisen organisaation jäsenen tulisi kehittää omaa kommunikointiaan, eikä ainoastaan syyttää johtoa huonosta tiedonkulusta. (Erämetsä 2003, 64.)

3.3 Organisaatiokulttuuri ja muutosjohtaminen

Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa kulttuuri on nostettava esille heti alkuvaiheessa. Kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti, mutta silti se on välttämätöntä, koska laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää kulttuurin vastaan asettumista. (Mattila 2007, 36.) Organisaation kulttuuri voi merkitä muutosjohtamisen kannalta sekä voimaa että vastustusta ja se voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja tai este ja vaikeasti tavoitettava kohde.

Scheinin mukaan kulttuuristen piirteiden epäsopevuus on muutoksen riskeistä yhtä merkittävä kuin taloudelliset tekijät. (Mattia 2007, 35.)

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on opittua ja sen ansiosta myös muutettavissa, joskin kulttuurimuutoksen suoraviivaisen johtamisen mahdollisuus ei ole itsestään selvä. Schein (2001) esittelee viisi keskeistä keinoa, kuinka johtaja voi johtaa organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Ensimmäisenä johdon tulee suunnata huomionsa haluttuja kulttuuripiirteitä vahvistaviin asioihin. Johto välittää sekä tietoisesti että tiedostamatta organisaatiokulttuuriin vaikuttavia signaaleja käytöksensä välityksellä. Se, kuinka johto itse sitoutuu strategiaan, puhuu siitä arjessa tai se, mitataanko numeerisien asioiden lisäksi myös laatua, viestii arvostuksesta. Toisena keinona esitetään kriittisiin tapahtumiin ja kriiseihin reagointi. Johdon tulisi tehdä strategisia valintoja ja miettiä kriisitilanteessa asioita kauaskantoisemmin. (Schein 2001, 113-114.)

Johto kykenee kehittämään organisaatiokulttuuria rohkaisemalla organisaation jäseniä kyseenalaistamaan ja sparraamaan. Johto ja esimiehet voivat päivittäisjohtamisen tilanteissa opettaa ja valmentaa esimerkiksi näyttämällä, miten tuotetaan hyvää asiakaspalvelua tai esiintymällä sisäisissä koulutusohjelmissä. Roolimallina toimiminen koetaankin mallin kolmanneksi keinoksi. Neljäs keino on palkitsemiskriteerien määrittäminen. Koska palkkiot ja rangaistukset on tarkoitettu opetuksiksi, viestivät niiden painotuspisteet organisaatiokulttuurista. Palkkioiden sisältö eli raha, luontaisedut ja status ovat tärkeitä ihmisille, mutta kaikki palkitseminen ei suinkaan vaadi taloudellisia voimavaroja. Esimerkki tällaisesta on muun muassa kiitoksen sanominen. Viidentenä ja viimeisenä keinona Schein esittää henkilöstövalinnan ja ylentämisen kriteerimäärittäksen. Vaikka henkilöstöhankinnan ja erottamisen avulla voidaan vaikuttaa hyvin kulttuuriin, se ei ole ainoa sitä muokkaava seikka. (Schein 2001, 113-114.)

Santalainen (2009) on lisännyt Scheinin esittämään malliin kuudennen keinon: tarinoiden, juhlallisuuksien ja riittien hyödyntämisen. Kulttuuria luodaan esimerkiksi tilinpäätös- ja joulujuhliin, mikäli niitä vain järjestetään. Epämuodollisten tilaisuuksien karsiminen voi johtaa arvaamattomiin seurauksiin. Juuri näiden epämuodollisuuksien johdosta kulttuuri voi kehittyä vahvaksi ja kauaskantoiseksi. (Santalainen 2009, 262.)

Santalainen (2009) kokee myös asiakkaat osaksi organisaatiokulttuuria, koska heillä on kyky aistia kulttuuri. (Santalainen 2009, 259.) Myös kulttuurin näkymätön osa voi näkyä syväkulttuurista tulevana perusoletuksina ja uskomuksina, jotka siirtyvät asiakastilanteessa ulospäin.

Margit Niemelän Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan –artikkelissa väitetään, että mikäli organisaatiokulttuurissa hyväksytään epäeettinen käyttäytyminen yhdelle yksilölle, muotoutuu siitä ajan mittaan selvä ja kyseenalaistamaton tapa toimia kaikille ja näin se liittyy osaksi organisaation kulttuuria. (Niemelä 2009.) Myös Schein viittaa samaan kertoessa viestien epäsuorasta välittymisestä. Joskus tällaiset sanovat ovat seurausta sanoman lähettäjän tiedostamattomista ristiriidoista, ja joskus ne johtavat juurensa johtajien uskomusten, oletusten ja arvojen ristiriidoista. Schein kehottaa toiminnassa täydelliseen johdonmukaisuuteen, koska vaarana on, että epäjohdonmukaisuuksista ja ristiriidoista tulee uusia osia organisaatiokulttuuriin. (Schein 1987, 234-246.)

3.4 Muutosvastarinta ja asenteet

Kulttuurin muuttaminen on keskeinen muutosvastarinnan lähde. Koska perusarvoja lähdeään haastamaan, heräävät organisaation jäsenet puolustamaan aiemmin yleisesti hyväksytyjä toimintamalleja. (Kvist & Kilpiä 2006, 118) Avaamalla muutosvastarinnan ja innottomuuden taustoja, voidaan ymmärtää niiden syitä ja nähdä pohjalla vaikuttavan logiikan sekä näin ollen myös vaikuttaa siihen. (Mattila 2007, 17.) Muutosvastarintaa aiheuttava epävarmuus kasvaa organisaation sisällä sitä suuremmaksi, mitä pidempään sen jäsenet joutuvat olemaan tiedottomassa tilassa. Näin huhut ja spekulatio saavat siivet, ellei johto ymmärrä tarttua ja korjata niitä heti alkuunsa. (Erämetsä 2003, 193-194.)

Suurin osa vastarinnasta lähtee ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. Tämä johtunee siitä, että juuri kyseinen joukko on myös vähiten osallistunut muutoksen valmisteluun ja pääsevät muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat innostunutta toimintaa. Huomiotta ei pidä kuitenkaan jättää myöskään uudistuksille pahana tulppana olevaa johtotasoa, joiden muutosvastarinta johtuu yleensä siitä, että muutos uhkaa viedä heiltä etuuksia tai etenemismahdollisuuksia. Keskijohdon vastarinta on luonnollista jo siksi, että organisaatorakenteisiin kohdistuva uudistaminen vähentää lähes aina väliportaita ja hallintotehtäviä. (Mattila 2007, 20-22.)

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella eri tavoin, mutta kattavan kuvan saaminen edellyttää sekä ryhmä- että yksilötason huomioimista. Vastarintaa jäljiteltäessä ja arvioitaessa tulee muistaa, että näkemusero on eri asia kuin konflikti. Näkemuserot ovat luonteeltaan rakentavia ja vaativat selvittämistä sekä yhteensovittamista. Konfliktit sen sijaan kääntyvät no-

peasti vastarinnaksi. Syinä yhteentörmäyksille voivat olla arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedonsaannin rajoittaminen tai turvattomuuden tunne. Vaikka yllättävältä tuntuukin, suurin osa vastarinnasta on kuitenkin hyvää tarkoittavaa ja käännettävissä hyödylliseen muotoon. (Mattila 2007, 23-25.)

On tärkeää, ettei muutostunteita kielletä, vaan ne käsitellään, työstetään ja nostetaan rohkeasti esille. Esimiesten tulee käydä tiimiensä kanssa läpi tuntemuksia muutostilanteen aikana. On kuitenkin huomattava, että turvallisuuden tunne on perusta sille, että omista tunteista uskaljetaan puhua tai tuoda ne julki. Mikäli tunteet, pelko tai epävarmuus ovat voimakkaita, niiden käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen tai ainakin jyrkän hidastumisen. Täytyy muistaa, ettei näennäistä muutosvastarintaa ole huomattavissa kaikissa muutostilanteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki olisi hyvin. Päinvastoin, täydellinen muutosvastarinnattomuus voi viestiä sitä, että ihmiset ovat uupuneita tai välinpitämättömiä muutosta kohtaan. (Erämetsä 2003, 196.)

Hirschman erottelee kaksi organisaatioiden ristiriitatilanteessa esiintyvää toimintalinjaa: lähdön ja äänen. Nuoret, koulutetut työntekijät, joilla on organisaation ulkoisilla työmarkkinoilla kova kysyntä, taipuvat useammin lähtemään kuin jäämään vastuksia kohdatessaan. Joskus lähdön saa aikaan myös törmääminen organisaation toimintaan, johon he eivät voi sitoutua. Sen sijaan vanhemmat, organisaatiota pitkään palvelleet työntekijät valitsevat useammin lähdön sijaan äänen, eli tarttuvat epäkohtiin. Mukautuminen tilanteeseen näyttäisi olevan ohuimmin ja lyhyimmin organisaatioon sitoutuneiden valinta, jotka oikeastaan jo odottelevat ulospääsyä ja vapautumista. Organisaation menestymisestä pitkällä aikajänteellä riippuvaiset ilmoittavat huolestuneisuutensa ääneen. Toiminta saattaa olla organisaation parasta ajattelevaa, vaikka se hyökkäisikin avoimesti johtoa vastaan. Ajatusten julkittuomiseen perustuvassa toimintamallissa organisaatio saa palautetta ja näin ollen mahdollisuuden korjata toimintalinjaansa. Kritiikki on näin ollen sitoutuneimpien työkalu kehittämisen avuksi. (Mattila 2007, 25-26.)

Usein epäonnistunut tai voimaton johtaminen ja hallinto edeltävät muutosvastarinnan kehittymistä. Vastarinnan rakenne muistuttaa jäävuorta: vain pieni huippu on pinnalla näkyvässä, mutta suuri ja vaarallisin massa vaanii pinnan alla vaikeasti hahmotettavassa muodossa. On muistettava, ettei vastarinta keskity ainoastaan siihen tilanteeseen tai synny vain niissä ryhmissä, jotka tuovat vastarintansa näkyville. (Mattila 2007, 36.)

3.5 Menneisyyden vaikutus tulevaan

Mattilan (2007) mukaan huomattava osa organisaation jäsenten toiminnasta on perusteltavissa menneillä kokemuksilla ja tapahtumilla. Tavallisesti muutosta estävät tai edistävät teot eivät ole reagoivia nykyhetkeen tai tulevaisuuden tavoittelua, vaan tulevaisuuden odotus ja siihen nojaava henkilökohtainen suhde muutokseen syntyy jokaiselle organisaation jäsenelle menneiden kokemusten perusteella. Esimerkiksi aiempiin tilanteisiin liittynyt kielteinen stressi aiheuttaa helposti epärointiä tulevien muutosten suhteen. Ahdistavat muutuskokemukset syntyvät usein riittämättömyyden tunteesta, eivätkä siitä, että työn sisällön tai työpaikan uudistuminen koettaisiin itsestään kielteiseksi. (Mattila 2007, 47-48.)

Joskus menneisyyden taakka on suorastaan ratkaiseva organisaation kehityspyrkimysten kannalta, sillä eletty historia siirtyy suoraan tulevaisuuden odotuksiin. Näin ollen muullakin kuin oman organisaation historialla on merkitystä muutostilanteessa. Myös yleiset uutiset taloudesta tai muiden yritysten näkymistä tai irtisanomisista ovat mielessä kokemuksia punnittaessa. (Mattila 2007, 48.)

Mattila (2007) esittää mallin, jossa suhde menneeseen heijastuu suuresti nykyhetken kokemukseen ja vaikuttaa näin ratkaisevasti tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin. Mennyt hallitsee monin tavoin nykyisen tulkintaa ja tulevaisuuden ennustamista. Tällöin tulevat tapahtumat diskontataan entisten tapahtumien mukaisella kertoimella, joka toisinaan on rohkaisun ja huonommassa tapauksessa pelon motivaattori. Suhde organisaatiossa tapahtuviin asioihin ei rakennu johdon ja esimiesten tulevaisuudesta rakennettujen kuvien vaan aiempien kokemusten perustalle. Erityisesti samaa kaavaa toistaneet kokemukset ohjaavat tarkasti odotuksia myös tulevan suhteen, olivat ne sitten myönteisiä tai kielteisiä. (Mattila 2007, 49-50.)

3.6 Luottamus organisaation pääomana

Luottamus tai sen puute ovat avaintekijöitä siinä, millaiselta pohjalta uuteen tilanteeseen lähdetään (Mattila 2007, 49). Muutoksen toteuttaminen on huomattavasti helpompaa, mikäli organisaatiossa vallitsee luottavainen ilmapiiri. (Kvist & Kilpiä 2006, 124.) Luottamus voidaan määritellä yksilön hyväksymäksi haavoittuvuudeksi toisen henkilön mahdolliselle pahantahtoisuudelle. Samalla se on myös antautumista epävarmuuteen hyvän uskossa. Organi-

saatiossa ilmenevälle luottamukselle tunnustetaan kolme perustaa. Kunnioitukseen perustuva, mutta pelon motivoima luottamus pysyy yllä rikkomuksista aiheutuvien seuraamusten avulla, tietoon perustuva luottamus syntyy informaation riittävydestä ja kulkemisesta. Sen sijaan samastumiseen perustuvaa luottamusta pitää yllä ryhmän muita jäseniä ja heidän tavoitteitaan kohtaan tunnettu ymmärrys. (Mattila 2007, 50-51.)

Luottamus on ydinasia muutokseen siinä suhteessa, mikä rakentuu jäsenten menneiden kokemusten perusteella. Lähtökohtaisesti sitä pidetään myönteisenä resurssina sekä henkilöstön että organisaation kannalta. Vastaavasti luottamuksen puute heikentää organisaation kykyä kohdata uusia asioita ja keskittyä yhteisiin tavoitteisiin. Usein suurin osa organisaatiota kohtaan tunnetusta luottamuksesta pohjautuu vahvasti työyhteisön varaan, ei niinkään työntäjän tai sitä edustavan johdon varaan. (Mattila 2007, 51.)

Aiemmat myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta sekä työyhteisön paineensiedosta antavat vahvan perustan tulevaisuudenodotuksille. Avoin, riittävä vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet sekä kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistavat myönteistä muutostokokemusta yksilöllisten elementtien ohella. Tasa-arvon toteutuminen henkilöstön keskuudessa on erityisen olennainen tekijä oikeudenmukaisuuteen liittyvän luottamuksen rakentumisessa. Tässä yhteydessä oikeudenmukaisuuden piiriin voidaan lukea esimerkiksi organisaation säännöt sekä sosiaaliset normit, jotka määrittelevät tulosten jaon ja ihmisten kohtelun erilaisissa tilanteissa. (Mattila 2007, 52.)

Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus koostuu työpaikan pysyvyyden ja työnantajan osoittaman arvostuksen kokemisesta. Etenkin organisaation toiminnan ennustettavuus on perusturvallisuuden kokemisen kannalta olennaista. Varsinkin vanhoissa organisaatioissa kokemus työnantajan huolenpidosta on luottamuksen kannalta tärkeää. (Mattila 2007, 53.)

Työyhteisöä ja –tovereita kohtaan tunnettu luottamus koostuu työyhteisössä vallitsevasta hyvästä hengestä ja tiukoissa tilanteissa todistetusta keskinäisestä solidaarisuudesta. Työhyvinvointiselvitysten avulla on huomattu, että turvallinen työyhteisö antaa suojaa kuormittavissa tilanteissa. Työyhteisön jäsenten yhdenvertaisuus rakentaa luottamusta. Mikäli tiedot ja taidot ja niillä ansaittu status ovat kovinkin eri tasoilla, ei kollegiaalisuus toteudu yhtä suurissa mittoissa kuin tasavertaisissa yhteisöissä. (Mattila 2007, 54-55.)

Työnantajaorganisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta ei pidä sekoittaa organisaation johdon nauttimaan luottamukseen. Mikäli luottamus työnantajaa kohtaan on vahva, ei yksittäis-

ten johtajien toiminta tai hetkellinen epäjohtonmukaisuus muodosta sille vahvaa uhkaa. Jos luottamusta tunnetaan työnantajan sijaan ainoastaan omaan esimieheen, ei myönteisen lähtötilanteen säilyminen ole vahvalla pohjalla. Kokemukset esimiehen kyvykkyydestä tehtäväänsä ja noudatettavien toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta kumpuavat usein sekä henkilöstöjohtamisen taidoista että asiantuntijuudesta. (Mattila 2007, 53-54.)

Luottamuksen kokemuksella ei ole välimuotoja, joten johdolla joko on tai ei ole luottamusta. Luottamuksen ominaisuuksiin kuuluu, että sitä rakennetaan pitkällä aikavälillä, mutta se voidaan menettää hetkessä. Luottamusta heikentävät esimerkiksi liiketoiminnan supistaminen ja irtisanomiset. On tärkeää, että henkilöstö luottaa tulevan olevan parempaa kuin nykytilan. Johdon tulee toimia johdonmukaisesti, olla oikeudenmukainen sekä puuttua epäkohtiin välittömästi niitä huomattaessaan, ihmisten arvostamista unohtamatta. (Kvist & Kilpiä 2006, 124.)

Yksilön itseään kohtaan tuntema luottamus vahvistaa hänen valmiuttaan toistuviin muutoksiin, epävarmuuden sietoon ja riskinottoon. Luottamuksen taustalla vaikuttavat kokemukset omista onnistumisista ja henkilökohtaisista ansioista, mutta samalla tavoin siihen vaikuttavat myös kokemukset oman työn ja ajan hallinnasta, eli kyvystä vetää työnteolle selvät rajat. Turvallisuutta lisää tunne siitä, ettei työnkuva ja –aika ole mielivaltaisesti ulkopuolisten tekijöiden riepotelevana. Hallittavuuden lisäksi omien rajojen tuntemisen tärkeys korostuu. Itseluottamus nojaa näin ollen ensisijaisesti itsetuntemukseen ja toiseksi sosiaaliseen vertailuun. (Mattila 2007, 56.)

4 KULTTUURIN HUOMIOIMINEN MUUTOSTILANTEESSA

Fuusioihin liittyvä kulttuuridynamiikka on luonteeltaan erilaista kuin esimerkiksi nuoren yrityksen luonnollinen muutospainne, sillä kyseessä on kypsien organisaatioiden kohtaaminen. Ihannetapauksessa haetaan kulttuurien sekoittumista, niiden parhaiden piirteiden ja toimivimpien elementtien yhdistämistä. Tämä vaatii kuitenkin kykyä tulkita jo vallitsevia kulttuureja. Kypsien organisaatioiden kohdatessa molemmat osapuolet ovat usein sen harhaluulon pauloissa, että ne ymmärtävät toisiaan todellista paremmin. Niille on myös tärkeää olla haastamatta toisiaan liian voimakkaasti ja näin aiheuta kasvojen menetystä. (Schein 2001, 200.)

Yhteistoiminnan alkamisen jälkeen uusi kulttuuri on vähitellen muodostunut, kun tuloksena oleva organisaatio alkaa kohdata yhdessä uusia tehtäviä ja oppii käsittelemään niitä. Jotta kulttuurinen oppiminen olisi mahdollisimman nopeaa, tulisi tällaisia yhteistehtäviä luoda jo varhain uuden organisaation toiminnassa. (Schein 2001, 201.)

4.1 Kulttuurit muutosympäristössä

Fuusioissa organisaatiokulttuurit törmäävät väistämättä toisiinsa. Pyrkimyksenä on saada sekoitettua yhteen molempien kulttuureiden parhaat puolet ilman, että toista pidetään hallitsevana. Yritysostoissa sen sijaan ostetusta yrityksestä muodostuu lähes poikkeuksetta alakulttuuri ostavan yrityksen sisällä. Yhteisyrityksessä uuden organisaation täytyy tuoda yhteen kaksi kulttuuria ja näin aloittaa aivan alusta. Kaikkia kulttuurien kohtaamistapauksia yhdistää ongelma, ettei uudella, muodostuneella organisaatiolla ole yhteistä historiaa. Tämän vuoksi toinen yksiköistä voi tuntea itsensä ala-arvoiseksi tai uhatuksi. (Schein 2001, 189.)

Organisaatioiden sulautumisprosessia ohjaavat useimmiten näkyvimmat osat, kuten yhteiset liiketoimintatavoitteet, taloudellinen yhteensopivuus tai yhteiset markkinat. Organisaatioilla on kuitenkin erilaisia päämäärien saavuttamiskeinoja. Myös pohjimmaiset oletukset liiketoiminnasta ja inhimillisistä toiminnoista voivat olla keskenään jopa ristiriidassa. Nämä asiat nousevat usein ongelmiksi, ellei niihin kiinnitetä huomiota tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. (Schein 2001, 190.)

Morganin (1986) mukaan organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää vääjäämättä myös organisaation kulttuurin muutosta. Organisaation arvot ja asenteet voivat tietyissä tilanteissa edistää muutosta, mutta toisinaan taas toimia muutosta vastustavana voimana. Kulttuuria ei tule kuitenkaan pitää ainoana organisaation toimintaan vaikuttavana elementtinä, sillä myös organisaation ulkoinen ympäristö vaikuttaa merkittävästi sen toimintaan. (Morgan 1986, 138.)

Koska pitkään yhdessä vaikuttanut organisaatio on yleensä luonut itselleen myös hyvin vahvan kulttuurin, on sitä hyvin vaikea muuttaa. Muutosprosessin haasteena voidaankin nähdä sisäänpäin kääntyneen kulttuurin muuttaminen ulospäin suuntautuneeksi ja muutokseen pyrkiväksi. Vahvakin kulttuuri voi joutua ristiriitaan ympäristönsä kanssa, mikäli muutostilanne koetaan hyvin epävarmaksi. Muutokseen liittyy yleensä myös levottomuutta, koska perusturvallisuus järkkyy. Uuden kulttuurin kehittäminen ei saisi olla ainoastaan vanhan romuttamista, sillä vanhasta järjestelmästä voi olla viisasta säilyttää parhaita osia luoden niiden rinnalle uusia malleja. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 46.) Täytyy kuitenkin muistaa, että monet organisaatiokulttuurin piirteet ovat yhtä aikaa sekä hyviä että huonoja piirteitä. Esimerkiksi pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syvällistä osaamista, mutta toisaalta ne voivat olla esteitä uusille kokeiluille ja estävät oppimista muilta toimialoilta. (Mattila 2008)

4.2 Vallitsevien kulttuurien tuntemisen tärkeys

Mitä paremmin ymmärtää vallitsevaa kulttuuria, sitä helpompi on keksiä keinot sen ohjaamiseen ja suunnitteluun (Kotter 1996, 136). Valmistautuessa uuteen organisaatioon on olennaista, että molemmista organisaatioista tulevat jäsenet ymmärtävät omaa kulttuuriaan mahdollisimman hyvin. (Schein 2001, 200.) Etenkin strategian ja vision luomisessa fuusiossa syntyneelle yhtiölle tulisi johdolla olla mahdollisimman selkeä käsitys molempien yhtiöiden vallitsevasta kulttuurista, arvoista ja toimintamalleista. Jos visio uuden, fuusioituneen yhtiön tulevaisuudesta ja sen toteuttamista edellyttävästä strategiasta ovat suuressa ristiriidassa jomankumman vallitsevan kulttuurin kanssa, odotettavissa on pitkä ja vaikea muutosprosessi. Kulttuurilla on muutosta enemmän voimaa. (Erkkilä 2001, 53.)

Organisaationsa kulttuurin hyvin tunteva johto pystyy johtamaan muutosta tavoitteellisesti, sillä kulttuuri on organisaation toiminnan ja siten myös muutoksen viitekehys. Scheinin organisaatiokulttuurin tasojen lisäksi muutosta johdettaessa kulttuuria määrittävinä tekijöinä

tulee huomioida myös organisaation piirissä työskentelevät ihmiset, organisaation historiallinen ja valtapoliittinen kehitys sekä johtamisjärjestelmät ja organisaatorakenne. (Kvist & Kilpiä 2006, 116.)

Historiallisella ja valtapoliittisella kehityksellä tarkoitetaan organisaation historiaa ja perinteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi niiden kykyyn omaksua tulevia muutoksia. Johdon tulisi nähdä organisaation toiminta muutostilanteessa jatkumona, eikä tarkastella mekaanisesti vain tämänhetkistä todellisuutta. Organisaatioiden historiaa ymmärtämällä voidaan hahmottaa myös tulevien muutosten suuntaa. Sen sijaan johtamisjärjestelmät ja organisaatorakenne muodostavat raamit, joissa muutokset suunnitellaan. Vanhat organisaatorakenteet toimivat usein muutoksen toteutuksen esteinä, joten organisaatorakenteen muuttaminen nähdään muutoksen yhteydessä usein tarpeellisena. (Kvist & Kilpiä 2006, 116-117.)

Yksilöiden fyysiset ja psyykkiset eroavaisuudet muodostavat perustan organisaatiokulttuurin rakentumiselle. Jokainen ihminen on yksilö myös organisaatiossa, tuomalla oman mausteen- sa organisaation kulttuuriin ja muokkaamalla sitä hieman omannäköiseksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 116.)

4.3 Kulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen

Muutoksen näkökulmasta kulttuuri toimii viitekehystenä, jonka raameissa muutos tapahtuu. Kulttuuri yhdessä tiedostettujen sekä tiedostamattomien ajatus- ja toimintamallien kanssa ohjaa muutoksen toteuttamista sekä onnistumista. Toimintaympäristöään selittävä kulttuuri toimii organisaatiota yhdistävänä tekijänä ja eräänlaisena suojana organisaation sisältä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia haasteita kohtaan. Yhteiset toimintamallit, jotka ovat rakentuneet kulttuurin pohjalta, muodostavat organisaation toiminnan viitekehysten, jonka pohjalta suhtautuminen työtovereihin, työntekoon sekä ennen kaikkea muutoksiin määritetään. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.)

Muutos haastaa organisaation kulttuurin. Muutosviestin tulee levitä nopeasti ja siihen täytyy reagoida viipymättä. Nopealiikkeiset, innostavat ja hauskuutta rakastavat organisaatiokulttuurit pärjäävät kovassa vauhdissa. Muuttumiskykyä leimaavia tekijöitä ovat oppiminen, suora puhe ja henkilökohtainen vastaanotto. Luovuus ja joustavuus ovat tekijöitä, joita arvostetaan nykytyöyhteisöissä suuresti, ja joita suurten muutosten keskellä tarvitaan. Nämä piirteet lois-

tavat työyhteisössä, joka viestii rehellisesti ja avoimesti sekä tietoisesti tekee työtä huhujen, puolustelun ja syyttelyn torjumiseksi. (Kvist & Kilpiä 2007, 118-119.)

Yritykset investoivat usein huomattavia summia muutosohjelmiin, jotka jäävät kuitenkin puolitehen. Heikko muutosvalmius iskostuneena organisaatiokulttuuriin näkyy esimerkiksi liiallisena riippuvaisuutena keskusyksikköön, epärealistisina tavoitteina, tunteiden peittelynä ja ongelmien kieltämisenä. Myös syyllisten etsiminen ja liian helposti periksi antaminen kieli-vät heikosta muutosvalmiudesta. (Kvist & Kilpiä 2006, 119.)

Harisalo (2008) nostaa esille vahvan ja heikon kulttuurin. Vahvassa kulttuurissa, jossa ihmiset ovat sisäistäneet sen kiistattomasti, perusolettamukset, arvot, näkökulmat ja konkreettiset tulokset tukevat toisiaan, eikä niiden välillä ole toimintaa hidastavia ristiriitoja. Sen sijaan heikossa kulttuurissa edellä mainitut tekijät ovat ristiriidassa keskenään ja ihmiset ovat haluttomia toimimaan niiden mukaisesti. Voi syntyä tarinoita, joissa vähätellään ja hymähdellään johdon pyrkimyksille ja organisaation saavutuksille. Tästä seuraa myös hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. (Harisalo 2008, 270.)

4.4 Arvojen ja kulttuurin vienti koko organisaatioon

Fuusiossa muodostuneelle yhtiölle määritellyistä arvoista tai ainakin keskeisistä toimintamalleista tulee koko yhtiön tapa toimia. Yhtiölle luodut uudet arvot ovat alussa useimmiten julistuksia, joista johtajat puhuvat ja kirjoittavat. Henkilöstö kokee ne johtamisen uutena muoti-ilmiönä. (Helin 1993, 130.) Yhtiön kulttuuri, arvot, toimintamallit ja johtaminen sen osana muodostuvatkin käytännöiksi ainoastaan konkreettisen toiminnan ja jatkuvan toiston kautta. Johdon toiminta antaa henkilökohtaisen esimerkin ja on näin ollen keskeinen vaatimus muutoksen onnistumiselle. Jos arvoista ja tavoitekulttuurin määrittelyssä sovitusta tavoitteista ainoastaan puhutaan, mutta ne eivät toteudu käytännötoiminnassa, aiheuttaa se organisaation sisällä epävarmuutta, joka puolestaan heikentää luottamusta ja arvostusta johtoa kohtaan. Tämä aiheuttaa myös sitoutumattomuutta, jonka vuoksi kaikkien muutosten ja tavoitteiden läpivienti on hitaampaa. Pahimmassa tapauksessa organisaatioon syntyy ihmisten välistä jännitettä. (Erkkilä 2001, 63-64.)

Vanha kulttuuri, tutut arvot ja niistä johdetut toiminnat ovat pinttyneitä sekä yksilöön että koko organisaatioon. Stressaantuessaan ihmiset palaavat helposti vanhaan, hyväksi havait-

tuun toimintamalliin ja näin kulttuurin muutos uuteen suuntaan tapahtuu todella hitaasti. Toistelu siitä, miksi uudet asetetut arvot ovat strategian ja vision toteutuksessa tärkeitä, edellyttää erityisesti johdon jatkuvaa läsnäoloa. (Erkkilä 2001, 64.) Uusia arvoja ja periaatteita voidaankin tarkentaa muuttamalla ne ohje- ja pelisääntöjen muotoon, joissa kuvataan toimien tasolla, mitä kukin arvo tarkoittaa käytännössä: millaisella toiminnalla toteutetaan asetettuja arvoja ja millainen toiminta sotii niitä vastaan. (Helin 1993, 130.)

Useassa organisaatiossa on havaittu, että kulttuurista keskusteleminen on vaikeaa. Tavoite-kulttuurin mukaisten toimintamallien tuominen konkreettisiksi linjauksiksi ja tavoitteiksi ammattiasioihin helpottaa keskustelua ja tuo näin kulttuurin osaksi normaalia toimintaa. Ammatillinen osaaminen on joka tapauksessa fuusioituvia organisaatioita yhdistävä tekijä. Mitä nopeammin yhdistymisprosessissa päästään ratkaisemaan konkreettisia asioita, sitä paremmin yhdistyminen ja uuden kulttuurin luominen sujuu. Uuden strategian toteuttamisessa yhteisistä konkreettisista tavoitteista sopiminen, onnistumisista palkitseminen sekä viestintä koko organisaatiolle nopeuttavat uuden kulttuurin muodostumista (Erkkilä 2001, 64).

4.5 Kulttuurin ansat

Ulkoisten tekijöiden, kuten tuotteiden tai markkinoiden yhteensopivuus antaa usein olettaa, että ihmiset ymmärtävät toisiaan ja tekevät tarvittavat mukauttamiset yhteistä työskentelyä varten. Hyväntahtoisuuttaan osoittaakseen ihmisillä on tapana liioitella sitä, kuinka paljon he oikeastaan toisiaan ymmärtävät. Eri organisaatioista tulevien henkilöiden on usein vaikea ymmärtää, että identiteetti tulisi paljastaa heti kättelyssä. Monet sortuvatkin olettamaan, että kaikki ovatkin todennäköisesti pohjimmiltaan samanlaisia ja suuret erot toimintatavoissa havaitaan vasta myöhäisessä vaiheessa. Tässä tapauksessa avautuu yleensä kulttuurin toinen ansa, tarve puolustaa ja pitää kiinni omasta tavastaan tehdä asioita. Omat tavat tuntuvat ainoilta järkeviltä vaihtoehdoilta, eikä toisten toimintatapoja tai näkökulmia voida ymmärtää. Edellä mainittu tapaus laukaisee kolmannen ansan kulttuurien välisessä viestinnässä: erimielisyydestä ja stereotyyppioista ei voida keskustella. Ei ole olemassa keinoa peräännyä ja tarkastella henkilöiden oletuksia ilman, ettei toinen loukkaantuisi tai henkilö itse alentuisi. Näin ollen avain kulttuurien väliseen ymmärtämiseen onkin vuoropuhelu eli dialogi. (Schein 2001, 196.)

4.6 Dialogin merkitys kulttuurisilla rajoilla

Pyrittäessä kahden kulttuurin rakentavaan kohtaamiseen täytyy organisaatiossa tehdä muuta kuin kulttuuriarviointi. Kulttuurisen ymmärryksen saavuttaminen vaatii joko osallistumista toisten kulttuureihin lähettämällä työntekijöitä toiseen organisaatioon joksikin aikaa tai luomalla listaa eroavista ominaisuuksista. Mikäli työntekijävaihtoa ei voida suorittaa, tärkeäksi osaksi nousee dialogi, eli keskustelumuoto, joka sallii osallistujien rentoutumisen ja siten heidän ajatusprosessiensa taustalla piilevien oletusten arvioinnin. Nopean ongelmanratkaisun sijaan dialogin tavoitteena on antaa osallistujille aikaa miettiä, mitä he päästävät suustaan ja mitä he muilta kuulevat. (Schein 2001, 197.)

Vuoropuhelukeskustelun aloittamiseksi on tärkeää luoda olosuhteet, joissa osallistujat tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi ja voivat hillitä mielensä väittelyiden voittamisesta, sanomisensa selventämisestä ja toisten haastamisesta aina eri mieltä ollessaan. Dialogi on enemmän hillittyä jutustelua, joka antaa aikaa ja rohkaisee pohdiskelemaan keskusteluun vastakkainasettelun sijaan. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ole rauhallisen ja pohdiskelevan keskustelun aikaansaaminen, vaan saada osallistujat näkemään, missä heidän ajatustensa syvemmät tasot ja piilevät oletukset eroavat. (Schein 2001, 197-198.)

Fuusion ollessa julkistettu, suunnittelijoiden tulisi luoda kohdistettua vuoropuhelua uudessa organisaatiossa käytettävän strategian, päämäärien ja keinojen pääelementtien tiimoilta. Toiminnallisesti tarkoituksena on luoda projektiryhmiä molempien kulttuurien osapuolista, laittaa uusien kulttuurien välisiä ryhmiä tutkimaan pääalueita organisaatioiden toiminnasta sekä kouluttaa jokainen projektiryhmä käyttämään dialogia keskustelujensa päävälineenä. (Schein 198.)

Olettamuksena on, ettei normaali, artefakteja ja ilmaistuja arvoja vertaileva arviointiprosessi tuo riittävästi esiin piileviä ja taustalla olevia oletuksia. Kuitenkin tällainen artefaktien vertailu voi olla hyvä alku vuoropuhelulle. Kun erot rakenteissa ja menettelytavoissa on tunnistettu, on seuraava vaihe tutkia pohdiskelevästi pohjimmaisista oletuksista, jotka luovat näkyvät erot. Avain pohdiskelemaan prosessiin on tarkastella ensin omia oletuksiaan ja vasta niitä jossain määrin ymmärtäessään yrittää ymmärtää muiden oletuksia. Tämän onnistumiseksi kaikkien vuoropuhelun osapuolten tulee olla halukkaita hillitsemään impulssejaan olla eri mieltä, haastaa sekä mennä yksityiskohtiin. Hidastamalla keskustelua osapuolet voivat oppia kuulemaan oman keskustelun syvempiä kerroksia ja ymmärtämään opittujen oletusten vaikutusta tuntei-

siin, havaintoihin ja ajatuksiin. Näin aletaan kohdata omaa kulttuuria: missä määrin ryhmäsamaistuminen ja tausta värittävät ajatusprosessia. Kun henkilöt huomaavat tämän itsensä, on sen hyväksyminen helpompaa toisissakin. (Schein 2001, 198-199.)

5 LÄHITAPIOLA KAINUU-KOILLISMAAN TILANNE TUTKIMUSHETKELLÄ

Suomen finanssiala koki mullistuksen 7. helmikuuta 2012, kun Lähivakuutus ja Tapiola ilmoittivat yhdistymisestään. Muodostuvasta yhtiöstä tulee Suomen suurin ja vakavaraisin vahinkovakuuttaja, jonka markkinaosuus on vahinkovakuuttamisen osalta noin 30 prosenttia (Kananen 2012). Tässä opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan LähiTapiola Kainuu-Koillismaan aluetta, ja sen vuoksi tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan Keskinäistä yhtiötä tai muita alueellisia organisaatioita. Jokainen alueellinen organisaatio on oma organisaationsa toimialueellaan.

5.1 Kainuun Lähivakuutusyhdistys ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola Kainuu-Koillismaa

Kainuun Lähivakuutus on itsenäinen, asiakkaidensa omistama vakuutusyhdistys, joka tarjoaa paikallista ja henkilökohtaista vakuutuspalvelua aidosti asiakasläheisesti. Paikallisuus ilmenee esimerkiksi paikallisten osajien työllistämisessä, yhteistyönä paikallisten toimijoiden kanssa sekä paikallisten palvelujen käytössä. Kainuun Lähivakuutusyhdistyksen tulos käytetään asiakkaiden hyväksi palvelun kehittämiseen. (Lähivakuutus 2012.)

Tapiola-ryhmän hallintomalli perustuu keskinäisyyteen. Tapiolan osakkaita ovat vakuutuksenottajat ja takuuosuuksien omistajat sekä Eläke-Tapiolassa lisäksi vakuutetut vakuutuskohteisesti yhdessä. Tapiola-ryhmän osakeyhtiömuotoisten vakuutus- ja rahoitusalan yhtiöiden sekä kiinteistöliiketoimintaa harjoittavan yhtiön kaikki osakkeet ovat muiden Tapiola-ryhmään kuuluvien yhtiöiden omistuksessa. (Tapiola-ryhmä 2012.)

Kainuun Lähivakuutusyhdistys muuttaa 30.4. pidetyn yhdistyskokouksen päätöksellä yhteisömuotoaan keskinäiseksi vakuutusyhtiöksi. Yhtiö tullaan rekisteröimään 31.12.2012 nimellä LähiTapiola Kainuu-Koillismaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö, kuten perustamisasiakirjassa LähiTapiola Kainuu-Koillismaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan välillä on sovittu. Samalla konseptilla Suomeen muodostuu 19 alueyhtiötä. Uuden aluejaon myötä Koillismaan alue, käsittäen Kuusamon ja Taivalkosken, siirtyvät asiakaskannansiirtona vuoden 2014 alussa Pohjois-Suomen Lähivakuutusyhdistykseltä LähiTapiola Kainuu-Koillismaa –alueyhtiölle. (Kananen 2012.)

5.2 LähiTapiola Kainuu-Koillismaa

Lähivakuutuksesta ja Tapiolasta muodostuvaan yhtiöryhmä LähiTapiolaan kuuluvat keskus- ja alueyhtiöiden lisäksi Tapiolan pankki- ja varainhoitoyhtiöt sekä Henki-Tapiola ja Kiinteistö-Tapiola. Eläke-Tapiolasta jatkaa toimintaansa edelleen omana yhtiönään, mutta toimii silti kiinteänä osana muodostuvaa LähiTapiola-ryhmää, sillä siitä tulee muodostuvan yhtiön työeläkevakuutuskumppani. Tavoitteena on olla valmiudessa yhdistämään fuusioituvien yhtiöiden asiakaskannat vuoden 2014 alkuun mennessä. (Tapiola-ryhmä 2012.)

Yhdistyvät yhtiöt saivat yhteisen nimen. 25. toukokuuta 2012 Finlandia-talossa. Fuusiossa muodostuneen yhtiön nimeksi päätettiin asiakkaiden ehdotusten perusteella LähiTapiola, jolloin molemmat yhtiöt elävät yhä nimessä. Asiakkaiden lähettämien nimiehdotusten perusteluissa nousivat esille muun muassa suomalaisuus, läheisyys, tuttuus ja turvallisuus sekä se, että nimi kuvaa molempia yhtiöitä ja yhdistää ne. (Lähivakuutus 2012.)

LähiTapiola Kainuu-Koillismaa on toiminnallinen alueorganisaatio, jonka toimitusjohtajana toimii Leevi Ainasoja Keski-Pohjanmaan Tapiolasta. Toiminnallisen organisaation tarkoituksena on valmistella Kainuun Lähivakuutusyhdistyksen ja Tapiolan Kainuu-Koillismaa – alueen yhdistymistä, joka toteutuu 1.1.2013. Opinnäytetyön valmistumisen aikaan yhtiöt ovat vielä juridisesti omat organisaationsa. Tämän vuoksi asiat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. (Kananen 2012.)

LähiTapiola Kainuu-Koillismaan strategiapäivillä syyskuussa 2012 perustettiin palveluryhmiä, joiden tarkoituksena on edistää yhteistyötä ja siten asiakkaan arvoketjun muodostumista. Palveluryhmän muodostaa toimivan maantieteellisen alueen henkilöstö. Palveluryhmä mahdollistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuden omaan ja oman alueen menestykselliseen toimintaan. Se toimii valtuuksien puitteissa ja on osittain itseohjautuva moniosajatiimi. Palveluryhmän toimintaa ohjataan muun muassa itsearviointilomakkeistolla. Ryhmän puheenjohtajan valitsee ryhmä itse ja uusi valitaan aina kolmen kuukauden välein. Koillismaan alue pilotoi palveluryhmämallia syyskuun 2012 alussa ja ensikokemukset sen toimivuudesta olivat erittäin positiiviset: ensimmäisessä yhteisessä koko alueen tapaamisessa koillismaalaiset olivat ainoa pöytäryhmä, jossa nauru raikui asiasisällön lisäksi. (Ainasoja 2012.)

Palveluryhmä auttaa hahmottamaan omaa tehtävää ja asiantuntijuutta osana kokonaisuutta. Sen tarkoituksena on tukea yhteistyötä asiakasrajapinnan toimijoiden välillä ja toimia viestin-

tuojana asiakasrajapinnan muutoksista sekä parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työympäristöön. Palveluryhmät mahdollistavat myös palautteenannon sekä aloitteenteon johtoryhmälle. Yhtenä ryhmän keskeisenä tarkoituksena on luoda hyvää tekemisen meininkiä ja vahvistaa työryhmää henkisesti. Näin voidaan parantaa sekä henkilökohtaisia että alueen tuloksia. (Ainasoja 2012.)

Palveluryhmämalli on uusi kokeilu finanssialalla. Parhaimmillaan se voi vaikuttaa olennaisesti organisaatiokulttuurin rakentumiseen muutostilanteessa, kun omaa paikkaa organisaatiossa vielä haetaan. Sen mahdollisuuksiin lukeutuu myös luottamuksen kehittäminen ja vakiinnuttaminen. Ryhmät voivat ketään henkilöimättä arvioida johdon toimintaa sekä antaa palautetta ja kehitysideoita ja näin olla mukana alueorganisaation kehittämistyössä. Koska palveluryhmät koostuvat eri tehtäväalueiden osaajista, kykenevät he parhaassa tapauksessa antamaan toisilleen paljon. Haasteeksi palveluryhmätoiminnalle nousee sen hyväksyminen osaksi toimintamallia, sillä pitkään konservatiivisesti ja tiettyjen kaavojen mukaan toimineet organisaation jäsenet eivät välttämättä heti ymmärrä mahdollisuuksiaan alueorganisaation rakentamistyössä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys sekä Kainuun Lähivakuutuksen että Tapiolan Kainuu-Koillismaa –alueen organisaatiokulttuureista ja selvittää LähiTapiola Kainuu-Koillismaan organisaation nykytilannetta: ilmapiiriä, henkilöstön tuntemuksia ja tulevaisuuden odotuksia. Tutkimus toteutettiin pääasiassa kyselylomakkeella (LIITE 2), mutta kyselyn tueksi organisaation arkipäivää havainnoitiin LähiTapiola Kainuu-Koillismaan Kajaanin yksikössä.

6.1 Kyselytutkimus

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin teemoitetulla kyselylomakkeella, joka sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä. Kysymyksistä kahteen oli annettu vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen toteutusmuodoksi valittiin kyselytutkimus, sillä sen avulla laaja aineisto saadaan kerättyä tehokkaasti. Tehokkuuden lisäksi kyselytutkimuksella aineisto on mahdollista kerätä standardoidusti, eli siten, että kysyttyä asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Hyvien puoliensa vastapainoksi kyselytutkimuksen suurimpana ongelmana on usein matala vastausprosentti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-196).

Lomake jaettiin 58:lle LähiTapiola Kainuu-Koillismaan henkilöstön edustajalle, joista lähivakuutustaustaisia oli 14 ja tapiolalaisia 44 henkilöä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin johtoryhmä sekä kaksi asiantuntijajäsentä Kainuun Lähivakuutuksen organisaatiosta. Kajaanin konttoreihin jaettiin 23 kyselylomaketta, Sotkamoon 8, Kuhmoon 3, Suomussalmelle 6 ja sekä Ristiärvälle että Vaalaan molempiin 2 kyselylomaketta. Koillismaalle lähetettiin yhteensä 14 lomaketta. Kajaanin kahteen konttoriin lomake jaettiin henkilökohtaisesti 2.10.2012, ja samana päivänä lomakkeet lähetettiin myös muihin toimipisteisiin postitse. Saatekirjeineen (LIITE 1) kuusisivuinen kyselylomake tehtiin Microsoft Word –ohjelmalla. Kyselyn toteutusmuodoksi valittiin perinteinen, käsin täytettävä paperilomake suljettuine palautuskuoriineen, jotta anonymiys toteutui parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamuksellisuus todettiin saatekirjeessä, sekä Kainuu-Koillismaa –alueen henkilöstölle lähetetyssä sähköpostitiedotteessa, jossa kerrottiin hieman kyselyn toteutuksesta sekä kannustettiin henkilöstöä vastaamaan kyselyyn.

Taustatietoina vastaajan tuli ilmoittaa työnantajaorganisaationsa, sukupuolensa, toimialueensa sekä aika, jonka hän on organisaatiossa palvellut. Kyselylomakkeet kysymykset jaettiin tutkimusongelman kannalta kolmeen olennaiseen teemaan: aika ennen yhdistymisuutista, nykypäivän tilanne ja tulevaisuuden näkymät. Ensimmäisessä teemassa kartoitettiin työnantajaorganisaation vallitsevaa kulttuuria ja toisessa selvitettiin henkilöstön havaitsemia eroja verrattuna toiseen fuusioituneeseen yhtiöön. Viimeisessä osiossa vastaajat pystyivät ennakoimaan tulevaa.

Kyselyn saaneesta 58:sta LähiTapiola Kainuu-Koillismaan henkilöstön jäsenestä 20 palautti kyselyn. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi jäi 34,5 prosenttia. Lähivakuutustautaiset vastasivat suhteellisesti ahkerammin, sillä neljästätoista kyselyn saaneesta yhdeksän, eli 64,3 prosenttia vastasi kyselyyn. Tapiolan puolelta vastauksia tuli yhteensä yksitoista 44:sta, joten tapiolalaisten vastausprosentti oli 25 prosenttia. Kaikista vastanneista 15 oli naisia ja viisi miehiä. Lähes kaikki vastaajat olivat työskennelleet organisaatiossaan yli kymmenen vuoden ajan.

6.2 Havainnointi

Havainnoinnilla eli observoinnilla tarkoitetaan tiedonkeruuta aistien avulla. Sitä voidaan käyttää täydentävänä menetelmänä tilanteessa, josta saadaan tietoa myös muulla tavoin ja tahdotaan varmistaa saadun tiedon paikkansapitävyys (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37-38). Scheinin (1987, 32) mukaan organisaation sosiaalinen ja fyysinen ympäristö toimii kulttuurin artefaktina. Kyselytutkimusta tukevan havainnointipäivän tarkoituksena oli muodostaa ennakkokäsitys kyselytutkimuksen tueksi vallitsevasta ilmapiiristä ja fyysisistä ominaisuuksista LähiTapiolan Kajaanin yksikössä. Kyseinen konttori on toiminut aiemmin Lähivakuutuksen toimitalana, mutta kuukausi ennen kyselyn suorittamista myös osa Tapiolan Kajaanin konttorin asiakaspalveluhenkilöstöstä oli muuttanut Lähivakuutuksen entisiin toimitiloihin. Vastaavasti päällikkötason henkilöstöä on siirtynyt Lähivakuutuksen tiloista Tapiolan tiloihin. Yhteensä havainnoidussa Kauppakatu 26:n konttorissa työskenteli havainnointipäivän aikaan kymmenen henkilöä.

Tiloiltaan konttori on moderni, raikas ja tyylikäs lasitettuine työskentelyhuoneineen sekä harmaansävyisine tekstiileineen. Konttorin sisustus on peräisin Kainuun Lähivakuutuksen

ajoilta, joten värimaailmaltaan konttori muistuttaa enemmän Lähivakuutusta kuin LähiTapiolaa. Ulkopuolelta konttori on LähiTapiolan ulkoasun mukainen uusine valomainoksineen ja ikkunateippauksineen. Asiakaspalveluhenkilöt ovat helposti asiakkaiden saatavilla, heti ensimmäisinä sisään astuttaessa. Toimisto- ja pankkipalvelujen esimies istuu esimerkillisesti keskellä konttoria, helposti lähestyttävänä.

Ilmapiiiri konttorissa oli läpi havainnointipäivän epäilevä ja jäinen. Henkilöstö ei juuri kommunikoinut keskenään ja konttori oli hyvin hiljainen. Ulkopuolisen silmin hämmentävää oli juuri se, etteivät eri organisaatioiden henkilöstöt kommunikoineet keskenään kuin tarpeen vaatiessa. Asiakaspalveluhenkilöt olivat vastaanottavaisia sisään astuville asiakkaille, mutta yleisesti konttorissa vallitsi jopa ankea tunnelma. Työnteko näytti olevan ainoastaan suorittamista, ilman tekemisestä nauttimista.

Asiakkaat näyttivät olevan hämillään huomattessaan, etteivät kaikki asiakaspalveluhenkilöt pystyneet palvelemaan heitä. Palvelutiskeille oli asetettu kyltit osoittamaan asiakkaalle, kumman yhtiön asiakkaita kyseinen asiakaspalveluhenkilö palvelee. Asiakkaiden jakaminen ei ole itsetarkoitus, mutta Lähivakuutus ja Tapiola ovat vielä erilliset organisaatiot, joten niillä ei ole vielä pääsyä toistensa asiakaskantoihin. Muilta osin asiakkaat on huomioitu konttorissa hyvin: tarjolla on kahvia, mehua ja keksejä odottamaan joutuville asiakkaille. Myös mahdolliset lapsiasiakkaat on huomioitu, sillä odotuspenkkien alta löytyy laatikollinen leluja ajanvietteeksi. Odottamaan asiakkaat joutuivatkin kyseisenä päivänä: Tapiolan tiskillä oli ruuhkaa, mutta asiakkaita palveli ainoastaan yksi asiakaspalveluhenkilö.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn avulla saadut tulokset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin (LIITE 4) avulla aineistolähtöisesti. Lähestymistavaksi valittiin aineistolähtöisyys, koska tavoitteena oli selvittää LähiTapiola Kainuu-Koillismaan organisaatiokulttuurisia eroja henkilöstön silmin ja muodostaa kyselytutkimuksen tuloksista yleistys. Sisällönanalyysissä on oleellista erottaa aineistosta samankaltaisuudet ja erilaisuudet ja aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poisulkevia ja yksiselitteisiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-100).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen: pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja erotteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111-115.) Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin

pelkistämisellä, jossa tutkimukselle epäolennaiset asiat karsittiin pois. Seuraavaksi vastaukset ryhmiteltiin kysymysaiheiden alle palveluryhmittäin (Kajaani, Etelä-Kainuu, Ylä-Kainuu, Koillismaa), jolloin saatiin parhaiten esille vastausten eroavaisuudet ja samankaltaisuudet (LIITE 3). Vastaukset pelkistettiin niiden sisältämien elementtien mukaisesti ja pelkistetyistä vastauksista luotiin alakategorioita. Viimeiseksi aineistosta erotettiin olennaisia tietoja ja niitä yhdistelemällä muodostettiin teoreettisia käsitteitä, joiden pohjalta löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Alakategoriat ryhmiteltiin vielä yläkategorioihin, jotka kuvasivat vastausten pohjalta tehtyjä analyysejä aihepiireittäin.

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi vahvasti ilmi kohtaavien kulttuurien erilaisuus. Yhdistymisprosessi on vielä alussa, eivätkä kaikki konttorit toimi vielä saman katon alla, joten käytännön toimintatapojen eroavaisuuksien hahmottaminen osoittautui hankalaksi, Kajaanin konttoreita lukuun ottamatta. Organisaatioiden ja niiden toimintatapojen erot tunnetaan paperilla, mutta käytännönläheisyys puuttuu.

6.3.1 Lähivakuutuksen ja Tapiolan kulttuuripiirteet erillisinä toimijoina

Tutkimustulosten perusteella Kainuun Lähivakuutuksen kulttuuri ennen yhdistymistä on nojannut vahvasti perinteisiin arvoihin: paikallisuuteen, läheisyyteen ja ensiluokkaiseen asiakaspalveluun. Lähivakuutuksen työilmapiiriä kuvailtiin hyväksi, sopuisaksi ja yhteen hiileen puhaltavaksi. Kainuun muiden kuntien sekä Koillismaan henkilöstön vastauksien mukaan työyhteisössä vallitsi työtovereiden tukeminen ja auttaminen. Ilmapiirin koettiin myös parantuneen ajan kuluessa. Lähivakuutustaustaiset vastaajat kokivat runsaan osanoton yhteistapahumiin kertovan hyvistä yhteishengestä, samoin kuin auttavaisuuden ja yhteisvastuullisuuden. Koillismaalla työskennelleet lähivakuutuslaiset kokivat huumorin, onnistumisten jakamisen ja toisten puolien pitämisen kertoneen hyvistä yhteishengestä. Vaikka johto ei suorasti edistänyt yhteishenkeä muutoin kuin satunnaisilla yhteisretkillä, koettiin päivittäisen vastuun antamisen kohottavan henkeä.

Kainuun Lähivakuutuksen organisaatiossa erimielisyyksiä tuli palkka-asioista, töiden epätaisisesta jakautumisesta sekä erilaisista työtavoista ja viestinnästä. Vastaajat kokivat viestinnän toimivuuden eri tavoilla: osan mielestä viestintä toimi hyvin sujuvasti ja asioihin on saanut sanoa omat mielipiteensä, mutta suurin osa vastaajista koki viestinnän katkeilleen ja olleen rajoittunutta. Etenkin koillismaalaiset olivat pettyneitä alueensa viestintään, sillä johto ei juuri

viestinyt asioista eikä avoin kommunikointi toiminut. Yleisesti ottaen palaverikäytäntöön oliin pettyneitä: vastaajien mukaan palavereita olisi saanut olla vuositasolla enemmän. Myyntiä seurattiin hankalaselkoisilla taulukoilla, joita ei koettu toimiviksi eikä myyntiin kannustaviksi. Työntekoon ja tehtävien suorittamiseen luotettiin johdon puolesta hyvin, mutta osa vastaajista koki, että muut työtoverit seurasivat heidän poissaolojaan ja tekemisiään.

Lähivakuutustaustaiset vastaajat olivat olleet yleisesti tyytyväisiä toimintavapauteensa. Omia vahvuuksiaan sai vastaajien mukaan käyttää hyvin, tekemällä haastavia ja vastuullisia tehtäviä. Johto arvosti tehtyä työtä ja henkilöstön osaamista, joka näkyi vastuun antamisena. Päätöksenteko oli Kainuun alueella joustavaa, mutta Koillismaalla takkuilevaa. Kainuun alueen vastaajien mielestä päätöksenteossa käytettiin maalaisjärkeä, vastuut ja velvollisuudet mielessä pitäen.

Tapiolan kulttuuri rakentui vastaajien mukaan vahvasta myynnin arvostamisesta ja päätöksenteon keskittämisestä. Tapiolassa pyrittiin toimimaan tehokkaasti ja nykyaikaisesti: korvauspalvelu toimi keskitetysti ja korvaushakemukset täytettiin verkkosivuilla. Tapiola Pankki ei ole myöskään tarjonnut konttoreissaan käteiskassapalveluja. Tapiola Kainuu-Koillismaa – alueen vastaajat kokivat organisaation ilmapiirin suhteellisen hyväksi, mutta osa vastaajista mielsi ilmapiirin enemmän ankeaksi, sillä kukaan ei tehnyt mitään konkreettista sen parantamiseksi. Työyhteisön koettiin rikastuneen uusista työntekijöistä, vaikka uuden tiimin uudelleen yhteen hiominen vaatikin aikaa. Yhteishenkeä kohottaviksi elementeiksi vastaajat kokivat yhteistyön, toisten auttamisen sekä kannustavan johtamisen. Konkreettisia yhteishenkeä kohottavia tapahtumia olivat pikkujoulut ja muut pienemmät illanistujaiset. Etelä-Kainuussa työyhteisön koettiin olevan yhtä suurta perhettä keskenään. Myös johto oli osallistunut yhteishengen kohottamiseen koulutusta, matkoja sekä yhteistyöpalavereita järjestämällä. Viime vuosina yhteistoiminnan edistämisen koettiin kuitenkin heikentyneen keskusjohtoisuuden ja tiukan linjaorganisaation myötä.

Tapiola on ollut selvästi Lähivakuutusta myyntikeskeisempi organisaatio. Myyntitavoitteet olivat olleet haastavia, mutta realistisia ja myyntiä seurattiin sekä viikko- että kuukausitasolla. Vaikka tiukat myyntitavoitteet olivat motivoineet henkilöstöä myymään ahkerammin, aiheuttivat ne kuitenkin vastaajien mukaan myös erimielisyyksiä, etenkin myynnin jaon suhteen. Tapiolaläistäustaisten vastaajien mielestä juuri myynninjakoa oli tekijä, joka aiheutti eniten konflikteja työyhteisössä, sillä aina ei ollut varmuutta, oliko tehty kauppa yksinmyyntiä vai yhteistyön tulos. Erimielisyyksiä aiheuttavana tekijänä koettiin vastausten perusteella myös

tiukka linja omaa toimenkuvaa kohtaan: joistain tehtävistä kieltäydyttiin mainitsemalla, etteivät ne kuulu henkilön toimenkuvaan.

Tapiolalaiset olivat erityisen tyytyväisiä organisaationsa palaverikulttuuriin. Palavereita pidettiin vähintään kerran viikossa, joissa käytiin läpi muutokset ja muut ajankohtaiset asiat. Lisäksi kuukausittain järjestettiin suurempi palaveri. Viestinnästä oltiin montaa mieltä: osa vastanneista koki kaiken avoimeksi ja keskustelun olleen leppoisan asiallista. Toinen puolisko vastanneista sen sijaan koki, että asioista keskusteltiin, mutta mitään ei saatu aikaan. Heidän mukaansa asioita myös lakaistiin maton alle, eikä kaikista epäkohdista ollut sopivaa keskustella. Ahkeran palaverikäytännön koettiin kuitenkin edistäneen informaation kulkua tärkeimpien asioiden osalta.

Kyselyyn vastanneet Tapiolan henkilöstön edustajat kokivat, ettei heidän työtään tai ammatitaitoaan arvostettu riittävästi Tapiolan organisaatiossa. Osa vastaajista tunsivat myös etenevämahdollisuuksien olevan heikkoja. Sen sijaan päätöksenteon vapautteen oltiin suhteellisen tyytyväisiä, asioiden vastuullinen hoitaminen edisti myös vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa. Keskinäisyys aiheutti kuitenkin sen, että pääkonttori saneli pitkälti, miten asioita tulee hoitaa.

Sekä lähivakuutus- että tapiolataustaiset vastaajat kokivat, että työnantajaorganisaatiossa vallitsi korkea hierarkisuus ja työnkuvat olivat tarkkaan määriteltyjä. Myös totuttuja toimintatapoja noudatettiin tarkasti. Lähivakuutustaustaiset vastasivat näin 44 prosenttisesti. Tapiolassa vastaava prosentti oli 54. Lähivakuutuslaisten vastaukset jakautuivat tasaisesti myös kahteen muuhun vaihtoehtoon: sosiaalinen arvojärjestys nähdään vahvana ja auktoriteetteihin perustuvana ja johtajakeskeisyys korostui, mutta organisaation jäsenet saivat myös olla mukana päätöksenteossa ja työyhteisö oli demokraattinen. Tapiolalaisten vastaajien näkemys oli selvempi: loput, eli 46 prosenttia vastanneista koki, että tärkeintä oli saada työ suoritettua loppuun tavasta välittämättä ja henkilöstöllä oli korkea motivaatio tehdä töitä.

6.3.2 Kulttuurien kohtaaminen LähiTapiolassa

Kajaanissa LähiTapiolan henkilöstö on saanut kokea yhdistymisen vaikutukset käytännössä, sillä konttorihenkilöstöt sekoitettiin noin kuukausi ennen kyselytutkimuksen suorittamista. Toiminnot sijaitsevat edelleen kahdessa toimipisteessä: Kauppakatu 21:ssä sekä Kauppakatu

26:ssa, jossa kulttuuriset erot ovat esillä voimakkaasti päivittäispalveluissa. Molemmista organisaatioista tulevat henkilöt ovat havainneet organisaatioiden keskeisimmän eron: Tapiolan organisaatio on myyntikeskeinen ja Lähivakuutuksen organisaatio keskittyy myynnin ohella ensiluokkaiseen asiakaspalveluun.

Kovimman kulttuurishokin Lähivakuutustaustaisille on aiheuttanut Tapiolan voimakas myynnin arvostaminen. Vaikka Lähivakuutuksella on ollut Tapiolan tavoin myyntitavoitteet, ei niitä ole korostettu yhtä vahvasti kuin Tapiolassa. Lähivakuutustaustaisten vastaajien mukaan ykköstavoitteena nähdään toiminnallisessa alueorganisaatiossa tällä hetkellä yksinomaan myynti, eikä muuta tekemistä, kuten korvauskäsittelyä tai asiakaspalvelua, koeta arvostettavan. Tapiolalaisille myynti on itsestäänselvyys ja esimerkiksi paikallinen korvauskäsittely sekä voimakas asiakkaan puolen pitäminen uusia asioita: he pitävät lähivakuutuslaisten toimintatapoja verkkaisempina.

Tutkimushetken ilmapiiriä LähiTapiola Kainuu-Koillismaan –alueella voi tutkimustulosten perusteella sanoa yleisesti epävarmaksi ja epäileväksi, molempien organisaatioiden jäsenten vastausten perusteella. Poikkeuksena Etelä-Kainuu, jonka edustajien vastauksista huokui into ja uuden odotus sekä Koillismaa, jossa ilmapiiri koetaan hyväksi. Kajaanin Kauppakatu 26:n konttorissa kulttuurierot ovat esillä selvimmin, ja vastanneet kuvailivatkin konttorin ilmapiiriä sekavaksi ja jännittyneeksi. Lähivakuutustaustaiset vastaajat kokevat ilmapiirin heikentyneen huomattavasti aiemmasta. Tapiolalaiset sen sijaan odottivat enemmän yhteistä ja kokevat otteen tuloksen tekoon edelleen tiukentuneen aiemmasta.

Sekä lähivakuutus- että tapiolataustaisten vastaajien mukaan palveluryhmätoimintaan suhtaudutaan ristiriitaisesti: osa kokee palveluryhmää paremmaksi vaikuttamisen mahdollisuudeksi suoran palautteen antamisen johdolle. Toisaalta vastauksista heijastui myös varovainen kiinnostus palveluryhmien toimintaa kohtaan. Käytännössä jokaiselle on tarjottu vaikuttamisen mahdollisuus – on eri asia käytetäänkö sitä hyväksi. Muutama vastaajista ymmärtää myös kyselyyn vastaamisen mahdollisuutena antaa johdolle näkemystä sekä organisaation nykytilasta että tulevaisuudesta.

Toiminnallisen alueorganisaation viestintä koetaan tulvivaksi: tietoa tulee paljon sähköpostitse ja tiedosta suurin osa on lähetetty ennen tarkempaa ajattelua sen sisällöstä. Vastaajista osa kokee myös tiedotettujen asioiden muuttuvan jatkuvasti, ja tämä sekoittaa viestinnän toimivuutta. Lisäksi runsas sivistyssanojen käyttö on vastaajien mukaan turhaa, sillä asiat voi ker-

toa maallisemminkin termein. Alueyhtiön johdonmukaisuudesta oltiin montaa mieltä: Osa kokee, että toiminnan suunta on oikea, mutta se vaatii vielä opettelua. Selvästi enemmistö kuitenkin toteaa tilanteen olevan sekava ja johdonmukaisuuden lapsenkengissä sekä asioiden muuttuvan alituisesti. Lähivakuutustaustaiset vastaajat ovat huolissaan toiminnan suunnasta: nimensä mukaisesti LähiTapiola edustaa sekä Lähivakuutusta että Tapiolaa. Tämän hetkisesä tilanteessa korostetaan lähivakuutustaustaisten vastaajien mukaan liikaa Tapiolan toimintamalleja ja uhrataan Lähivakuutuksen hyvät perinteet.

Tapiolataustaisista vastaajista suurin osa mieltää tämänhetkisen kokemuksensa perusteella toiminnallisen organisaation olevan enemmän avoin, tasa-arvoinen, demokraattinen ja tiimityöhön pyrkivä. Lähivakuutustaustaisten enemmistö pitää alueorganisaatiota sen sijaan sulkeutuneena, päätöksenteoltaan keskitettynä ja auktoriteettiin perustuvana. Vastausvaihtoehtoon sisältyy perinteiden kunnioittamista ei kuitenkaan koettu mukaan alueyhtiön tämänhetkiseen toimintaan.

6.3.3 LähiTapiola Kainuu-Koillismaan tulevaisuuden mahdollisuudet

Lähivakuutustaustaisten vastaajien mukaan tulevaisuuden haasteina nähdään asiakkuuksista huolehtiminen sekä lähivakuutuslaisuuden tuominen tapiolalaisuuden rinnalle. Vastanneiden mukaan uuden yhtiön tulisi luoda myös uudet, entistä toimivammat toimintatavat, jotka kuvaavat uutta yhtiötä ja työntekijöihin tulisi jalkauttaa positiivinen sekä lähestyttävä palveluasenne. Lähivakuutustaustaisten vastaajien mukaan asiakkaiden tulee saada valita itse kanava, mitä kautta asioida: halukkaat internetissä ja halukkaat paikallisesti. Tapiolataustaiset kokevat tulevaisuuden haasteina toimintatapojen yhdenmukaistamisen mahdollisimman nopeasti ja muutosjohtajuuden toimivuuden, sillä osaavia työntekijöitä ei ole varaa menettää. Kaikkien tulisi sitoutua samoihin arvoihin ja toimia yhteisten tavoitteiden vuoksi. Tapiolalaiset korostavat myös pankin markkinaosuuden kasvua ja nykyisen vahinkovakuuttamisen markkinaosuuden säilyttämistä.

Molempien organisaatioiden vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, ettei enempää väliportaita ja päälliköitä tulisi rekrytoida, vaan asiat tulisi hoitaa mahdollisimman matalalla organisaatiolla. Vastanneet tahtovat myös toiminnan saman katon alle kahden konttorin periaatteen sijaan, jotta yhteen hiileen puhaltaminen konkretisoituisi ja yhteishengen sekä toimintatapojen olisi mahdollista kehittyä yhdenmukaisiksi. Lisäksi henkilöstö tahtoo vastausten perusteella

enemmän vaikutusmahdollisuuksia tulevan suhteen ja kokevatkin tärkeäksi henkilöstön mielipiteiden kysymisen esimerkiksi erilaisia kampanjoita tai muutoksia suunniteltaessa. Suorittavan tason mielipide voi antaa arvokasta näkökulmaa johdolle asioista, joita he eivät välttämättä edes huomaa omien tehtäviensä ohessa.

7 POHDINTA

Kahden suuren – ja hyvin erilaisen - vakuuttajan yhdistyminen ja täyden palvelun finanssitaloksi rakentuminen vaatii erilaisten toimintatapojen, arvojen ja näkemysten yhteensovittamista. Näiden asioiden yhdistäminen ja uusien toimintamallien rakentaminen aiheuttaa luonnollisesti näkemyseroja ja konflikteja perustettavan yhtiön johdon sekä eri organisaatioista tulevien henkilöiden välillä. Kulttuurierot on tärkeää huomioida strategiasuunnittelussa, jotta konflikteilta vältyttäisiin - tai niitä ainakin osattaisi ennakoida.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kainuun Lähivakuutuksen ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan Kainuu-Koillismaa –alueen matkaa kohti LähiTapiola Kainuu-Koillismaan alueyhtiötä: millaisia piirteitä Lähivakuutuksen ja Tapiolan organisaatiokulttuurit sisälsivät erillisinä toimijoina ja mitkä seikat ovat huomionarvoisia kulttuurien kohdatessa sekä uutta alueyhtiötä rakennettaessa. Työn tavoitteena oli tarjota johdolle henkilöstön näkemys organisaation nykytilasta, sekä mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa toimivampaan suuntaan.

Kainuun Lähivakuutus on toiminut arvojensa mukaisesti: paikallisesti, asiakkaitaan lähellä ja saanut tunnustusta erinomaisesta asiakaspalvelustaan. Nämä arvot ovat juurtuneet organisaatiossa palvelleeseen henkilöstöön vahvasti, ja tutkimustulosten perusteella huoli ensiluokkaisen asiakaspalvelun jatkuvuudesta on suuri. Lähivakuutustaustaiset kokevat alueyhtiön toiminnan suuntaavan Tapiolan arvoja kohti, unohtaen Lähivakuutuksen pitkät perinteet. Henkilöstön käyttäytyminen työyhteisössä kumpuaa työnantajaorganisaation kulttuurista, ja tämän vuoksi Tapiolan voimakkaasti myyntiä korostava kulttuuri on yllättynyt lähivakuutuslaiset. Lähivakuutustaustaiset ovat tottuneet toimimaan paikallisesti asiakkaistaan huolta pitäen, eikä organisaation johto ole hyvästä tuloksesta huolimatta lähtenyt toimimaan myynti edellä. Kainuun Lähivakuutuksen organisaatiokulttuuri sisälsi henkilöstön mukaan sekä rooli-, valta- että tukikulttuurin piirteitä, vahvimpana näistä kuitenkin roolikulttuuri.

Tapiolan arvomaailma on vastausten perusteella koostunut nykyaikaisuudesta, tehokkuudesta sekä kokonaisratkaisuja tarjoavasta asiakaspalvelusta. Tapiolan arvomaailma ei nojaa Lähivakuutuksen tavoin paikallisuuteen, vaan asioita hoidetaan keskitetysti pääkonttorilta käsin. Myyntipainotteinen organisaatio on onnistunut juurruttamaan henkilöstöön tuloshakuisuu-

den, joka on olennainen osa toiminnan jatkuvuutta. Tapiolalaista kulttuuria kuvaavat tapiolaistaustaisten vastaajien mukaan parhaiten rooli- ja suorituskulttuuriset piirteet.

Aikana, jolloin keskusjohtoisuus tuntuu olevan finanssialaa valtaava trendi, pyrkii LähiTapiola erottumaan paikallisuudellaan. Alueelliset organisaatiot ovat itsenäisiä toimijoita, joilla on päätäntävalta toimialueellaan. Tapiolan alueellinen päätäntävalta on ollut viime vuosina suppeaa tiukan keskusjohtoisuuden vuoksi, mutta Lähivakuutus on paikallisuutensa ansiosta kyennyt tekemään päätöksiä vapaammin ja joustavammin. Uusi alueellinen organisaatiomalli antaa LähiTapiolalle mahdollisuudet jatkaa Lähivakuutuksen linjaa kykenemällä itsenäisempään päätöksentekoon. Kun päätöksentekovalta pysyy toimialueella, pystytään tekemään päätöksiä, jotka tukevat alueella menestymistä ja paikallisia tarpeita.

Lähivakuutus ja Tapiola pystyvät LähiTapiolana tarjoamaan asiakkailleen palvelukokonaisuuksia: niin pankki- ja sijoitusasioissa kuin henki- ja vahinkovakuuttamisessakin. LähiTapiola tekee sen kuitenkin kilpailijoista poiketen vakuutuslähtöisesti. LähiTapiolassa henkilökohtaisen palvelun jatkuvuutta korostetaan, mutta rinnalle tuodaan sekä sähköiset että puhelinpalvelut. Ensiluokkaisen palvelun takaaminen jatkossa vaatii sen, että myyntikeskeinen organisaatio ottaa oppia palvelevalta organisaatiolta ja päinvastoin. Ensiluokkaista asiakaspalvelua voidaan tarjota vain, kun molemmat osa-alueet ovat kunnossa.

Organisaation kulttuuri kehittyy yhteisten kokemusten ja oppimisen sekä ongelmanratkaisun tuloksena. Muutosprosessin ollessa vielä alkuvaiheessa ja henkilöstön jakautuneena selkeästi lähivakuutuslaisiin ja tapiolalaisiin, on johdon kyettävä miettimään organisaation taloudellisen pääoman lisäksi myös henkilöstöpääomaa: tuloksen tekemisen sijasta tulisi välillä suunnata katse myös henkilöstön tuntemuksiin ja kokemuksiin. Pelkällä tuloshakuisuudella henkilöstöä ei saada sitoutumaan organisaatioon ja sille asetettuihin arvoihin, eikä luottamuksen kokeminen johtoa kohtaan toteudu. Tuloksellisuus turvaa organisaation jatkuvuutta taloudellisesti, mutta organisaation toiminta ei voi jatkua ilman osaavaa henkilöstöä.

Yhteistoiminnalliset ja epäviralliset tapahtumat toimivat ryhmää tiivistävinä ja yhteishenkeä edistävinä tekijöinä. Sen vuoksi johdon tulee kiinnittää huomiota virallisten palavereiden lisäksi myös epävirallisen osan jatkuvuuteen, jotta henkilöstö saa yhteisiä kokemuksia. Vaikka vuoden 2012 loppuun organisaatiot ovat virallisesti erillisiä toisistaan, tulisi rakentuvan LähiTapiola Kainuu-Koillismaan organisaation henkilöstö saada tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja toimimaan yhteisen hyvän vuoksi, yhtenevillä toimintatavoilla.

Yksilön ja ryhmän käyttäytymisen muuttaminen jo itsessään on vaativaa. Kun prosessiin lisätään koko organisaation murros sekä rakenteellisten että kulttuuristen tekijöiden osalta, on henkilöstön kokema epävarmuus nykyhetkeä kohtaan ymmärrettävää. Entisten organisaatioiden kulttuurit, joita henkilöstön yhteiset kokemukset, muistot ja oppimisprosessit ovat muokanneet, tulevat väistymään uuden yhtiön myötä. Oman organisaation kulttuuri ja toimintatavat koetaan tuttuuden ja turvallisuuden vuoksi paremmiksi sekä loogisemmiksi. Sen vuoksi ei useinkaan olla vastaanottavaisia uusille toimintamalleille, jotka voisivat käytännössä osoittautua toimiviksi, tai ainakin kehityskelpoisiksi. Dialogikeskustelu mahdollistaa vuoropuhelun ja toisten ajatusten huomioonottamisen sekä kriittisen pohdiskelun. Dialogikäytäntö voi olla avain kulttuuristen erojen konkretisoimiseen sekä pohdiskeluun esimerkiksi yhteisistä käytännöistä sekä toimivista työskentelytavoista.

Erilaiset organisaatiokulttuurit ovat kohdanneet ja ristiriitojen syntyminen on selvää. Omista, totutuista tavoista on vaikea luopua ja toisten esittämät toimintamallit sekä ajatukset koetaan uhkana. Molempien organisaatioiden tulee ymmärtää niin johto- kuin suoritustasolla, ettei paluuta entiseen ole. Silti tulee arvioida sekä Lähivakuutusta että Tapiolaa organisaatiokulttuurin näkökulmasta: mitkä elementit vallinneista kulttuureista on syytä säilyttää ja mitä tulee korvata uusilla toimintatavoilla. Joskus hyväksi havaittua ei kannata muuttaa, vaan ainoastaan kehittää. Arvioinnissa tulee kuitenkin pohtia myös sitä, kuinka toisen organisaation hyväksi havaitut toiminnot istutetaan yhteiseen kulttuuriin, leimaamatta niitä liikaa edeltäneen organisaation kulttuuriin.

Vasta muutokseen motivoituttuaan yksilö kykenee omaksumaan uusia toimintamalleja. Henkilöstö tulee saada sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin, jotta muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti. Luodessaan selvityksiä alueyhtiön tilanteesta ja tulevaisuuden taloudellisista näkymistä sekä myyntitavoitteista, johto jättää usein henkilöstöpääoman huomioimisen sivummalle. Oleellisinta muutoksessa eivät ole kaaviot ja suunnitelmat, vaan organisaatiossa toimivien ihmisten pään sisällä tapahtuvat asiat. Tämän vuoksi johdon tulisikin siirtyä hetkeksi tulostavoitteiden parista henkilöiden äärelle. Muutokseen liittyviä tunteita ei saa kieltää, vaan ne tulee käsitellä, sillä tunteiden, pelkojen ja epävarmuuden käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa muutosprosessin epäonnistumisen tai ainakin hidastumisen. Omien tunteuksien esilletuonti vaatii kuitenkin myös sen, että luottamus on kohdallaan ja ympäristö on tähän sopiva. Johto kykenee esimerkillään vaikuttamaan olennaisesti siihen, mitä suorittavalla tasolla tapahtuu – niin hyvässä kuin pahassakin.

Enemmistö lähivakuutustaustaisista vastaajista kuvaili tutkimushetken tilanteen sisältävän autoritäärisen kulttuurityypin piirteitä, kun tapiolalaisenemmistö koki tilanteen vaikuttavan enemmän osallistuvaa kulttuuria kuvaavalta. Kuten vastausten hajaantuneisuudesta voi päätellä, molempien kulttuurityyppien piirteitä esiintyy, mutta toinen tyyppi on dominoivampi. Palveluryhmät ovat teoriassa osallistavaa kulttuuria toteuttava tekijä. Ajatus palautteenannon ja strategiatyöhön vaikuttamisen mahdollisuuksista tulee kuitenkin myydä henkilöstölle paremmin, jotta palveluryhmien toimintamahdollisuudet pääsisivät oikeuksiinsa.

Opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin kyselylomakkeen avulla sen tehokkuuden vuoksi. Lisäksi kysymykset pystyttiin esittämään kaikille vastaajille täysin samassa muodossa. Vaikka vastausprosentti jäikin alhaiseksi, puhuvat tulokset puolestaan: voimakas yhteneväisyys avoimissa vastauksissa lisää luottamusta kyselyn avulla saatuihin tutkimustuloksiin. Koska anonyymiydestä pidettiin tiukasti kiinni, eikä vastaajan henkilöllisyys tullut ilmi missään tutkimuksen vaiheessa, voidaan olettaa vastaajien olleen vastauksissaan totuudenmukaisia. Tulosten luotettavuutta heikentää eri ihmisten tapa käsittää asioita eri tavoin. Lisäksi on huomioitava, että etenkin Tapiolan organisaatiosta suurin osa kyselyn saaneista jätti vastaamatta. Syynä vastaamatta jättämiseen voi olla lomakkeen pituus sekä avointen kysymysten määrä, jonka vuoksi vastaaminen vaati enemmän aikaa kuin strukturoituun kyselytutkimukseen vastaaminen.

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää henkilöstön osallistamisessa sekä niin palveluryhmätöiminnan jäänmurtajana kuin hallituksen työkaluna. Tutkimuksen avulla vastaajat ovat voineet paljastaa tunteuksiaan anonyymisti, joten tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan yleisesti puhua tunnistetuista ongelmakohdista ottamatta niitä omiksi mielipiteikseen. Tutkimuksen avulla on kyetty tunnistamaan organisaation rakentumisen kulttuurisia perusongelmia. Opinnäytetyön avulla voidaan myös tarjota hallitukselle selvitys organisaation tämän hetkisestä, kulttuurisesta tilasta.

Koska tutkimuskohteena olevien organisaatioiden yhdistymisprosessi on vielä alkumetreillä, olisi jatkotutkimuksena mielekästä toteuttaa LähiTapiola Kainuu-Koillismaan organisaatiokulttuurin arviointi muutaman vuoden kuluttua. Tällöin kyettäisiin antamaan viitteitä yhdistymisprosessin onnistuneisuudesta sekä siitä, onko edelleen havaittavissa selkeitä Lähivakuutukselle tai Tapiolalle ominaisia kulttuuripiirteitä. Myös eri alueilla toimivien alueorganisaatioiden kulttuureja olisi mielekästä vertailla toisiinsa, jotta voitaisiin selvittää alueellisten tekijöiden ja ympäristövaikutuksen suhdetta organisaatiokulttuuriin tekijöihin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

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

Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. Lontoo-Thousand Oaka-New Delhi: SAGE Publicational.

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

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

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Integraatio yrityskaupassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Niemelä, M. 2009. Yritysetiikka-lehti 1/2009, 15-16; 24. Viitattu 13.10.2012. <http://www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=58>

Helin, K. 1993. Tuplavoimin muutoksiin. Vantaa: Innotiimi Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki j kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. (Suom. Ritva Liljamo). Juva: Werner Söderström Oy.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. (Suom. Maarit Tillmann) Helsinki: Rastor.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kreps, Gary L. 1990. Organizational Communication. 2. painos. New York: Longman.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy (Performance Power Associates)

Martin, J. 1992. Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press.

M. C. Knowles, Prasuna Reddy & Kinga Konczey. 2002. An analysis of different kinds of organisational culture. Monash University.

Morgan, G. 1986. Images of Organization. California: Sage.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suom. Ritva Liljamo ja Asko Miettinen). Espoo: Weilin+Göös.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. (Suom. Päivi Rosti). Tampere: Suomen Laatu keskus Oy.

Sähköiset lähteet

Lähivakuutus-ryhmä, 25.5.2012. Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä päätettiin yhtiökokouksissa. Viitattu 15.10.2012.

<http://www.lahivakuutus.fi/FI/uutiset/2012/Sivut/LahivakuutuksenjaTapiolanyhdistymisestapaatettiin-yhtiokokouksissa.aspx>.

Mattila, P. 2008. Huono johto ruokkii muutospelkoa. Vieraskynä-pääkirjoitus. Helsingin Sanomat 10.2.2008. Viitattu 14.10.2012.

<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Huono+johto+ruokkii+muutospelkoa/HS20080225SI1MA01yio>

Tapiola-ryhmä. 2012. Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät. Viitattu 24.10.2012.

http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm.

Talouselämä. 2012. Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio närästää – menettely ei ole tätä päivää. Viitattu 2.11.2012.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tapiolan+ja+lahivakuutuksen+fuusio+narastaa++menettely+ei+ole+tata+paivaa/a2091487>

Tegelberg, K. 2012. Historiallinen vakuutusfuusio. Lähivakuutuksen toimitusjohtaja Erkki Moisanderin haastattelu. Suur-Saimaa –lehti. 2.3.2012. Viitattu 3.11.2012.

http://www.suur-saimaa.fi/news/show/historiallinen_vakuutusfuusio/.

Haastattelut

Ainasoja, L. 2012. LähiTapiola Kainuu-Koillismaan toiminnallisen organisaation toimitusjohtaja. Haastattelu 1.10.2012.

Kananen, M. 2012. LähiTapiola Kainuu-Koillismaan toiminnallisen alueorganisaation liiketoimintajohtaja, varatoimitusjohtaja. Haastattelu 25.10.2012.

Liite 1. LähiTapiola Kainuu-Koillismaan toiminnallisen organisaation henkilöstölle lähetetyn kyselylomakkeen saatekirje

Liite 2. LähiTapiola Kainuu-Koillismaan toiminnallisen organisaation henkilöstölle lähetetty kyselylomake

Liite 3. Aineiston käsittely kysymyksittäin

Liite 4. Esimerkki aineiston luokittelusta alkuperäisestä ilmauksesta alaluokkiin

Kyselytutkimus LähiTapiola Kainuu-Koillismaan henkilöstölle

Olen neljännen vuoden tradenomiopiskelija Kajaanin Ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni Kainuun Lähivakuutuksen ja Tapiola Kainuu-Koillismaan yhdistymisprosessin vaikutuksista rakentuvaan organisaatiokulttuuriin. Työn empiirisen osuuden toteutan suorittamalla laadullisen kyselytutkimuksen LähiTapiola Kainuu-Koillismaan henkilöstölle. Kyselyn tarkoituksena on selvittää sekä aiemman että nykyisen organisaation kulttuuripiirteitä ja selvittää hieman tunteuksia tulevasta.

Tahdon painottaa kyselytutkimuksen luottamuksellisuutta. Kysely toteutetaan anonymisti, eikä saatujen vastausten perusteella voida yksilöidä vastaajan henkilöllisyyttä ja täytetyt lomakkeet tulevat ainoastaan allekirjoittaneen käyttöön. Saadut vastaukset käsitellään sisällönanalyysin avulla ja esitetään työssä koottuina yleistyksinä, ei irrallisina kommentteina.

Kysely on tärkeä osa opinnäytetyön onnistumista ja samalla mahdollisuus antaa johdolle näkemystä kohtaavien organisaatioiden kulttuurieroista. Toivon, että kukin kyselyn saanut henkilö kantaa kortensa kekoon ja on näin mukana luomassa yhä toimivampaa työyhteisöä. Täytetty lomake palautetaan oheisessa palautuskuoressa perjantaihin 12.10. mennessä.

Syysterveisin

Hanna-Maria Kananen
tradenomiopiskelija

Taustatietoa

1. Työnantajatausta:

Lähivakuutus ___ / Tapiola ___

2. Sukupuoli:

Nainen ___ / Mies ___

3. Työskentelyaika:

alle 1 vuosi ___ / 1-5 vuotta ___ / 6-10 vuotta ___ / Yli 11 vuotta ___

4. LähiTapiolan palveluryhmä, jossa työskentelet?

Kajaani ___ / Etelä-Kainuu ___ / Ylä-Kainuu ___ / Koillismaa ___

Aika ennen yhdistymisuutista aiemmassa työyhteisössäsi

5. Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi mielestäsi vallitsi ennen yhdistymisuutista?

6. Kuvaile työyhteisön yhteishenkeä esimerkein.

7. Miten työyhteisön yhteishenkeä edistettiin johdon toimesta aiemmassa organisaatiossasi?

8. Millaisista asioista tuli erimielisyyksiä tai konflikteja?

9. Millä tavoin työntekoa ja myyntitavoitteita seurattiin?

10. Millaisia käytäntöjä työyhteisössä oli (esim. kokoukset, palaverit, yhteiset tekemiset)? Anna esimerkkejä.

11. Millainen toimintavapaus työntekijöillä oli? Kuinka joustavaa päätöksenteko oli?

12. Millaista oli viestintä esimiehien ja työntekijöiden välillä? Kuinka avoimista asioista puhuttiin työyhteisössä?

13. Millä tavalla sait käyttää hyödyksesi osaamistasi ja/tai vahvuuksiasi?

14. Valitse annetuista vaihtoehdoista työnantajaorganisaatiotasi (Lähivakuutus/Tapiola) yksi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

a) Työyhteisössä vallitsee korkea hierarkisuus, työnkuvat ovat tarkkaan määritellyt ja totuttuja menettelytapoja noudatetaan tarkkaan.

b) Tärkeintä on saada suoritettua työ loppuun, tavasta välittämättä. Toimihenkilöillä on korkea motivaatio tehdä työtä.

c) Sosiaalinen arvojärjestys on vahva ja perustuu auktoriteetteihin. Johtajakeskeisyys näkyy vahvasti.

d) Organisaation jäsenet saavat olla mukana päätöksenteossa, työyhteisö on demokraattinen.

Arvioi seuraavaksi nykyhetken tilannetta LähiTapiolassa.

15. Millainen on tämänhetkinen ilmapiiri yksikössä, jossa työskentelet?

16. Millaisia eroja olet huomannut esimerkiksi tavoissa ja työskentelyssä eri organisaatioista tulevien henkilöiden välillä?

17. Mikäli olet havainnut eroja organisaatiokulttuureissa, millaisia ongelmia tai ristiriitoja ne ovat aiheuttaneet? Anna esimerkkejä.

18. Miten viestintä tulevista asioista/muutoksista mielestäsi toimii?

19. Miten arvioisit alueorganisaation toiminnan johdonmukaisuutta tällä hetkellä?

20. Millä tavalla koet vaikuttaneesi alueyhtiön strategian rakentamiseen?

21. Koetko organisaatiosi olevan enemmän

a) avoin, tasa-arvoinen, demokraattinen ja tiimityöhön pyrkivä

b) sulkeutunut, päätöksenteoltaan keskitetty ja auktoriteettiin perustuva sekä perinteitä kunnioittava?

Katsaus tulevaisuuteen

22. Miltä osin näet nykyisen organisaatiomallin toimivana tulevaisuutta ajatellen?

23. Mihin pitäisi mielestäsi kiinnittää erityistä huomiota uuden organisaation kehitysvaiheessa?

24. Mitkä asiat näet suurimpina haasteina LähiTapiolan organisaatiokulttuurin näkökulmasta lähivuosina?

Kiitos ajastasi!

TULOSTEN ANALYSOINTI - LÄHIVAKUUTUSTAUSTAISUUS

Ilmapiiri ennen yhdistymisuutista

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= yhteen hiileen puhaltaminen, sopuisuus, ilmapiiri hyvä ja auttavainen

Työyhteisön yhteishenki esimerkein

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Koillismaalla huumori, yhteen hiileen puhaltaminen, puolien pitäminen.

Etelä-Kainuussa yhteistyö ja avunanto työtehtävissä.

Ylä-Kainuussa vaikeuksien kautta voittoon.

Kajaanissa osallistuminen yhteisiin tapahtumiin ja retkiin

Yhteishengen edistäminen johdon toimesta

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Ei suoranaista kohottamista, välillä yhteisiä reissuja. Vastuun jakaminen henkilökunnalle

Erimielisyydet/konfliktit

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Palkat, töiden jakaantuminen, työtavat, välillä tiedotus

Työnteon ja myyntitavoitteiden seuraaminen

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Työnteossa luotettu tekijään, myynninseuraaminen hankalaselkoista, kuukausittaista

Työyhteisön käytännöt

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Palavereita halutaan enemmän!

Toimintavapaus ja päätöksenteon joustavuus

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Saanut toimia vapaasti, luottamus tekijää kohtaan. Päätöksenteko Kainuun alueella joustavaa, Koillismaalla takkuilee.

Viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä, asioista puhuminen avoimesti

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Viestinnässä erimielisyyksiä: osa kokee hyväksi, osa katkeilevaksi ja rajoittuneeksi.

Omien vahvuuksien/osaamisen hyödyntäminen

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Omia vahvuuksiaan saanut käyttää hyvin (esim. vastuutehtävät, haasteellisuus), tätä arvostetaan!

Työnantajaorganisaatiota parhaiten kuvaava vaihtoehto

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= 44 % a, 22 % c ja d

TULOSTEN ANALYSOINTI - TAPIOLALAISUUS

Ilmapiiri ennen yhdistymisuutista

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Osan mielestä hyvä, osan mielestä ankea. Ei pyritty edistämään.

Työyhteisön yhteishenki esimerkein

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Yhteistyötä, avunantoa, kannustava johtaminen. Kaikki tekivät omat työnsä. Etelä-Kainuussa ”perheajattelu” ja työn tekemisen mukavuus.

Yhteishengen edistäminen johdon toimesta

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Haastavat, mutta realistiset tulostavoitteet, yhteistyöpalaverit. Yhteistoiminnan edistäminen heikentynyt keskusjohtoisuuden ja tiukan linjaorganisaation myötä.

Erimielisyydet/konfliktit

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Myynnin jako, asiakkaiden ohjaus. Henkilöstön tiukka linja omia työtehtäviään kohtaan.

Työnteon ja myyntitavoitteiden seuraaminen

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Kuukausittainen myynnin seuraaminen, osan mielestä viikoittainen. Toimii.

Työyhteisön käytännöt

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Palaveritiheys saa kiitosta!

Toimintavapaus ja päätöksenteon joustavuus

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Keskusjohtoisuus rajoittanut päätäntävaltaa alueella. Koillismaalla päätöksenteko joutanut tarpeen mukaan.

Viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä, asioista puhuminen avoimesti

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Asioiden lakaisu maton alle ajoittain. Yleisesti viestintä on toiminut hyvin, mutta asiat jääneet usein vain puheen tasolle.

Omien vahvuuksien/osaamisen hyödyntäminen

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= Suurin osa ei koe työtä arvostettavan. Ei juuri etenemismahdollisuuksia.

Työnantajaorganisaatiota parhaiten kuvaava vaihtoehto

- Alkuperäiset lausumat (KNI)
- Alkuperäiset lausumat (YLÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (ETELÄ-KAINUU)
- Alkuperäiset lausumat (KOILLISMAA)

= 54 % a, 46 % b.

Esimerkki tutkimusaineiston luokittelusta alkuperäisistä ilmauksista alaluokkiin

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Alkuperäinen lausuma 1	Huumori	Työyhteisön ilmapiiri	Henkilöstön sitouttaminen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin yhteishengen nostattamisen avulla
Alkuperäinen lausuma 2	Avoin keskustelu	Työyhteisön yhteishenki	
Alkuperäinen lausuma 3	Työtovereiden tukeminen	Johdon vaikutus ilmapiirin ja yhteishengen edistämässä	
Alkuperäinen lausuma 4	Töihin tuleminen mukavaa		
Alkuperäinen lausuma 5	Vastuulliset työtehtävät		
Alkuperäinen lausuma 6	Työn arvostaminen		
Alkuperäinen lausuma 7	Kannustaminen		
Alkuperäinen lausuma 8	Päätöksenteossa joustaminen		
jne.	Työyhteisön käytännöt		