



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Organisaatiokulttuurin kartoitus verkosto- organisaatiossa X

Hämäläinen, Terhi
Qureshi, Jasmin

2015 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Organisaatiokulttuurin kartoitus verkosto-organisaatiossa X

Hämäläinen Terhi
Qureshi Jasmin
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Hämäläinen Terhi, Qureshi Jasmin

Organisaatiokulttuurin kartoitus verkosto-organisaatiossa X

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten organisaatiokulttuurin fyysiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat verkosto-organisaatiossa X. Tavoitteena oli selvittää miten nämä tekijät vaikuttavat verkosto-organisaation X organisaatiokulttuuriin ja minkälaisia seurauksia näillä vaikutuksilla on organisaation toimintaan. Idea opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajalta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on konsulttialalla toimiva asiantuntijaverkko. Asiantuntijaverkko on muodostunut omistuspohjaisesti organisoidun yrityksen ja verkostoon kuuluvien kumppaneiden kesken.

Teoriaosa muodostettiin verkon ja verkoston teoriasta sekä organisaatiokulttuurin teoriasta. Keskeisen teoreettisen viitekehyksen muodostaa Scheinin organisaatiokulttuuriteoria. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin Scheinin organisaatiokulttuurin kolmen tason mallin mukaisesti.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin yksinhaastatteluina sekä virtuaalisina haastatteluina Skype välityksellä keväällä 2014. Tutkimukseen haastateltiin verkosto-organisaation X kahdeksaa kumppania, joista viisi on organisaation yhdenvertaisia omistajia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatiossa on toimimaton organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa moneen eri verkosto-organisaation X osa-alueeseen. Tutkimuksessa havaittiin myös organisaatiossa vallitsevan epäluottamuksen kehän vaikutus organisaatiokulttuuriin.

Hämäläinen Terhi, Qureshi Jasmin

The present state of organizational culture in the network organization X

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine what are the physical and social environmental factors that affect the organizational culture in the network organization X. The aim was to figure out how these factors affect the organizational culture in the network organization X and what these factors are in the network organization X.

This thesis has been made on assignment of the network organization X. The network organization X is a co-owned consulting firm.

The theory section consists of theories on nets, networks and organizational culture. The main theoretical framework of the research concentrates on Schein's organizational culture model. The research data was analyzed using Schein's Three levels of culture model.

The data was collected in a qualitative research. The research data was gathered through theme interviews in spring 2014. The interviews were executed as single interviews and virtual interviews through Skype. Eight partners of the network organization X were interviewed. In the research it became clear that the network organization X has a poor organization culture. The research showed that the poor organizational culture affects how the network organization works.

Key words: net, network, organizational culture, the theory of organizational culture, Schein, values, trust

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen	7
2	Mitä verkostolla tarkoitetaan ja miksi yritykset muodostavat verkostoja?	8
2.1	Liiketoimintaverkkojen perustyytit.....	10
2.1.1	Perusliiketoimintaverkot.....	11
2.1.2	Liiketoimintaa uudistavat verkot.....	12
2.1.3	Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot.....	13
2.2	Verkostoitumisen merkitys konsulttiyritykselle.....	13
3	Organisaatiokulttuuri työyhteisön perustana	15
3.1	Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät.....	15
3.2	Organisaatiokulttuuriteoriat	17
3.3	Scheinin organisaatiokulttuuriteoria.....	18
3.3.1	Scheinin kolme tasoa	19
3.3.2	Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät Scheinin mukaan	21
3.4	Luottamus organisaatiokulttuurin ytimenä	22
3.4.1	Strategiaprosessi	24
3.4.2	Visio.....	25
3.4.3	Missio	26
3.5	Arvot organisaatiokulttuurin aineettomana pääomana.....	26
4	Laadullinen haastattelututkimus	28
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	28
4.2	Aineiston analysointi.....	29
4.2.1	Litterointi.....	29
4.2.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	30
5	Tutkimuksen tulokset	32
5.1	Verkosto-organisaation näkyvä fyysinen ja sosiaalinen ympäristö	32
5.2	Arvot organisaatiokulttuurin pääomana.....	33
5.2.1	Strategia, visio ja missio organisaation arvoina	33
5.2.2	Arvot toiminnan vaikuttajina.....	35
5.3	Verkosto-organisaation tiedostamattomat perusoletukset	37
5.4	Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri.....	37
6	Johtopäätökset	40
	Lähteet	42
	Taulukot ja kuvat	45

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuria on tutkittu laajasti viimeisten vuosikymmenten saatossa. Silti tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä minkälaisia vaikutuksia kulttuurilla on yrityksen toimintaan. Kiistattomasti voidaan kuitenkin todeta, että toimiva kulttuuri on edellytyksenä organisaation hyvinvoinnille ja yksi merkittävimmistä edellytyksistä kukoistavalle liiketoiminnalle.

Kansainvälistyminen, reaaliaikainen tiedonkulku ja kasvaneet asiakasvaatimukset vaativat yrityksiltä yhä joustavampaa, tehokkaampaa ja laadukkaampaa tapaa järjestää liiketoimintaansa. Vastatakseen toimintaympäristön muutokseen yritykset luovat keskenään yhä monimuotoisempia ja vuorovaikutteisempia verkostosuhteita. Keskinäinen yhteistyö vaatii yrityksiltä luottamusta, aitoa kommunikointia ja keskinäisen sitoutumisen asteesta riippuen myös yhteisteistä hallintoa, johtamista ja liiketoiminnan organisointia.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan organisaatiokulttuuria verkosto-organisaatiossa X. Toimeksiantajayrityksen toimeksiannon perusteella toteutettu opinnäytetyö pyrkii löytämään vastauksen siihen, miten organisaatiokulttuurin fyysiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat verkosto-organisaatiossa X.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi keväällä 2014 toimeksiantajan tarpeesta selvittää organisaation kulttuuria ja syitä toimimattomaan yhteistyöhön. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään millaisiksi verkostokumppanit kokevat vallitsevan kulttuurin ja onko organisaatiossa nähtävissä jokin este vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumiselle.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa verkosto-organisaation X organisaatiokulttuurin nykytilaa. Tutkimuksessa pyritään löytämään organisaatiokulttuuriin vaikuttavia fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä sekä pohtia niiden vaikutusta verkosto-organisaation X toimintaan. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää luottamuksen merkitystä organisaatiokulttuurin toimivuudelle. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Miten erilaiset fyysiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat organisaatiokulttuuriin verkosto-organisaatiossa X
- Millaisia erilaisia fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä verkosto-organisaatiossa X on
- Millainen on keskinäisen luottamuksen merkitys avoimen yhteistyön muodostumiselle

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yhteisomisteinen asiantuntijaverkko. Verkon ydin muodostuu osakeyhtiön ympärille, jonka omistus pohja on jaettu tasan viiden osakkaan kesken. Osakkaiden lisäksi tutkimusta toteutettaessa verkkoon kuului kolme verkostokumppania.

Asiantuntijaverkko toimii konsulttialalla ja tarjoaa osaamistaan yrityksille erilaisiin laadun parantamiseen ja kehittämishankkeisiin liittyvissä projekteissa. Kumppaneilla on alalta pitkä kokemus ja osakkaat ovat aiemmin työskennelleet samassa konsulttiverkossa ennen verkosto-organisaation X perustamista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta viitekehystä, käytännön toteutuksesta ja tulosten analysoinnista sekä johtopäätöksistä. Teoriaosa muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa selvennetään verkon ja verkoston käsitteitä, pohditaan syitä verkon muodostumiselle, esitellään erilaisia liiketoimintaverkkoja ja käsitellään verkottumisen merkitystä konsulttiliiketoiminnassa. Toisessa pääluvussa käsitellään organisaatiokulttuurikäsitteen eri määritelmiä, avataan organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmiä sekä organisaatiokulttuuriteorioita. Toisessa pääluvussa sivutaan myös organisaatiokulttuuriin olennaisesti liittyviä arvoja ja luottamusta. Tutkimusosan muodostavat tutkimusmenetelmien teoria ja tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Opinnäytetyön lopusta löytyvät lähteet.

2 Mitä verkostolla tarkoitetaan ja miksi yritykset muodostavat verkostoja?

Yhä harvempi yritys vastaa enää itse koko liiketoiminnastaan. Toimintoja ulkoistetaan, projektiluontoisen työn määrä kasvaa ja opiskelijat perustavat startup-yrityksiä. Verkostoitumisen merkitystä korostetaan opiskeluaikana ja verkostoja pyritään tietoisesti luomaan erilaisten sovellusten, kuten LinkedIn, avulla. Kuulemme jatkuvasti puhuttavan verkoista ja verkostoista, mutta mistä tässä kaikessa on oikeastaan kyse? Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää käsitteistöä, antaa kattava kuva syistä verkottumisen takana, eritellä erilaisia liiketoimintaverkkoja ja tarkastella verkottumista konsulttiyrityksen näkökulmasta.

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 9) toteavat, että verkostoa ja verkkoa koskevan terminologian ymmärtämistä vaikeuttaa se, että samaa tarkoittavista asioista voidaan käyttää useaa eri termiä. Vastaavasti samalla termillä voi olla toisistaan poikkeaviakin merkityksiä. Kuten muitakin aihealueen termejä myös verkon ja verkoston termejä käytetään laajalti toistensa synonyymeinä. Opinnäytetyössä termit halutaan selkeyden vuoksi erottaa toisistaan.

Verkostolla tarkoitetaan laajaa lukuisten yritysverkostojen ja/tai muiden organisaatioiden muodostamaa vaikutussuhdetta. Yliopistot, tutkimuslaitokset, valtion tai kunnan hallintoelimet tai laitokset voivat vaikuttaa verkostossa. Verkostot ovat käytännössä rajattomia ja niiden toiminta ylittää niin maantieteelliset kuin toimialakohtaisetkin rajat. Verkostojen toiminta perustuu itseohjautuvuuteen eikä niitä edes kyettäisi johtamaan minkään yksittäisen yrityksen tai organisaation toimesta. Verkolla puolestaan tarkoitetaan yritysten ja/tai muiden yhteisöjen keskinäiseen sopimukseen perustuvaa verkkoorganisaatiota, jolla on selkeä strategia sekä vastuun- ja voitonjako. (Möller ym. 2004,10; Vakokari ym. 2009, 64.)

Verkostoilmion kasvua voidaan selittää toimintaympäristön muutoksella. Vaikka muutos on viime vuosien aikana kiihtynyt, ei verkostoyhteistyö ole ilmiönä uusi. Torppa (2013, 78) huomauttaa, että verkkoja ja verkostoja on ollut olemassa jo kauan ennen termin käyttöönottoa. Aiemmin samasta ilmiöstä puhuttiin suhdetoimintana, alihankintana tai yksinkertaisesti vain toisten tuntemisena. Vaikka uudesta ilmiöstä ei olekaan kyse, on yritysten toiminnallinen yhteistyö muuttunut vuosikymmenten takaisista alihankkija suhteista entistä laaja-alaisemmaksi, monipuolisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Maailman talouden muuttuessa yhä kattavammaksi globaaliksi verkostoksi, vaaditaan yrityksiltä kykyä muodostaa keskinäisiä liiketoiminnallisia verkkoja selviytyäkseen markkinoilla ja menestyäkseen. (Möller 2004, 7; Toivola 2006, 9; Valkokari ym. 2009, 11.)

Kansainvälistyminen, informaatioteknologian kehitys, kasvaneet asiakasvaatimukset ja kilpailun kiristyminen ovat vahvoja taustavaikuttajia liiketoimintaverkkojen muodostumiselle. Muuttunut toimintaympäristö vaatii yritykseltä entistä nopeampaa reagointia, joustavuutta ja

syvällisempää osaamista. Yksin yrityksen on entistä vaikeampaa vastata kasvaneisiin vaatimuksiin. Keskittymällä omaan osaamisalueeseensa ja hankkimalla muista yrityksistä täydentävää osaamista ja resursseja, kykenevät yritykset tavoittelemaan kustannussäästöjä, markkina-asemaa tai kasvua, jollaista ei olisi mahdollista saavuttaa yksin. Merkittävinä syinä keskinäisen yhteistyön tiivistymiselle voidaan nähdä myös liiketoimintariskin jakautuminen, keskinäinen oppiminen ja osaamisen yhdistäminen sekä täysin uuden liiketoiminnan luominen. (Toivola 2006, 5,13; Valkokari ym. 2009, 64-65.)

Yritysten keskittyessä omaan ydinosaamisalueeseensa, on osaamisalueen ulkopuolelle jäävät toiminnot järjestettävä uudelleen. Liiketoimintaverkkojen kehitys yhä vuorovaikutteisempaa ja moniulotteisempaa yhteistyötä käsittäväksi, on Suomessa saanut alkunsa muun muassa it-palveluiden, talous- ja palkkahallinnon ja sekä HR-palveluiden ulkoistuksilla. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 27-28.) Ulkoistuksella tarkoitetaan yrityksen strategista päätöstä, jonka seurauksena päädytään ostamaan osa aiemmin itse tuotetuista toiminnoista tai työtehtävistä organisaation ulkopuolelta. Ulkoistusten myötä yritykset eivät enää vastaa yksin koko arvotoiminnastaan ja tästä seuraa yhä monimuotoisempia ja vuorovaikutteisempia sidoksia yritysten välille. Ulkoistusten yleisyyttä suomalaisella yritys kentällä kuvaa se, että vuosina 2000-2006 yli kymmenen henkeä työllistävästä yrityksistä kaksi kolmasosaa oli ulkoistanut toimintojaan. (Möller 2004, 7 & Valkokari ym. 2009, 45-46.) Tuotekehitystä varten muodostetut tai täysin uutta liiketoimintaa tavoittelevat verkot ovat verkostokehityksen tuorein aluevaltaus ja tämän kaltaisten verkkojen uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 27).

1980-luvun alku	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristön skannaus
1980-luvun puoliväli	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset verkostot (resurssit, mahdollisuudet ja ideoiden testaaminen) • Epäviralliset verkostot • Itsenäisyys / riippumattomuus
1980-luvun loppu, verkostonäkökulman nousu	<ul style="list-style-type: none"> • strategiset verkostot • kasvu verkostojen avulla • joustavuus • resurssit • koordinoija, resurssien yhdistäjä (yrittäjä) • henkilökohtaiset verkostot
1990-luku	<ul style="list-style-type: none"> • erityyppiset verkostot • veturiyritys • alihankintayrittäjyys (vastavuoroinen yhteistyö) • verkostojen kehittyminen • kumppanuus • verkostoyrittäjä
2000-luku	<ul style="list-style-type: none"> • monenkeskiset verkostotyytit • teknologiayritykset / tietointensiiviset yritykset • sosiaaliset verkostot (vahvat ja heikot sidokset) • verkostojen rooli • kasvuyritykset • kollektiivinen yrittäjyys (itsenäisyys/integraatio)

Taulukko 1 Verkostonäkökulman kehittyminen, mukailen Toivola (2006, 54).

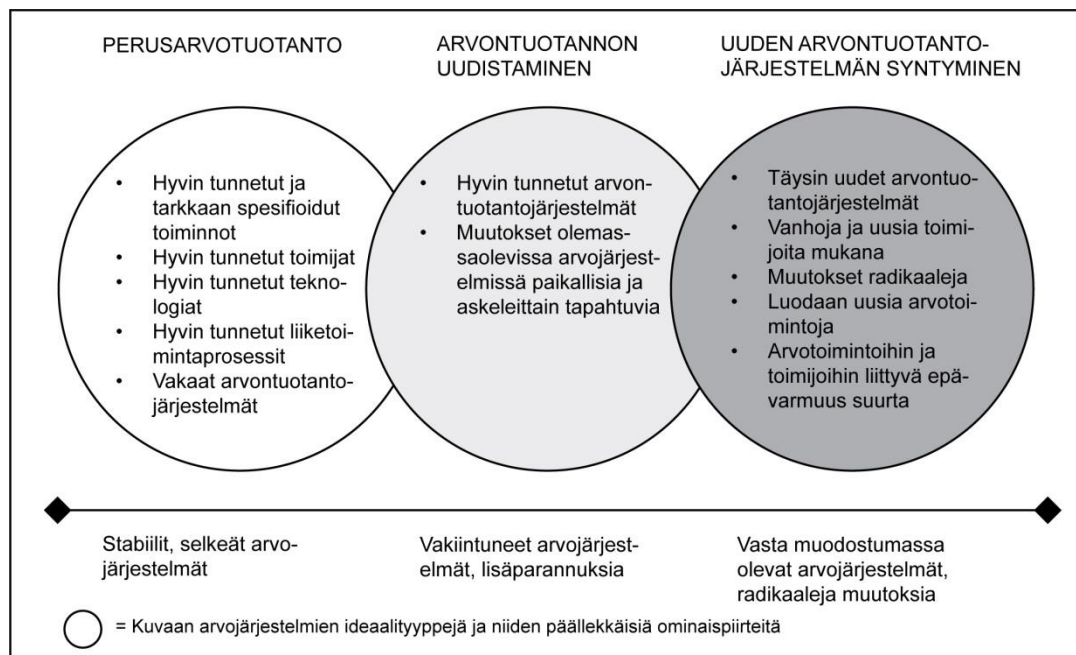
2.1 Liiketoimintaverkkojen perustyytit

Yritysten keskinäisten liiketoimintaverkkojen muodostamisen syyt voidaan luokitella kolmelle eri tasolle. Yleisen tason muutoksina nähdään muutokset toimintaympäristössä, kuten globalisaatio tai informaatioteknologian kehitys. Liikesuhteiden tason muutokset keskittyvät yritysten strategiaan ja liiketoiminnan uudelleen järjestelyn toteutukseen. Yritystason muutoksilla pyritään puolestaan parantamaan kilpailuasemaa tai vastaamaan asiakkaiden vaatimustason nousuun. (Rajahonka, Svanh, Tinnilä, Valtakari 2006, 11.) Ajoipa yrityksiä verkostoyhteistyöhön mikä tahansa näistä syistä, on omistuspohjaisesti organisoidulle tavalle toteuttaa liiketoimintaa saatu vaihtoehto markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista ja vuorovaikutteisista verkostosuhteista (Möller ym. 2004, 16).

Markkinaehtoisille liiketoimintasuhteille rakentuvan verkon hyödyt näkyvät selkeimmin standardoiduissa tuotteissa ja palveluissa, joiden laadun arvioiminen on helppoa. Yhteistyö rakentuu arvotuotannon komponenttien vaihdannalle, jossa komponentin hinta on määräävässä asemassa ja yhteistyökumppanit vaihtuvat tiuhaan. Kilpailu markkinoilla laskee hintoja ja vaatii toimittajayrityksiltä kustannustehokkuutta. Hintakilpailusta huolimatta kustannuksia yritykselle aiheutuu kuitenkin toimittajien etsimisestä, arvioinnista,

kilpailuttamisesta ja valvonnasta. Vastaavia vaihdantakustannuksia ei synny jos yrityksen liiketoiminta rakentuu yhteiselle omistuspohjalle. Yksittäinen yritys vastaa kaikista niistä toimenpiteistä, joita syntyy yksittäisen tuotteen tai palvelun tuottamisesta ja saattamisesta aina loppukäyttäjälle saakka. Tästä ketjusta käytetään nimitystä arvotoiminto tai arvotuotanto. Mikäli yritys kykenee yksin vastaamaan arvotoiminnostaan tehokkaammin kuin verkottumalla toisten eri arvotoiminnon vaiheisiin erikoistuneiden yritysten kanssa, on omistuspohjaisesti organisoitu liiketoimintamalli mielekäs. Vuorovaikutteisissa liiketoimintaverkoissa voidaan nähdä viitteitä niin markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista kuin yhteiselle omistuspohjalle organisoiduistakin organisaatioista. Alihankintaverkoissa hinta ja kilpailutus ovat määräävässä asemassa, mutta yhä tiiviimpi verkottuminen kasvattaa tarpeen verkon organisoinnille. (Möller ym. 2004, 16-17; Toivola 2006, 77-79.)

Erilaisia tapoja jäsenellä liiketoimintaverkoja on lukuisia. Opinnäytetyössä mielekkäänä on nähty tapa jäsenellä verkkoja niiden ansaintalogiikan perusteella. Arvontuotannon mukaan verkot voidaan jakaa perusliiketoimintaverkoiksi, liiketoimintaa kehittäviksi verkoiksi ja uutta liiketoimintaa kehittäviksi verkoiksi. (Valkokari ym. 2009, 65-67.)



Kuvio 1 Arvontuotantojärjestelmien jatkumo (Möller ym. 2004, 34).

2.1.1 Perusliiketoimintaverkot

Perusliiketoimintaverkkoja muodostuu tuotteiden tai palveluiden ympärille, joiden arvotoiminnot ovat vakiintuneita ja hyvin tunnettuja. Perusliiketoimintaverkot rakentuvat jo olemassa olevien verkostoyritysten osaamisen varaan ja niiden tavoitteena on tuotannon eri

vaiheiden tehostaminen, asiakasta paremmin palvelevat kokonaisuudet, laajempi asiakaskunta ja kasvu. Yhteistä perusliiketoimintaverkoille on se, että niiden keskiössä on usein ydinyritys, joka vastaa liiketoimintaprosessin hallinnasta. (Valkokari ym. 2009, 68; Rajahonka ym. 2006, 13.) Valkokari ym. (2009, 70) erottelevat perusliiketoimintaverkot vielä vertikaalisiksi kysyntä-tarjonta-verkoiksi sekä horisontaalisiksi markkinaverkoiksi.

Vertikaalisten kysyntä-tarjontaverkkojen tavoitteena on maksimoida liiketoiminnan tehokkuus. Verkon arvotoiminta on hajautettu useiden toimittajien kesken, joilla kullakin on vaadittavaa erityisosaamista tietyn tuotteen tai palvelun osan toteuttamisesta. Tehokkuuden tavoittelu pakottaa verkon yritykset toimimaan avoimesti ja kommunikoidaan aktiivisesti verkon sisällä. (Valkokari ym. 2009, 70.)

Horisontaalisilla markkinaverkoilla tarkoitetaan kilpailijoiden keskenään luomia alliansseja, joilla pyritään kustannussäästöihin ja laajempaan asiakastarjoomaan. Tunnetuimpia esimerkkejä ovat lentoyhtiöiden muodostamat allianssit. Liittoutumalla keskenään yritykset kykenevät tarjoamaan asiakkailleen entistä kattavamman palvelutarjonnan, karsimaan toimintonsa päällekkäisyyksiä ja jakamaan liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja. Liittoutuessaan yrityksistä tulee keskenään sidoksia ja liiketoiminnan organisointi vaatii usein yhteisen hallintaelimen muodostamisen tai jopa yhteisyrityksen perustamisen. Verkon on asetettava toiminnalleen strategiset tavoitteet, joihin kaikkien osapuolten on sitouduttava. Kysymykset palkitsemisesta, ansaintalogiikasta, verkon johtamisen järjestämisestä tai yhteisen imagon rakentamisesta ovat keskeisiä toiminnan edellytyksiä. Kuitenkin strategisiakin tavoitteita merkityksellisempää on verkostokumppaneiden keskinäinen luottamus ja verkon toiminnan läpinäkyvyys. Yhteistyökumppaneiden on vastattava niihin odotuksiin, joita heillä on toisiaan kohtaan ja kannettava vastuunsa toiminnan toteuttamisesta. Verkon toiminta perustuu lähes kokonaan keskinäisen luottamuksen pohjalle, sillä verkon moniulotteisen olemuksen vuoksi vain sen toiminnan kannalta kaikkein oleellimmat toiminnot varmistetaan juridisin sopimuksin. (Mäkipeska, Niemelä 2005, 32-33; Möller ym. 2004, 67-68; Valkokari ym. 2009, 71-72.)

2.1.2 Liiketoimintaa uudistavat verkot

Perusliiketoimintaverkkojen hyvin tunnetut ja vakiintuneet arvotoiminnot eivät pidemmällä aikajaksolla pärjää markkinoilla uudistumatta ja kehittämättä toimintaansa eteenpäin. Liiketoimintaa uudistavilla verkoilla pyritään tuottamaan uusia ratkaisuja joko kehittämällä verkon liiketoimintaprosesseja tai uudistamalla sen tuotteita tai palveluja vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden vaatimuksia. (Möller ym. 2004, 79-80; Rajahonka ym. 2006, 14.)

Oleennaista liiketoimintaa uudistaville verkoille on, että verkko rakennetaan asiantuntijoista tiettyä projektia varten. Jo muodostamisvaiheessa tiedetään verkon päämäärä ja kehittämistyölle varattu aika. Vaativissa kehittämishankkeissa voi olla useitakin samanaikaisia projekteja, joilla pyritään löytämään ratkaisu perimmäisen ongelman ratkaisemiseksi. Projektin hallinnan merkitys korostuu, kun uudistamisverkon asiantuntijat työskentelevät useissa projekteissa samanaikaisesti. Halutun ratkaisun löytämisessä ei useinkaan voida turvautua jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen, vaan ratkaisu saavutetaan asiantuntijoiden osaamisen laajentamisen ja keskinäisen oppimisen avulla. Osaamisen jakamisen ja keskinäisen oppimisen edellytyksenä on, että verkossa toimivat asiantuntijat voivat luottaa toisiinsa ja haluavat tehdä yhteistyötä. (Valkokari ym. 72-74.)

2.1.3 Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot

Perusliiketoimintaverkoissa ja liiketoimintaa uudistavissa verkoissa tulevaisuuden ennustaminen on mahdollista vakiintuneen arvotoiminnon ansiosta. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot joutuvat luovimaan toiminnassaan epävarmuuden ja ennustamattomuuden tilassa. Tutkimustieto ja ympäristön muutosten havainnointi ovat keskeisiä välineitä joiden varaan toimintaa voidaan rakentaa. Uutta liiketoimintaa kehittäville verkoilla pyritään joko muokkaamaan olemassa olevia arvotoimintoja tai luomaan täysin uusia liiketoiminta-aloja. Uudet innovaatiot synnyttävät uusia asiakastarpeita ja voivat muuttaa radikaalisti toimialaa. (Rajahonka ym. 2006, 14; Vakokari ym. 2009, 75-76.)

2.2 Verkostoitumisen merkitys konsulttiyritykselle

Konsulttitoimistoa valittaessa on konsultin koulutuksen ja kokemuksen lisäksi toimiston imagolla yhä suurempi merkitys. Vaikka yksilön osaaminen onkin keskiössä konsultointipalvelua tarjottaessa, vaikuttaa tarjoajan uskottavuuteen vahvasti myös yhtiön koko, kansainvälisyys ja ulkoiset seikat, kuten toimitilat tai yhtiön käytössä olevat tietojärjestelmät. Ammatillisen vaikutelman luominen ja asiakkaan luottamuksen saavuttaminen ovat edellytyksenä toimiston menestymiselle. Tämä on haaste yksittäisille konsulteille tai pienille toimistoille. Hänen mukaansa suuret organisaatiot, jotka ovat konsultointipalveluiden merkittävin kuluttaja, tekevät yhteistyötä mieluiten kaltaistensa suuryritysten kanssa. (Rope 2008, 172-176.)

Kasvattaakseen yritysimgoaan, kokoaan ja tarjoomaansa, on konsultointitoiminnassa yleistynyt yksittäisten konsulttien yhteenliittymät, verkostot ja kumppanuuksjärjestelmät (Rope 2008, 173-174). Pienet yritykset voivat verkostoitumalla saavuttaa suuren yrityksen

etuja, ja kuitenkin välttää byrokratian, hierarkian ja muutosjäykkyyden. Verkostoituneet pienyritykset ovat ketteriä, itsenäisiä ja joustavia (Toivola 2006, 10-11). Verkostossa konsultit toimivat edelleen kuin yksityisyrittäjät, mutta ovat osa suurempaa ja vakuuttavampaa kokonaisuutta (Rope 2008, 173-174) .

3 Organisaatiokulttuuri työyhteisön perustana

Tässä luvussa käsitellään organisaatiokulttuurikäsitteiden määritelmiä ja tämän jälkeen alaluvuissa avataan organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmiä sekä organisaatiokulttuuriteorioita. Organisaatiokulttuuriteorioista syvennytään Scheinin teoriaan, jota käytetään myöhemmin hyödyksi tutkimuksen tuloksia analysoidessa. Alaluvuissa tarkastellaan myös tutkimuksessa ilmenneitä organisaatiokulttuuriin liittyviä tärkeitä teemoja: strategiaa, arvoja ja luottamusta.

Organisaatiokulttuurin runsaasta tutkimisesta huolimatta, tutkijoiden keskuudessa ei ole yksimielisyyttä organisaatiokulttuurin käsitteestä. Käsitteenä organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa tapoja, joita samassa organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on tai sillä voidaan tarkoittaa ajattelutapaa ja selitysmalleja, joiden avulla työntekijät yrittävät ymmärtää sekä tulkita organisaatiossa tapahtuvia tapahtumia. (Juuti 2013, 111.) Seeckin mukaan (2008,203) organisaation toimintatavoista ja ajatusmaailmasta määräytyy organisaation oma kulttuuri. Kulttuuri toimii pohjana, jotta työntekijät voivat ymmärtää organisaation tapahtumia, tilanteita ja keskusteluita samalla tavalla. Juuti (2013, 113-114) toteaa, että organisaatiokulttuurin avulla pyritään säilyttämään organisaation yhtenäisyys ja luomaan yhteisnäkemyksen yrityksen päämääristä ja tavoitteista, käytettävistä keinoista sekä tuloksia mitattavista kriteereistä.

Hofsteden (2015) mukaan organisaation kulttuuri määrittyy miten organisaation jäsenet suhtautuvat toisiinsa, työhönsä ja ulkopuoliseen maailmaan verrattuna toisen organisaation jäseniin. Keyton (2010, 168) kuvailee organisaatiokulttuuria kahden metaforan avulla; 1) organisaatiokulttuuri on kuin palapeli, jossa palat menevät paikoilleen yksitellen ennen kuin koko palapelin kuva on tulkittavissa. Palapelistä poiketen organisaatiokulttuurin lopullinen kuva paljastuu vasta, kun kaikki muuttuvat palat saadaan oikeille toimiville paikoilleen. 2) Organisaatiokulttuuri on kuin maisema, joka muuttuu vuodenajan mukaan. Maisema ei muutu vain vuodenajan mukaan, vaan myös päivän mittaan. Organisaatiokulttuurin muuttuminen ei ole sään ja vuodenaikojen mukaisesti ennustettavissa, vaan organisaatiokulttuurin muutokset saattavat olla hyvin epäsäännöllisiä. (Keyton 2010, 167-169.)

3.1 Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät

Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät jakavat organisaatiokulttuuritutkijat kahteen eri leiriin. Niin sanottuun vanhaan koulukuntaan kuuluvat organisaatiokulttuuriteoreetikot ovat argumentoineet, että organisaation kulttuuri on liian syvä ja luonteeltaan monimutkainen mitattavaksi kvantitatiivisilla metodeilla. (Ghosh & Srivastava 2014.)

Organisaatiokulttuuriteorioistaan tunnettu Schein (1990) suhtautuukin organisaatiokulttuurin

kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin hyvin kielteisesti, sillä niiden ei uskota olevan riittäviä mittareita monimuotoisen ja abstraktin organisaation kulttuurin tutkimiseen. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että kvantitatiivinen data ei paljasta kulttuurin syvimpiä tasoja. Tutkijat myöntävät, että syvempien organisaatiokulttuurin tasojen mittaamiseen sopivampi menetelmä olisi kvalitatiivinen tutkimus. Tarkkailu, syvähaastattelut ja organisaation jäsenten omat analyysit mahdollistavat organisaatiokulttuurin syvempien tiedostamattomien tasojen havainnoinnin ja ymmärtämisen. (Ghosh & Srivastava 2014, 585-586.) Schein (1990) väittää, että hyvin suunnitelluista ja toteutetusta kyselystä huolimatta, se ei pääse lähellekään paljastamaan organisaation kulttuurin syvimpiä tiedostamattomia tasoja. Ghosh & Srivastava (2014) tuovat esiin Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) toteutetun organisaation jäsenille toteutetun 16-kohdan kyselyn organisaatiokulttuurista. Kyselyn onnistuneet tulokset kumoavat Scheinin väitteen kaikkien kvalitatiivisten metodeiden toimimattomuudesta organisaatiokulttuurin mittareina.

	Vahvuudet	Heikkoudet
Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	<ul style="list-style-type: none"> Syvempien tasojen ymmärrys; arvot, uskomukset ja perusoletukset Avoin tutkimus; tutkimuskohteet voivat kertoa tärkeitä asioita, joita ei kysytä. 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvin aikaa vievä Tärkeitä asioita voidaan jättää huomioimatta Tarkkailu ja lopputulos on riippuvainen tutkimuskohteen tulkinnasta Tutkimuksen subjektiivinen luonne
Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	<ul style="list-style-type: none"> Nopea tiedonkeruu ja analysointi Datan vertailun helppous Datan käsittelyyn valmiit standardit menettelytavat 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaajien kyvyttömyys ymmärtää kysyty kysymys tarkoitetulla tavalla Kysymysten tulkinta on jätetty vastaajille Tärkeitä asioita voidaan jättää huomioimatta; tutkimus keskittyy vain tiettyihin kysymyksiin ja asioihin Tutkimuksen tekijät määrittelevät muuttujat sattumanvaraisesti

Taulukko 2 Tutkimusmenetelmien vahvuudet ja heikkoudet, mukailen Dugan & Maracine(2013).

Keyton (2010,167) painottaa, että hyvässä organisaatiokulttuurianalyyseissa yhdistyvät molemmat sisäpiiriläisen ja ulkopuolisen perspektiivit. Organisaatiokulttuurista saa parhaimman kuvan, jos tutkijalla on sisäpiiriläisen tietoa, mutta ulkopuolisen kysymykset ja näkökulmat voivat paljastaa jotain mitä sisäpiiriläinen pitää itsestäänselvyytenä. On kuitenkin selvää, että oli tutkimuksen tavoite mikä tahansa, realistisen ja paikkansapitävän kulttuurianalyysin tulee syventyä syviin tasoihin. (Keyton 2010, 167-168.)

Organisaatiokulttuurin mittaukseen on tehty erilaisia työkaluja. Esimerkiksi viestintä, luottamus ja sosiaalinen koheesio ovat ulottuvuuksia, joita tyypillisesti mitataan. Mittauksilla

on tutkittu esimerkiksi, että organisaation verkkosivujen visuaalinen ilme ja sanallinen tieto vaikuttaa verkkosivujen katsojien käsitykseen organisaation kulttuurista. (Huhtala & Laakso 2005, 16.) Keyton (2010, 176-182) esittelee ja vertailee kuutta eri organisaatiokulttuurin mittauksen työvälinettä. Alla kaaviossa avataan Keytonin (2010) mainitsemat organisaatiokulttuurin mittaamiseen tarkoitetut työvälineet vahvuuksineen ja heikkouksineen. Kaaviossa avataan myös mitä mittareilla saadaan selville ja mihin käyttöön mittari soveltuu.

Tutkimusväline	Mitä saadaan selville?	Vahvuudet	Heikkoudet	Mihin käytetään?
Organisaatio-kulttuuripyramidi	Artefaktit, arvot ja uskomukset	Tunnistaa yhteydet eri kulttuurin tasojen ja elementtien välillä	Vaatii tarkkailua	Organisaation ulkopuoliset saavat käsityksen organisaation kulttuurista
Organisaation tarinat	Arvot ja perusoletukset	Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on helpompaa	Vaatii saadun datan tulkintaa; tulkinnat voivat olla subjektiivisia	Ymmärtämään kulttuuria ja sen ehdottomia perusoletuksia monesta eri näkökulmasta
Organisaation toimintatavat rutiinissa	Artefaktit	Organisaation toimintatapojen tunnistaminen on organisaatiokulttuuri-tutkimuksen aloitus	Toimintatapoihin keskittyminen saattaa jättää muut tärkeät elementit kuten arvot ja perusoletukset käsittelemättä	Organisaation ulkopuoliset voivat muodostaa viitekehyksen kuinka organisaation kulttuuri toimii ennen kuin liittyvät organisaation jäseniksi
Logojen ja symboleiden analysointi	Artefaktit	Voidaan päätellä organisaation arvot ja perusoletukset	Logojen tulkinta on vaikeaa syvemmän tiedon puuttuessa	Voidaan saada selville organisaation arvot ja aikaisemmat organisatoriset muutokset
Arkiston analysointi	Aikaisemmat ja nykyiset artefaktit ja markkinoidut arvot	Organisaatiokulttuurin evoluution selvittäminen	Työntekijöiden mielipiteiden ja näkökulmien puuttuminen	Tapa kerätä lisää dataa tutkimusta varten
Organisaation mission ja tunnuslauseen analysointi	Johdon markkinoivat arvot	Voidaan tehdä käymättä itse organisaatiossa ja rakentaa pohja vahvistamalla jo analysoituja arvoja	Missio ja tunnuslause ei välttämättä suoraan heijasta organisaation kulttuuria	Tapa kerätä lisää dataa ja informaatiota ennen organisaation jäseneksi liittymistä

Taulukko 3 Organisaatiokulttuurin mittarit, mukailen Keyton (2005, 176-181); Dugan & Maracine (2013).

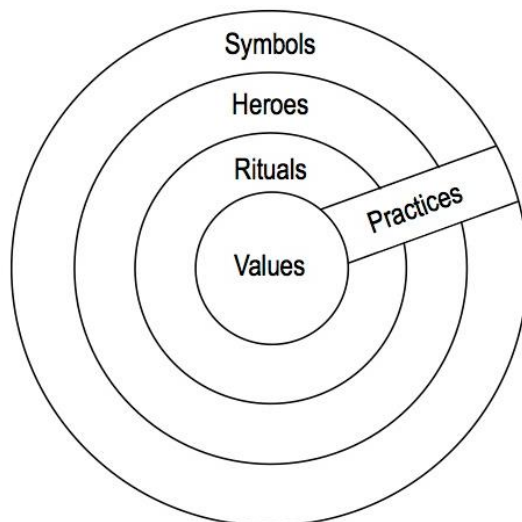
3.2 Organisaatiokulttuuriteoriat

Organisaatiokulttuuriteorioilla tarkoitetaan organisaation ja johtamisen lähestymistapaa, johon liittyvät organisatoriset symbolit, merkitysjärjestelmät ja kulttuuri. Teorioiden oletuksena on että jokaisella organisaatiolla on kulttuuri tai monimuotoinen alakulttuuri, joka määrittää organisaation ajattelu- ja toimintatavat. (Huhtala & Laakso.)

Organisaatiokulttuuriteorioiden synty lähti 1980 -luvun alussa Yhdysvalloissa. Idän ja lännen välinen kova kilpailu teollisuudenalalla lisääntyi ja uusia ongelmia syntyi. Markkina-aseman

parantamiseksi, organisaatioissa kaivattiin ratkaisuja työyhteisöjen joustavuuden ja luovuuden lisäämiselle sekä työntekijöiden motivoinnille. Organisaatiot hakivat ideoita ja ratkaisuja ongelmiin organisaatiokulttuurin ideologeista. Organisaatiokulttuurin yhtenä merkittävänä vuotena pidetään kuitenkin jo vuotta 1979, jolloin järjestettiin ensimmäinen organisaatiokulttuuria käsittelevä konferenssi. Vuonna 1979 julkaistiin myös alan lehdessä ”Administrative Science Quarterly”ssa Andrew Pettigrew’n organisaatiokulttuuria käsittelevä artikkeli ”On Studying Organizational Cultures”. (Seeck 2008, 203-208.) 1980-luvun alkupuolen valtasi suosio organisaatiokulttuurin tutkimisesta. Suosio synnytti monia miljoonien kappaleiden painoksiin yltäneitä kirjoja (Juuti 2013, 110-111).

Yhtenä merkittävänä organisaatiokulttuuria tutkinutta henkilöä voidaan pitää hollantilaista Geert Hofstedeä. Hofsteden suosituin teos *Cultures and organizations: Software of the Mind* (1991) on käännetty arviolta 20 eri kielelle. Hofstede nimittää teoksessaan organisaatiokulttuuria mielenohjelmoinniksi. Hofstede painottaa, että kulttuuri ei ole synnynnäistä vaan opittua. Hän kehitti niin sanotun sipuli-mallin kuvaamaan organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksia. (Hofstede 2015, 6-7). Malli koostuu neljästä eri kerroksesta, jonka keskiössä ovat arvot kulttuurin syvimpänä olemuksena ja symbolit taas pinnallisimpana kulttuurin ilmentymänä (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010,8).



Kuvio 2 Hofsteden sipuli-malli (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010,8).

Toisena merkittävänä teoksena voidaan pitää Edgar Scheinin vuonna 1985 julkaisemaa teosta *Organizational Culture and Leadership* (Seeck 2008, 208). Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa avataan seuraavassa alaluvussa.

3.3 Scheinin organisaatiokulttuuriteoria

Schein (1987, 26) määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavalla tavalla: “Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on luonut tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tätä mallia ryhmä pitää perusteltuna ja siksi opettaa sitä uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” Organisaatiokulttuurin määritys on kuitenkin ongelmallista, sillä itse organisaatio konseptina on hyvin suurpiirteinen. Organisaatiokulttuuri on ryhmän oppimisprosessin lopputulos. Kulttuurin muodostuminen vaatii ryhmältä tarpeeksi yhteistä historiaa ja oppimiskokemuksia. Kulttuuri syntyy, kun ryhmä oppii miten sisäisten yhdentymisen ja ulkoisen ympäristön haasteet ja ongelmat ratkotaan. (Schein 1990.) Scheinin mukaan organisaatiokulttuuria on mahdollista analysoida kolmen eri tason mukaan. Analysoinnissa huomioidaan sekä tiedostetut ja näkyvät että tiedostamattomat ja alitajuiset kulttuurin ulottuvuudet. (Schein 2003.)

3.3.1 Scheinin kolme tasoa

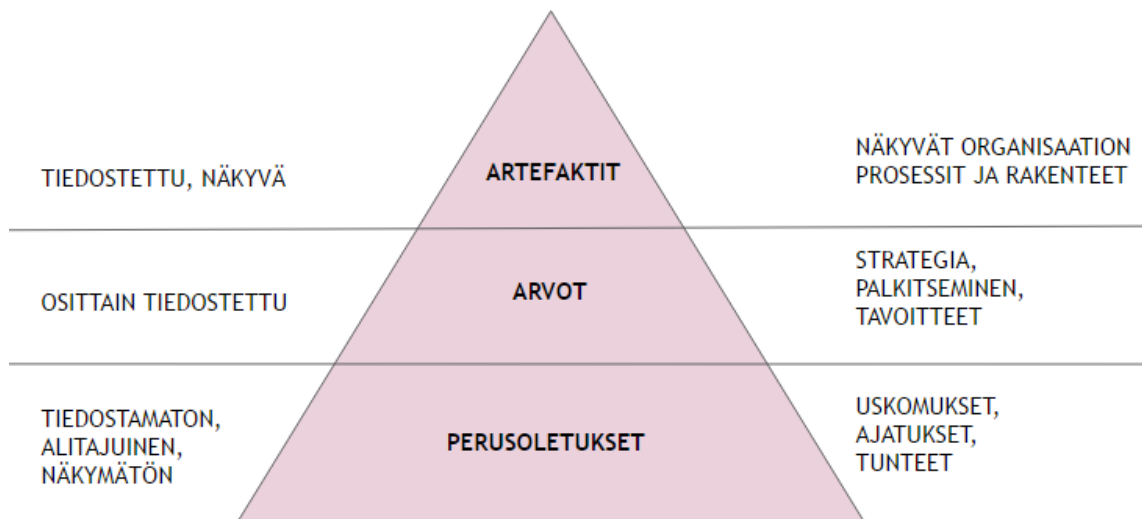
Scheinin (2010, 29) malli organisaatiokulttuurista koostuu kolmesta eri tasosta; 1) artefakteista, 2) arvoista ja 3) perusoletuksista. Näkyvimpänä, uloimpana ulottuvuutena mallissa ovat artefaktit. Artefakteilla tarkoitetaan organisaatiokulttuurin näkyviä osia kuten organisaation fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Esimerkiksi työtilat ja -välineet muodostavat organisaation fyysisen ympäristön, kun taas esimerkiksi puhuttu ja kirjoitettu kieli sekä ilmapiiri muodostavat organisaation sosiaalisen ympäristön. (Schein 2010, 29-34.) Organisaation jäsenten näkyvä käyttäytyminen, kieli ja logo luokitellaan artefakteiksi. Uloimmat artefaktit ovat kulttuurin näkyvimpiä ilmentymiä. (De Wolf, Drenth & Henk 2013, 119.) Schein (2010, 29) painottaa, että näkyviä artefakteja on hyvin helppo tarkastella ja ne havaitaan helposti. Artefaktit merkitystä kuitenkaan ei voida tietää ilman muiden syvempien tasojen ymmärtämistä. Yksilö näkee miten ryhmä rakentaa ympäristönsä ja mitkä käyttäytymisen mallit ovat näkyviä, mutta pelkästään artefakteista ei voida päätellä syytä miksi ryhmä käyttäytyy ja tekee asiat tietyllä tavalla. (Schein 2003.) Schein (2010, 25) painottaakin että oletuksia ei tulisi tehdä yksin artefakteista, sillä yksilön omat tunteet ja reaktiot vaikuttavat tulkintoihin. Artefaktien todellinen merkitys selkeytyy, kun yksilö on ollut ryhmän jäsenenä tarpeeksi kauan. Artefaktien ymmärtämistä voi nopeuttaa analysoimalla ryhmän sisällä kannatettuja arvoja, normeja ja päivittäisiä rutiineja ohjaavia periaatteita. (Schein 2010, 25.)

Scheinin mallin keskellä, ytimessä ovat oppimisprosessin tuloksena syntyneet arvot. Arvoilla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja sanallisessa muodossa kuten organisaation strategiaa ja arvoja. Organisaation vallitsevat arvot kertovat mihin organisaation toiminta perustuu ja kuinka organisaatiossa toimitaan. Arvot voivat olla näkyviä, esimerkiksi strategiaan kirjattuja. Suurin osa organisaation arvoista on kuitenkin näkymättömiä ja

tiedostamattomia. (Schein 2010, 29-34.) Arvot voidaan jakaa kahteen ryhmään: kannatettuihin arvoihin ja oppimisprosessin kautta syntyneisiin arvoihin. Kannatetut arvot määrittelevät miten organisaatiossa tulisi toimia, kun taas oppimisprosessin kautta syntyneet arvot kertovat miten organisaatiossa oikeasti toimitaan. (De Wolf yms. 2013, 119-120.) Arvoiksi muodostuvat toimintaperiaatteet, jotka ovat kerta toisensa jälkeen osoittautuneet oikeiksi ja ryhmän etua ajaviksi. Tällaiset ryhmän sisällä oikeiksi koetut empiirisesti testatut arvot muuttuvat lopulta ryhmän jäsenille itsestäänselvyyksiksi ja lopulta perusoletuksiksi. Kaikki arvot eivät kuitenkaan koe muutosta perusoletuksiksi. Scheinin mukaan (2010, 27) organisaatiossa on kuitenkin monia arvoja, joita ei voida empiirisesti testata. Tällaiset arvot liittyvät ympäristön heikommin hallittaviin tekijöihin, moraalisiin ongelmiin tai strategiaan. Testaamattomat arvot voidaan kuitenkin hyväksyä organisaation jäsenten keskuudessa hallitsevan konsensuksen kautta, jolloin ryhmä hyväksyy tietyn arvon tai uskomuksen ahdistusta vähentävän vaikutuksen ja merkityksen vuoksi. (Schein 2010, 26-28.) Arvot hallitsevat käytöstä ja selittävät miksi ryhmän jäsenet käyttäytyvät tietyllä tavalla. Arvoja on vaikea tarkkailla suoraan, joten niiden tunnistamisessa organisaation avainhenkilöiden haastatteleminen tai artefaktien analysointi on tärkeää. Arvoiksi yleensä kuitenkin tunnistetaan vain ideaaliset arvot, joita pidetään tai halutaan pitää yksilön käyttäytymisen syynä. Arvot, jotka ovat tiedostamattomia, ovat perusoletuksia. Nämä tiedostamattomat arvot ohjaavat yksilön käyttäytymistä organisaatiossa. (Schein 2013.)

Scheinin (2010) mallissa organisaation tiedostamattomia arvoja, uskomuksia ja toimintaperiaatteita kutsutaan perusoletuksiksi. Sisimpiä ulottuvuuksia, perusoletuksia on vaikea tunnistaa. Perusoletukset ovat jopa organisaatiossa pitkään työskenneille piilotettuja eikä niitä voida havaita pelkästään näkyvistä artefakteista tai arvoista. Perusoletukset ovat tiedostamattomia toimintaperiaatteita, joiden mukaan organisaation kulttuuri toimii. (Schein 2010, 29-34.) Perusoletukset voivat liittyä realiteetteihin ja totuuteen, aikaan, tilaan, ihmisten luonteeseen, käyttäytymiseen ja ihmissuhteisiin. Perusoletukset ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä organisaatiossa. (Schneider & Barbera 2014, 157.) Organisaatiossa toimivaksi todetusta ongelmanratkaisutavasta tulee itsestään selvä perusoletus. Perusoletuksia pidetään vastaanansomattomina ja kiistattomina ja niitä on hyvin vaikea muuttaa sekä niiden vastaisesti käyttäytymistä pidetään ryhmän keskuudessa käsittämättömänä. Scheinin (2010,28) mukaan ihmismieli tarvitsee kognitiivista vakautta, joten näiden perusolettamusten haastaminen tai kyseenalaistaminen aiheuttaa ahdistusta ja puolustusta. Kulttuurit kertovat yksilöille keitä he ovat, kuinka heidän tulee käyttäytyä toisiaan kohtaan ja miten heidän tulee arvostaa itseään (Schein 2010, 28).

Alla kuvattuna Scheinin (2010) kolme tasoa käsittävä malli organisaatiokulttuurin rakenteesta.



Kuvio 3 Organisaatiokulttuurin rakenne, mukailen Schein (2010).

3.3.2 Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät Scheinin mukaan

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia monin eri tavoin. Tutkimusmenetelmä tulee valita tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Kulttuurin tutkiminen uteliaisuudesta on turhaa. Kulttuurin tutkiminen on järkevää, kun on jokin ongelma mihin etsitään vastausta tai on olemassa tarkoitus mihin tarvitaan tietoa organisaation kulttuurista. (Schein 2010, 177.)

Organisaatiokulttuuria on hyvin vaikea tutkia. Organisaation perusolelutukset täytyy havaita, jotta tunnistaa ja ymmärtää niiden tarkoituksen. Organisaation perusolelutusten havaitseminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä ne ovat yleensä tiedostamattomia ja itsestäänselvyksiä organisaatiossa. (Schein 2013.)

Schein (2010) jaottelee organisaatiokulttuurin tutkimisen kolmen eri tutkijaprofiilin avulla. Organisaatiokulttuuria voi tutkia ulkopuolelta. Ulkopuolelta kulttuuria tutkivia yksilöitä voivat olla työnhakijat, journalistit tai asiakkaat. Tarkoituksena on kokea organisaation kulttuuri artefaktien kautta ennen kuin syvenyy organisaatioon enempään. Yksilön omat mielenkiinnon kohteet ja tarpeet ovat tutkimuksen keskiössä. Ulkopuolelta tutkivan tulee havainnoida ryhmän jäsenten käyttäytymistä toisia ja asioita kohtaan sekä selvittää miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Organisaatiossa koetaan usein hyvin uhkaavaksi, jos ulkopuolinen tutkija kyseenalaistaa organisaation käytäntöjä tai toimintaperiaatteita. (Schein 2010, 178-179.)

Organisaatiokulttuuria voidaan tutkia myös tutkijan roolissa. Tarkoituksena on saada syvempi kuva organisaation kulttuurista. Luotettavan datan kerääminen sisältää monia eri vaihtoehtoja. Datan kerääminen on myös aina keskeytys organisaation arkeen, joka voidaan kokea negatiivisena asiana. Tutkimuksen haasteena on yksilöiden tapa piilotella

arkaluontoista dataa tai yritys tehdä tutkijaan vaikutus liioittelemalla. Tutkijan on löydettävä keino saada tutkimuskohteet puhumaan totta liioittelematta tai piilottamatta dataa.

Suurimpina ongelmina tutkittaessa organisaatiokulttuuria tutkijan roolissa on, että se on hyvin aikaa vievää. Yhteenveto tuloksista on vaikeaa, sillä eri yksilöt näkevät samat asiat eri tavalla. Tutkimalla organisaation kulttuuria tutkijan roolissa, organisaatiokulttuurista saa pinnallisen kuvan. Jos tavoitteena on ymmärtää kulttuuria ja saada siitä syvä kuva, täytyy tutkimuskohteiden osallistumisen tason olla vielä korkeampi. (Schein 2010, 180-182.)

Alla kuvattuna eri tutkimusmenetelmiä.

Tutkijan osallistumisen taso		
Tutkimuskohteen osallistumisen taso	Matala - Keskitaso; Kvantitatiivinen tutkimus	Korkea; Kvalitatiivinen tutkimus
Minimaalinen	Demografinen tutkimus	Etnografinen tutkimus: osallistujien tarkkailu; sisällön kuten myyttien, rituaalien, artefaktien analysointi
Osittainen	Kokeellinen, kyselyt, arvostelut	Opettavaiset interventiot, arviointikeskukset, haastattelut
Maksimaalinen	Tilastollinen laadunvalvonta, toimintatutkimus	Kliininen tutkimus: prosessi konsultaatiot, organisaation kehitykset

Taulukko 4 Tutkijan ja tutkimuskohteen osallistumisen tasot, mukailten Schein (2010)

Scheinin (2010) mukaan organisaatiokulttuurin ja -mallin syvimmälle tasolle pääseminen vaatii kulttuurin tutkimista konsultin tai avustajan roolissa. Tämän tason analyysi toimii kuitenkin vain, jos organisaatio haluaa apua ja konsultti haluaa auttaa organisaatiota ymmärtämään itseään paremmin tehdäkseen muutoksia. Schein (2010, 184.) painottaa että parhaimman datan saa organisaatiolta, kun sen jäsenet tuntevat saavansa apua. Tutkimuksen validiteettia voidaan pohtia tarkistamalla faktoja ja arvioimalla kulttuurin jäsenten tulkintojen paikkansapitävyyttä. Faktuaaliset tiedot ovat helposti tarkistettavissa, mutta tulkintojen paikkansapitävyyden tarkistaminen on vaikeampaa. Tulkintojen validiteetin arvioinnissa tarkastellaan ennustettavuutta ja toistuvuutta. (Schein 2010, 186-187.) Scheinin mukaan organisaation kulttuurin tutkiminen onnistuu, jos menetelminä käytetään valittujen organisaation jäsenten kanssa monitahoista haastattelua, tarkkailua ja tutkimusta. Onnistuminen vaatii myös organisaation ulkopuolisen osallistumisen tutkimukseen, joka paljastaa organisaation kulttuurin ytimeksi oletetut tiedostamattomat perusoletukset. (Schein 2013.)

3.4 Luottamus organisaatiokulttuurin ytimenä

Luottamus on yksi toimivan organisaatiokulttuurin vaatimuksista. Osaamisen, tietojen ja taitojen jakaminen organisaatiossa edellyttää luottamusta. Luottamus edesauttaa työntekijöiden motivaation ylläpitoa, säätelee työsuoritusten tasoa sekä parantaa työtyytyväisyyttä. (Keskinen 2005, 83.) Luottamus voidaan määritellä sekä tunnetilaksi että erilaisiksi päätelmiksi ja havainnoiksi. Luottamuksen kohteena voi olla yksilö, tiimi tai koko organisaatio. Luottamuksen tulee vallita sekä työntekijöiden keskuudessa että työntekijöiden ja esimiesten välillä. Luottamuksen määrää tai puutetta yrityksessä määrittelee organisaation kulttuuri, joka sisältää pitkältä ajalta kokemuksia organisaatiossa vallitsevasta luottamuksesta. (Keskinen 2005, 77-81.)

Luottamuksen määritelmästä tutkijat eivät ole täysin samaa mieltä. Aikoinaan määritelmissä painotettiin yksilön uskoa toisten tarkoituksiperiin, mutta nykyään määritelmissä painotetaan yksilön myönteisiä odotuksia toisten käyttäytymisestä. (Keskinen 2005, 78.) Kalliomaa & Kettunen (2010, 3.1.) puoltavat Mayerin, Daviesin ja Shoormanin (1995) määritelmää luottamuksesta. Mayer yms. mukaan luottamus on ”halukkuutta olla alttiina toisen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotuksen riippumatta siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida.” Kalliomaa & Kettunen (2010, 3.1) tuovat myös esiin Hosmerin (1995) määritelmän luottamuksesta, joka perustuu varhaisimpiin määritelmiin luottamuksesta. Hosmerin (1995) mukaan ihmisillä on myönteisiä odotuksia toisen osapuolen käytöksestä, vaikka tällä osapuolella olisi mahdollisuus käyttäytyä toista kohtaan haavoittuvasti.

Harisalo ja Miettinen (2010, 23) painottavat, että ”luottamus on vuorovaikutussuhde”. Omalla käytöksellään ihminen voi ansaita tai lunastaa luottamuksen. Luottamuksen horjuessa yrityksen sisällä kasvaa epävarmuus ja asiat alkavat näyttää sekä tuntua hallitsemattomilta. (Harisalo & Miettinen 2010, 23-29.) Kuntien eläkevakuutus (2009,9) painottaa, että ”ihmisten välinen luottamussuhde ei synny tyhjästä”. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat asiat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa ovat ihmisiin ja asioihin liittyvät seikat, kuten työntekijöiden persoonallisuus, odotus sekä yleinen luottamus ihmisiin ja asioiden järjestymiseen. Toisen kategorian muodostavat työolojen ja töiden organisointi. Töiden perusteltu ja oikeudenmukainen jakaminen, työvälineiden ja menetelmien toimivuus sekä resurssien riittävyys vaikuttavat olennaisesti luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat toimiva johtaminen ja toimivat esimies-alaisuhteet. (Keskinen 2005, 80-81.) Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen syntyyn sekä säilymiseen vaikuttaa olennaisesti selkeä esimiesrooli. Organisaatiossa tulee olla selkeä esimies, joka määrittelee muun muassa pelisäännöt, toimintatavat, työtehtävät, vastuut ja yhteiset tavoitteet sekä päämäärät. Epäselvä esimiesrooli synnyttää luottamuksen sijaan kielteisen ilmapiirin organisaatiossa, jossa vallitsee epäluottamuksen kehä. Epäluottamuksen kehä

vaikuttaa negatiivisesti avoimeen kommunikaatioon, vuorovaikutussuhteisiin ja negatiiviseen tunteeseen että yhteistyö perustuu pakkoon. (Aarnikoivu 2008, 57-58.)

Aarnikoivu (2008, 57) avaa alla olevassa kaaviossa kriittisen luottamuksen keskeisiä tunnuspiirteitä ja seurauksia. Aarnikoivu (2008) vertailee taulukossa epäluottamuksen- ja luottamuksen kulttuuria.

KRIITTINEN LUOTTAMUS		
	Epäluottamuksen kulttuuri	Luottamuksen kulttuuri
RAKENNE	Hierarkkinen, käskyvaltainen.	Matalat rakenteet, yhteistyövaltainen.
JOHTAMINEN	Raha, valta ja pelko, negatiivinen ihmiskäsitys.	Toiminnallisuus, luottavuus, oikeudenmukaisuus, samat mahdollisuudet, positiivinen ihmiskäsitys.
AIKAANSAATU	Välineellinen asennoituminen esimiehen rooliin, kurilla ja kontrollilla, "omat työt".	Jämäkkä esimiehen rooli, valmentava johtaminen, yhteiset pelisäännöt, kurinalaisuus ja sitoutuminen.
SEURAUKSET	Kielteiset asenteet, virheiden siirtoa seuraavalle, rangaistuksia ja pakoa todellisuudesta, vastakkainasettelu.	Avoimuus, vastuunotto, oikeudenmukainen palkitseminen, myönteiset asenteet ja yhteinen sävel.

Taulukko 5 Kriittinen luottamus (Aarnikoivu 2008, 57).

Harisalo ja Miettinen (2010, 18) kutsuvat luottamusta pääomien pääomaksi, mutta luottamus liittyy olennaisesti myös yrityksen sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation ulottuvuutta, joka sääntelee ihmisten välisiä suhteita, antaa ohjeet käyttäytymiselle ja toiminnalle sekä määrittelee toimintatavat asioiden käsittelylle. Ilman vahvaa luottamuspääomaa, sosiaalisella pääomalla ei ole uskottavuutta ja ihmiset organisaatiossa alkavat hyödyntää sosiaalista pääomaan vain omaksi edukseen. (Harisalo ja Miettinen 2010, 118-119.)

3.4.1 Strategiaprosessi

Strategian laatiminen kuului ennen yrityksen ylimmälle johdolle. Erämetsä (2009, 80) kiteyttää entisajan yrityksen strategian lauseella "strategia oli isoja asioita, jotka liittyivät suurten mielten suuren luokan shakkipeliin." Tämän päivän yrityksen strategia on kuitenkin koko organisaation saatavilla (Erämetsä 2009, 80). Useilla on kuitenkin käsitys, että strategian laatiminen kuuluu ylimpään johtoon, jossa käsitellään yrityksen kannalta suuria kysymyksiä. Strategiaa voi ja tulee kuitenkin käsitellä monella eri organisaation tasolla. (Karlof & Helin Lövingsson 2004, 252).

Karlöf & Helin Lövingsson (2004, 251) painottavat, että strategiaa luodessa on tärkeää kiinnittää huomiota kysymykseen mitä ja kysymykseen miten. Strategiaa työstäessä täytyy ottaa huomioon sekä strategian sisältö että sen prosessi. Suurin haaste strategiatyössä on erotella se arkipäiväisten toimintojen ominaispiirteistä kuten nopeista päätöksistä ja akuuteista ongelmista. Strategia on pitkäjänteinen prosessi, joka edellyttää jatkuvaa kehitystyötä ja delegointia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 251-252.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) avaavat strategiaprocessia kuvan avulla. Strategiaproessi on jaettu viiteen eri työvaiheeseen. Alla on kuvattuna jokainen työvaihe.



Kuvio 4 Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 29).

3.4.2 Visio

Yksi strategian keskeisimmistä käsitteistä on visio. Seuraavassa luvussa on avattu visio käsitteenä ja tarkasteltu minkälaisia ominaisuuksia visioon liittyy.

Visio käsitteenä viittaa tulevaisuuteen. Visio on tavoitteena organisaation ydin, joka määrittelee organisaation tarkoituksen sekä antaa merkityksen organisaation olemassaololle. (Huuhka 2010,97-98.) Strategiatyössä visiolla on tärkeimpänä tehtävänä määrittää organisaation pitkän aikavälin pyrkimyksiä ja määrittää strategiatyön tavoite. Visiot voidaan jakaa kahteen eri lajiin: todelliseen visioon ja pitkän tähtäimen toivottuun tulevaisuuden

tilaan, mutta organisaation vision ollessa pelkästään yhtä lajia, koetaan se hyvin haitalliseksi. Todellisuudessa visio onkin sekoitus näitä molempia lajia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 355-357.)

Wendelin (2013) toteaa, että "vision tulisi energisoida koko organisaatiota kulkemaan valittua tulevaisuuden tahtotilaa kohti". Visio on hyvin tärkeä organisaation toiminnan ja yhteishengen kannalta, se antaa organisaation jäsenille yhteisen tavoitteen, joka tehdään yhdessä mahdolliseksi. Jotta visio täyttää merkityksensä, johtajan tulee avata visio henkilöstölle ymmärrettävällä ja selkeällä tavalla. Vision tulee saada myös hyväksyntä ja tuki henkilöstöltä tai muuten se koetaan turhaksi. (Huuhka 2010, 97-98.)

3.4.3 Missio

Organisaation missio eli toiminta-ajatus kertoo mikä on organisaation tarkoitus ja perustehtävä. Missio kiteyttää ajatuksen organisaation olemassaolosta. Organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta missio on keskeinen osa strategiaa ja sen avulla organisaatio voi kohdistaa toimintansa ja määrittää linjaukset strategialle. (Huuhka 2010, 96-97.) Wendelin (2013) painottaa että ei ole riittävää että organisaatio tietää syyn olemassaololleen, mutta myös jokaisen organisaation jäsenen tulisi tietää miksi hän on organisaatiossa mukana.

Missio koetaan helposti johtoportaan asiaksi, mutta missio tulisi määritellä jokaiselle organisaation tasolle sekä jokaiselle organisaation yksilölle. (Pohjakallio & Tuominen 2012,)

3.5 Arvot organisaatiokulttuurin aineettomana pääomana

Kuten jo aikaisemmin organisaatiomallien käsittelyn yhteydessä mainitaan, että organisaation arvot ovat yksi tärkeä osa organisaatiokulttuurin rakennetta (Schein 2010, 29). Huuhka (2010, 104) puoltaa tätä ja toteaa, että "arvot ovat organisaation peruskivi". Arvoja voidaankin pitää yhtenä merkittävänä vaikuttavana työyhteisön tekijänä. Arvot määrittelevät työyhteisön jäsenille kuinka yrityksessä tulee toimia ja minkälaista toimintaa yrityksessä tulisi tavoitella tai välttää. (Virtainlahti 2009, 208-209.)

Kulttuurisen oppimisen ydin heijastelee aina alunperin jonkun yksilön määrittelemiä arvoja. Arvot syntyvät uuden ryhmän, organisaation tai tiimin jäsenen, yleensä perustajan, uskomusten kautta ilmentyneistä arvoista. Arvot omaksutaan organisaation omiksi, jos alussa uskomusten kautta syntyneet arvot havaitaan onnistuneiksi organisaation jäsenten toimesta.

Arvot muuttuvat täten itsestäänselvyyksiksi ja niistä muodostuvat uskomukset sekä oletukset ja lopulta ne muuttuvat organisaation tavoiksi. Kaikki alussa syntyneet arvot eivät kuitenkaan muutu organisaation yhteisiksi arvoiksi epäonnistuneiksi koettujen kokemusten takia. (Schein 1991, 33-34.)

Organisaatio kirjaa yrityksen arvot julkisesti, jotta viesti yrityksen tahtotilasta välittyy myös organisaation ulkopuolella oleville ihmisille. Julkiset arvot eivät kuitenkaan aina täsmää organisaation oikeiden arvojen kanssa. Julkisesti kirjatut arvot saattavat olla kaunisteltuja eivätkä ne välttämättä näy yrityksen organisaatiokulttuurissa lainkaan. Kirjatut arvot eivät yksinään tee organisaatiokulttuurista vahvempaa tai muuta sitä toimivammaksi vaan tämä vaatii laajempaa toimintaa. Arvojen kautta on kuitenkin mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin tekemällä kirjatuista arvoista käytäntöä ja ottamalla ne huomioon työyhteisön pelisäännöissä. (Virtainlahti 2009, 209.)

4 Laadullinen haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääajatuksena on kuvata todellista elämää, jota ei voi mitata määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava asia tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2009,5) painottaa, että laadullinen tutkimus sisältää monia eri tapoja, traditioita ja menetelmiä elämän tutkimiseksi, joten se ei sisällä vain yhtä tiettyä tapaa tutkia. Kvalitatiivinen tutkimus rakentuu kolmesta eri osasta 1) aikaisemmin aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, 2) empiirisistä lähteistä 3) tutkijan päättelystä ja mietiskelystä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään muun muassa haastatteluja, päiväkirjoja ja elämäkertoja. Laadullisen tutkimuksen muita tunnuspiirteitä ovat tutkittavien henkilöiden näkökulmien huomioiminen, tutkijan hypoteesittomuus ja narratiivisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-9.)

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, sillä opinnäytetyössä kartoitetaan organisaatiokulttuuria verkosto-organisaatiossa X. Scheinin (1990) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella ei kyetä muodostamaan riittävän kattavaa kuvaa organisaation kulttuurista. Kulttuuri käsittää useita tasoja, joista osa on tiedostettuja ja osa puolestaan jopa organisaation jäsenille tiedostamattomia. Näiden näkymättömien ulottuvuuksien havaitseminen ja ymmärtäminen onkin Scheinin (1990) mukaan mahdotonta tutkia kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä.

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelut lajitellaan strukturointiasteen mukaan. Haastatteluja on tiukasti strukturoituja ja strukturoimattomia, mutta välimaastosta löytyy puolistrukturoidut haastattelut kuten teemahaastattelut. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Hirsjärvi ym. (2009,197) lajittelee haastattelutyyppit kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat strukturoidut haastattelut eli lomakehaastattelut, joissa haastattelu muodostetaan täysin lomakkeiden pohjalle. Haastattelun kulku ja väitteiden sekä kysymysten muoto tulevat suoraan lomakkeesta. Toinen ryhmä sisältää teemahaastattelut. Teemahaastattelu on vapaampi kuin lomakehaastattelu, mutta kuitenkin strukturoidumpi kuin avoimet haastattelut. Haastateltavalla on haastattelun aihepiirit tiedossa, mutta varsinaiset kysymykset ja järjestys selviää vasta haastattelutilanteessa. Teemahaastattelut kestävät avoimien haastatteluiden tapaan tunnista kahteen. Kolmannessa ryhmässä ovat avoimet haastattelut. Avoimessa haastattelussa on tyypillistä, että aihe muuttuu keskustelun kuluessa ja haastateltavan mielipiteet, ajatukset ja tunteet tulevat aidosti esiin haastattelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 197-200.)

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005,105) mukaan teemahaastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin menetelmä ja niistä on tullut melkein synonyymi kvalitatiiviselle tutkimukselle. Haastattelu voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla; yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on tavallisin haastattelumuoto.

Teemahaastatteluissa voidaan kohdata ongelmia. Jos haastateltava ihminen on kokenut haastateltava, on mahdollista että haastateltavan ja haastattelijan roolit vaihtuvat. Teemahaastattelussa ongelmaksi voi muodostua myös hajanaiset tai huonosti onnistuneet kysymykset. Haastattelijan täytyy osata eläytymään tutkittavan tilanteeseen, jotta haastattelutilanteessa vastausten ymmärtämisessä ei kohdata ongelmia. (Koskinen ym. 2005, 105-112.)

4.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. Tutkimukselle hyödyllisimmän analysointitavan löytää tutkimalla oman tutkimuksen näkökulmaa, tutkimusongelmia ja kysymysten asettelua. Laajaa haastatteluaineistoa voi lähestyä monin eri tavoin. Alustavia analyyseja on hyvä aloittaa tekemään jo varhaisessa vaiheessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoaminen ja analysointi kulkevat käsi kädessä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 11.) Hyvärinen ym. (2010, 11) mainitsee kolme analysoinnin tärkeää eri osatehtävää: luokittelu, tulkitseminen ja analysointi. Tehtävät ovat toisiinsa liittyviä, mutta erilaisia, joita tutkija joutuu tekemään analysoinnissa. Kuviossa 1 (Hyvärinen ym. 2010, 11) analysoinnin vaiheet on eritelty seitsemään eri vaiheeseen. Vaikka vaiheet ovat eritelty, ovat vaiheet tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Vaiheet eivät kulje vaiheesta toiseen vaan on mahdollista, että tutkija joutuu palaamaan edellisiin vaiheisiin myös myöhemmässä vaiheessa. (Hyvärinen ym. 2010, 11.)

4.2.1 Litterointi

Litteroinnilla tarkoitetaan tutkimuksen analysointia varten nauhoitettujen haastattelujen purkamista kirjoitettuun muotoon. Raportoinnin helpottamiseksi ja tarkemman analysoinnin aikaansaamiseksi haastattelut on perinteisesti nauhoitettu. Nauhoituksen avulla tutkijalla on mahdollisuus palata haastattelutilanteisiin ja löytää niistä täysin uusia sävyjä. Lisäksi nauhoittaminen palvelee myös tutkimuksen lukijoita sekä arvioijaa, sillä he pääsevät arvioimaan paitsi tutkimustilanteessa haastateltavan ja haastattelijan välillä vallitsevaa

vuorovaikutusta myös haastattelijan laatimien kysymysten muotoilusta kertovia näkemyksiä. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 14-16.)

Litterointi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa välttämätön, vaikkakin aikaavievä ja kallis vaihe. Litteroitua aineistoa voidaan hyödyntää tutkijan väitteiden perusteina tai lainata värittämään tekstiä. Huolella kirjoitettu litterointi palvelee paitsi tutkijaa, jonka on näin huomattavasti helpompi palata aineistoon, lisäksi tarkka litterointi antaa kerätystä aineistosta luotettavan kuva. On kuitenkin muistettava, että huolellisestikaan kirjoitettu litterointi ei koskaan saavuta täydellistä tarkkuutta. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 317-318.)

4.2.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta varten kerättyjä aineistoja ja niiden pohjalta tehtyjä tulkintoja tulee arvioida huolellisesti. Tutkijan täytyy arvioida kuinka hyödyllinen kerätty aineisto on tutkimuksen kannalta ja onko aineistoa tulkittu oikein sekä järjestelmällisesti. Tätä arviointiprosessia kutsutaan validiteetiksi. (Hyvärinen ym. 2010, 27.)

Validiteetti jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin luokkiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan kuinka ristiriidatonta ja loogista tulkinta on. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan vastaako tulkinta vain tutkittuja tapauksia vai löytyykö myös muita. Osoittamalla että tulokset eivät perustu esimerkiksi virheellisiin haastatteluvastauksiin, kysymyksiin, pohdintoihin tai havaintoihin, tutkija todistaa että tutkimus pohjautuu validiin tietoon. (Koskinen ym. 2005, 254.) Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan aineiston analysoinnin ja luotettavuuden pohjalta. Aineiston analysoinnissa käydään läpi kaikki tutkimuksen varrella tehdyt päätökset, aiheen rajaukset ja ohjaavat ajatukset. Jotta tutkimus on reliabeli, tulee lukijalle osoittaa mistä koko tutkimuksen aineisto rakentuu ja minkä pohjalle tutkimuksen päähavainnot pohjautuvat. (Hyvärinen ym. 2007, 27.)

Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus on yksi keino todentaa että tutkimus on validi ja reliabeli. Tapausta ei voida kiistää tai tulkintaa hylätä, jos tutkimuksen havainnot ilmenevät toistuvasti. Toistettavuuden osoittamisen lisäksi tutkijan täytyy antaa tarpeeksi informaatiota tutkimuksen kulusta, jotta lukija voi arvioida miten havainnoista on muodostunut tulkintoja. Koskinen ym. (2005, 258-259) esittelee Grönforsin (1982, 178-179) kolmiportaisen listan näkemyksistä, jotka tutkimuksessa täytyy minimissään avata. Ensimmäiseksi tutkijan tulee esittää järjestelmällinen raportointi miten tutkimus on toteutettu. Toiseksi raportoinnin tulee sisältää niin haastattelutilanteen kuin havainnoinnin yksityiskohtaisen selostuksen. Tutkimuksesta on käytävä ilmi kuinka tutkimuksen sisältö on tarkistettu. Viimeiseksi täytyy

arvioida kuinka tutkija itse ja mahdollinen organisaatio on vaikuttanut tutkimustuloksiin. Näiden kolmen asian kuvaus on tärkeää tutkimuksen arvioinnin ja luotettavuuden kannalta.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin fyysisten ja sosiaalisten tekijöiden vaikutusta verkosto-organisaation X organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmiä ja -teorioita. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytetään kappaleessa ”3.3. Scheinin organisaatiokulttuuriteoria” avattua Scheinin (2010) tutkimusmenetelmää ja organisaatiokulttuurin kolmen tason mallia.

Tutkimuksen tulokset jaettiin Scheinin (2010) mallin mukaisesti kolmeen pääluokkaan: artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin. Neljäntenä lukuna tutkimuksen analysoinnissa on luottamus, joka koettiin yhdeksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavaksi tekijäksi.

5.1 Verkosto-organisaation näkyvä fyysinen ja sosiaalinen ympäristö

Verkosto-organisaation X fyysistä ympäristöä ilmentävät organisaation yritysmuoto, yritysimago ja yhtenäinen markkinointi. Organisaatiolla ei ole yhteisiä toimitiloja ja verkostokumppanit asuvat hajallaan toisistaan ympäri Etelä-Suomea. Verkostokumppanit työskentelevät itsenäisesti saman kattoyrityksen alla, kukin työskennellen omien asiakasprojektiansa parissa. Kumppaneiden kesken on epäselvää onko verkosto-organisaation tavoitteena näyttäytyä yhtenäisenä asiakkaille.

”Jos meillä on tavoitteena olla yksi iso perhe, sittenhän tää on huono. Jos meillä on tavoitteena vetää omina firmoina, tää menee hyvin. Eri asia kumpi on parempi.”

”Mä luulen, etteivät asiakkaat hahmota meitä yrityksenä, vaan enemmänkin yksilöinä ja ennen kaikkea niinä yksilöinä, joiden kanssa he ovat olleet ja saaneet kokemuksia.”

”Mä uskoisin, että meidät aika hyvin kuitenkin mielletään yhdeksi. Et nää meidän sisäiset jutut ei näy ulospäin asiakkaalle.”

Epäselvyyksistä huolimatta yhtenäisyyttä asiakkaiden silmissä tavoitellaan näyttäytymällä yhdessä alan messuilla ja käyttämällä yhtenäisiä tarjous-, laskutus- ja PowerPoint-pohjia. Yritysimagoa vahvistetaan koko organisaatiota kattavalla markkinoinnilla, yhteisillä verkkosivuilla sekä verkostokumppaneiden käyttämällä yhtenäisillä sähköpostiosoitteilla.

Puhuttu ja kirjoitettu kieli sekä ilmapiiri muodostavat verkosto-organisaation X sosiaalisen ympäristön. Verkosto-organisaatioon on muodostunut useita leirejä, joiden välille on syntynyt ristiriitoja. Haastatteluiden perusteella ristiriidat näkyvät organisaatiossa ilmapiiriin

kiristyminen ja hankaloittavat kumppaneiden välistä kommunikointia. Ristiriidat heijastuvat myös kumppaneiden motivaatioon osallistua kuukausittaisiin kokouksiin.

“siinä (ilmapiirissä) on aika pahojakin jännitteitä parin ihmisen välillä”

“No se (ilmapiiri) on ollut pari vuotta vähän kyräilevä”

“Ei me olla yhtenäisiä ja se näkyy juuri hajanaisuutena kaikessa tekemisessä ja tekemättä jättämisessä”

“kokoontuminen yhteen on yhteistyön alku. Ja se, että ei ole motiivia kokoontua yhteen on merkki jostain”

5.2 Arvot organisaatiokulttuurin pääomana

Scheinin mukaan organisaation arvot pitävät sisällään organisaation tiedostetut toimintaperiaatteet sekä organisaation tiedostetut ja tiedostamattomat arvot. Scheinin arvokäsitys pitääkin sisällään organisaation strategian, vision, mission sekä sen varsinaiset arvot. (Schein 2010, 29-34.)

Verkosto-organisaatiota X muodostettaessa organisaation yhteinen toimintatapa on koottu kaikkia koskeviksi pelisäännöiksi. Pelisäännöissä on määritelty verkon vastuun- ja voitonjako, yksilöllinen tulostavoite, myynnin seuranta, kumppaneiden tavoitettavuus ja toimintatapa verkon keskinäiseen kommunikointiin sekä tapaan kokoontua yhteen.

5.2.1 Strategia, visio ja missio organisaation arvoina

Organisaatiota perustettaessa kumppaneilla oli vahva yhteinen tahtotila eikä varsinaiselle strategialle koettu olevan tarvetta. Silloisen toimitusjohtajan pyrkimyksenä oli luoda verkolle yhteinen strategia. Markkinatilanteen muuttuessa organisaation strategiaa on pyritty yhdessä kehittämään vuonna 2013. Strategian nykytilasta kumppaneiden näkemykset vaihtelevat ääripäästä toiseen. Osa kokee, että organisaatiolla on olemassa selkeä strategia, johon kaikki eivät ole sitoutuneet; osan mielestä laadittu strategia ei ole ajan tasalla ja osa kokee, että organisaatiolla ei ole lainkaan strategiaa.

“Meillä on olemassa se mutta se ei ole ajan tasalla,--, Meillä on ne elementit ja pohjat olemassa siinä”

"mä en tiedä onko meillä strategiaa, me käydään muun muassa yrityksille puhumassa strategiasta ja mitä strategia tarkoittaa, mutta mä en tiedä onko meillä strategiaa. "

"Meillä on selkeä strategia, jota osa meistä noudattaa ja osa taas ei"

Yksilökohtainen toiminta-ajatus on kaikille verkostokumppaneille selvä. Katto-organisaation alla kukin työskentelee konsulttina ja tarjoaa asiantuntijapalveluja asiakasyritysten tarpeeseen. Osa projekteista toteutetaan yhdessä toisen verkostokumppanin kanssa yhdessä. Kun puolestaan keskitytään koko verkosto-organisaatiota koskevaan toiminta-ajatukseen, ei haastatteluista käy ilmi mikä on se perimmäinen syy, joka saa heidät toimimaan yhdessä.

"aurinko puuttuu miksi yhdessäolo on tärkeämpää kuin yksin puurtaminen"

Näkemyserot yhteisistä tavoitteista ja siitä mihin organisaatio on menossa aiheuttaa epävarmuutta. Tulevaisuuden tahtotilaa ei ole määritelty. Koska organisaatiossa ei tiedetä mihin ollaan menossa, on vaikeaa asettaa nykyhetken toiminnalle päämääriä.

"meillä pitää olla missio, meillä pitää olla visio, meillä pitää olla strategia. Voi olla että meillä on semmoinen yhteinen strategia, mutta ei sitä noudateta pätkän vertaa, ei me tehdä sen eteen mitään asioita. "

"Silloin kun X perustettiin 2010 niin silloin oli nähtävissä ainakin jollakin tarkkuudella visio. Mutta nyt, maailma on muuttunut, tilanteet on muuttunut ja se on rapautunut. "

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, ettei organisaatiossa ole selkeää strategiaa tai visiota. Näiden puuttuminen aiheuttaa hajaannusta organisaation sisällä ja synnyttää keskinäistä kilpailua. Hajaannus ei edesauta kumppaneiden halua työskennellä yhteisen hyvän eteen tai halua turvata organisaation säilyminen ja kilpailukyky tulevaisuudessa. Kumppanit keskittyvät kehittämään omaa liiketoimintaansa eivätkä ole aina tietoisia siitä minkälaisen projektien parissa muut työskentelevät; vai työskentelevätkö lainkaan. Keskinäinen luottamus toisten osaamiseen ja työskentelyyn horjuu.

"Asiantuntijaorganisaatiossa tyypillisesti, joillakin on kauhea kuormitus ja joillain ei."

"Eli kilpailutilanne asiantuntijaorganisaatiossa syntyy hyvin helposti systeemin sisälle. Vaikka sen pitäis olla systeemien välillä"

"yrittämisen vapaus on välillä jollain riistäytynyt, että ihmiset elää välillä kuin pellossa,--, osa ihmisistä tekee mitä lystää ja joskus sitten muistaa tulla töihin"

”Mun mielestä se kaikki lähtee siitä että meillä ei ole mitään syytä kommunikoida eli meillä ei ole sitä strategiaa elikkä me ei mennä samaan suuntaan. Jos meillä olisi strategia ja sama suunta, silloin se voisi olla jopa seurauksena että meidän pitäisi kommunikoida, koska me tehdään yhdessä töitä sinne samaan suuntaan.”

5.2.2 Arvot toiminnan vaikuttajina

Verkosto-organisaatiolla X ei ole yhteisiä kirjattuja arvoja. Osa kumppaneista kokee, että organisaatiolla on kuitenkin yhteiset arvot, joiden pohjalle toiminta on rakennettu ja joita osa kumppaneista noudattaa. Osa puolestaan kokee, ettei verkosto-organisaatiolla ole lainkaan yhteisiä arvoja. Vaikka yhteisten arvojen olemassaolosta onkin ristiriitaisia näkemyksiä, kokevat kaikki kumppanit asiakastarpeeseen vastaamisen parhaalla mahdollisella tavalla organisaation arvoksi. Joillekin kumppaneista tämä on tiedostettu ja toisille tiedostamaton arvo.

”osalla meistä on yhteisiä arvoja ja osalla puolestaan on jotain muita arvoja”

”Me ei olla käyty semmoista arvokeskustelua keskenämme”

Osalle verkostokumppaneista osaamisen kehittäminen on yksi organisaation keskeisimmistä arvoista. Osa puolestaan ei näe henkilökohtaista kehittymistä organisaation toiminnan kannalta välttämättömänä ja kokee sen turhaksi. Näkemuserot osaamisen kehittämisen tärkeydestä on aiheuttanut kuilun kumppaneiden välille, eivätkä he täysin luota toistensa osaamiseen.

”mä en missään nimessä uskaltaisi myydä jotakuta henkilöä, vaikka hän itse kuvittelee selviytyvänsä siellä. Hänellä ei vaan yksinkertaisesti ammattitaito riitä”

Verkosto-organisaatiossa X pyritään avoimuuteen. Ajankohtaisia myyntilukuja ja käynnissä olevia asiakasprojekteja voi seurata jaetusta sähköisestä järjestelmästä. Osa jaetusta tiedosta on kuitenkin vain omistajille avoimia. Osa kumppaneista käyttää jaettua sähköistä kalenteria, joka lisää avoimuutta, helpottaa yhteistä kommunikointia ja aikataulujen yhteen sovittamista. Organisaatiossa koetaan ongelmalliseksi se, etteivät verkostokumppanit ole aina tietoisia toistensa tekemisistä.

”Meillä on siinä levynkulmalla se myyntiexcell, missä on ne tämän hetkiset asiakkaat.”

“Eikä oo siihen vielä päästy et saataisiin kaikki käyttämään (sähköistä kalenteria). Se ois kyllä hienoa, se lisäisi sellaista luottamusta ja avoimuutta”

Keskeinen syy kumppaneiden verkottumiselle on tarve vastata toimintaympäristön muutoksiin ja tarjota asiakkaille entistä laajempaa tarjoomaa. Yhteistyö ja kaikkien osapuolten sitoutuminen ovat verkon toiminnan kannalta elintärkeitä. Verkosto-organisaation X ansaintalogiikka ei kuitenkaan täysin perustu yleiseen verkon perusoletukseen, sillä jokainen on vastuussa omasta työpanoksestaan ja kantaa oman taloudellisen vastuunsa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että verkon keskenään tekemä yhteistyö on osittain nimellistä. Muiden kumppaneiden ydinosaamista ei juurikaan hyödynnetä asiakasprojekteissa. Keskinäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat yhteisistä tavoitteista huolimatta jääneet osittain toteutumatta.

“Välillä enempi toisten kanssa ja välillä ei. Riippuu projekteista, toiset on enempi pareja kuin toiset”.

“Meillä oli tavoitteena se, että meillä olis sitä sisäistä kehittämistä, mutta ne ei ole onnistuneet suunnitelmien mukaisesti.”

Osalle verkostokumppaneista osaamisen kehittäminen on yksi organisaation keskeisimmistä arvoista. Osa puolestaan ei näe henkilökohtaista kehittymistä organisaation toiminnan kannalta välttämättömänä ja kokee sen turhaksi. Näkemuserot osaamisen kehittämisen merkityksestä on aiheuttanut kuilun kumppaneiden välille. Verkosto-organisaation X sisällä vallitseekin linjaristiriita eri kehittämismenetelmien käytöstä asiakastyössä. Osa kumppaneista vannoo tietyn menetelmän nimeen ja tekeekin tiiviisti yhteistyötä asiakasprojektien parissa. Epäluottamus toisten ammatillista kompetenssia kohtaan estää koko verkosto-organisaation välisen yhteistyön.

“jatkuva oppiminen; mä koen et mä en oo, --, jälkeen oppinut mitään uutta ja se mitä mä silloin opin kun mä oikein ahmin tietoa niin siitä oon soveltanut ehkä 5 prosenttia”

“jos ei ihminen suostu tunnustamaan sitä, että hänen osaamisensa on kokemuksensa on vuosien, jopa vuosikymmenten takaa niin silloin ollaan aika heikoilla jäillä”

“Vuosi sitten meillä oli strategiapäivä, jossa me päädyttiin siihen, että meillä on oltava osaamisstrategia, osaamisen kehittämisen road map, silloin kaikki nyökytteli ja sitä pidettiin hyvänä juttuna, mutta sitten kun mä aloin sitä konkretisoimaan ja viemään eteenpäin niin osa porukasta tarttui siihen hyvin ja osa pistää hanttiin nelipistejarrutuksella,--,mä oon menettänyt uskoni siihen, että tällä porukalla pystyttäisiin sellaiseen systemaattiseen

osaamisen kehittämiseen. Sen takia me yhä enemmän jakaudutaan kahteen leiriin sen osaamisen kannalta”

5.3 Verkosto-organisaation tiedostamattomat perusoletukset

Organisaation syvimpiä ulottuvuuksia eli perusoletuksia on vaikea tunnistaa, sillä ne ovat jopa organisaatiossa pitkään työskennelleille piilotettuja eikä niitä voida havaita pelkästään näkyvistä artefakteista tai arvoista. Perusoletukset ovat tiedostamattomia toimintaperiaatteita, joiden mukaan organisaation kulttuuri toimii (Schein 2010, 29-34.)

Verkosto-organisaation X osallistumisen taso tutkimukseen oli Scheinin (2010) teorian mukaan osittainen. Osittainen osallistumisen taso aiheutui käytetystä tutkimusmenetelmästä: haastatteluista. Scheinin (2010) organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmiä avataan kattavammin kappaleessa “3.3.2 Organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmät Scheinin mukaan”. Tästä johtuen tutkimustulokset organisaatiokulttuurin syvimmästä ulottuvuudesta, perusoletuksista jäivät osittain pinnallisiksi.

Tutkijan näkemys syystä verkosto-organisaation X perustamiselle oli pyrkimys toimia itsenäisesti, mutta kuitenkin yhdessä; osana turvaverkkoa. Verkosto-organisaation X perustajat toimivat aiemmin konsultteina toisessa verkossa, mutta tyytymättömyys verkon johtamistapaan ja sen hallituksen tekemisiin linjauksiin synnytti ajatuksen oman verkon luomisesta. Kumppaneiden oletuksena on, että verkosto-organisaation X toimintatapa on vapaampi ja itsenäisempi verrattuna aikaisempaan verkkoon. Kumppaneiden oletuksena on, että kaikki kumppaneista tavoittelevat organisaatiolla yhtenäistä imagoa ja näkyvyyttä eikä kukaan aiheuta tahallisesti toiminnallaan organisaatiolle haittaa.

Perusoletuksina voidaan nähdä myös se, että kumppanit toimivat Suomen lainsäädännön mukaisesti ja kykenevät vastaamaan asiakkaan tarpeeseen. Kumppanit tuntevat olevansa päteviä omalla osaamisalueellaan. Suomen kulttuuriin olennaisesti sisältyvät arvot ja uskomukset näkyvät tiedostamattomina kumppaneiden tavoissa työskennellä. Yhtä lailla myös konsulttiliiketoiminnan arvot, käytetty sanasto ja toimintatavat vaikuttavat alitajuisesti kumppaneiden käyttäytymiseen.

5.4 Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri

Luottamus määrittelee organisaation kaikkea tekemistä. Avoimuus ja aito vuorovaikutus, rehellisyys ja tunnollisuus sekä yhteiset näkemykset organisaation nykytilasta, tavoitteista ja tulevaisuudesta ovat perusedellytyksiä luottamuksellisen organisaatiokulttuurin synnylle. Haastatteluista ilmeni, että verkosto-organisaatiossa X on syviä ristiriitoja kahden verkostokumppanin välillä. Ristiriita vaikuttaa koko organisaation sisäiseen luottamukseen. Sisäisen epäluottamuksen vuoksi osalla kumppaneista ei ole motivaatiota osallistua organisaation yhteisiin kokouksiin, joka puolestaan lisää epäluottamusta kumppaneiden välille ja synnyttää epäluottamuksen kehän organisaatioon.

“siinä (ilmapiirissä) on aika pahojakin jännitteitä parin ihmisen välillä”

“mun mielestä ei ole sellaista luottamusta mikä pitäisi olla.”

Näkemyserot siitä onko organisaatiossa yhteistä selkeää strategiaa, missiota ja visiota lisäävät epäluottamusta verkosto-organisaatiossa X. Osa kumppaneista kokee, ettei organisaatiolla ole yhteistä suuntaa.

“ei ole luottamuksen ilmapiiriä mikä on tavallaan ihan loogista, koska kun me ollaan osaoptimointitilanteessa ja kaikki katsoo vähän omaan suuntaan”

“tarttis myös alkaa tehdä jotakin; tekeminen luo luottamusta, puheet ei.”

Luottamus kumppanin ammatilliseen kompetenssiin on edellytyksenä yhteisille asiakastöille. Verkosto-organisaatiossa X vallitseva leirytyminen juontaa osin näkemyksistä asiakastöissä käytettävistä menetelmistä ja osaamisen kehittämisen merkityksestä asiantuntijatyössä. Haastatteluissa käy ilmi, että kumppaneiden keskinäinen luottamuksen puute toisen ammatilliseen osaamiseen on aiheuttanut kiusallisia tilanteita asiakasprojekteissa. Koska vain osa verkostokumppaneista luottaa toisten kykyyn tehdä laadukasta asiakastyötä, ei verkostomaisen toimintatavan tuomaa lisäarvoa hyödynnetä. Syy kumppaneiden yhteenliittymälle on tarjota asiakkaiden käyttöön entistä laajempi tarjoomaa asiantuntijaosaamista ja olla isompana toimijana varteenotettava vaihtoehto. Perustettaessa verkosto-organisaation X tavoitteena oli, että kuhunkin asiakasprojektiin valittaisiin kumppani, joka voisi parhaiten vastata asiakkaan tarpeeseen. Tarkoituksena oli, että asiakkaan ottaessa yhteyttä kehen tahansa kumppaneista, voisivat nämä tunnustaa oman osaamattomuutensa tietyltä liiketoiminnan osa-alueelta ja suositella siihen paremmin soveltuvaa verkostokumppania. Verkosto-organisaatiossa X tämä muiden kumppaneiden suosittelu ja myynti toteutuu vain tiettyjen kumppaneiden kesken.

“mä en missään nimessä uskaltaisi myydä jotakuta henkilöä, vaikka hän itse kuvittelee selviytyvänsä siellä. Hänellä ei vaan yksinkertaisesti ammattitaito riitä”

“Osalla meistä on ihan tosi hyvä luottamus. Että mä voin ihan satavarmasti tietää, että kun tää tai tää henkilö tekee jotain tai lupaa jotain niin hän varmasti toteuttaa sen”

“Kurre Lindström opetti meitä pelaamaan joukkueena ja kun muutkin suomalaiset joukkueurheilulait on menestynyt niin on hyväksyty se, että muutkin kuin että yksilö ei ole mitään ja me ollaan kaikki. Sitä niin oivallusta ei oo vielä syntynyt“

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa myös vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää verkosto-organisaation X organisaatiokulttuuriin vaikuttavia fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehysenä käytettiin Scheinin (2010) organisaatiokulttuurin rakenteesta luotua mallia. Scheinin (2010) mukaan organisaation kulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta; artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Tässä tutkimuksessa selvimmän nousivat esille näkyvät artefaktit ja arvot. Tiedostamattomat arvot ja perusoletukset jäivät osin selvittämättä. Tutkimuksessa havaittiin, että toimimaton organisaatiokulttuuri vaikuttaa moneen eri verkosto-organisaation X osa-alueeseen. Organisaatiokulttuurin toimimattomuuden vaikutus näkyy etenkin organisaation ilmapiirissä ja näkyvissä käytänteissä.

Tutkimus osoitti, että näkyvät artefaktit pitävät organisaation yhtenäisenä. Näkyvät artefaktit kuten logo, verkkosivut ja yhteinen markkinointimateriaali muodostivat organisaation ainoan suurelta osin toimivan organisaatiokulttuurin tason. Organisaation jäsenet eivät kyseenalaistaneet näkyvien konkreettisten artefaktien toimimattomuutta. Organisaation kulttuurin syvempien tasojen toimimattomuus heijastui kuitenkin myös artefakteihin. Organisaation ilmapiiri oli ristiriidoista ja näkemyseroista johtuen kireä. Kireä ilmapiiri vaikutti organisaation jäsenten näkyvään käytökseen muun muassa työmotivaatioon ja leiriytymiseen.

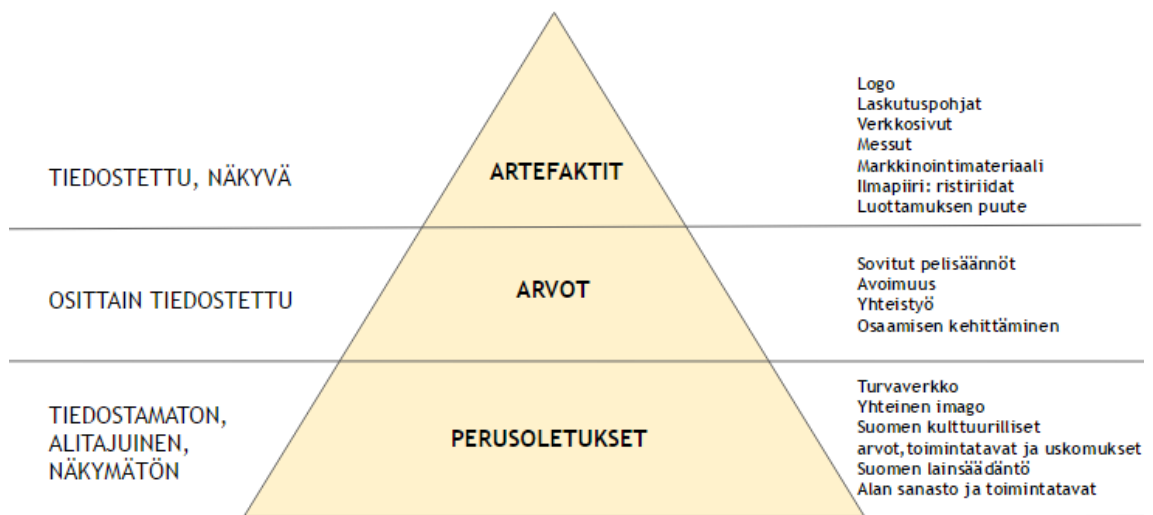
Verkosto-organisaation X jäsenillä oli hyvin ristiriitainen kuva organisaation näkyvistä ja näkymättömistä arvoista. Osa koki organisaatiolla olevan arvot, osa taas ei. Analysoinnissa havaittiin organisaation jäsenillä olevan keskenään erilaisia arvoja, eikä selkeitä yhteisiä arvoja ole. Erilaisten arvojen koettiin aiheuttavan vahvoja näkemyseroja organisaation nykytilasta ja tulevaisuudesta. Näkemyserot arvoista koettiin myös olevan yksi syy organisaation ristiriidoille.

Tutkimuksessa nousi esiin luottamus. Luottamuksen vaikutus organisaatiokulttuuriin havaittiin olevan suuri. Organisaatiossa vallitsevan epäluottamuksen kehän koettiin estävän vahvan organisaatiokulttuurin muodostumisen. Organisaation jäsenet itse eivät yhdistäneet luottamusta syyksi organisaatiokulttuurin eri osa-alueiden toimimattomuudelle.

Organisaation tiedostamattomat perusoletukset havaittiin vain osin. Verkosto-organisaation X jäsenten toimintaa ja käyttäytymiseen vaikuttivat itsestäänselvät perusoletukset kuten

Suomen lainsäädäntö ja suomalaiset kulttuurilliset arvot, uskomukset sekä tavat. Perusoletuksena havaittiin olevan myös perimmäinen syy organisaation toimiselle. Organisaation jäsenet kokivat olevansa yksityisyrittäjiä, mutta toimivansa saman yrityskaton alla yhteisen hyvän eteen. Organisaation jäsenten koettiin myös uskovan omaan osaamiseensa ja ammatilliseen pätevyteensä.

Alla olevasta kuviosta käy ilmi, miten organisaatiokulttuuri rakentuu verkosto-organisaatiossa X Scheinin (2010) mallin mukaan.



Kuvio 5 Kolmen tason malli verkosto-organisaatiossa X, mukailen Schein (2010).

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää verkosto-organisaation X organisaatiokulttuurin nykytilaa. Haastattelut ja näkyvien artefaktien analysointi ei kuitenkaan täysin mahdollistanut syvimpien tiedostamattomien organisaatiokulttuurin tasojen havainnointia ja ymmärrystä. Scheinin (2010) mukaan syvimpien organisaatiokulttuurin tasojen tarkastelu vaatii tutkimuksen tekemistä konsultin roolissa. Tutkimusmenetelmänä tällöin pitäisi käyttää haastattelua, tarkkailua ja tutkimuksen tekemistä ulkopuolisen tutkijan avulla. (Schein 2010.) Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin: Miten erilaiset fyysiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat organisaatiokulttuuriin verkosto-organisaatiossa X? Millaisia erilaisia organisaatiokulttuuriin vaikuttavia fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä verkosto-organisaatiossa X on? Tutkimuksessa oli tarkoitus myös pohtia luottamuksen, tai sen puutteen vaikutusta verkosto-organisaation X organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta tutkimuksen vastaavan tutkimuksen alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Davies, J., Mayer, R. & Schoorman, D. 1995. An Interactive Model of Organizational Trust. Viitattu 10.3.2014. <http://people.wku.edu/richard.miller/Mayer%20Trust%20article.pdf>

De Wolff, C., Drenth, P.J.D. & Henk, T. 2013. A Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 4: Organizational Psychology. East Sussex: Psychology Press Ltd.

Dugan, S & Maracine M 2013. Research methods used in analysing organisational culture. Viitattu 1.11.2015. http://fse.tibiscus.ro/anale/lucrari2013/lucrari_vol_xix_2013_069.pdf

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.

Hofstede, G. 2015. Organisational culture. Viitattu 10.10.2015. <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

Ghosh, S & Srivastava, B 2014. Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. Viitattu 1.11.2015. <http://gbr.sagepub.com/content/15/3/583.full.pdf>

Harisalo, R & Miettinen, E. 2010. Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hirsijärvi, S., Hurme, H & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. USA: McGraw-Hill.

Hosmer, L. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Viitattu 3.7.2015. <http://www.jstor.org/stable/258851>

Huhtala & Laakso 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? Viitattu 4.11.2015. https://hanneleseck.files.wordpress.com/2013/04/huhtala_laakso_kulttuuriteoriat.pdf

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS- Kustannus.

Kallioma, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYPro.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima.

Keskinen, S. 2005. Tutkimus alustaidoista kunnissa. Viitattu 20.7.2015. <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkotutkimusjulkaisu49.pdf>

- Keyton, J. 2011. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. California: Sage.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Laine, N. 2009. *Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä: miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntien eläkevakuutus*.
- Lehikoinen R., Töyrylä I. *Ulkoistamisen käsikirja*. 2013. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: Talentum.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, johtaminen ja arvонуonti*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäkipeska, M., Niemelä T. 2005. *Haasteena luottamus, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pohjakallio, P. & Tuominen, S. 2012. *Työkirja työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki: WSOYpro.
- Rajahonka, M., Svahn S., Tinnilä, M. & Valtakari, M. 2006. *Kohti verkostomaista liiketoimintaa. Elo-tekniologiaohjelman loppuarviointi*. Viitattu 1.11.2015. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kohti_verkostomaista_liiketoimintaa.pdf
- Rope, T. 2006. *Menesty Konsulttina*. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu : Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J, Nikander, P, & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun Analyysi. Osuuskunta vastapaino*.
- Schein, E. H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. 1990. *Organizational Culture*. Viitattu 3.11.2015. [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)
- Schein, E.H. 1990. *Organizational Culture*. Viitattu 3.11.2015. <http://www.machonadler.co.il/readers/reader56.pdf>
- Schein, E.H. 2003. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Viitattu 3.11.2015. https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf
- Schneider, B & Barbera, K. 2014. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Toivola, T. 2006. *Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Torppa, T. 2013. *Yksin työskentelevän opas*. Helsinki: Talentum.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika. Helsinki: Kauppakamari.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro: Helsinki

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1 Verkostonäkökulman kehittyminen, mukaillen Toivola (2006, 54).	10
Taulukko 2 Tutkimusmenetelmien vahvuudet ja heikkoudet, mukaillen Dugan & Maracine(2013).	16
Taulukko 3 Organisaatiokulttuurin mittarit, mukaillen Keyton (2005, 176-181).	17
Taulukko 4 Tutkijan ja tutkimuskohteen osallistumisen tasot, mukaillen Schein (2010) ...	22
Taulukko 5 Kriittinen luottamus (Aarnikoivu 2008, 57).	24
Kuvio 1 Arvotuotantojärjestelmien jatkumo (Möller ym. 2004, 34).	11
Kuvio 2 Hofsteden sipuli-malli (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010,8).	18
Kuvio 3 Organisaatiokulttuurin rakenne, mukaillen Schein (2010).	21
Kuvio 4 Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta (Mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 29).	25
Kuvio 5 Kolmen tason malli verkosto-organisaatiossa X, mukaillen Schein (2010).	41