

Yhteisen organisaatiokulttuurin muodostuminen yrityskaupan jälkeen

Laura Kääriäinen



Tekijä(t) Laura Kääriäinen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (YAMK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yhteisen organisaatiokulttuurin muodostuminen yrityskaupan jälkeen	Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 7
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden yrityskaupassa yhdistyneen liikematkatoimiston henkilöstön arviota yhteisestä organisaatiokulttuurista yhdistymisen alussa. Amex Global Business Travel (Amex GBT) osti Hogg Robinson Groupin (HRG) heinäkuussa 2018. Vuoden 2020 aikana on tavoitteena Suomen toimiston osalta yhdistyä kokonaan.</p> <p>Organisaatiokulttuuri on monitahoinen ilmiö ja sitä on tutkittu paljon, jonka seurauksena tulokintoja löytyy runsaasti. Organisaatiokulttuuri syntyy pitkän ajan seurauksena tietyille ryhmälle ja siihen vaikuttaa aina organisaation perustajajäsenet. On sanottu, että organisaatiokulttuuri on tapa, jolla ryhmä selvittää ja sovittaa ongelmat. Organisaatiokulttuuri on ryhmän historian-sa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten lopputulos. On myös sanottu, että kulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Tärkeää on ymmärtää, että kulttuuria ei voi yksinkertaistaa ja, että sillä on iso merkitys yrityksen menestyksen kannalta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi yrityksen johdolle. Tietoperustassa käsitellään yrityskauppaa organisaatiokulttuurin näkökulmasta, organisaatiokulttuuria erilaisten määritelmien ja mallien kautta sekä organisaatiokulttuurin johtamista. Tutkimusongelmaksi nimettiin, millainen on Amex GBT:n Suomen henkilöstön arvio organisaatiokulttuurista yhdistymisen alussa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin henkilöstön näkökulmasta. Koko opinnäytetyö tehtiin tammi-kesäkuussa 2020. Tutkimus on määrällinen ja aineistonkeruutapana on kysely. Kyselyyn sisällytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä eli laadullista tutkimustapaa on myös käytetty.</p> <p>Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 45.3. Päähuomioina ilmi tuli kulttuurien olevan vahvasti erillään, Amex GBT:n kulttuurin vallitessa. Vanhat kulttuurit arvioitiin täysin tai jokseenkin erilaisiksi. Arvioitaessa tämän hetken kulttuuria, pääpiirteiksi löydettiin tehtäväkeskeisyys, suorituskeskeisyys, rutiininomaisuus, turvallinen, asiakaslähtöinen sekä tuloksellisuus ja tehokkuus. Kulttuuri on hierarkkinen, mutta samalla tasa-arvoinen. Kulttuurin johtaminen arvioitiin jokseenkin hyväksi, suurimmat puutteet koettiin viestinnän, tasa-arvoisen vuorovaikutuksen, ideointiin kannustamisen ja palkitsemisen saralla</p> <p>Kulttuurien yhdistymisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että vanhoista kulttuureista päästettäisiin irti ja opittaisiin pois vanhasta tavasta toimia. Lisäksi se miten kulttuurien erilaisuus saadaan valjastettua uudeksi yhteiseksi kulttuuriksi, on äärimmäisen tärkeää, ettei tulevaisuudessa jäädä silloihin ja jatketa omien vanhojen tapojen mukaan. Kulttuurin johtamiseen tulee paneutua ja esimiesten rooli on merkittävä niin suunnan näyttämisessä kuin motiivinnissakin.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, yrityskauppa, organisaatiokulttuurin johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta opinnäytetyölle	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tietoperusta.....	3
2	Yrityskauppa organisaatiokulttuurin näkökulmasta	4
3	Organisaatiokulttuuri	7
3.1	Scheinin tapa tarkastella organisaatiokulttuuria.....	12
3.2	Hofsteden tapa tarkastella organisaatiokulttuuria	13
3.3	Trompenaarsin organisaatiokulttuurin nelikenttäjako.....	16
3.4	Yhteenveto eri teorioista	17
3.5	Organisaatiokulttuurien yhdistyminen.....	18
4	Organisaatiokulttuurin johtaminen	22
4.1	Great Place to Work.....	23
4.2	Johtaminen kulttuurien muutoksessa	26
5	Tutkimuksen toteutus	30
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Analysointi	33
5.3	Kohde-esittely	33
6	Tulokset	35
6.1	Taustakysymykset	35
6.2	Organisaatiokulttuurin piirteet.....	36
6.3	Organisaatiokulttuurin johtaminen	43
6.4	Organisaatiokulttuurin rakenne	45
7	Pohdinta.....	48
7.1	Mitä piirteitä organisaatiokulttuurissa arvioidaan olevan tällä hetkellä?	50
7.2	Miten organisaatiokulttuurin johtaminen toteutuu tällä hetkellä?	53
7.3	Mistä asioista ja käsityksistä organisaatiokulttuurimme koostuu tällä hetkellä? ...	55
7.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	57
8	Johtopäätökset.....	59
	Lähteet	63
	Liitteet.....	68
	Liite 1. Kyselyn saatekirje ja kysely	68
	Liite 2. Organisaatiokulttuurin johtamisen väittämien arvot	73
	Liite 3. Organisaatiokulttuurin johtamisen väittämien tärkeys.....	74

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden yrityskaupassa yhdistyneen liikematkatoimiston henkilöstön arviota yhteisestä organisaatiokulttuurista yhdistymisen alussa. Työn tavoitteena on tuottaa ymmärrystä ja tietoa yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi yrityksen johdolle.

Opinnäytetyö on tehty Suomen American Express Global Business Travelille. Vuoden 2018 helmikuussa American Express Global Business Travel (Amex GBT) teki ostotarjouksen Hogg Robinson Groupista (HRG) ja kauppa vahvistui 2018 heinäkuussa. Kumpikin yritys on ollut maailmanlaajuinen ja on toiminut vuosikymmeniä Suomessa, kuului Suomen neljän isoimman liikematkatoimiston joukkoon.

Yrityskauppa ja yhdistyminen Pohjoismaisella tasolla eteni vuoden 2019 kuluessa. Yhteistä nimeä Amex GBT ryhdyttiin käyttämään kesäkuussa 2019. Eri maissa organisaatiot yhdistyivät eri tahtiin, johtuen esimerkiksi erilaisesta työlaista. Suomessa Amex GBT ja HRG muuttivat samoihin työtiloihin syyskuussa 2019. Syksyn aikana muodostettiin uutta organisaatorakennetta. Vuoden 2020 alussa lähes kaikilla osastoilla työskenneltiin edelleen omissa tiimeissä, pyrkimyksenä kuitenkin yhdistyä vuoden 2020 aikana. Suurimpana hidasteena yhdistymiselle oli tekniikka, kummallakin oli oma tekninen toimintaympäristö ja erilaiset ohjelmat ja laitteet. Ennen Amex GBT:n ja HRG:n yhdistymistä, oli Amex GBT ostanut vuonna 2016 Suomen matkatoimiston, joka taas oli hiukan aiemmin yhdistynyt Areasta ja Suomen Matkatoimistosta. Kokonaisuutta ajatellen tässä yrityskaupassa yhdistymässä oli henkilöitä monesta eri yritystaustasta.

1.1 Tausta opinnäytetyölle

Opinnäytetyön aihe hahmottui vuoden 2019 lopulla. Kiinnostuin siitä, miten yhteinen tulevaisuutemme muodostuu organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kun yrityksen johto tuolloin viesti yrityskaupasta ja integraatiosta, puhuttiin usein yhteisistä tiloista, ohjelmista, laitteista ja niiden aikatauluista. Koin, että integraatiossa ei juurikaan paneuduttu yhteiseen tulevaan organisaatiokulttuuriin ja sen muodostumiseen. Mielessäni kävi ajatus, että onko tämä yrityksen johdon mielestä sellainen asia, joka vain ajan kanssa muodostuu ilman suurempaa panostusta. Yleensä yritysostoprosessia ohjaa yritysten näkyvimmit piirteet kuten yhteiset tai yhteensopivat teknologiat, yhteiset liiketoimintatavoitteet, taloudellinen yhteensopivuus, markkinatilanne ja synergiat. Harvoin kiinnitetään huomiota kulttuuriin seikkoihin kuten filosofiaan, tyyliin tai siihen miten yritys organisoituu sisäisesti. (Schein 2009, 189-190.)

Itselläni heräsi kiinnostus ottaa asiasta selvää ja näin muotoutui organisaatiokulttuurin tutkiminen ja sen lähtötilanteen ymmärtäminen ja arviointi opinnäytetyöni aiheeksi. Työntantajani mielestä aihe on tarpeellinen. Opinnäytetyön ajankohta asettui hyvään aikaan ajatellen integraatioprosessia. Toimimme samoissa tiloissa, mutta työyhteisön yhdistyminen oli vasta alussa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yrityskaupassa organisaatiokulttuurien yhdistymiseen kiinnitetään useasti melko vähän huomiota ennen kuin uusi organisaatio on luotu. Usein ajatellaan, että molempien kulttuureista vain otetaan parhaimmat palat. (Schein 2009, 22.) Jotta pääsemme alkuun yhteisen tulevaisuuden suunnittelussa, tulee meidän ensin ymmärtää nykytilaa. Tämän opinnäytetyön avulla haetaan vastausta tutkimusongelmaan, *millainen on Amex GBT:n Suomen henkilöstön arvio organisaatiokulttuurista yhdistymisen alussa*. Tutkimusongelmaa lähestytään henkilöstön näkökulmasta, koska halutaan selvittää henkilöstön arvioimaa lähtötilannetta.

Näillä tutkimuskysymyksillä selvitetään tutkimusongelmaa tarkemmin.

- *mitä piirteitä arvioidaan organisaatiokulttuurissa olevan tällä hetkellä?*
- *miten organisaatiokulttuurin johtaminen toteutuu tällä hetkellä?*
- *mistä asioista ja käsityksistä organisaatiokulttuurimme koostuu tällä hetkellä?*

Tämän opinnäytetyön tavoite on ymmärtää ja muodostaa lähtötilannearvio organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi yrityskaupan jälkeen. Osatavoitteena on tutkia, onko arvioissa eroavaisuuksia Amex GBT:n ja HRG:n henkilökunnan välillä ja pohtia, mitä nämä mahdolliset eroavaisuudet tarkoittavat tulevaisuuden johtamisen kannalta. Tutkimuksessa on mukana sekä henkilöstö, että esimiehet, jotta voidaan myös selvittää eroavatko näkemykset heidän kesken.

Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys työtyytyväisyyteen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole työtyytyväisyystutkimus eikä tutkimuksen tarkoitus ole selvittää ilmapiiriä. Juutin (2006, 237.) mukaan ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä ilmiöitä, kulttuurin ollessa enemmän ryhmään tai yhteisöön liittyvä ilmiö. Finto (2020.) määrittelee ilmapiirin työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi, johon vaikuttavat useat työympäristöön liittyvät tekijät. Valitsemalla kolme organisaatiokulttuurin keskeisen tutkijan teoriaa tietope- rustaan varmistetaan, että tämä tutkimus muodostuu organisaatiokulttuurin näkökulmasta eikä ilmapiiri- tai henkilöstötyytyväisyyskyselyksi.

1.3 Tietoperusta

Eskolan ja Suorannan (2000, teoksessa Vilkka, 2015.) mukaan teoreettisen viitekehyksen eli tietoperustan hyödyntäminen on aina osana tieteellistä tutkimusta. Teoreettista viitekehystä voi hyödyntää joko päämääränä tai keinona. Se toimii tutkimuksen ajatuspohjana ja mahdollisuutena. (Vilkka, 2015.)

Tämän työn tietoperusta koostuu kolmesta osasta.

Yrityskauppa organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tietoperusta on aloitettu selvittämällä lyhyesti mitä yrityskaupassa tapahtuu organisaatiokulttuurin näkökulmasta. On selvitetty mitä asioita yrityskaupassa tulee ottaa huomioon ajatellen kulttuuria. Tämän osan tarkoitus on toimia johdantona tilanteeseen, jossa organisaatiokulttuurit yhdistyvät.

Organisaatiokulttuuri. Tämä osuus on työn kannalta tärkein ja sen takia myös laajimmin käsitelty. Luvun tarkoitus on havainnollistaa, miten monitahoinen ilmiö organisaatiokulttuuri on sekä mitä organisaatiokulttuurien yhdistyminen tarkoittaa käytännössä. Organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon. Tämän työn tietoperustaan on valittu kolmen eri tutkijan näkemykset organisaatiokulttuurista. Edgar Schein ja Geert Hofstede ovat tutkineet organisaatiokulttuurin rakennetta. Fons Trompenaars on kuvannut organisaatiokulttuurien piirteitä nelikenttäjaon avulla. Hofstede on myös tutkinut kansallisia kulttuureja ja kuvannut organisaatiokulttuuria asettamalla vastakkain näkemysparit, joita tässä tutkimuksessa myös hyödynnetään.

Nämä keskeiset teoriat on valittu, koska halutaan selvittää organisaatiokulttuurin lähtöarvio mahdollisimman monelta kantilta ja monipuolisesti. Jotta saadaan kattava arvio, on perusteltua peilata sitä useampaan teoriaan.

Organisaatiokulttuurien johtaminen. Tässä osuudessa on perehdytty organisaatiokulttuurien johtamiseen. Osio on tärkeä, koska työn tavoitteena on tuottaa lähtötilannekartoitusta yrityksen johdolle ja osa siitä on tieto, miten organisaatiokulttuuria ja sen muutosta tulisi johtaa. Kulttuurin johtamisen tutkimisessa on osaksi käytetty Great Place To Workin (GPTW) yhdeksää johtamisen osa-aluetta pohjana.

2 Yrityskauppa organisaatiokulttuurin näkökulmasta

Yritysosto määritellään seuraavasti: ” Yritys ostaa osake-enemmistön toisesta yrityksestä, joka antaa ostajalle hallintaoikeuden yritykseen”. Yritysostojen määrä on kasvanut jo vuosikymmenten ajan ja arvioiden mukaan 50% ihmisistä kokee vähintään yhden yritysoston työaikanaan. (Valpola 2004, 210, 212.) Yrityskauppa jakautuu yleisesti seuraaviin vaiheisiin: yritysostostrategian määrittäminen, kohteiden kartoittaminen, synergioiden ja kohteen arvon määrittäminen, transaktiorakenteen suunnittelu, neuvotteluprosessi, due diligence-tutkimus, kaupan toteuttaminen, sopeuttaminen ja jälkihoito. (Katramo ym. 2011,34, 39.)

Sopeuttamisvaiheessa ostettu yritys integroidaan ostajayritykseen. (Katramo ym. 2011, 57.) Integraatio on yritysoston kulminaatiopiste, joka varmistaa yrityskaupan onnistumisen. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 89.) Romanin (2006, 6.) mukaan onnistuneen integraation kulmakivet ovat kunnioitus, menetetyt sureminen, osallistuminen ja todennukainen keskustelu.

Catwright & Cooperin (teoksessa Chmielecki & Sulkowski 2016, 48.) mukaan yrityskauppoja jaetaan kolmeen kategoriaan sen mukaan, miten paljon kulttuurimuutosta ja integraatiota tarvitaan. Yhteistyöhön perustuvan yrityskaupan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin yritykset onnistuvat sekoittamaan kaksi kulttuuria ja luomaan uutta kulttuuria lainaten kummastakin jotain. (Chmielecki & Sulkowski 2016, 48.) Sulautumista hankaloittaa se, että uudella yrityskokonaisuudella ei ole mitään yhteistä historiaa. Jompikumpi yrityksistä saattaa kokea itsensä alempiarvoiseksi tai uhatuksi. (Schein 2009, 189.) Laajennusyrityskaupassa kulttuurien erilaisuudet otetaan vastaan ja niitä pidetään merkityksettöminä. Uudistavassa yrityskaupassa ostaja dominoi ja korvaa ostettavan yrityksen kulttuurin ja voidaan sanoa, että tässä tapauksessa toinen häviää ja toinen voittaa. (Chmielecki & Sulkowski 2016, 48.)

Usein ajatellaan, että yhdistyttäessä yritysten kulttuurit vain sulautuvat toisiinsa säilyttäen molemmista kulttuureista parhaat puolet. Käytännössä kuitenkin yrityskaupassa ostetun yrityksen kulttuuri muodostuu alakulttuuriksi yritysoston tehneen yrityksen kulttuurissa. (Schein 2009, 189.) Yrityskaupassa ostettavan yrityksen henkilöstö joutuu yllättäen uuden yrityksen palvelukseen, jonka arvot ja toimintakulttuuri voi poiketa suurestikin ostetun yrityksen arvoista ja kulttuurista. Mikäli kulttuurieroja ei tiedosteta integraatiossa, muodostuu ostetun yrityksen henkilökunnan sitouttaminen vaikeaksi. (Erkkilä 2001, 45.) Kahden kulttuurin yhdistämistä pidetään vaikeasti mitattavana, ja mahdottomana johtaa.

Kahden kulttuurin yhdistäminen yrityskaupassa on usein asia, josta kenelläkään ei ole vastuuta. (Chmielecki & Sulkowski 2016, 51.) Kulttuurien synergioiden tunnistamiseen ei käytetä aikaa eikä ymmärretä miten niitä voisi hyödyntää. Kulttuuri tunnistetaan käsitteeksi, mutta siihen analysointiin ja arviointiin ei käytetä tarpeeksi resursseja. (Schein 2009,192.) Integraatioprosessia leimaa paine ratkaista asioita nopeasti ja kulttuurien tutkimiseen aikapaine ei sovi. (Chmielecki & Sulkowski 2016, 54.)

Schein (2009, 194.) ehdottaa kulttuuriarviointia yhteisyritykselle heti yrityskauppailmoituksen jälkeen, jotta tärkeät erot ja yhteneväisyydet kulttuureissa huomattaisiin heti. Tulisi luoda projektiryhmä, jossa olisi osallistujia kummastakin yrityksestä. Heidän tehtävänä olisi arvioida artefakteja, arvoja ja piileviä oletuksia toiminta-ajatuksen, päämäärien, keinojen, kielen, rajojen ja palkitsemisjärjestelmien alueilla. (Schein 2009, 194.)

Due diligence tarkoittaa kauppakohteen tutkimista huolellisesti selvittäen eri osa-alueet, kuten ostajan ja ostettavan yrityksen kulttuurien yhteensopivuudet. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 89.) On tärkeää tunnistaa minkälaiset arvot, uskomukset ja käyttäytymismallit ostettavassa kohteessa vallitsevat ja miten ne eroavat tai yhdistävät näitä yrityksiä. (Liimatainen & Lähteenmäki, 2020, 89.) Vaikka kulttuuria tutkitaan ja arvioidaan due diligence vaiheessa, se ei yleensä nouse esteeksi kaupalle, vaikka huomattaisiinkin, että kulttuurit ovat epäsopivat toisilleen. (Chmielecki & Sulkowski 2016, 54.) Kulttuurin due diligence-tutkimukseen on tarjolla erilaisia keinoja ja ulkopuolisia palveluntarjoajia. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 89.) On kuitenkin yleistä, että ostokohteen kulttuuria ei ehditä tutkia tarpeeksi syvällisesti. Tähän voi olla syynä esimerkiksi aikapaine sekä salassapitosopimus koskien ostokohteen henkilöstöä. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 122.)

Schein (1987, teoksessa Pitkänen 2006, 34.) näkee, että organisaatiokulttuuri on otettava huomioon koko yrityskaupan muutosprosessin ajan, ja muutosvauhti on pidettävä sopivana, jotta kulttuurit kohtaavat, eivätkä pelkästään törmää toisiinsa. Kotter (1996, teoksessa Pitkänen 2006, 34.) on eri mieltä ja näkee kulttuuriin liittyvät asiat vasta viimeisimpänä muutosprosessissa. Närhisen (2016, 75.) mukaan on tärkeää, että pohdittaessa organisaatiokulttuuria osana integraatioprosessia, tulee henkilöstö valjastaa mukaan mahdollisimman varhain muutokseen ja hyödyntää sen osaamista. Yhteisen ymmärryksen, organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kehittämiseksi tarvitaan myös jatkuvaa työstämistä, jota on johdettava. Puhutaan tehokkuudesta, joka voidaan saavuttaa tekemällä asioita viisaammin kuin ennen. Se puolestaan tarkoittaa toimintatapojen osallistavaa uudistamista, jossa keskeisessä roolissa on organisaation toimintakulttuuri ja siellä toimivat ihmiset. (Närhinen 2016, 75.)

Ammatillinen osaaminen on integraation aikana tärkeä ostajan ja ostettavan yrityksen henkilökuntaa yhdistävä tekijä. Mitä nopeammin päästään yhdessä ratkomaan konkreettisia asioita, sitä nopeammin ja paremmin uuden kulttuurin luominen etenee. (Erkkilä 2001, 64.) Kulttuurien muutosprosessit ovat hitaita, mutta parhaiten niiden on todettu tapahtuvan, jos muutokseen on otettu mukaan mahdollisimman laajasti yrityksen tasoja. Aikataulun ja prosessin hallinnan takia, usein käytetään apuna ulkopuolista asiantuntijaa. (Erkkilä 2001, 57.)

Yrityksen johto puhuu usein 6-12 kuukauden ajasta kulttuurimuutokselle. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän konkreettista ja innostavaa. On parempi, jos on selvä näkymä 2-3 vuoden päähän ja sen rinnalle tietoa, miksi muutos on tärkeä ja mitä se tarkoittaa lähiviikkojen käytännön työssä. Hyvänä ohjenuorana voidaan pitää sitä seikkaa, että muutokset tapahtuvat vaiheittain. Uusi organisaatiokulttuuri syntyy vasta käytäntöjen ja havaintojen ympärille. (Uusikaiku 2016a; Uusikaiku 2016b.) On myös mahdollista, että vuosienkin jälkeen, yrityksessä on vielä olemassa kaksi leiriä ja ajatellaan olemassa olevan edelleen me ja he. Tai ajatellaan yhdistymisen onnistuneen, mutta huomataan kuitenkin, että yrityksen halu elää on poissa ja parhaat työntekijät ovat lähteneet eli kaikki se miksi yritys oli olemassa, on poissa. (Roman 2006, 3.) Olennaista on luoda yhteistyötä sujuvoittavia rakenteita sekä kannustavaa ja johdonmukaista uuteen kulttuuriin johtamista, niin sanoilla kuin teoilla. (Uusikaiku 2016a; Uusikaiku 2016b.)

Kun yritysostossa ulkoiset asiat kuten tuotteet ja markkinat ovat yhteneväiset, kuten Amex GBT:llä ja HRG:llä on, voidaan usein olettaa, että ihmiset ymmärtävät toisiaan ja tekevät tarvittavat mukauttamiset yhteistä työskentelyä varten noin vain. (Schein 2009, 196.) On kuitenkin tutkittu, että vaikka yhdistyvät yritykset olisivat samankaltaisia, voi heidän organisaatiokulttuureissaan olla suuria eroja, jotka aiheuttavat odottamattomia ongelmia yhdistymisessä. (Roman 2006, 4.) On aina helpompaa olettaa ja uskoa olevamme samanlaisia kuin myöntää, ettei tunne vastapuolta. (Schein 2009, 196.) Arjen tilanteet ja käytännön tekeminen tuovat esiin toimintaerot ja perustelut. Samalla syntyy uutta yhteistä työn kieltä. Kulttuuriristiriidat heikentävät aina sujuvaa yhteistyötä. (Uusikaiku 2016b.)

3 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa avataan mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa käsitteenä ja miten monitahoinen ilmiö se on. Edesauttaakseen organisaatiokulttuurin ymmärtämistä, tulee sitä käsitellä monen tulkinnan kautta. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tietoperustaan valitut varsinaiset organisaatiokulttuuriin liittyvät teoriat. Ensimmäisenä esitellään Edgar Scheinin teoria ja toisena Geert Hofsteden teoria. Kolmantena on Fons Trompenaarsin jaottelu. Näitä edellä mainittuja teorioita vertaillaan luvun viimeisessä osassa. Scheinin teoria on valittu sen takia, että hän on tunnetuin organisaatiokulttuurin tutkija ja häntä siteerataan monessa organisaatiokulttuuria käsittelevässä teoksessa. Scheiniä ei ole mahdollista ohittaa tutkittaessa organisaatiokulttuuria. Scheinin ja Hofsteden teorioissa on samankaltaisuutta ja siksi Hofstede onkin valittu Scheinin vastinpariksi selvitetessä organisaatiokulttuurin rakennetta. Hofsteden teoria näyttäytyy myös hieman monipuolisempana kuin Scheinin teoria, ja on siksi luonteva valinta. Trompenaarsin teorian kautta selvennetään organisaatiokulttuurin piirteitä. Hofstede on tutkinut kansallisten kulttuurien lisäksi myös organisaatiokulttuuria ja tätä teoriaa on hyödynnetty myös organisaatiokulttuurin piirteiden selvityksessä.

1960- luvulla kirjoitettiin organisaatiokulttuurin olevan synonyymi organisaation ilmapiirille. Termi organisaatiokulttuuri vakiintui 1970-luvulla, jonka jälkeen sitä on tutkittu paljon. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 343.) Joukko organisatorisen symbolismen tutkijoita alkoi tarkastella organisaatioita sosiaalisesti rakentuneina järjestelminä. Samoihin aikoihin konsultit alkoivat tutkia aihetta. Silloin kehittyi sekä akateeminen, että käytännöllinen lähestymistapa, jotka edelleen ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Isoherranen 2012, 70.) Erkkilän (2001, 45.) mukaan tänä päivänä puhuttaessa yrityksessä vallitsevasta kulttuurista, käytetään termeinä monenlaisia ilmaisuja kuten yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri ja jopa toimintakulttuuri. Luukka (2019.) on eri mieltä ja toteaa, että toimintakulttuuri on nähtävä yrityskulttuurille alisteisena; toimintakulttuuri kertoo, miten toimitaan, kun taas yrityskulttuuri kertoo mitkä seikat tuohon toimintaan johtavat. Samoin johtamiskulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten yrityskulttuuri näyttäytyy johtamisen teoissa ja rakenteissa. (Luukka 2019.)

Kun puhutaan organisaatiokulttuurista, voidaan havaita, että ollaan yhtä mieltä sen olemassaolosta ja vaikutuksesta. Siitä, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa, ollaankin montaa mieltä. (Pitkänen 2006, 25.) Määritelmiä on monia ja ne ovat jakautuneet kahteen lähestymistapansa perusteella. Sosiologinen lähestymistapa on edustanut ajatusta, että organisaatiolla on kulttuuri. (Luukka 2019.)

Tämä näkökulma on perinteinen ja objektiivinen. Sosiologisen lähestymistavan mukaan kulttuuri nähdään ominaisuutena, joka määrittää organisaation rakenteita ja prosesseja. (Isoherranen 2012, 72.) Antropologinen suuntaus lähtee olettamuksesta, että organisaatio itsessään on kulttuuri. (Luukka 2019.) Kulttuuria ei nähdä muuttujana, vaan ilmiönä, jonka avulla ihmiset rakentavat yhteistä todellisuutta. (Isoherranen 2012, 73.) Luukan (2019.) mukaan vallalla on enemmän sosiologinen näkemys. (Luukka 2019.) Isoherranen (2012, 73.) taas näkee nämä kaksi lähestymistapaa toisiaan täydentävinä.

Organisaatiokulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsessään selvien oletusten lopputulos. (Schein 1999, 44.) Schein (2010, 18.) määrittelee tarkemmin kulttuurin ryhmän käyttämien yhteisten perusoletusten malliksi, joka ratkaisee ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen ongelmia ja joka on toiminut tarpeeksi pätevästi ja tämän vuoksi opettaa uusille jäsenille oikeaa tapaa havaita, ajatella ja tuntea suhdetta näihin ongelmiin. (Schein 2010, 18.) Geertzin mukaan se on tarkoituksen kudos, rakennelma, jonka avulla ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja ohjaavat toimintaa. (Valpola 2004, 149.) Hofstede ym.:n (2010, 6.) mielestä kulttuuri on mielen ohjelmointia, joka erottaa sen ryhmän jäsenet toisesta. Trompenaars & Hampden-Turner (1998, 6.) taas määrittelee kulttuurin olevan se tapa millä ryhmä selvittää ja sovittaa ongelmat. Juutin (2013, 113.) mukaan organisaatiokulttuuri on yhteisnäkemys päämääristä ja tavoitteista, yhteisnäkemys käytettävissä olevista keinoista, yhteisnäkemys kriteereistä, joiden avulla tuloksia mitataan. Kuuselan (2015, 17.) näkemyksen mukaan kulttuuri on sosiaalinen voima, joka antaa yritykselle rajat yhteiselle toiminnalle. Se on kuin liima, joka tarttuu helposti, pysyy tiukassa, vaikuttaa vaikka sitä ei huomaa, sekä on johtajansa näköinen. (Kuusela 2015, 17.) Organisaatiokulttuuri on määrätyn ryhmän tapa toimia, joko ohjattu ja yhteisesti päätetty tai ajan kanssa tiedostamatta muotoutunut toimintaa ohjaava yleinen käyttäytymismalli. (Erkkilä 2001, 45.) Luukan (2019.) mukaan organisaatiokulttuurin voi kiteyttää sen olevan kaikkea sitä mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.

Kulttuuri on ryhmän näkymättömin ja vähiten konkreettinen osa. Näin ajateltuna, kaikilla olevat määritelmät kuvaavat vain kulttuurin ilmenemismuotoja, mutta eivät ole sitä ydintä, mitä kulttuurilla tarkoitetaan. (Schein 2010, 16.) Kokonaisuutena kulttuuria ei voi koskettaa, maistaa tai haistaa, sen vain tuntee. (Luukka 2019.) Yhteistä eri määritelmille kuitenkin on, että kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, oletuksia, filosofioita ja normeja, jotka kaikki ovat vaikeasti ilmaistavina organisaatioissa ja niillä on vaikutusta organisaation elämään. Kulttuurin jakavat organisaation jäsenet ja se toimii koossa pitävänä voimana. Kulttuuria voidaan tulkita ja se tarjoaa ratkaisuja ongelmiin.

Määritelmät eroavat eniten siten, että toisille kulttuuri on pysyvä tila ja toisille kehitysprosessi. (Valpola 2004, 148.) Scheinin määritelmä edustaa pysyvää tilaa, kun taas esimerkiksi Geertzin tulkinnassa on tilaa kehittämislle.

Organisaatiokulttuuria on jokaisella hierarkkisella tasolla ja jos yhteistä historiaa on tarpeeksi, se on koko organisaation tasolla. (Schein 2009, 28.) Kulttuurin katsotaan muodostuvan yrityksen perustajien uskomuksista, arvoista ja oletuksista, organisaation jäsenten oppimiskokemuksista sekä uusien tulokkaiden arvoista ja uskomuksista. Merkittävin syntyyn vaikuttava asia on perustajien vaikutus. (Schein 2010, 219.) Organisaatiokulttuurin syntyyn vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen historia, ikä, omistusrakenne, koko, liiketoiminta-alue, markkina-asema, toiminnan tuloksellisuus ja työsuhteiden kesto. (Erkkilä 2001, 45,49.) Trompenaarsin & Hampden-Turnerin (1998, 161.) mukaan kulttuurin muodostumiseen markkina-aseman lisäksi vaikuttaa myös yrityksen johdon ja työntekijöiden kulttuuriset mieltymykset. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 161.) Erkkilän (2001, 45.) mukaan myös henkilöiden persoonallisuus vaikuttaa yrityksen kulttuuriin.

Scheinin (2009, 28.) mukaan kulttuuri on ryhmän omaisuutta ja vasta kun ryhmällä on tarpeeksi yhteistä kokemusta, alkaa kulttuuri muodostua. Luukka (2019.) toteaa, että kulttuuri rakennetaan aina organisaation sisällä, mutta se on määriteltävissä suhteessa ulkomaailmaan. Organisaatiokulttuuri on aina johtajansa varjo, vaikka sen jokainen jäsen osallistuu rakentamiseen omalla panoksellaan, on sitä ylläpitämässä tai purkamassa. (Luukka 2019.) Organisaatiokulttuuria voi kutsua leikkikentäksi, jolla kohtaa yhteinen ja yksittäinen psykologia, strategiset pyrkimykset ja markkinoiden tilanne. (Roman 2006, 2.) Kulttuuri selviää eikä muutu, vaikka organisaatiosta poistuu henkilöitä. (Schein 2010, 16.) Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys, koska kulttuuriset elementit määrittävät yrityksen olemassaolon tärkeimpiä asioita kuten strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. (Schein 2009, 29.)

Organisaatiokulttuuri ei ole syntynyt hetkessä. Sen kehittyminen on voinut kestää jopa vuosikymmeniä. (Valpola 2014, 154.) Juuti (2006, 243.) toteaa, että organisaatiokulttuuri syntyy, kun ihmisyyhteisö kohtaa haasteita, joihin sen on kyettävä vastaamaan. Ratkaisu, joka onnistuu toistuvasti, muodostuu itsestäänselvyydeksi eikä sitä sen jälkeen kyseenalaisteta. Syntyy kulttuurinen koodisto, joka ohjaa toimintaa. (Juuti 2006, 243.) Scheinin (2009, 44-45.) tutkimuksen mukaan se ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista. Hän toteaa, että kulttuuri muodostuu ulkoiseen säilymiseen liittyvistä tekijöistä, sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä tekijöistä sekä syvistä perusolettamuksista. Ulkoiseen säilymiseen liittyviä tekijöitä ovat yrityksen toiminta-ajatus, strategia ja yrityksen päämäärät.

Siihen liittyy myös yrityksen rakenne, järjestelmät ja prosessit. Myöskin se miten virheitä havaitaan ja korjataan, liittyy siihen, miten yrityskulttuuri muotoutuu. Sisäinen yhdentyminen tarkoittaa ihmisten välisiä suhteita, viestintää ja kaikkia niitä asioita, jotka muokkaavat työpaikan miellyttäväksi. Siihen liittyy yhteinen kieli ja käsitteet, ryhmän rajat ja identiteetti- kuka kuuluu mihinkin porukkaan, ihmisten väliset valtasuhteet ja kuinka läheisiä työpaikalla ollaan toinen toisillemme. Lisäksi sisäinen yhdentyminen tarkoittaa palkitsemis- ja statusjärjestelmiä. Syvät perusolettamukset tarkoittavat sitä, että viime kädessä kansallisen kulttuurin syvimmat oletukset heijastuvat organisaatiokulttuurin sen perustajien, johtajien ja jäsenten kautta. Syviä perusolettamuksia ovat esimerkiksi ihmisluonnon luonne, ihmisten välisten suhteiden luonne ja ajan ja tilan luonne. (Schein 2009,45, 64.)

Organisaatiokulttuuria ilmenee esimerkiksi kommunikointityylissä ja kielenkäytössä, puheutumisessa, normeissa ja muodollisuuksissa. Sitä voi arvioida analysoimalla verbaalista ja ei-verbaalista kielenkäyttöä. (Erkkilä 2001, 45.) Jokaisella yrityksellä on esimerkiksi omia lyhenteitä, jotka avautuvat vain omalle henkilökunnalle tai tietty tapa tervehtiä esimerkiksi sähköposteissa. Sitä ilmenee myös tavassa, jolla työntekijöitä kohdellaan ja tavassa suhtautua asiakkaisiin. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 14.)

Trompenaars & Prud'homme (2004, 23.) toteavat, että organisaatioilla voi olla myös alakulttuureja. Scheinin (2010, 55.) mukaan alakulttuurit jakavat monia yhteisiä organisaation oletuksia, mutta pitävät mukana kokonaisorganisaation ulkopuolelle jääviä asioita kuten toiminnallisia tehtäviä, jäsenten ammatteja tai heidän ainutlaatuisia kokemuksia.

Trompenaars & Prud'homme (2004, 23-24.) sanovat, että voidaan esimerkiksi erottaa ylimmän johdon kulttuuri, jossa keskiössä on taloudelliset asiat, keskijohdon kulttuurissa keskiössä enemmän päivittäinen johtaminen ja työntekijätason kulttuurissa työturvallisuus, palkka ja työhön liittyvät asiat. Monet organisaation haasteet voivat johtua näiden alakulttuurien välisistä konflikteista. Organisaatiokulttuurin ydin on kuitenkin se, että saadaan ratkaistua nämä konfliktit ja sovitetaan yhteen nämä haasteet. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 23-24.)

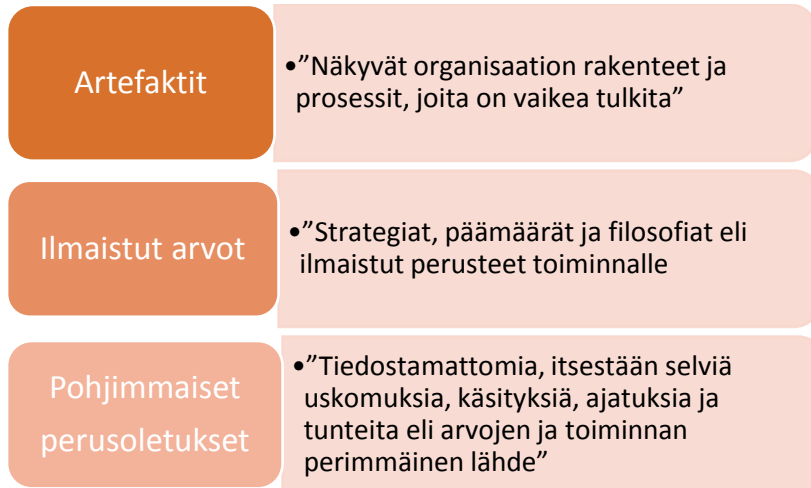
Vahvan organisaatiokulttuurin vaaliminen on tullut yhä tärkeämmäksi modernissa työyhteisössä. Sen myötä yrityksen identiteetti vahvistuu ja luo suunnan työntekijöille. Vahvan organisaatiokulttuurin omaava yritys myös pystyy pitämään hyvää työvoimaa itsellään sekä rekrytoimaan parhaimmat työnhakijat. (Forbes 2017.) Koska organisaatioiden tulee selvitä muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä, tulee organisaatiokulttuurin olla avoin muutokselle ja erilaisille näkökulmille. Organisaatiokulttuurin on helpotettava mahdollisuuksien ja uhkien havaitsemista yrityksen ulkoisesta ympäristöstä ja auttaa niihin mukautumisessa. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 23.)

Organisaatiokulttuuri ohjaa yrityksen sisällä ihmisten toimintaa, ja tämä heijastuu yrityksen sidosryhmille. Piirteet ja toimintatavat kiteytyvät ajan saatossa yrityksen brändiksi, joka tekee yrityksen tuotteet ja palvelut tunnetuiksi ja erottaa ne kilpailijoista. Organisaatiokulttuuri on yrityksen maineen perusta ja sillä on suora vaikutus menestykseen. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 119.) Leidenschaft (teoksessa Luukka 2019.) kuvaa organisaatiokulttuurin olevan osa yrityksen menestysketjua. Haluttu yrityskulttuuri voidaan muotoilla vain, jos ymmärretään, mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä. Oikein muotoiltu yrityskulttuuri taas voi tuottaa hyvän ja toivotunlaisen työntekijäkokemuksen. Työntekijäkokemus taas on keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä. Toivottu asiakaskokemus on taas keskeisin asiakasuskollisuuteen vaikuttava tekijä. (Luukka 2019.) Muita yrityksiä vastaan kilpailtaessa, olisi myös tärkeää löytää tapoja erottua organisaatiokulttuurin avulla. (Forbes 2017.) Organisaatiokulttuurilla luodaan perusta sille toiminnalle, jota yritys tarvitsee menestyäkseen. (Luukka 2019.)

Eräs amerikkalaisen yrityksen toimitusjohtaja antoi konsulteille toimeksiannon: Me tarvitsemme organisaatiokulttuurin yritykseemme, hankkikaa meille sellainen kahdessa viikossa. Ajatuksessa ei ole ainoastaan vikana se, että kulttuuria ei voi hankkia vaan myös se, että jokaisella yrityksellä on jo oma kulttuurinsa. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 13.) Se rakentuu jokaiselle yritykselle, halusi sitä tai ei. Toivotunlainen kulttuuri sen sijaan syntyy vain johtamalla. (Luukka 2019.) Organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä suurimpana vaarana on yksinkertaistaminen (Schein 2009, 41.) On ymmärrettävä, että ei ole oikeaa tai väärää, ei parempaa tai huonompaa kulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä ympäristö sallii. (Schein 2009, 36.) Hyvä organisaatiokulttuuri voi merkitä eri asioita eri ihmisille. (Roman 2006, 2.) Organisaatiokulttuuri on monimutkainen käsite, jota tulee analysoida jokaisella tasolla ennen kuin sitä voi ymmärtää. Kulttuuri on laaja, syvä ja pysyvä eikä sitä voi muuttaa oman tahtinsa mukaan. Kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen sitä. Sen jäsenet haluavat pitää kiinni oletuksistaan, koska se luo pysyvyyttä. (Schein 2009, 41.) Kun muistetaan, että kulttuuri on opittu ratkaisu maailman järkipäristämiseen, sen vakauttamiseen ja sosiaalisen kaaoksen aiheuttaman ahdistuksen välttämiseen, ollaan matkalla kohti syvempää kulttuurista ymmärrystä. (Schein 2010, 400.)

3.1 Scheinin tapa tarkastella organisaatiokulttuuria

Scheinin (2009, 30.) mielestä organisaatiokulttuuria tulee analysoida kolmella tasolla, joita ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Taso tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, missä määrin kulttuurinen ilmiö on havaitsijan nähtävissä (Schein 2010, 23.)



Kuvio 1. Kulttuurin tasot (mukaillen Schein 2009.)

Artefaktien taso on helpoin havaita sekä näkyvin osa tutustuttaessa organisaatioon. Se on sitä mitä näkee, kuulee ja tuntee. Miltä ilmapiiri vaikuttaa, miten ihmiset käyttäytyvät ja miltä esimerkiksi toimiston sisustus näyttää. Pelkät artefaktit eivät kuitenkaan kerro, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät tietyllä tavalla ja mitä nämä koetut asiat merkitsevät tai miksi organisaatio on rakentunut tietyllä tavalla. (Schein 2009, 31.)

Seuraava taso on ilmaistut arvot. Ilmaistut arvot ovat niitä tietoja, joita saadaan selville, kun kysytään organisaation hyvin tuntevilta ihmisiltä miksi he tekevät sitä mitä tekevät. Kysymyksiä tulisi tehdä niistä asioista, joita organisaatio arvostaa ja erityisesti niistä asioista, jotka ihmetyttävät tai ovat ristiriitaisia. Kun tutkitaan ja liikutaan yrityksen sisällä, huomataan usein ristiriitaisuuksia ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä. Ristiriitaisuuksista voidaan päätellä, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. (Schein 2009, 32.)

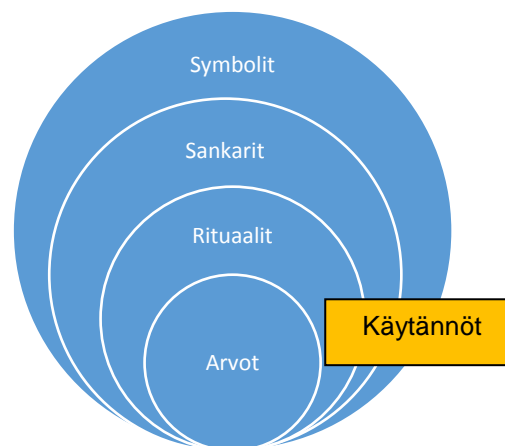
Syvimmät ja pohjimmaiset perusoletukset ovat yrityksen perustajien luomia uskomuksia ja arvoja, joista on vähitellen tullut yhteisiä ja itsestään selviä. Kulttuurin ytimeen muodostuu yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, jotka muokkautuvat yhteisiksi yrityksen menestyessä. Menestys on saanut jäsenet ajattelemaan, että ne ovat oikein. (Schein 2009, 32.) Syvimmällä tasolla kulttuuria voidaan ajatella yhteisenä mentaalisenä mallina, joita organisaation jäsenet pitävät itsestään selvinä. (Schein 2009, 36.)

Kulttuurin pohjimmainen ydin on perusoletuksissa. Kun perusoletuksista on muodostettu käsitys, on helpompi ymmärtää muut pinnallisemmat tasot ja käsitellä niitä. (Schein 2010, 32.)

Tunnettavuutensa takia Scheinin mallia on myös kritisoitu. Pitkänen (2006, 10.) toteaa Scheinin kiinnittäneen yllättävän vähän huomiota kulttuurinmuutoksen tuomiin jännitteisiin yrityksen sisällä. Hatch (1993, 2.) esittää Scheinin mallin olevan kliininen ja turhan suoraviivainen lähestymistapa organisaatiokulttuuriin. Hän kritisoi mallin jättävän aukkoja organisaatiokulttuurin arvostamisessa symboleiksi ja prosesseiksi. Scheinin malli olisi käyttökelpoisempi, jos se yhdistäisi myös symbolisia ja tulkinnallisia lähestymistapoja. (Hatch, 1993, 2.) Raz taas (teoksessa Al Natour 2019.) kritisoi Scheinin mallia ja kuvaa kaksi ongelmaa; tunnustetun kulttuurin ja hiljaisten olettamusten välinen suhde sekä lisäksi organisaation ominaisuuksien epämääräisyyden poistaminen. Raz ehdottaa muutosta Scheinin tasoihin käsittelemällä ominaisuuksia vain fyysisenä objektina organisaatiossa ja mittaamaan kulttuurin voimakkuutta objektiivisen aukon (normien ja arvojen välinen) ja subjektiivisen aukon (arvojen ja työntekijän ymmärryksen välillä) perusteella. (Al Natour, 2019.)

3.2 Hofsteden tapa tarkastella organisaatiokulttuuria

Hofstede on tutkinut kansallista kulttuuria yleisesti ja lisäksi organisaation tasolla. Hofstede ym.:n (2010, 346.) mukaan kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri ovat täysin erilaisia. Kansallinen kulttuuri omaksutaan ensimmäisten 10 elinvuoden aikana, kun taas organisaatiokulttuuriin astutaan sisään aikuisena, jo muodostuneiden omien arvojen kera. Hofstede ym.:n (2010, 7-10.) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee neljässä kerroksittain olevassa käsitteessä. Käsitteet ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot.



Kuvio 2. Kulttuurin ilmenemiset kerroksittain (Hofstede ym. 2010.)

Uloimmassa kerroksessa olevat symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia ja muita asioita, joiden merkityksen tunnistavat vain kulttuurin jäsenet. Ne ovat usein helposti muutettavissa ja korvattavissa uusilla ja tästä syystä ne ovat uloimmalla, pinnallisimmalla kehällä. (Hofstede ym. 2010, 8.)

Seuraavassa kerroksessa on sankarit. Hofstede ym.:n (2010, 8.) mukaan ne ovat niitä persoonia, joita eniten arvostetaan ja joiden käyttäytymistä korostetaan organisaatiokulttuurissa. Sankarit voivat olla eläviä tai kuolleita, keksittyjä tai todellisia. (Hofstede ym. 2010, 8.)

Kolmannessa kerroksessa olevat rituaalit kuvaavat niitä toimintoja, jotka eivät niinkään ole tarpeellisia päämääriin pääsemisessä, mutta joita pidetään tärkeinä sosiaalisesti. Rituaaleja ovat esimerkiksi tapa tervehtiä, kommunikointitapa tekstissä ja puheessa tai sosiaaliset seremoniat. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Käytäntöjen alle on sijoitettu symbolit, sankarit ja rituaalit. Nämä ovat näkyvissä ulkopuoliselle tarkkailijalle. Vaikka ne ovat nähtävissä, niiden kulttuurinen merkitys on kuitenkin näkymätöntä ja vain ”sisäpiirin” tulkinnan määrittämää. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Arvot ovat kulttuurin ydin ja muuttumattomin osa. Hofstede ym.:n (2010, 9.) mukaan ne tarkoittavat asioiden suuntauksia suhteessa toiseen. Ne ovat tunteita ja esitetään joko positiivisena tai negatiivisena, esimerkiksi hyvä vs. paha tai ruma vs. kaunis. (Hofstede ym. 2010, 7-9.)

Hofstede (2010, 348.) toteutti ristiin tutkimuksen eri organisaatioille Tanskassa ja Hollannissa. Tämä IRIC- tutkimus osoitti, että arvojen ja organisaation käytäntöjen suhteet olivat täysin päinvastaisia verrattuna kansalliseen kulttuuriin. Kansalliset kulttuurit pohjaavat enemmän arvoihin, kun taas organisaatiokulttuurit jaettuun käytäntöihin. (Hofstede ym. 2010, 348.) IRIC-tutkimuksen tuloksena syntyi organisaatiokulttuurin jako kuuteen käytännön ulottuvuuteen. Ulottuvuudet eivät kuvaa sitä, kumpi on hyvä tai huono. Mallissa ei myöskään ajatella niin, että toinen ääripää olisi aina parempi kuin toinen. (Hofstede ym. 2010, 354-355.)

Kuusi ulottuvuutta ovat seuraavat:

Tapaorientoitunut vs. tulorientoitunut. Tapaorientoituneessa kulttuurissa jokainen päivä on melko samanlainen ja työssä tehdään vain välttämätön eikä ponnistella saavutusten eteen. Tulorientoituneessa kulttuurissa otetaan enemmän riskejä ja pyritään aina kohti parempaa saavutusta. (Hofstede 2010 ym. 355.)

Työntekijät ensin vs. työt ensin. Työntekijäorientoituneessa kulttuurissa ihmiset tuntevat, että heistä huolehditaan ja heidät otetaan huomioon muutoinkin kuin työntekijöinä. Tärkeät päätökset tehdään yhdessä tai ryhmässä. Työt ensin- kulttuurissa taas koettiin, että vain työntekijän tekemällä työllä on väliä ja muu elämä katsottiin olevan täysin erillinen. (Hofstede 2010 ym. 356.)

Kapeakatseinen vs. asiantunteva. Kapeakatseisessa kulttuurissa ajatellaan, että työpaikan normit sopivat heidän käytökseen myös kotiloissa. Palkattaessa työntekijöitä, ajatellaan, että sosiaalinen elämä merkkää yhtä paljon kuin työkokemus. Asiantuntevassa kulttuurissa katsotaan henkilökohtaisen elämän olevan irrallaan työelämästä ja palkkauksen perustuvan vain työosaamiseen. (Hofstede 2010 ym. 356-357.)

Avoin vs. suljettu. Avoimessa kulttuurissa ajatellaan, että sekä organisaatio, että työntekijät toivottavat tervetulleiksi ulkopuoliset ja tulokkaat. Ketään jätetään ulkopuolelle. Suljetussa kulttuurissa on salamyhkäisyyttä ja uuden tulokkaan ei ole helppo päästä kulttuuriin sisälle. Suljetussa kulttuurissa on myös sisällä pieniä ryhmiä. (Hofstede 2010 ym. 357.)

Väljä vs. tiukka kontrolli. Väljässä kulttuurissa esimerkiksi raha-asiat ja aikataulut eivät ole suuressa roolissa. Vitsiä heitetään yrityksestä ja työstä. Tiukassa kulttuurissa kulukontrolli on tiukkaa, kokousten aikataulut pitävät ja vitsailua työpaikasta ei ole nimeksikään. (Hofstede 2010 ym. 357.)

Käytännönläheinen vs. tiukasti ohjeistettu. Ohjeistetussa kulttuurissa tavataan tehdä asioita prosessien mukaan, vaikka tulos ei olisikaan se mitä tavoitellaan. Tapa tehdä on tärkeämpi kuin itse tulos. Käytännönläheisessä kulttuurissa taas arvostetaan tulosta korkeammalle kuin tapaa, jolla tulokseen päästään. (Hofstede ym. 2010, 358.)

Myös Hofstedeä on kritisoitu paljon. Enimmäkseen tosin kritiikki kohdistuu hänen näemyksiinsä kansallisesta kulttuurista, mutta niihin ei tässä tutkimuksessa ole paneuduttu. Mc Sweeney (2002, 97.) kritisoi Hofsteden kuvausta organisaatiokulttuurien perustuvan enemmän jaettuihin käytäntöihin. Kuvauksesta puuttuu selvyys. Hän ei tee riittävää selvitystä käsitteestä käytäntö, eikä määrittele sitä riittävästi. (McSweeney, 2002, 97.)

3.3 Trompenaarsin organisaatiokulttuurin nelikenttäjako

Trompenaarsin & Hampden-Turnerin (1998, 162.) mukaan ei riitä, että organisaatiokulttuuria määritellään vastakkain asettelulla. On hyödyllisempää katsoa kahden ulottuvuuden mukaan; ihmiskeskeinen vastaan tehtäväkeskeinen ja tasa-arvoa kannattava vastaan hierarkkinen. Tällä jaolla saadaan neljä erilaista kulttuurityyppiä, jotka antavat tietoa, miten organisaatiossa ajatellaan, opitaan, muututaan, motivoidaan, palkitaan ja ratkaistaan konflikteja. Tämäkään jaottelu eli ole yksinkertainen ja riskinä on se, että sillä kategorisoidaan liikaa. Tällä jaottelulla ei pidä siis mustavalkoisesti luokitella, vaan ymmärtää, että rajat jakojen välillä ovat häilyvät kuitenkin useimmiten yhden jaon ollessa dominoiva. Tämän jaottelun avulla voidaan kuitenkin selvittää, miksi toisessa yrityksessä esimerkiksi säännöt toimivat paremmin kuin toisessa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 162.)

Nelikenttä jakaantuu seuraavasti.

”Hautomo” on ihmiskeskeinen ja tasa-arvoa kannattava kulttuuri, jossa kannustetaan työntekijöitä innovoimaan ja olemaan luovia. Työtyytyväisyys koostuu jatkuvasta oppimisesta, intohimosta työhön ja uusien ideoiden korostamisesta. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 162 -164.) Hautomon kaltaiset kulttuurit voidaan nähdä sekavina, koska niistä voi puuttua muodolliset systeemit. Lisäksi liiallinen innovatiivisuus ja intohimo, voi kadottaa työ- ja vapaa-ajan balanssin. (Trompenaars & Prud’homme 2004, 52.)

”Ohjus” on tasa-arvoa kannattava ja tehtäväkeskeinen kulttuuri ja perustuu usein projektiluonteiseen työhön. Työtyytyväisyys perustuu tehdystä työstä saatuun palkkioon. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 177.) Ennakoitavuus ja läpinäkyvyys on sen keskeisiä piirteitä. Heikkouksiksi nimetään luottamuksen-, luovuuden- ja lojaalisuuden puute sekä liiallinen itsekorostus ja pelon ilmapiiri. (Trompenaars & Prud’homme 2004, 53.)

”Eiffel torni” on hierarkkinen ja tarkoin määritelty kulttuuri, jonka piirteitä ovat turvallisuus, tehokkuus ja rutiininomaisuus. Siinä kaikilla on tarkoin määritelty tehtävä ja johtajat ovat autoritaarisia. Työtyytyväisyys tulee kilpailukyvystä. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 170-171.) Heikkouksina mainitaan liiallinen mekaaninen ajattelu ja kontrollointi sekä se, että keinoista tulee tärkeämpiä kuin tavoista. (Trompenaars & Prud’homme 2004, 53.)

”Perhe” on ihmiskeskeinen, mutta samalla hierarkkinen, koska kuilu johdon ja työntekijän välillä on erittäin selvä. Johto tietää paremmin kuin työntekijät itse, miten asiat kuuluvat tehdä tai mikä on heille parasta.

Se kuka olet, on tärkeämpää kuin mitä teet. Työtyytyväisyys syntyy lojaaliudesta ja vallan kertymisestä. (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 162- 163.) Heikkouksina nähdään liiallinen hierarkia ja valtapelit ihmisten välillä, sekä pelko ilmaista mielipiteitään. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 53.)



Kuvio 3. Trompenaarsin malli (mukaillen Trompenaars & Prud'homme 2004.)

Trompenaars & Prud'homme (2004, 58.) on jatkojalostanut nelikenttäjakoa vertaamalla malleja keskenään, mutta tässä tutkimuksessa ei paneuduta siihen vertailuun.

3.4 Yhteenveto eri teorioista

Hofsteden ja Scheinin teorioissa on samankaltaisuutta. Kummassakin teoriassa on kuvattu organisaation rakennetta. Hofsteden malli (2010, 7-10.) on hieman monipuolisempi, koska se on kerroksellisempi. Scheinin malli (2009, 30.) on jaoteltu kolmeen tasoon (artefaktit, ilmaistut arvot sekä syvimmät perusoletukset) suoraviivaisesti, kun taas Hofsteden mallissa (2010, 7-10.) voidaan katsoa olevan viisi kerroksittain olevaa tasoa (symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot sekä käytännöt). Yhteistä on se, että uloimmat kerrokset ovat kummassakin teoriassa ulkopuolisten nähtävissä ja ne sisältävät kulttuurin näkyvämpiä osia. Hofstede:n (2010, 7-10.) teoriassa ulkopuoliset voivat nähdä symbolit, rituaalit ja arvot, mutta ne ovat ymmärrettävissä ainoastaan ryhmään kuuluvien taholta. Schein:n (2009,30.) mukaan artefaktit ovat kaikkien ymmärrettävissä. Samankaltaisuutta on myös mallien syvimmällä tasolla, jota kumpikin kuvaa vaikeaksi havaita (Schein 2009, 30; Hofstede ym. 2010, 10.)

Scheinin (2009, 34.) syvin taso on syvimpiä perusoletuksia kuten itsestään selvät uskomukset ja käsitykset. Hofsteden (2010, 10.) syvin kerros muodostuu arvoista, jotka esittävät suhteessa toiseensa.

Scheiniin verrattuna Hofstede tarkastelee kulttuuria myös kansallisella ja alueellisella tasolla ja soveltuu hyvin eri maiden aiheuttamiin kulttuurieroihin tai uskonnollisiin kysymyksiin, jotka voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi yrityksen projektien hallinnalle. (Yang.)

Hofstede ym. (2010, 354-355.) on kuvaillut organisaatiokulttuurin piirteitä myös vastaparein. Tämän tulkintatavan pariaksi on tähän tutkimukseen valittu Trompenaarsin (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 162.) teoria. Trompenaarsin (Trompenaars & Hampden-Turner 1998, 162- 182.) jako on monipuolinen ja ei perustu vastakkaisiin asioihin, kuten Hofsteden (2010, 354-355.) jaottelun voidaan katsoa kuuluvan.

3.5 Organisaatiokulttuurien yhdistyminen

Kulttuurit kohtaavat aina kun kaksi yritystä yhdistyy tavalla tai toisella. (Pitkänen 2006, 36.) Organisaatiokulttuurien yhdistyessä ajatellaan usein, että molempien yritysten kulttuureista napataan parhaimmat palat. Käytäntö kuitenkin osoittaa, että yhdistettäessä organisaatiokulttuureja mahdollistuu kolme mallia: kulttuurit ovat erilliset, toinen kulttuuri hallitsee tai ne sekoittuvat, joka on tavoitelluin tilanne. Useimmiten kuitenkin ostajan kulttuuri hallitsee ostettavaa. (Schein 2009, 22-25.) Erilliset kulttuurit voivat toimia esimerkiksi, jos markkinat ja asiakkaiden luottamus edellyttävät vanhassa pysymistä. Jos toinen kulttuuri jää hallitsemaan toista, tilan ei katsota olevan tavoiteltu. Se voi evätä työyhteisöstä kylämaisyyden ja aiheuttaa organisaatioon kahden kerroksen väkeä. Sekoittuneet kulttuurit ei sekään ole yksinkertainen asia ja sen onnistumisen ratkaisee yrityksen johdon tietoisuus kulttuurien merkityksestä. (Pitkänen 2006, 31-32.) Fralick & Bolster (1997, teoksessa Schraeder & Self 2003, 515.) toteavat, että jos yhdistyvien yritysten kulttuurit ovat pohjimmiltaan samanlaiset, voi kulttuurien yhdistyminen tapahtua melko vaivattomasti. Kuitenkin jos kulttuurien ytimet ovat kaukana toisistaan, on huomattu, että niiden yhdistyminen on käytännössä mahdotonta. (Schraeder & Self 2003, 515.) Chimielecki & Sulkowski (2016, 55.) näkemyksen mukaan taas paras tapa kahden tasavertaisen yrityksen yhdistymisessä, olisi kokonaan uuden kulttuurin luominen.

Organisaatiokulttuurien väliset erot ovat sitä merkityksellisempiä, mitä tiiviimpi integraatio on kyseessä. Ritakallio (2020, teoksessa Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 125.) toteaa, että mikäli kulttuurien välisiin eroihin ei tartuta tarpeeksi systemaattisesti, on vaarana, että yrityksen sisälle jää siilot, jotka toimivat omillaan.

On tärkeää tehdä selkeä suunnitelma, miten eri kulttuurit voidaan yhdistää siten, että mahdollisimman moni kummastakin organisaatiosta voi kokea uuden kokonaisuuden omakseen. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 125.) Kannattaa välttää huolimattomia kompromisseja ja löyhiä pelisääntöjä tilanteessa, jossa kumpikaan kulttuuri ei istu sellaisenaan uuteen organisaatioon. On hyvä luoda uusia, riittävän yhteisiä, kuitenkin erilaisille ihmisille sopivasti räätälöityjä toimintatapoja ja vastuita. (Uusikaiku 2016b.)

Muutoksen perusajatuksia on, että annetaan vanhan mennä ja jonkun uuden tulla tilalle. On tärkeää, että tätä vanhan pois menoa on mahdollista surra. Vanhan sureminen ja siitä irti päästäminen, on ainoa tapa omaksua jotain uutta. (Roman 2006, 5.) Ihmisten välisten suhteiden ja vanhojen roolien lukkiutuminen ovat syynä, että vanha organisaatiokulttuuri pysyy sinnikkäästi vallassa. Ihmisten välisten suhteiden on muututtava, jotta uusi kulttuuri voi syntyä. Mikäli esimerkiksi esimies pitää kiinni vanhasta, ei alaisetkaan omaksu uutta. (Uusikaiku 2016a; Uusikaiku 2016b.) Tutkimuksissa on osoitettu, että vanhan kulttuurin ”jäähyväiset tai hautajaiset” ovat keino edesauttaa vanhasta irti päästämistä. Jäähyväisten jättö on konkreettinen tapa osoittaa henkilökunnalle, että nyt siirrytään eteenpäin. (Schraeder & Self 2003, 519.) Vanhaa kulttuuria ei pidä säilyttää väkisin, vaikka se tuntuisikin turvalliselta vaihtoehdolta. Vanhat toimintatavat saattavat muodostaa muurin, jota on vaikea ylittää. Tällöin ei synny synergiaetuja ja osaamisen jakaminen on vähäistä. On saatava aikaan niin sosiaalista kuin henkistäkin ristiin pölytystä. (Uusikaiku 2016a; Uusikaiku 2016b.)

On tärkeää huomata, että yrityksen olemassa oleva kulttuuri määrittelee, millaisena muutos otetaan vastaan. Jos kulttuurissa ajatellaan muutoksen olevan välttämätön paha, muutosta tullaan vastustamaan paljon. Jos taas kulttuurissa muutokset nähdään elämäntapana, kulttuurinmuutos käsitellään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Jos taas kyseessä on hierarkkinen kulttuuri, hyväksytään muutoksen prosessointi yrityksen johdosta paremmin kuin esimerkiksi yhteistyöhön perustuvassa kulttuurissa, jossa kaikkien jäsenten on saatava osallistua muutokseen. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 217-218.) Ne henkilöt, jotka pystyvät ajattelemaan tasa-arvoisesti kulttuurien yhdistymisestä, ovat varmasti avoimempia muutokselle. (Drori, Wrzesniewski & Ellis 2011, 628.)

Muutoksen aikana syntyy yleensä runsaasti vastarintaa. Näin tapahtuu myös organisaatiokulttuurien yhdistymisessä. Muutosvastarinnan määrään vaikuttavat henkilön motivaatio, aikaisemmat muutostokemukset sekä kunkin oma ammatillinen osaaminen. (Erkkilä 2001, 189.) Kvist & Kilpiän (2006, 135.) mukaan muutosvastarintaa aiheuttaa huoli oman työn jatkuvuudesta, pelko oman työn merkityksellisyyden menettämisestä sekä pelko oman tulevaisuuden hallitsemisen kyvyn vähenemisestä.

Erkkilä (2001, 89.) toteaa, että muutosta vastustetaan, koska on astuttava ulos muka-
vuusalueelta ja haastettava vanhat ideat ja tapa toimia.

Kvist & Kilpiä (2006, 137.) ja Kuusela (2015, 154.) kuvaavat vastarinnan olevan jopa tar-
peellista muutoksessa. Piha (2017, 60-61.) kuvaa konfliktien olevan tärkeitä jopa yrityksen
menestymisen kannalta. Epämukavuudesta syntyy aina jotain uutta eikä yritysten tulisi
tästä syystä vältellä konflikteja. (Piha 2017, 67.) Henkilöt, jotka vastustavat muutosta, ovat
todennäköisemmin lopulta yhteistyökykyisempiä, kuin ne, jotka ovat hyväksyneet muutok-
sen passiivisesti ja vältäneet konflikteja. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 217.) Vasta-
rinnan myötä voidaan saada selville merkittäviä asioita, joihin yrityksen johdon tulisi kiin-
nittää enemmän huomioita muutoksessa tai jotka olisivat voineet vaikuttaa yritykseen ne-
gatiivisesti. (Kuusela (2015, 155.)

Valpola (2004, 29.) määrittelee onnistuneen organisaatiomuutoksen viiteen tekijään; Muu-
tostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen,
ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Gibson & Barsade (2003, 28.) lisää
tähän vielä palautteen saamisen ja prosessin kehittämisen. Kuusela (2015, 166.) taas
toteaa, että organisaatiokulttuurin muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota oppimi-
seen, muistaa tunteiden merkitys, ennakoida tulevaa, huomioida organisaation systeemi-
nen luonne ja hakea vaikutteita. Gibson & Barsade (2003, 29.) korostaa myös tunteiden
merkitystä ja toteaa sen usein unohtuvan organisaatiokulttuurin muutosprosesseissa.

Kuuselan (2015, 182-183.) mukaan kulttuurien yhdistämistä voi edistää vuoropuhelulla,
yhteisellä ajalla ja yhdistymisen johtamisella. Schraeder & Self (2003, 520.) puolestaan
ehdottavat stressinsietoworkshoppeja järjestettäväksi vähentämään työntekijöiden koke-
maa jatkuvaa stressiä organisaatiokulttuurien yhdistymisessä. (Schraeder & Self 2003,
520.) Vuoropuhelulle on kuitenkin järjestettävä aikaa. Tutustumisen esteitä ovat yhdisty-
miseen liittyvä kiire ja tottumus toimia vanhojen työkavereiden kanssa. Yhteinen aika on
välttämätöntä ja mahdollistaa tutustumisen, yhteisen keskustelun yhteisestä tulevaisuu-
desta ja tavoista toimia. (Kuusela 2015, 182-183.)

Kun yhdistetylle yritykselle on luotu arvot ja toimintamallit, tulee niistä luoda koko yrityksen
tapa toimia. Organisaatiokulttuuri muodostuu käytännöksi vain konkreettisen toiminnan ja
jatkuvan toiston kautta. Ylimmän johdon sitoutuminen, toiminta ja henkilökohtainen esi-
merkki on keskeinen vaatimus muutoksen onnistumiselle. Arvoista ja toimintamalleista
keskustelu ja niiden toteutumisen mittaaminen ovat osa jatkuvaa toimintaa, eikä määräi-
kainen projekti. (Erkkilä 2001, 63-64.) Kulttuuria ei voi muuttaa mekaanisesti, vaan se on
orgaaninen tapahtuma, joka vaatii aikaa. (Pitkänen 2006, 36.)

Puheiden ja tekojen tulee vastata toisiaan, jotta organisaatiossa ei synny epävarmuutta. Kulttuuri ja arvot, sekä niistä johdettu toiminta ovat yksilöissä erittäin syvällä. Stressaantuneissaan ja väsyessään työntekijät palaavat helposti vanhaan tuttuun toimintamalliin. Tästä syystä kulttuuri muuttuu todella hitaasti. Kulttuurin toistaminen ja perustelu, miksi valitut arvot ovat strategian ja vision toteutuksessa avainasemassa on oltava jatkuvaa. Tämä vaatii johdolta läsnäoloa. (Erkkilä 2001, 63-64.) Kulttuurien yhdistäminen vaatii ennen kaikkea systemaattisuutta, yhteisten tavoitteiden luomista, yhteisiä päämääriä ja suunnan näyttämistä johdolta. (Kuusela 2015, 183.)

Jos yrityksessä suurien muutostilanteiden aikaan ei paneuduta kulttuurin ilmenemiseen, taustalla vaikuttaviin arvoihin ja perusolettamuksiin, kulttuurien kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi. Yhteentörmäykset aiheuttavat negatiivisia jännitteitä kohtaamisiin, vaikeuttavat vuoropuhelua ja heikentävät näin asiakaspalvelua. Yritykselle tulee negatiivinen kierre, joka nakertaa keskinäistä luottamusta ja loppu viimein tulosta. (Pitkänen 2006, 54.)

4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Vastuu organisaatiokulttuurista on aina yrityksen ylimmällä johdolla. Hyvä johto voi vaikuttaa siihen, millainen kulttuuri yritykseen syntyy. Johdon tehtävä on ohjata yritystä kohti tavoitekulttuuria. (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 119.) Rossin (2015, 30.) mukaan on kuitenkin melko tavallista, ettei yrityksiä vielä johdeta organisaatiokulttuurin pohjalta. Yrityksen toimintaa on perinteisesti konkretisoitu prosesseilla, jotka ovat käytännönläheisiä ja niihin on helppo tarttua. Monesti organisaatiokulttuurin johtaminen nähdään vielä liian sekavana ja vaikeasti johdettavana. (Rossi 2015, 30.)

Organisaatiokulttuurin johtamisessa on kyse samoista tekijöistä kuin johtamisessa muutenkin, esimiehen ja johdettavien välisestä suhteesta ja taidoista toteuttaa tavoitteet. Esimies edustaa ja toteuttaa tietyn ryhmän tavoitteita ja ryhmän pärjääminen on kiinni yhteisestä onnistumisesta. (Kuusela 2015, 133-135.) Schein (2009, 113.) korostaa erityisen paljon johdon omaa käytöstä ja esimerkillä johtamista sekä sitä mitä mitataan, mistä palkitaan tai rangaistaan. Kuuselan (2015, 144.) mukaan kulttuurin johtaminen on esimiehen ja johdettavien yhteistyön tulos.

Kuuselan (2015, 133.) mukaan tärkein tehtävä organisaatiokulttuurin johtamisessa on samastumisen johtaminen eli se, että organisaatio ja jokainen sen jäsen saadaan kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaatiolle tärkeisiin tavoitteisiin. On tärkeää, että työntekijä haluaa samastua sekä työyhteisöön ja johtajaan ja samalla hyväksyä hänelle annetun roolin organisaatiossa. Samastumisen johtamisessa on keskeistä, koetaanko johtajan kuuluvan ryhmään ja toimivan tiimipelaajana. Esimiehen tulee panostaa vuorovaikutustilanteiden ja ryhmädynamiikan ymmärtämiseen sekä ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamiseen. Samastumisessa tulee toki muistaa, että esimiehen rooli on aina erilaisessa asemassa kuin henkilöstö. Samastuminen vaatii samankaltaisuutta, mutta erityisen asemansa vuoksi, henkilöstö ei voi samastua esimieheen suoraan vaan siihen, mitä esimies voi ryhmälle tarjota ja miten tämä vastaa heidän tarpeisiinsa. Johtajan tulee saada muut seuraamaan itseään, pitämään tavoitteita kiehtovina ja haluamaan olla osa merkityksellistä työtä. (Kuusela 2015, 133-135, 144.)

Kulttuurin johtamisen tulos näkyy toiminnan tuloksessa, henkilöstön tyytyväisyydessä sekä asiakastyytyväisyydessä. Henkilöstön tyytyväisyys on selkein merkki siitä, mitä tulee tapahtumaan tuloksissa ja asiakaskokemuksessa. Toisaalta pelkkä hyvä fiilis töissä ei riitä, jos tuloksia ei tule. Yksi tärkein tasapainoilun kohde onkin, miten esimies jakaa aikansa ja se on yksi tärkeä osa kulttuurin johtamista. (Kuusela 2015, 147-148.)

4.1 Great Place to Work

Great Place To Work (GPTW) on maailman laajin johtamistutkimus, joka toteutetaan yhdenmukaisella metodologialla. (Rossi 2015, 319.) Rossin (2012, 12.) mukaan organisaatiokulttuuri nähdään näissä yrityksissä niiden tärkeimpänä menestystekijänä ja yrityksiä johdetaan yrityskulttuurin kautta. Yrityskulttuuri on parhaiden työpaikkojen strategia. Yrityksen kokonaisvaltaista johtamista nimitetään sen kulttuurin kautta *kulttuuristrategiaksi*. (Rossi 2012, 14; Rossi 2015, 319.)

Tässä opinnäytetyössä on tunnistettu, että GPTW on kaupallinen johtamistutkimus ja sen osa-alueet ovat käytännönläheisiä. GPTW:n johtamisen osa-alueissa on kuitenkin esimerkkejä mitä organisaatiokulttuurin johtamisessa voi ottaa huomioon ja on tästä syystä otettu mukaan tietoperustaan. Varsinaista GPTW:n mittaristoa ei ole tässä työssä käytetty.

Yrityskulttuurin johtaminen jakaantuu kolmeen osaan: 1. Giftwork, 2. Johtamisen 9 osa-alueita, 3. Giftwork kulttuuria rakentavien johtamiskäytäntöjen ominaisuudet. Giftworkia tapahtuu, kun vuorovaikutustilanteessa toinen osapuoli ylittää toisen odotukset. Esimerkiksi jos työntekijä panostaa odotuksia enemmän palvellessaan asiakasta. Giftworkia tapahtuu myös, jos joku panostaa odotuksia enemmän aikaa, vaivaa, huomiota tai huolta toisesta ihmisestä. Usein tämä toiminto vaatii sen, että työntekijä itse on tullut kohdelluksi samalla tavalla ja heijastaa sen eteenpäin asiakkaaseen. Johto vahvistaa työntekijöiden giftwork-tekoja omilla toimillaan ja näin positiivinen kehä pyörii ja tuottaa onnistumisia. (Rossi 2012, 37-42.)

Parhaissa työpaikoissa kulttuurin johtamisen on huomattu eroavan yhdeksällä osa-alueella.

1. Valitseminen

Rekrytointiin kiinnitetään erityistä huomiota arvojen kautta, valinnasta päätetään hakijan ja yrityksen arvo- ja kulttuuritartunnan perusteella. Valitaan sellaiset ihmiset, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin, voivat menestyä siinä ja kehittää sitä eteenpäin. (Rossi 2012, 65-66.)

2. Innostaminen

Innostamisessa on kyse erilaisesta johtamisesta kuin motivoimisesta ja sitouttamisesta, joissa työntekijää käsitellään objektina. Ilman innostusta työnteko kutistuu minimisuoritukseen ja rahan vaihtokaupaksi.

Keskimääräisessä yrityksessä vain joka kolmas työntekijä on sitoutunut yritykseen, puolet käyvät vain töissä ja joka viides protestoi tyytymättömyyttään. Yksi lähtökohta tulisi olla se, että jokaisella työntekijällä on potentiaalia ja johdon tehtävä on auttaa löytämään ja innostaa käyttämään sitä. Luottamus työntekijään on äärimmäisen kriittinen asia, jotta yrityskulttuuri voi kasvaa. (Rossi 2012, 90, 93.)

3. Viestiminen

Johdon tulee nähdä viestinnän keskeinen merkitys yrityksen toimintakyvylle ja uskoa siihen, että sisäinen viestintä on mahdollista saada erinomaiselle tasolle. Toinen tärkeä asia on oikeat viestintäkäytännöt ja kanavat. Viestinnän tulee edesauttaa avoimuutta, luottamusta ja ennen kaikkea rakentaa työntekijöille merkityksellisyyttä. Parhaissa työpaikoissa viestintää tehdään kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on puhuminen, joka tarkoittaa tiedon jakamista ja jonka tuloksena syntyy tietoisuus asiasta. Toinen taso on kuunteleminen eli kasvokkainen keskustelua yhdessä ja työntekijöiden kysymyksiin vastaamista. Tuloksena asian merkitys omalle työlle ja käytännön vaikutukset. Kolmas taso on osallistuminen, joka käytännössä tarkoittaa työntekijöiden ideoiden ja ehdotusten tavoittelua sekä palautteenantoa. Tuloksena syntyy sitoutumista ja osallistumista. (Rossi 2012, 120, 122-124.)

4. Kuunteleminen

Yrityksen johdolla tulee olla aikaa kuunnella työntekijöitä erinäisin keinoin. Ajankäytön valinta on loppukädessä johdolla itsellään. Kun esimies luottaa ja arvostaa työntekijöitään, nousee prioriteetiksi järjestää aikaa kuulla heitä, osallistaa ja jakaa vastuuta. Kun on löydetty hyvät kuuntelemisen käytännöt, tulee ne tarjota koko henkilöstön ulottuvuudelle (Rossi 2012, 152-153.)

5. Kiittäminen

Kiitoksen jakaminen tulee maksimoida, eikä kiitosta tule pihdata tai sen antamista rajoittaa vain maksimaalisten suoritusten tekijöille. On tärkeää antaa kiitosta suurimmalle osalle.

Kiitoksen antaminen perustuu työntekijöiden arvostamiseen. On myös tärkeää ymmärtää, että kiittää voi myös muusta kuin perustyösuorituksesta. (Rossi 2012, 180-181.)

6. Kehittyminen

Kun investoidaan kehittymiseen ja kasvuun, on työntekijän mahdollista antaa paras panos työsssänsä. Jos kehittymisen kulttuuri on vahva, sitä varmempi on yrityksen kasvu. Johdon tärkein tehtävä on varustaa ihmiset menestymään rakentamalla kehittymisen ja kasvun kulttuuria. (Rossi 2012, 205.)

7. Välittäminen

Välittävässä yrityskulttuurissa on kyse siitä, että huomioidaan ihminen elämän eri osa-alueilla ja että on tervetullut töihin kokonaisena ihmisenä, eikä vain työminänä. Työnantaja saa näin myös ihmisen koko potentiaalin käyttöönsä. Kun työntekijät kokevat, että heistä välitetään, siirtyy välittäminen myös kollegoihin ja jopa asiakkaisiin. Välittävään johtamiseen kuuluu olennaisesti myös tuloksista välittäminen. (Rossi 2012, 231, 234.)

8. Juhlistaminen

Juhlistamiseen liittyy niin hauskuus töissä, yhdessä tekeminen kuin varsinainen juhlistaminen. Menestystä johdetaan. Kun töissä on hauskaa ja ihmiset välittävät toisistaan, näkyy se onnistumisien kautta tuloksessa varmasti. Juhlistamisen kautta maksimoidaan onnistumisia. Vastaavasti jos yritys karsii etuja ja mukavia juttuja, vähenee työntekijöiden halu auttaa yritystä menestymään. (Rossi 2012, 263-264.)

9. Jakaminen

Palkitsemista pitää ajatella osana kokonaisvaltaista yrityskulttuuria. Palkitseminen viestii siitä, että työntekijöiltä halutaan huippusuorituksia. Hyvän tekeminen ja sen jakaminen on tärkeää. Pelkkä palkitseminen ei kuitenkaan tuo tulosta, vaan sen rooli on vahvistaa mielekästä tekemistä ja korostaa tulosten merkitystä. (Rossi 2012, 297-298.)

GPTW saa osaksensa kritiikkiä esimerkiksi siitä, että ollakseen hyvä työpaikka, ei riitä pelkkä sellaisena oleminen, vaan johdon tulee olla kiinnostunut todistamaan sen. Eli saadakseen Parhaan Työpaikan maineen tarvitaan johto, joka on kiinnostunut sen todistamaan.

Lisäksi on kritisoitu sitä, että kaikki GPTW:n tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat todella etuisuushakuisia ja onkin kyseenalaistettu edustavatko etuisuudet todella sitä minkä perässä hyvät työntekijät kulkevat? (CBS News 2011.)

4.2 Johtaminen kulttuurien muutoksessa

Muutoksen johtaminen tarkoittaa muutosprosessin suunnittelua, sen hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä, 2006, 17.) Yrityksen johdon rooli on selvittää, miten parhaiten selvittää kulttuurien yhteentörmäyksestä. (Schein 2010, 294.) Keskeistä on, että kulttuurin muuttamisessa, yrityksen johto on riittävän sivullinen omassa kulttuurissaan tunnistaakseen säilyttämisen arvoiset vahvuudet ja muutosta vaativat oletukset. (Schein 2009, 130.) Hofstede ym. (2010, 374.) taas korostaa, että kulttuurimuutoksessa on oltava mukana valtaa (yrityksen johto) sekä osaamista (henkilö, jolla on tietoa kulttuurin nykytilasta). (Hofstede ym. 2010, 374.) Dyer ja Schein (1985, 1987, teoksessa Pitkänen 2006, 49) näkevät, että kulttuurimuutoksen johtajuuden olisi tultava organisaation ulkopuolelta. Usein organisaation sisältä tuleva muutosjohto ei ole halukas eikä kykenevä aikaansaamaan kulttuurin muuttamisen edellyttävää johtajuutta eikä hallitse muutoksen tuomia jännitteitä. (Pitkänen 2006, 49.) Trompenaars & Prud'homme (2004, 192.) ovat eri mieltä. Ulkoisen henkilön johtama kulttuurimuutos voi epäonnistua, koska ei osata motivoida ihmisiä muutokseen oikealla tavalla. Kulttuurimuutoksessa on eri vaiheissa erilaiset tavat motivoida ja tämä on katsottu olevan mahdotonta ulkopuolisen henkilön hallita. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 192.)

Luukan (2019.) mukaan organisaatiokulttuurin johtamisessa pääasiat ovat tulla tietoiseksi, muotoilla tukevaksi ja elää todeksi. Kun kulttuuria tai sen muutosta ryhdytään johtamaan, tärkeintä on tulla tietoiseksi yrityskulttuurin nykytilasta. Minkälaisia olemme, mitkä asiat ovat meille tärkeitä, miten toimimme ja miksi? Selvitystyössä on keskeistä selvittää ilmenemien lisäksi syvät perusolettamukset. (Luukka 2019.) Johdettaessa kulttuurimuutosta, tulee johdon asettaa selvä visio mitä kohti ollaan pyrkimässä. Miltä me näytämme tulevaisuudessa, miltä esimerkiksi tilat näyttävät ja millaista johtajuutta tarvitaan. Ilman selkeää visiota, osallistujilta saattaa puuttua motivaatio muuttaa pitkään hallinneita malleja ja johdolta ajatus, miten arvioida edistymistä ja muutoksen onnistumista. (Gibson, D. & Barsade, S. 2003, 24.) Muotoilulla tukevaksi tarkoitetaan uusien toimintamallien luomista ja vanhojen purkamista tavoitetilaa vastaavaksi. Kulttuuri ei ole koskaan valmis vaan sitä testataan jokaisessa teossa ja vuorovaikutustilanteessa. Siksi sitä tulee elää todeksi joka päivä. (Luukka 2019.) Pontevan (2009, 200.) mukaan organisaatiomuutosta tulisi johtaa positiivisuutta lisäävien asioiden kautta. Tätä voinee yleistää myös organisaatiokulttuurin muutoksen johtamiseen.

Senge (1999, teoksessa Ponteva 2009, 72.) vertaa muutosta luotsaavaa johtajaa puutarhuriin, kasveja ei käsketä kasvamaan vaan niitä autetaan kasvussa. Olennaista on ymmärtää muutosprosessia rajoittavat tekijät ja henkilöstön kannustaminen eteenpäin. (Ponteva 2009, 72.) Kuusela (2015, 154.) mainitsee muutosta johtavan esimiehen kohtaavan paljon vaatimuksia. On havainnottava koko ajan mitä organisaatiossa on meneillään. Pitää pysyä itse innostuneena ja määrätietoisena, vaikka muut eivät siihen vielä pystyisikään. (Kuusela 2015, 154.) Kotter ja Cohen (2002, teoksessa Ponteva 2009, 72.) toteavat, että menestyvä muutosjohtaja tunnistaa ongelman, ja konkretisoi sen ihmisille mahdollisimman käsin kosketeltavaksi. Pitää käyttää tunteisiin vetoavia keinoja, jotta saadaan ihmisten huomio. (Ponteva 2009, 72.) Yrityksen johdon tulee olla vuorovaikutuksessa myös ristiriitojen keskellä. Tukea muita, vaikka ei itse tukea saisikaan. Osallistaa muita, vaikka kiinnostusta ei olisikaan. Myydä ajatuksia, suuntaa ja uudistumista sitkeästi ja periksiantamattomasti muita inspiroiden. (Kuusela 2015, 154.)

Johdon on tärkeää ymmärtää henkilöstön osallistamisen tärkeys. Se, että saa olla muutoksessa mukana, vähentää etäännyvyyden tunnetta. Johdon on kuitenkin ymmärrettävä, että osallistaminen vie työntekijöiden aikaa, vähentää johdon mahdollisuutta kontrolloida muutosta ja saattaa johtaa vision epämääräisyyteen. Lisäksi kaikki henkilökunnan jäsenet eivät ole kiinnostuneita tai valmiita ottamaan osaa jokaiseen muutoksen osaan. Siksi tähän on tärkeää löytää tasapaino ja oikeat ihmiset oikeisiin prosesseihin mukaan. (Gibson, D. & Barsade, S. 2003, 27.) Ennen muutosta olisikin hyvä selvittää työntekijöiden organisaatioon samaistumista ja työstä vieraantumisen ehkäiseviä tekijöitä. Lojaalisuus organisaatiota kohtaa on arvokas asia, jonka menettäminen on organisaatiolle kohtalokasta. (Ponteva 2009, 200.)

Kun uudet kulttuuriset elementit ovat vakiintuneet, tulee muutosongelmasta aiempaa monimutkaisempi. Seuraava askel on poisoppiminen vanhoista uskomuksista, asenteista, arvoista ja oletuksista. (Schein 2009, 131-134.) Samalla tulisi omaksua vastaavat uudet. Jotta muutos onnistuu, tulee muutoksen ulottua myös kulttuurin syvempiin tasoihin. Ensimmäinen askel poisoppimisessa on vallitsevan tilan kyseenalaistaminen. Riittääkö poisoppimisen motivaatioksi uteliaisuus uutta kohtaan vai tarvitaanko motivaation syntymiseen tyytymättömyyden tai jopa selviytymättömyyden tunteita? Tähän ei varmasti ole yhtä oikeaa vastausta, mutta voidaan todeta, että kaikki muutokset alkavat jonkinlaisella kyseenalaistamisella. (Schein 2009, 131-134.)

Jotta uuden oppiminen on mahdollista, tulee luoda turvallisuuden tunnetta. Scheinin (2009, 141-142.) mukaan turvallisuuden tunteen luontiin on kahdeksan askelta, jotka yrityksen johdon tulisi huomioida.

Ensimmäisenä on positiivinen visio. Johdon tulee noudattaa positiivista visiota ja luoda uskoa, että työntekijälle itselle ja organisaatiolle on parempi omaksua uusi ajattelu- ja työskentelytapa. Toinen askel on järjestää koulutuksia. Kaikkea uutta opittavaa on mahdollistettava koulutusten myötä, liittyy se asenteisiin tai tiimijakoihin. Kolmanneksi on tärkeää osallistaa oppijaa suunnittelemaan omaa oppimistaan. Jokainen oppii eri tavalla ja tämä on huomioitava. Neljäntenä on tiimien epävirallinen koulutus. Koulutusta tulee järjestää kokonaisille ryhmille, jotta voidaan tuntea kuuluvansa ryhmään ja muodostaa yhdessä yhteiset normit ja tavat toimia. Viides askel on luoda harjoitustilanteita. Uutta oppii vain, jos on mahdollisuus harjoitella, saada ohjausta ja palautetta. Seuraava askel on positiiviset roolimallit. Uusia toimintatapoja ja malleja on hyvä nähdä toisella henkilöllä, johon on helppo samaistua. Seitsemäntenä askeleena on tukiryhmät. Tulisi muodostaa ryhmiä, joissa voidaan jakaa ja keskustella oppimiseen liittyvistä ongelmista ja haasteista. Tuki ja ongelmien yhteinen käsittely voivat luoda uusia oppeja. Viimeisenä askeleena on yhdenmukaiset järjestelmät. On tärkeää, että esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ja organisaation rakenteet ovat yhdenmukaisia uuden ajattelu- ja toimintatavan kanssa. Jos esimerkiksi opetellaan tiimityöskentelyä, tulee palkitsemisjärjestelmän olla tiimikeskeinen. (Schein 2009, 141-142.)

Schein (2009, 142-145.) kutsuu oppijassa tapahtuvaa prosessia kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi. Kognitiivinen muutos on mahdollinen, jos yllä kuvattua turvallisuuden tunnetta on tarpeeksi. Oppiminen tapahtuu joko jäljittelemällä ja samaistumalla tai yrityksen ja erehdyksen kautta. Tärkeää on, että muutosta johtava henkilö on selvillä lopullisesta päämäärästä. Kaikki ei kuitenkaan saavuta tuota päämäärää samalla tavalla ja sekin on ihan sallittua. Muutoksen vakiinnuttaminen edellyttää, että uudet asiat ovat yhdenmukaisia ryhmän odotusten kanssa ja sopivat muuhun persoonallisuuteen. (Schein 2009, 142-145.)

Kulttuurin muutoksen johtamisen keinot huomioivat ihmisten ja asioiden johtamisen tasapainon. Kuusela (2015, 151-152.) kiteyttää tasapainon seuraavilla tekijöillä:

Tunnista kulttuuri ja määrittele muutostarpeet. Tunnista muutostavoite ja muutettavat ominaisuudet, vahvista niitä kulttuurin piirteitä, jotka tukevat muutosta.

Varmista asioiden sujuvuus. Kirkasta tehtävät, varmista työnjako ja organisoivat tehtävät.

Johda onnistumista. Huomio muutoksen tapahtumat ja luo psykologista turvallisuutta. Vähennä epävarmuutta viestimällä, lisää vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnan tunnetta, luo yhteiset pelisäännöt, miten virheisiin reagoidaan.

Toteuta muutosta samanaikaisesti ja rinnakkain eri tasoilla. Samaan aikaan johdossa, esimiehillä, tiimeissä. Organisoï keskustelua eri ryhmien välillä.

Tasapainota johtamista ihmisten ja asioiden välillä. Kiinnitä huomioita töiden sujumuuteen, tuloksiin ja tunnelmiin. Mieti mitä tiimi tarvitsee eniten. Johda samastumista ja kulttuurin kehittämistä. Tee organisaatiosta kiinnostava, nauttikaa onnistumisista. (Kuusela 2015, 151-152.)

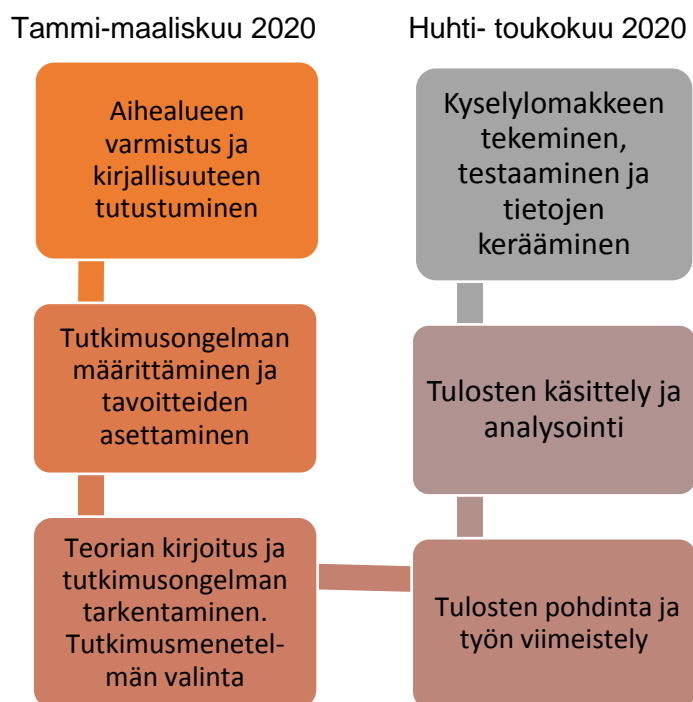
On todettu, että ihmiset eivät muuta käyttäytymistään pelkästään johdon toiveesta. Ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiin kuin johdon analyyseihin ja pohjaavat käyttäytymistään sen pohjalta. Usein johto kokee organisaation asiat paljon positiivisemmin kuin muu organisaatio. Tämä vaikeuttaa organisaation yhteisymmärryksen syntymistä. Lisäksi johdon ja henkilökunnan välillä on kielellisiä eroja. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

Laadukas ja riittävä viestintä ovat ratkaisevassa osassa muutoksen johtamisen onnistumisessa. Muutoksen johtaminen on avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Pahinta mitä johto voi tehdä, on olla viestimättä. Vaikka ei tietäisikään mitä tapahtuu, on sekin viestittävä alaspäin. Hyvässä viestinnässä sanomaan sisällytetään sekä tiedollista, että kokemuksellista aineistoa. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152.)

Tiensuu ym.:n (2004, 93.) mukaan organisaatiokulttuuri on hyvä keino kehittää organisaatiota, koska se koskettaa kaikkia ja siihen on jokaisen mahdollista jättää puumerkinsä. Onnellisen organisaation kulttuuri on yhdistelmä menneisyyttä, nykypäivää ja tulevaisuutta. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 93.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin alkuvuonna 2020 ja se eteni seuraavalla tavalla.



Kuvio 4. Tutkimuksen eteneminen

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus tehtiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin myös laadullista eli kvalitatiivista menetelmää osassa aineistoa. Molempia suuntauksia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja niillä voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, eri tavoin tosin. (Jyväskylän yliopisto 2009.) Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. (Vilka 2014, 13.) Schein (2010, 162.) toteaa, että määrällinen menetelmä on toimiva organisaatiokulttuurin tutkimustapa, mikäli olemassa on käsitys verrattavissa olevista ulottuvuuksista. Tässä tutkimuksessa käsitys verrattavissa olevista ulottuvuuksista muodostettiin teorian perusteella. Koska tutkimuksessa selvitettiin henkilökunnan arviota organisaatiokulttuurista eikä tutkittu sen ydintä, oli määrällinen menetelmä valintana perusteltu. (Schein 2010, 162.) Myöskin koska haluttiin selvittää koko henkilöstön arvio organisaatiokulttuurista, oli määrällinen menetelmä tutkimukseen sopiva. Käyttämällä pelkästään laadullista menetelmää, olisi saatu vain pienen joukon lähtöarvio eikä tutkimuksen tavoite näin ollen toteutuisi.

Määrällisessä tutkimuksessa otos on numeerisesti suuri ja ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta sekä selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia. (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa riippuvuudet syntyvät pääosin kahden yhdistyneen yrityksen arvioista. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa tavoite oli kartoittaa olemassa oleva organisaatiokulttuurin tila eikä yhdistymisen tässä vaiheessa ole tarpeen pohtia syitä tai seuraamuksia.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska tutkittiin koko henkilökunnan arviota. Jos perusjoukko on pieni, kannattaa tehdä kokonaistutkimus, jotta vältetään otantavirhe. (Heikkilä 2014.) Kun vertaillaan eri ryhmiä, tulee kunkin ryhmän otoskoon olla vähintään 30 havaintoyksikköä. (Vilka 2014, 57.) Tässä tutkimuksessa vertailtiin vastauksia taustakysymysten välillä.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutapa oli kysely. Kysely on tavallisin aineiston keruutapa määrällisessä tutkimuksessa. (Vilka 2015.) Kyselystä voidaan käyttää myös survey-nimitystä. Survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen. Samaa asiaa kysytään samalla tavalla kaikilta osallistujilta. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on tehokas menetelmä, mikäli lomake on suunniteltu tarkoin ja kysymykset ovat harkittuja. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 193-195.) Kyselyä käytetään, jos halutaan, että vastaaja jää tuntemattomaksi. (Vilka 2015.) Tämän tutkimuksen aihepiirin kannalta katsottiin, että vastaajien tuntemattomuus lisäisi vastauksien todenmukaisuutta.

Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin Questback-ohjelmalla. Kyselyssä oli 21 kysymystä, joista kolme viimeistä taustakysymyksiä. Kyselyssä oli suljettuja, avoimia sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimet kysymykset olivat laadullisia. Laadulliset kysymykset olivat sijoitettu loppuun, ennen taustakysymyksiä. Tällä sijoittelulla haluttiin varmistaa, ettei vastaaja jätä kyselyä kesken, koska avoimet kysymykset koetaan usein haastavammaksi vastata. Laadullisten kysymysten avulla haluttiin selvittää syvällisemmin vastaajien omaa näkemystä siitä, mitä organisaatiokulttuuri sisältää. Käyttämällä avoimia kysymyksiä, ei rajattu vastaajien vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan.

Arviointiasteikkona käytettiin Likertiin viisiportaista asteikkoa (täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä). Likertin asteikko on erittäin käytetty järjestysasteikko (Vilka 2014, 45.)

Kyselyä laadittaessa pohdittiin vaihtoehtona myös Likertin neliportaista asteikkoa, koska ajateltiin jokaisella vastaajalla olevan mielipide organisaatiokulttuurista, jolloin en osaa sanoa vaihtoehto olisi ollut tarpeeton. Kuitenkin päädyttiin viisiportaiseen asteikkoon, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia, kun vastaajia ei pakoteta valitsemaan, vaan annetaan myös mahdollisuus vastata en osaa sanoa.

Kysely lähetettiin jokaisen työntekijän sähköpostiin, intranetiin sekä yrityksen sisäiselle Facebook- sivustolle perjantaina 17.4.2020. Vastausaikaa oli keskiviikkoon 22.4.2020 asti. Vastausaika pidettiin tarkoituksella lyhyenä, koska pitkän vastausajan ei katsottu olevan tässä kyselyssä vastausprosenttia lisäävä tekijä. Kyselyn heikkoutena pidetään vähäistä vastaajamäärää. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Kun kysely jaettiin useaan paikkaan, katsottiin sen vaikuttavan vastausmäärään positiivisesti.

Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin vastaajalle tutkimuksen aihe ja sen tavoite. Saatekirjeen visuaalisuuteen ja selkeyteen panostettiin, jotta kysely saavuttaisi mahdollisimman ison vastausprosentin ja vastaajat ymmärtäisivät kyselyn tärkeyden. Kyselyn alussa kerrottiin lyhyesti mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa. Koska organisaatiokulttuuri on vaikeasti määriteltävä, toivottiin kuvauksen auttavan kyselyyn vastaamisessa. Saatekirjeen avulla haluttiin estää vastaajien ennakkotiedon puutetta, joka voi vaikuttaa negatiivisesti vastaajamäärään. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.)

Tämän kyselyn kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkeiksi ja lomake pyrittiin pitämään sopivan mittaisena, ettei vastausprosentti jäisi kiinni lomakkeen liiasta pituudesta. Kyselyn vastausvaihtoehdot tulee olla ymmärrettävät, jotta vastaajalle ei jää mahdollisuutta ymmärtää vaihtoehtoja väärin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Lomaketta testattiin kahdella henkilöllä, jotta saatiin mahdolliset väärinymmärrykset selville.

Kysymyksiin vastaamista ei tehty pakolliseksi, jotta saataisiin mahdollisimman moneen kysymykseen vastaus. Tiedostettiin, että tällä taktiikalla, osaan kysymyksistä saatettaisiin jättää vastaamatta. Tämän katsottiin kuitenkin olevan vähemmän haitallista, kuin sen, että vastaaja jättäisi kokonaan vastaamatta luettuaan kysymykset ja näin vaikuttaisi alenevasti vastausprosenttiin. Taustakysymyksillä haluttiin selvittää mahdollisia riippuvuuksia vastausten kesken.

5.2 Analysointi

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin samalla Questback-ohjelmalla, jolla kysely tehtiin. Lisäksi apuna käytettiin Excel-työkalua. Analyysinä käytettiin perustason menetelmiä eli keskiarvoa ja mediaania, jotka ovat sijaintilukuja. (Vilkkä 2014, 118.) Keskiarvo (ka) kuvaa havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. Mediaani (Md) on keskiluku ja kuvaa jakauman keskimmäistä havaintoa. Mediaanin avulla voidaan analysoida, kuinka havainnot ovat painottuneet keskimmäisen havainnon suhteen. (Vilkkä 2014, 122.)

Avoimien kysymysten osalta analysointimenetelmänä oli teorialähtöinen sisältöanalyysi. Analyysi ja luokittelu tehtiin olemassa olevan teorian pohjalta. Aineiston analyysia ohjaa valmis malli. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006, teoksessa KvaliMOTV 2006.) Ensin avoimet vastaukset luettiin läpi. Yhdessä vastauksessa saattoi olla monta erilaista asiaa, joten nämä asiat eli havainnot eroteltiin omiksansa. Havainnot yhdistettiin teemoihin samankaltaisuuksien mukaan. Teemat valittiin tutkijan oman tulkinnan mukaan. Asi-aankuulumattomat vastaukset jätettiin tässä vaiheessa pois. Tuloksissa on kerrottu, kuinka monta vastausta kukin kysymys sai, sekä myös havaintojen yhteenlaskettu summa per teema.

5.3 Kohde-esittely

Amex Global Business Travel (Amex GBT) on maailmanlaajuinen liikematka- ja tapahtumatoimisto. Toimintaa on yli 140 maassa. Sekä Amex GBT:llä, että HRG:llä on pitkä historia jo vuodesta 1850 takanaan ja kumpikin on toiminut maailmanlaajuisesti. American Express aloitti vuonna 1915 myymällä matkoja Eurooppaan, Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan. Yritys laajeni, ja seuraavassa vaiheessa matkoja ja matkahallintoa tarjottiin yritysasiakkaille. Tänä päivänä Amex GBT palvelee kaikenkokoisia yrityksiä eri aloilla ja ympäri maailman. Amex GBT on yksi isoimmista liikematkatoimistoista maailmassa. (Amex GBTa.)

Kautta historian Amex GBT on tehnyt yrityskauppoja. Viimeisen 10 vuoden aikoja kauppoja on tehty kuitenkin erityisen paljon. Vuonna 2016 Amex GBT osti Suomessa Suomen Matkatoimiston (SMT) sekä onlinetyökaluyrityksen KDS:n. Seuraavana vuonna ostettiin tapahtumatoimisto Banks Sadler sekä Spain JV. Vuonna 2018 Amex GBT osti HRG:n. Kauppa vahvistui 19.7.2018. (Amex GBTa.)

Tällä hetkellä Amex GBT Suomi kuuluu Pohjoismaiseen organisaatioon ja Suomessa työskentelee 192 ihmistä. Suurimmat osastot Suomessa ovat liikematkavirkailijat eli Traveler Care sekä ryhmä-, kokous- ja tapahtumaosasto Meetings & Events.

Oma työhistoriani on HRG:n puolella. Olen työskennellyt liikematkavirkailijana 11 vuotta, jonka jälkeen nyt viimeiset kaksi vuotta Meetings & Events:ssä projektipäällikkönä.

Amex GBT:n strategian uudet arvot julkaistiin maaliskuussa 2019. Uudet arvot ovat People, Passion, Progress. People eli ihmiset arvon takana on ajatus siitä, että välitämme toisistamme ja kunnioitamme toisiamme, teemme kaiken mahdollisen ja parhaamme asiakkaan hyväksi ja vaalimme asiakkaan ja meidän välistä luottamusta. Passion eli intohimo tarkoittaa, että olemme ylpeitä työstämme ja tiedostamme, että vain yhdessä voimme saavuttaa tuloksia. Luottamus ja rehellisyys on toimintamme keskiössä. Progress eli edistys kuvaa sitä, että pyrimme kehittämään toimintaamme, ihmisiä ja teknologiaa kuten myös alaa, kohti parempaa tulevaisuutta. (Amex GBTb.)

6 Tulokset

Kysely lähetettiin koko henkilöstölle eli 192 henkilölle. Vastauksia koko kyselyyn saatiin 87 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 45,3. Amex GBT Suomen henkilöstö jakautuu siten, että Amex GBT:läisiä on 151 henkilöä ja ex-HRG:läisiä on 41 henkilöä. Tämän tutkimukseen Amex GBT:n vastaajien vastausprosentti oli 34,4 ja Ex-HRG:n vastausprosentti oli 75,6.

Johtuen mahdollisuudesta olla vastaamatta kaikkiin kysymyksiin, tuli tuloksiin tyhjiä vastauksia eli puuttuvia havaintoja. Puuttuvia havaintoja voi joko ottaa analyysiin tai jättää puuttuvia vastauksia sisältävät vastaukset kokonaan pois. Jos vastaukset jätetään kokonaan pois, voi se vaikuttaa merkittävästi vastausprosenttiin. (Vilka 2014, 108.) Tarkasteltaessa tämän kyselyn tyhjiä vastauksia, huomattiin niiden olevan satunnaisia ja vain muutamia joissain kysymyksissä. Näin ollen ne päätettiin pitää mukana aineistossa, koska niiden ei katsottu vinouttavan vastauksia ja haluttiin säilyttää saavutettu vastausprosentti. Selventääkseen vastaajamääriä, on jokaisessa vastauksen esittelyssä kerrottu vastaajamäärä (n).

6.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä oli kolme. Ensimmäisessä kysyttiin, onko vastaaja Amex GBT:n vai ex-HRG:n työntekijä. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, ilmeneekö organisaatiokulttuurin piirteitä arvioitaessa eroavaisuuksia riippuen kummasta yrityksestä henkilö alun perin on. Vastaajista (n=83) 52 kpl eli 62,7% oli Amex GBT:n työntekijöitä ja 31 kpl eli 37,3% ex-HRG:n työntekijöitä.

Seuraavaksi kysyttiin, onko vastaaja työntekijä vai esimies. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, eroavatko jotkut vastaukset johdon ja työntekijöiden välillä eli arvioidaanko organisaatiokulttuuri eri tavalla riippuen statuksesta. Vastaajista (n=85) 79 henkilöä eli 92,9% oli työntekijöitä ja kuusi henkilöä eli 7,1% esimiehiä. Koska esimiesten osuus oli alle 30, ei joukkoa voida katsoa edustavana. Tästä syystä vastauksia ei voitu vertailla statuksen mukaan, vaan vastaukset on käsitelty tämän taustakysymyksen osalta yhtenä joukkona.

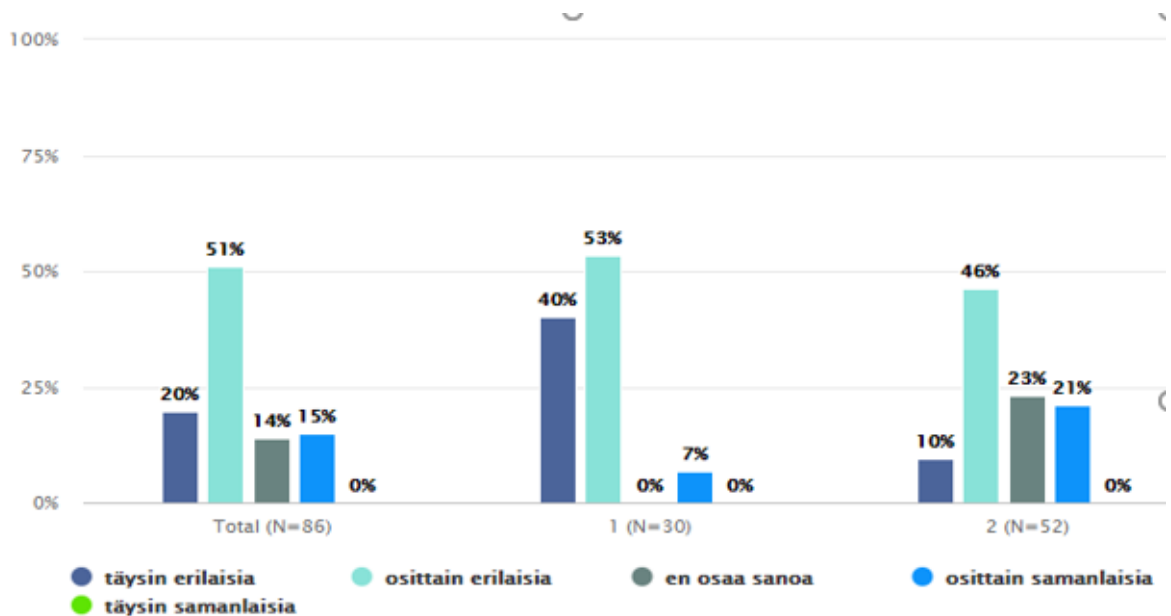
Viimeisenä kysyttiin, kuinka kauan on työskennellyt (Amex GBT ja HRG yhteensä) yrityksessä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää arvioivatko 0-10 vuotta talossa olleet henkilöt kulttuuria eri tavalla kuin yli 10 vuotta talossa olleet henkilöt.

Vastaajista (n=86) suurin osa, 64 henkilöä eli 74,4 % oli ollut talossa pidempään kuin 10 vuotta. 22 vastaajaa eli 25,6 % oli ollut talossa 0-10 vuotta. Koska alle 10 vuotta talossa olleiden joukko jäi alle 30, ei vastauksia voida tulkita työsuhteen keston mukaan. Tämän taustakysymyksen osalta vastaukset on käsitelty yhtenä joukkona.

6.2 Organisaatiokulttuurin piirteet

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin organisaatiokulttuurin piirteitä.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, *jos ajatellaan Amex GBT:tä ja HRG:tä vielä omi-
na yrityksinään, mielestäni organisaatiokulttuurit ovat täysin erilaisia (1), osittain erilaisia
(2), en osaa sanoa (3), osittain samanlaisia (4) vai täysin samanlaisia (5)*. Vastaajista
(n=86) 20 % arvioi kulttuurien olevan täysin erilaisia, 51 % arvioi kulttuurien olevan osittain
erilaisia, 14% ei osannut sanoa, 14% koki kulttuurien olevan osittain samanlaisia ja 0%
koki niiden olevan täysin samanlaisia. Vastausten keskiarvo oli 2.24. Mediaani oli 2. Vas-
taukset Amex GBT:n ja ex-HRG:n työntekijöiden kesken on esitelty alla olevassa kuvios-
sa. Vastaukset jakautuivat eniten vaihtoehdon täysin erilaisia osalta. Ex-Hrg:n vastaajista
(n=30) 40% arvioi kulttuurien olevan täysin erilaisia, kun taas Amex GBT:n vastaajista
(n=52) vain 10% arvioi kulttuurien olevan täysin erilaisia. Ex-HRG:n vastaajista kukaan ei
vastannut en osaa sanoa, kun taas Amex GBT:n vastaajista 23% oli valinnut tämän vaih-
toehdon. Vain 7% Ex-HRG:n vastaajista arvioi kulttuurien olevan osittain samanlaisia, kun
taas näin uskoi olevan 21% Amex GBT:n työntekijöistä.



Selite : 1. Ex-HRG:läinen 2. Amex GBT:läinen

Kuvio 5. Amex GBT :n ja HRG:n kulttuurien samanlaisuus

Toisena kysymyksenä niiden vastaajien (n=61), jotka olivat edellä olevaan vastanneet täysin erilaisia tai osittain erilaisia, pyydettiin lyhyesti kertomaan eroista. Avoimet vastaukset (n=60) kirjattiin yksitellen kaikki Exceliin ja niputettiin tämän jälkeen samankaltaisuuksien mukaan pääteemoihin. Osaan vastauksia oli yhdistetty monta eroavaisuutta, joten nämä kaikki eriteltiin omiksi vastauksiksi ja niiden summaksi saatiin 96. En osaa sanoa vastauksia oli näistä 2. Vastaukset jaettiin seuraaviin teemoihin: 1. Erilaiset työ- ja toimintatavat (n=16), 2. Erilaiset järjestelmät (n=11), 3. Erilainen johtamistapa (n=8), 4. Amex GBT:n kulttuuria kuvaavat adjektiivit (n=15), 5. HRG:n kulttuuria kuvaavat adjektiivit (n=30) ja 6. Amerikkalaisuus vs. Pohjoismaalaisuus (n=14).

Kulttuurien erilaisuutta kuvaavat adjektiivit koottiin alla oleviin sanapilviin per kulttuuri. Vertailtaessa vastauksia taustan mukaan, oli suurin osa HRG:n kulttuuria kuvaavista adjektiveista Ex-HRG:n vastaajilta, mutta muutamia samanlaisia vastauksia löytyi myös Amex GBT:n vastaajien joukosta. Ihmisläheinen oli yleisin adjektiivi, jolla HRG:n kulttuuria kuvattiin.



Kuvio 6. Amex GBT:n kulttuurin piirteitä



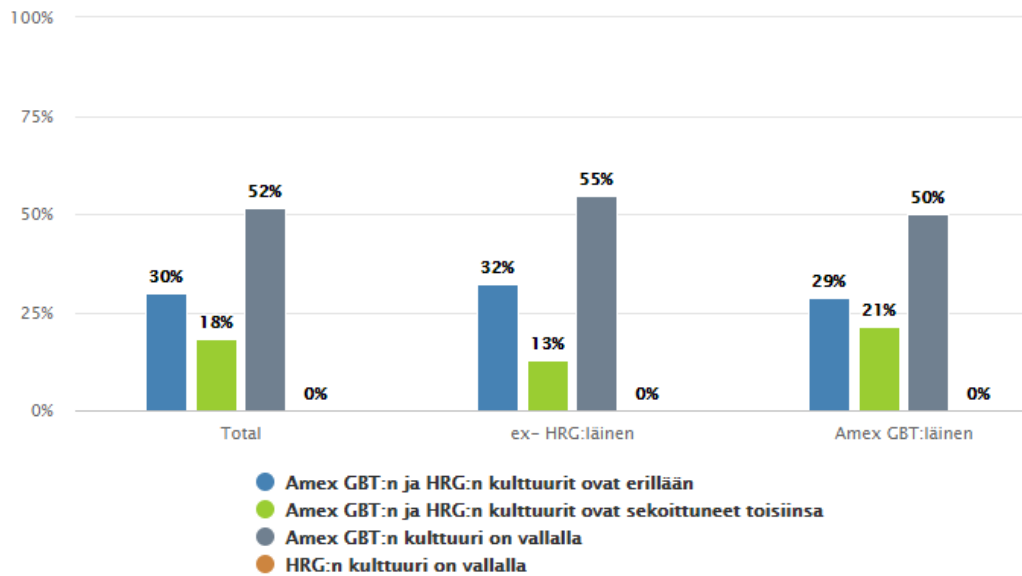
Kuvio 7. HRG:n kulttuurin piirteitä

Erilaiset toimintatavat, työnkuvat ja työtehtävät sekä erilaiset järjestelmät oli kuvattu noin kolmasosassa vastauksissa. 14% vastaajista oli kuvannut eroksi yrityksen alkuperämaan eli Amex GBT:n amerikkalaisen taustan ja HRG:n pohjoismaisen taustan.

Johtamisen tai johtamistavan koki erilaiseksi noin 8% vastaajista. Koettiin, että HRG:n johtamistapa on ihmisläheisempi ja HRG:n esimiehiä on helpompi lähestyä.

Mainittiin myös, että HRG:llä luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on parempi. Näin olivat vastanneet sekä Ex-HRG:n vastaajat, että Amex GBT:n vastaajat.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan eniten paikkaansa pitävä kuvaus kulttuurien tilanteesta. Vastaukset jakautuivat alla olevan mukaan. Keskiarvo oli 2.2 asettuen Amex GBT:n ja HRG:n kulttuurit ovat sekoittuneet toisiinsa ja Amex GBT:n kulttuuri on vallalla vastausten väliin. Mediaani oli 3.



Kuvio 8. Kulttuurien sekoittuneisuus

Selkeästi suurin eli 52% kaikista vastaajista (n=87), oli sitä mieltä, että Amex GBT:n kulttuuri on vallalla. 30% vastaajista koki, että Amex GBT:n ja HRG:n kulttuurit ovat erillään toisistaan. Ex-HRG:n vastaajista (n=31) 13% koki, että kulttuurit ovat jo sekoittuneet toisiinsa, kun taas Amex GBT:läisistä (n=52) näin koki 21%. Kukaan ei kokenut, että HRG:n kulttuuri olisi vallalla.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan adjektiiveja/väittämiä siten, miten ne parhaiten kuvaavat organisaatiokulttuuriamme tällä hetkellä. Adjektiivit ja väittämät olivat johdettu Trompenaarsin teorian organisaatiokulttuurien nelikenttäjaoista. Jokaista nelikenttää kohden oli kolme parhaiten kutakin kuvaavaa adjektiivia/väittämää.

Taulukko 1. Nelikenttien saamat arviot

Kuvaus	Täysin samaa mieltä (1)	Jokseenkin samaa mieltä (2)	En osaa sanoa(3)	Jokseenkin eri mieltä(4)	Täysin eri mieltä(5)
HAUTOMO					
Luova (n=87),Ka 3.31, Md 4	2	26	8	45	6
Intohimoinen (n=87),Ka 3.07, Md 3	2	32	18	28	7
Tasa-arvoa kannattava (n=86), Ka 2.35, Md 2	17	45	5	15	4
Summa	21	103	31	88	17
OHJUS					
Suorituskeskeinen (n=87),Ka 1.79, Md 2	28	52	4	3	0
Päämäärätietoinen (n=86), Ka 2.09, Md 2	16	56	6	6	2
Ennakoitava (n=87), Ka 2.82, Md 3	2	41	19	21	4
Summa	46	149	29	30	6
PERHE					
Ihmiskeskeinen (n=86), Ka 3.24, Md 4	0	31	9	40	6
Hierarkkinen (n=87), Ka 2.06, Md 2	22	50	5	8	2
Tärkeintä on kuka olet (n=87), Ka 3.63, Md4	0	12	17	49	9
Summa	22	93	31	97	17
EIFFEL					
Turvallinen (n=86), Ka 2.3, Md 2	11	51	13	9	2
Rutiininomainen (n=87), Ka2,46, Md 2	4	56	11	15	1
Kaikilla oma tehtävä (n=87), Ka 2.22, Md 2	12	54	11	10	0
Summa	27	161	35	34	3

Vertailua varten kunkin nelikentän adjektiivien/väittämien saamat luvut laskettiin yhteen per arvio (1=täysin samaa mieltä,2= jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin eri mieltä, 5=täysin eri mieltä). Näin saatiin tietää kunkin nelikentän tulos per arvio. Vastausten määrä per adjektiivi/väittäjä vaihteli 86-87 välillä.

Ensimmäinen nelikenttä ”Hautomo” oli kuvattu adjektiivein *luova, intohimoinen ja tasa-arvoa kannattava*. Hautomon saamat arviot jakautuivat siten, että 40% arvio olevansa jokseenkin samaa mieltä, toisaalta taas 34% oli jokseenkin eri mieltä Hautomon adjektiivien kuvaavan nykyistä organisaatiokulttuuria. 12% oli vastannut en osaa sanoa, ja täysin eri mieltä adjektiiveista oli 7% ja täysin samaa mieltä 8%.

Toinen nelikenttä ”Ohjus” oli kuvattu adjektiivein *suorituskeskeinen, päämäärätietoinen ja ennakoitava*. Ohjuksen saamat arviot jakaantuivat selkeämmin. Yli puolet eli 57% arvioista oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 18%. Mielipidettään ei osannut sanoa 11% ja jokseenkin eri mieltä 12% vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 2%.

Kolmannen nelikentän ”Perheen” adjektiivit ja väittämät olivat *ihmiskeskeinen, hierarkkinen ja tärkeintä on kuka olet, ei se mitä teet*. Nämä arviot jakaantuivat hieman samaan tapaan kuin Hautomon arviot. Vastaajista 37 % oli jokseenkin eri mieltä. Toisaalta jokseenkin samaa mieltä oli 36% vastaajista. En osaa sanoa vaihtoehdon oli valinnut 12% vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 8% ja täysin eri mieltä 7% vastaajista.

Neljäs nelikenttä eli ”Eiffelin torni” oli kuvattu adjektiivein ja väittämin turvallinen, rutiininomainen ja kaikilla on oma tehtävänsä. Eiffelin arvioista suurin osa eli 62% oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä adjektiiveista ja väittämästä oli 10% vastaajista. 13% oli vastannut en osaa sanoa samoin kuin jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli vain 1%.

Nelikenttien arvioiden jakaantumisista nähdään, että vastaajat arvioivat Amex GBT:n kulttuurin tällä hetkellä olevan Ohjus tai Eiffelin torni tai niiden yhdistelmä, jossa on kummankin piirteitä. Suuntausta täsmentääkseen, laskettiin vielä yhteensä täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastaukset. Ohjus nelikenttä sai samaa mieltä olevia vastauksia 195 kpl ja eri mieltä vastauksia 36. Eiffelin torni nelikenttä sai samaa mieltä olevia vastauksia 188 kpl ja eri mieltä olevia vastauksia 37 kpl.

Tutkittaessa arvioita vielä erikseen Amex GBT:n vastaajien ja ex-HRG:n vastaajien osalta, huomattiin, että Amex GBT:n vastaajien joukossa korostuu Ohjus hieman vahvemmin kuin ex-HRG:n vastaajilla. Amex GBT:n vastaajista 81% oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä Ohjuksen adjektiiveista. Vastaava luku ex-HRG:n työntekijöissä oli 61%. Eiffelin kohdalla oli pientä hajontaa luvuissa, painotusten ollessa kuitenkin samansuuntaiset.

Hautomon ja perheen arvioiden voidaan sanoa jakaantuneen puoliksi. Tätä havaintoa selventääkseen, laskettiin arviot vielä yhteen. Samaa mieltä Hautomon arvoista oli 124 kpl vastaajista, kun taas eri mieltä Hautomon arvoista oli 105 vastaajaa. Perheen arvoista samaa mieltä oli 115 vastaajaa ja eri mieltä 114 vastaajaa. Tästä syystä voidaan todeta, että kumpikaan näistä kulttuurityypeistä ei ole selkeästi vallalla vaan niitä kuvaavista adjektiiveista ollaan samaa ja eri mieltä. Perheen ja Hautomon arviot olivat melkein identtisiä Amex GBT:n ja Ex-HRG:n vastaajien kesken.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvottamaan väittämäpareja antamalla pisteitä (0, 20, 40, 60, 80, 100) siten, että enemmän paikkaansa pitävä saa enemmän pisteitä, summan ollessa aina 100 pistettä.

Tällä haluttiin selvittää Hofsteden teoriasta johdettuja vastapareja organisaatiokulttuurin tyypeistä. Ei haluttu laittaa vastaajaa valitsemaan vain toista ääripäätä, koska koettiin sen tuovan liian mustavalkoisen vastauksen. Pisteiden antoa ei oltu lukittu, joten vastauksissa huomattiin pientä heittoa, mikä ei kuitenkaan estänyt painotusten selville saamista. Ensimmäinen väittämäpari oli *Työssä tehdään vain välttämätön ja saavutusten eteen ei liiaksi ponnistella (n=86) vs. Otamme riskejä ja pyrimme kohti parempaa saavutusta (n=85)*. Työssä tehdään vain välttämätön vaihtoehdon oli luvulla 40 arvottanut 35% vastaajista. Otamme riskejä vaihtoehdon oli arvottanut luvulla 60, 36% vastaajista. Suurin osa vastauksista siis jakaantui 40 ja 60 pisteiden välille eli väittämistä kumpikaan ollut selkeästi toista vahvempi, kuitenkin hiveneren painottuen Otamme riskejä väittämän puoleen. Vertailtaessa vastauksia Amex GBT:n vastaajien ja Ex-HRG:n vastaajien kesken, huomattiin, että kummankin vastaukset olivat samansuuntaisia eikä eroja löydetty.

Toinen väittämäpari oli *Minusta huolehditaan ja minut otetaan huomioon kokonaisuutena ihmisenä vs. Vain tekemälläni työllä on väliä työnantajalle*. Tässäkin väittämässä annetut painotukset jakaantuivat. Minusta huolehditaan väittämään vastaajista (n=87) 36% oli valinnut 40 pistettä. Vain tekemälläni työllä väittämän isoin vastausmäärä oli näin ollen 60 pisteessä. Kuitenkin melkein yhtä iso osa vastaajista eli 29% oli valinnut 20/80 painotuksen eli oli vahvasti sitä mieltä, että vain tekemälläni työllä on väliä työnantajalle. Myöskään tässä väittämässä ei huomattu eroja Amex GBT:n ja Ex-HRG:n vastaajien kesken.

Kolmas väittämäpari oli *Työpaikalla on samat säännöt kuin kotona vs. Työelämä on irrallaan henkilökohtaisesta elämästä*. Tässä väittämäparissa vastaukset painottuvat selkeästi siten, että suurin osa vastaajista (n=87) koki vahvemmassi väittämän Työelämä on irrallaan, 42% vastaajista oli arvottanut tämän 80 pisteellä. 100 pisteellä väittämän oli arvottanut 24% vastaajista, joten sen voi todeta olevan selkeästi vahvempi väittämä.

Neljäs väittämäpari oli *Meidän organisaatioon on helppo liittyä ja kaikki otetaan avosylin vastaan vs. Uusien tulokkaiden ei ole helppo päästä toimintaan sisään*. Tässä väittämässä suurin osa vastaajista (n=85) oli antanut enemmän pisteitä vaihtoehdolle Meidän organisaatioon on helppo liittyä. 60 pistettä oli antanut 32% vastaajista ja 80 pistettä 29% vastaajista. Pientä hajontaa huomattiin Amex GBT:n ja Ex-HRG:n vastaajien antamissa pisteissä. Amex GBT:n vastaajat painottivat 80/20 pistettä ja 32% vastasi näin, kun taas Ex-HRG:n vastaajilla vastaavan vaihtoehdon valitsi 25% vastaajista. Ex-HRG:n vastaajista 39% vastasi 60/40.

Viides väittämäpari oli *Tarkat aikataulut ja raha-asiat eivät ole suuressa roolissa vs. Kulkukontrolli on tiukka ja aikatauluista pidetään kiinni*. Väittämä kulukontrolli on tiukka, sai eniten pisteitä arvolla 80.

Vastaajista (n=87) 47% oli vastannut näin. 100 pistettä väittämälle kulu kontrolli on tiukka, oli antanut 23% vastaajista eli painotusta tiukkaan kulukontrolli väittämään voidaan pitää selvänä. Sekä Amex GBT:n, että Ex-HRG:n vastaajien antamat pisteet olivat jaottuneet samalla tavalla eikä eroja näiden kesken löydetty.

Viimeinen väittämäpari oli *Prosessia tai sovittua tapaa noudatetaan, vaikka tavoitetta ei saavutettaisi vs. Tapa tehdä voi muuttua, jotta päästään tavoitteeseen*. Vastakset olivat jakaantuneet siten, että tapa tehdä voi muuttua väittämälle oli annettu 60 pistettä 31% vastaajan (n=87) osalta. Näin ollen hiuksen hieno painotus voidaan todeta tälle väittämälle. Kun katsottiin vastauksia Amex GBT:n ja Ex-HRG:n osalta, todettiin, että Amex GBT:n arviot noudattivat samaa linjaa kaikkien vastausten kanssa. Ex-HRG:n arvoissa prosentit olivat vastakkaiset eli väittäjä prosessia tai sovittua tapaa noudatetaan, oli saanut 60 pistettä eniten eli 37% vastauksista.

6.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuurin johtamisesta kysyttiin väittämällä, jotka olivat johdettu GPTW:n organisaatiokulttuurin johtamistutkimuksessa olevan yhdeksän osa-alueen pohjalta. Liitteissä 2. on kerrottu väittämät ja niiden arvioiden saamat prosenttiluvut.

Voidaan todeta, että vastaajat (n=87) kokevat esimiehen luottavan vastaajan työntekemiseen, jopa 90,8% oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa eli 96,5% vastaajista (n=85) ymmärtää mikä on oman työn merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Kysyttäessä sisäisestä viestinnästä, ilmeni vastauksissa hajontaa. Sen koettiin olevan vaihtelevasti avointa. Kuitenkin suurin osa vastaajista (n=87), lähes 61% koki sitä olevan tarpeeksi.

Selkeästi suurin osa eli 93% vastaajista (n=86) koki olevansa samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ymmärtää yrityksemme tavoitteen. Suurin osa eli noin 56% vastaajista (n=86) oli jokseenkin samaa mieltä, että tulee kuulluksi. Toisaalta viidennes koki, että on asiasta jokseenkin eri mieltä.

Ideointiin kannustamisen vastaukset vaihtelivat myös. Reilu kolmannes vastaajista (n=87) oli jokseenkin samaa mieltä, mutta suunnilleen saman verran oli myös jokseenkin eri mieltä.

Uusien ideoiden palkitsemisessa iso osa eli 39,5% vastaajista (n=86) ei osannut sanoa mielipidettensä. Kuitenkin enemmistö eli yhteensä noin 51% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä eli koki, ettei uusia ideoita palkita.

Suurin osa eli noin 60% vastaajista (n=87) koki saavansa kiitosta tekemästään työstä, kolmannes oli väittämistä kuitenkin jokseenkin eri mieltä. Kysyttäessä itse kiitoksen antamisesta muille, lähes kaikki (n=87) eli noin 86% arvioivat antavansa kiitosta. Ammatillisen koulutuksen saamisen vastaukset jakaantuivat. Noin 46% vastaajista (n=87) koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä eli koki saavansa koulutusta. Kuitenkin lähes saman verran eli noin 45% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä eli ei kokenut saavansa koulutusta. Samansuuntaiset prosentit ja samanlainen hajonta tuli myös väittämään yrityksemme hakee kasvua kehittämällä työntekijöitä.

Väittämään minut otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä, vastaajien (n=87) arvioissa oli hajontaa. Noin 44% oli väittämistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Noin 34% oli kuitenkin jokseenkin tai täysin eri mieltä. Lisäksi reilu viides ei osannut sanoa arviotaan. Kysyttäessä työnantajan tukemisesta työn ja muun elämän tasapainossa, suurin osa vastaajista (n=87) eli noin 64% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. En osaa sanoa vaihtoehdon valitsi 17% vastaajista ja loput olivat eri mieltä. Suurin osa vastaajista (n=87) eli noin 76% arvio työnantajan tukevan hyvinvointia olemalla täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämistä.

Hieman vajaa puolet eli 48% vastaajista (n=86) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että meillä juhlietaan onnistumisia. Reilu kolmannes kuitenkin koki, että onnistumisia juhlietaan. Yhteiskuntavastuun tärkeydestä kysyttäessä, huomattava osa eli 35% vastaajista (n=86) ei osannut sanoa mitä mieltä on. Reilu puolet kuitenkin arvio yhteiskuntavastuun olevan meille tärkeää.

Hyvien työsuoritusten palkitseminen jakoi mielipiteitä. Reilu puolet eli 55% vastaajista (n=86) oli kuitenkin sitä mieltä, että hyviä työsuorituksia ei palkita. Kun vertailtiin arvioita Amex GBT:n ja ex-HRG:n vastaajien kesken ei huomattu suuria poikkeavuuksia. Eroavaisuuksia tarkasteltiin enimmäkseen niiden vastausten osalta, joissa vastaukset olivat jakaantuneet tasan samaa ja eri mieltä vastauksiin. Koitettiin selvittää, olisiko jakautumisen syynä ollut vastaajan yritystausta, mutta näin ei ollut.

Samalla kun kysyttiin arviota yllä olevista väittämistä, kysyttiin niiden tärkeyttä asteikolla 1-5 (1= ei lainkaan tärkeä, 5=todella tärkeä). Liitteessä 3. on esitelty arviot tärkeydestä. Kaikki vastaukset painottuivat 4 tai 5 vaihtoehtoon, joten kaikki alueet koettiin hyvin tärkeiksi. Tässä kysymyksessä oli huomattava kato vastauksissa, keskimäärin vastauksia tuli 69,8 kpl per arvio. Selkeästi tärkein väittäjä oli esimieheni luottaa tekemiseeni, se oli valinnut todella tärkeäksi 89% vastaajista.

Muissa vastauksissa 4 ja 5 vaihtoehdot muodostivat suurimman osan vastauksista. En osaa sanoa vaihtoehdon oli valinnut yli kolmannes vastaajista kummankin ideointia käsitelleeseen väittämän osalta. Myöskin yli kolmannes vastaajista oli valinnut en osaa sanoa vaihtoehdon väittämään meillä juhlistetaan onnistumisia ja yhteiskuntavastuu on meille tärkeä. Vaihtoehtoa 1 oli valittu vain kerran kolmen väittämän osalta. Vaihtoehdossa 2 oli myöskin yksittäisiä valintoja yhdeksän väittämän kohdalla, paitsi väittämää uusia ideoita palkitaan, oli valinnut 11 % vastaajista.

6.4 Organisaatiokulttuurin rakenne

Kyselyn lopussa olevilla avoimilla kysymyksillä selvitettiin organisaatiokulttuurin rakennetta Scheinin ja Hofsteden mallien mukaan. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin *kertomaan muutamalla sanalla mitä helposti erottuvia asioita voit havaita organisaatiokulttuuristamme*. Vastauksia tuli 60 kpl. Vastauksista rajattiin pois ne vastaukset, jotka eivät vastanneet kysymykseen, jolloin jäljelle jäi 48 vastausta. Yhdessä vastauksessa saattoi olla monta eri asiaa, joten nämä yksittäiset asiat eroteltiin omikseen ja yhdisteltiin teemoihin Excelissä. Yksittäisten asioiden summaksi tuli 92 kpl ja tähän lukuun on seuraavat laskelmat perustettu. Isoimmaksi teemaksi muodostui logo (n=21), joka mainittiin 23% vastauksista. Toinen teema oli ammattikieli (n=13), joka mainittiin 14% vastauksista. Sisäiset viestintäkanavat ja järjestelmät (n=17) mainittiin 18% vastauksista.

” Logo ja värit, teemalause "don't travel without it", teknologisten ratkaisujen arvostus ja mainostus”

”Logot ja tunnukset pääkonttorilla, yhtenäinen yleiskuva toimistossa.”

Helposti havaittaviksi asioiksi kulttuurissamme oli myös tunnistettu tapa tehdä työtä (8%), värit ja brändin ulkonäkö (11%), Amerikkalaisuus (8%) ja toimiston ulkonäkö (3%).

Lisäksi niputettiin arvoja ja käyttäytymistä kuvaavat vastaukset (15%).

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin *mainitsemaan yksi hahmo tai henkilö, jonka luonteenpiirteitä (esim. auttaa muita menestymään, aina valmis toimimaan) tai ominaisuuksia arvostamme organisaatiokulttuurissamme (voi olla todellinen tai keksitty, elävä tai edesmennyt henkilö)*. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 34 kpl eli noin 40% kaikista vastaajista vastasi tähän. Kahdeksan henkilöä oli mainittu nimeltä, joista suurin osa oli esimiehiä. Lisäksi mainittiin kolme jo talosta lähtenyt henkilöä nimeltä.

Yksi hahmo oli mainittu- Nalle Puh, koska hän on ystävällinen, reilu ja hyväksyvä. Lisäksi oli vastattu ominaisuuksia, joita tällaisella henkilöllä tulisi olla, vaikka henkilöä/hahmoa ei osattu mainita.

Näitä ominaisuuksia oli välittävä, auttavainen, empaattinen, inspiroiva ja särmä, ajanhermolla asiakkuuksissa, tuottava, tehokas, joustava ja toimintaa kehittävä.

Seuraavaksi kysyttiin, millaisia erityisiä sosiaalisia tapoja tai tapahtumia organisaatiokulttuurissamme on. Vastauksia tuli 63kpl ja ne jaoteltiin teemoihin. Yhteensä näissä teemoissa oli 96 erillistä asiaa. Lähes joka kolmas vastaaja nimesi henkilöstö- tai tiimipäivän, joka sai siis eniten vastauksia. Vähän yli viidennes vastaajista mainitsi merkkipäiväjuhlat/kahvit erityiseksi juhlaksi. 12.5% vastaajista mainitsi taukojummat sosiaalisena tapana. Paikalliset viestintäpalaverit Townhallit mainitsi 4% vastaajista samoin kuin palkitsemismatkat Pacesetterit ja Achieversin. Virtuaaliset aamukahvit mainittiin 3% vastauksista. Yksittäisiä mainintoja tuli esimerkiksi Facebook-yhteisölle, kollegan halaamiselle tavatesa, tullaisten tuomiselle, yhteiselle kukkien istuttamiselle sekä palavereille.

Seuraavana pyydettiin kuvailemaan yhteisiä arvoja ja toimintalupauksi. Amex GBT:n strategian arvoja (People, Passion, Progress) ei saanut vastata. Vastauksia saatiin 56kpl, joista kolme oli en osaa sanoa vastauksia ja viisi oli taukojumppaa. Nämä jätettiin tuloksista pois. Muut vastaukset eroteltiin yksittäisiksi vastauksiksi ja näiden summa oli 92. Teemoittelussa esiin nousi seuraavat arvot. Eniten vastauksia (n=22) eli 24% vastauksista tuli teemaan asiakaslähtöisyys.

”Kuunnellaan asiakasta ja pyritään tekemään kaikki mahdollinen asiakkaan hyväksi”

Seuraavaksi eniten vastauksia (n=21) eli 23% tuli teemaan tehokkuus, tuloksellisuus, kehittäminen ja aktiivisuus. Kolmas teema keskinäinen luottamus ja vastuullisuus (töistä & toisistamme) oli vastattu 13 kertaa eli 14% vastauksista.

”Loistava asiakaspalvelu ja -tuki, kollegan kannustaminen ja tukeminen, luottavuus ja asioiden edistäminen ja hoitaminen loppuun”

”Pyrkimykset yhteisen tuloksen saavuttamiseksi ja sen myötä kollegan tsemppaus”

”Luottamus, yhteistyö, vastuu omista toimista”

13% vastauksista (n=12) oli mainittu yhteishenki ja 9% oli mainittu muiden arvostaminen ja huomioon ottaminen. Kannustaminen ja avoin kommunikaatio olivat kumpikin saaneet noin 6% vastauksista. Yksittäinen vastaus oli ekologisuus.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan, minkälaisia perusoletuksia tai uskomuksia meidän kulttuurissamme on.

Oletusten ja uskomusten oli kyselyssä kuvailtu olevan tapoja reagoida ongelmiin, piileviä alitajunnasta tulevia oletuksia, joku käytäntö mikä on ristiriidassa tavoitteeseen tai jonkun toiminnon toisto, vaikka se ei toimitakaan. Vastauksia tuli 39. Näistä poistettiin ne, joiden ei katsottu kuuluvan kulttuurin ytimeen. Vastauksissa näkyi se, että yhteistä kulttuuria ei ole ollut ja kysymyksen tarkoitusta ei oltu täysin ymmärretty. Muutamia pääryhmiä onnistuttiin kuitenkin löytämään. Ensimmäinen uskomus oli se, että asiakas on aina oikeassa ja työstä ei vielääkään peritä tarpeeksi rahaa. Näin vastasi neljä henkilöä. Vastauksissa toistui se, että vielääkään ei uskalleta periä tehdystä työstä.

”Asiakas on kuningas, asiakas on aina oikeassa, työllämme ei ole/ ei saisi olla hintaa esim. miksi on veloitettu palvelumaksuja jne.”

Toisena esiin nousi sellainen ajatus, että olemme hitaita päätöksenteossa ja ikään kuin jämähdetty paikoilleen. Tämän suuntaisesti vastasi neljä vastaajaa.

”Olemme jollain tavalla jämähtäneitä emmekä kovin ketteriä”

Neljä vastaajaa oli maininnut asioiden yhtäläistämisen. Tämän katsottiin olevan ristiriidassa tavoitteeseen. Esimerkiksi asiakkaiden palvelussa katsottiin, että kaikki hoitaa kaikkiamalli ei vastaa tavoitetta hyvästä palvelusta.

Esiin nousi myös oletus siitä, että uudet ideat eivät kiinnosta. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että uusia ideoita ei käsitellä avoimesti, varsinkaan jos ne tulevat työntekijöiden puolelta.

Historiasta kumpuava yksittäinen ajatus oli se, että epäluottamus työnantajan ja henkilökunnan välillä estää näkemästä yhteistä tavoitetta. Lisäksi yksi vastaaja koki, että uusissa tilanteissa nostetaan vaon negatiiviset asiat esiin. Yksi vastaaja koki kuitenkin, että kaikesta selvitään.

Avoimiin kommentteihin tuli vastauksia 21 kpl. Pääasiassa kommentit käsittelivät yhteisöllisyyden puuttumista, viestinnän vähyyttä, kannustuksen puutetta, jatkuvassa muutoksessa elämistä sekä sitä, että yritys ei ole tehnyt riittävästi henkilöstön ja kulttuurin yhdistymisen suhteen. Osa koki vastaamisen hankalaksi, koska ollaan niin alussa ja ei vielä tunnetta toisiamme.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön avulla haettiin vastausta tutkimusongelmaan, *millainen on Amex GBT:n Suomen henkilöstön arvio organisaatiokulttuurista yhdistymisen alussa.*

Tavoitteena oli saada koko henkilökunnan arvio lähtötilanteesta, mutta vastausprosentin jäädessä alle 50, se ei täysin toteutunut. Vastausprosenttiin vaikutti varmasti haastavan työtilanteen lisäksi myös aihepiiri, joka ei ole monelle välttämättä tuttu tai se koetaan vaikeaselkoiseksi. Koko henkilöstöstä melkein 80% on ostajayrityksen eli Amex GBT:n henkilökuntaa ja heidän vastausprosentti oli vain 34.4. Tästä syystä voidaan tulkita, että tulokset kuvaavat vain osittain Amex GBT:n työntekijöiden arviota. Koska Amex GBT:n vastausprosentti oli selkeästi pienempi kuin keskimääräinen vastausprosentti, tulee miettiä miksi kysely ei saanut vastauksia heidän osaltaan enemmän. Koettiinko aihepiiri hankalaksi? Ajateltiinko sen olevan jotain, joka ei kuulu itselleen tai olevan jotain mihin ei itse kuitenkaan voi vaikuttaa? Voi myöskin olla, että ostajayrityksen rooli sinällään ei herättänyt kiinnostusta vastata kyselyyn, ehkä ajateltiin kulttuurin olevan ja tulevan olemaan jatkossakin Amex GBT:n puolelta. Ex-HRG:n vastaajien vastausprosentti oli parempi ja se voi johtua siitä, että ostettavan yrityksen henkilökunta kokee isompaa tarvetta purkaa tuntojaan. Erkkilän (2001, 45.) mukaan yrityskaupassa ostettava henkilöstö joutuu yllättäen ihan erilaisten arvojen ja toimintakulttuurin äärelle. Tästä syystä voidaan kokea voimakasta tarvetta puhua. Lisäksi tutkijan oma tausta Ex-HRG:läisenä saattoi vaikuttaa nostavasti vastausprosenttiin. Esimiehiä oli vastaajissa vain kuusi kappaletta. Koska määrä jäi alle 30, joka tulisi olla minimimäärä tarkasteltaessa vastausjoukkoa, ei tätä taustakysymystä voitu käyttää vertailussa. (Vilkka 2014, 57.) Tutkimus saatettiin kokea aiheen puolesta enemmän työntekijöitä koskevaksi, ja siitä syystä esimiesten osallistuminen oli heikkoa. Sitä, että kysely oli tarkoitettu koko henkilöstölle, olisi voitu korostaa saatekirjeessä enemmän. Toisaalta asetettaessa taustakysymyksiä olisi pitänyt tarkistaa esimiesten määrä koko talossa. Tämän tarkistuksen jälkeen olisi voitu todeta, että kysymys ei ole tarpeellinen, koska se ei todennäköisesti tule saamaan tarvittavaa joukkoa, ollakseen edustava. Myöskin 0-10 vuotta talossa olleiden määrä jäi alle 30, eli sitäkin joukkoa ei voitu käyttää vastausten vertailuissa.

Kun katsottiin vastauksia kokonaisuutena, huomattiin, että niissä oli paljon kielteisiä tunteita ja sävyiltään tyytymättömiä kommentteja. Näiden tunteiden voidaan katsoa johtuvan muutosvastarinnasta, jota aina syntyy muutoksissa.

Erkkilän (2001, 189.) mukaan kielteiset tunteet voivat johtua henkilön motivaatiosta, aiemmista muutoskokemuksista sekä ammatillisesta osaamisesta. Kuten jo aiemmin todettu, on Amex GBT:n vastaajien taustalla jo yksi lähiaikoina tapahtunut yrityskauppa.

Onko näin, että tämän yrityskaupan jäljet ovat vielä läsnä ja toimivat rasitteena tämän yhdistymisen etenemisessä? Ex-HRG:n vastaajien puolella kielteisiä tunteita herää varmasti yksinkertaisesti siksi, että ostettavan yrityksen rooli on usein kyseenalaistaa ja olla vastaan muutoksia. Myöskin esimerkiksi huoli oman työn jatkuvuudesta ja pelko oman tulevaisuuden hallitsemisen kyvyn vähenemisestä voi aiheuttaa negatiivisuutta. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.) Kielteiset tunteet ovat omiaan lisäämään jännitteitä muutoksessa. Ne voivat olla myös seurausta kulttuurien yhteentörmäyksestä, jonka Pitkänen (2006, 54.) katsoo olevan seurausta siitä, ettei kulttuureihin ole paneuduttu muutostilanteessa. Voisiko tosiaan olla näin, että yhdistymisessä on vain tutkittu muita asioita ja organisaatiokulttuureihin ei ole paneuduttu? Tyytymättömyyden tunteet ja muutosvastarinta eivät kuitenkaan ole tarpeettomia. On todettu, että ne henkilöt, jotka vastustavat muutosta, ovat todennäköisemmin yhteistyökykyisempiä kuin ne, jotka hyväksyvät muutoksen passiivisesti konflikteja välttäen. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 217.) Vastustaminen kiellii kuitenkin kiinnostuksesta, halusta tehdä asioita paremmin, kun taas kaikkeen muutokseen saman tien suostuminen on merkki siitä, että on mahdollisesti jo annettu periksi eikä muutosta jakseta enää kiinnostua.

Vastauksista oli luettavissa kyseenalaistamisen tunteita. Kyseenalaistettiin, että onko tehty tarpeeksi kulttuurien yhdistymisen suhteen ja onko henkilöstöä huomioitu muutoksessa tarpeeksi sekä onko yhteinen ja amerikkalainen tapa tehdä meille sopiva. Schein (2009, 134.) sanoo, että vallitsevan tilan kyseenalaistaminen on ensimmäinen askel muutoksessa ja vanhan poisoppimisessa. Lisäksi vastauksissa oli laajalti tyytymättömyyden tunteita, jotka voivat synnyttää motivaatiota vanhasta pois oppimisessa. Muutoksen katsotaan lähtevän käyntiin juuri kyseenalaistamisella eli näin ajatellen nämäkin tunteet ovat tärkeitä. (Schein 2009, 134.)

Kaiken kaikkiaan osassa kysymyksiä oli paljon en osaa sanoa vastauksia. Se voi kertoa siitä, että kysymys ei ollut hyvin aseteltu eikä sitä oltu ymmärretty. Toisaalta se voi olla vastaajan rehellinen mielipide. Toisaalta voisiko se olla merkki, ettei asia kiinnosta ja henkilö kokee olevansa jo etäännyttänyt organisaatiosta? Organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisessa yksi kulmakivi on henkilöstön osallistamisen tärkeys. Kun voi olla osana muutosta, vähentää se etäännyvyyden tunnetta. (Gibson, D. & Barsade, S. 2003, 27.) Lisäksi osassa vastauksia ilmeni vastausten jakaantumista eli toiset olivat samaa mieltä ja toiset eri mieltä. Syytä tähän ei löytynyt taustakysymyksistä eli voiko olla näin, että talon sisällä on vain monia erilaisia tapoja toimia ja johtaa?

Ehkä kaikki kulminoituu tapaan johtaa organisaatiokulttuuria eli esimiesten toimintaan. Tässä varmasti olisi selkeä tarkennuksen paikka, yhteisen suunnan löytäminen.

Yleisissä palautteissa oli kaivattu lisäesimerkkejä vastauksiin, ja todettiin arvioimisen olleen hieman vaikeaa, koska yhdistyminen on niin alussa.

7.1 Mitä piirteitä organisaatiokulttuurissa arvioidaan olevan tällä hetkellä?

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkomaan kolmella tarkemmalla tutkimuskysymyksellä, joista ensimmäisenä oli *Mitä piirteitä arvioidaan organisaatiokulttuurissa olevan tällä hetkellä?* Suurin osa vastaajista arvioi kulttuurien olevan joko täysin tai jokseenkin erilaisia keskenään. Myöskin noin puolet vastaajista koki, että Amex GBT:n kulttuuri oli vallalla. Kun tutkittiin vastauksia tarkemmin, huomattiin, että varsinkin Ex-HRG:n vastaajat kokivat kulttuurien olevan täysin erilaisia. On selvää, että ostettavan yrityksen henkilökunta analysoi eroavaisuuksia enemmän. Kulttuurit nähdään luonnostaan enemmän erilaisina, koska taustalla on vielä vahvasti ajatus entisestä kulttuurista. Ostettavan yrityksen henkilökunta vertaa uutta kulttuuria vanhaan enemmän ja johtuen ostettavan roolista, on luonnollista nähdä ne hyvin eriarvoisina. Amex GBT:n työntekijöillä taas ei ole samanlaista tarvetta verrata kulttuureja, koska ostajan ominaisuudessa oletus on, että ostettavan kulttuuri yhdistyy ostajan kulttuuriin. Amex GBT:n vastaajista myöskin merkittäväällä osalla ei ollut asiasta mielipidettä. Mieli-piteettömyys voi kieliä siitä, ettei ole ollut tarvetta miettiä kulttuurien eroavaisuuksia tai niitä ei ole tunnistettu, koska valtaosin edelleen oma kulttuuri hallitsee. Koska en osaa sanoa vastausten määrä oli merkittävä, on myös mahdollista, että ei täysin ymmärretty organisaatiokulttuurin käsitettä. Se kun on ryhmän näkymättömin ja vähiten konkreettinen osa. (Schein 2010,16.)

Kun tutkimuksen mukaan ajattelemme kulttuurien olevan näin erilaisia, herää kysymys, miten pystymme toimimaan ja menestymään yhdessä? Chimielecki & Sulkowskin (2016,48.) mukaan menestys riippuukin siitä, kuinka hyvin yritykset onnistuvat sekoittamaan kaksi kulttuuria ja luomaan uutta kulttuuria lainaten kummastakin jotain. Tutkimustuloksista nähtiin, että työtä sekoittamisessa on vielä edessä. Joidenkin näkemysten mukaan kahden yrityksen yhdistymisessä parasta olisi kokonaan uuden kulttuurin luominen (Chimielecki & Sulkowski 2016,55.) Tämä ajatus on kuitenkin ristiriitainen. Käytännössä ei ole mahdollista luoda kulttuuria tyhjästä ja ajatella pystyvänsä luomaan sen tyhjästä. Kulttuurissa näkyy aina historia ja sen ydin on ajan saatossa muotoutunut. Lisäksi uuden luominen ei puolla sitä tosiasiaa, että omaksuakseen ja päästäkseen uuden kulttuurin sisään, tulee siellä olla jotain tuttua, joka edesauttaa mukautumaan uuteen.

Suurimpina eroina kulttuureissa mainittiin esimerkiksi erilainen johtamistapa sekä kuvailtiin erilaisin adjektiivein kulttuureja. Pääsääntöisesti AmexGBT:n kulttuuria kuvaavat adjektiivit olivat täysin erilaisia kuin HRG:tä kuvaavat adjektiivit.

Voidaankin miettiä miten jäykkä, hierarkkinen ja suorituskeskeinen kulttuuri yhdistyy rentoon, ihmisläheiseen ja nykyaikaiseen kulttuuriin? Kumpikin vastaajajoukko oli vastannut samanlaisesti eli voidaan sanoa, että kulttuurit arvioitiin samalla tavalla riippumatta, oliko ostaja- vai ostettavasta yrityksestä. Yksi tapa ajatella eroja on, että kulttuurit ovat yksinkertaisesti vain erilaisia. Toisaalta adjektiivien sävyistä voidaan päätellä, että ehkä taustalla on muutakin. Kertovatko erot siitä, että Amex GBT:n vastaajat eivät koe vielä itsekään Amex GBT:n kulttuuria omakseen edellisen yrityskaupan seurauksena ja se kuvaillaan adjektiivein, jotka eivät välttämättä ole kaikista halutuimpia ominaisuuksia? HRG:n kulttuurin lempeämmät adjektiivit kertovat siitä, että ollaan vielä vahvasti vanhassa kiinni eikä siitä ole päästetty irti ja kaikki vanha nähdään erityisen positiivisessa valossa. Roman (2006, 5.) mainitsee, että päästäkseen irti vanhasta, tulee sitä olla mahdollisuus surra ja sitä kautta irti päästäminen helpottuu. HRG:llä ei järjestetty vanhan kulttuurin ”hautajaisia” ja tämä näkyy vastauksissa. Korostetaan vielä vanhan hyvyyttä ja halutaan pitää siitä kiinni.

Palataan vielä kulttuurien sekoittuneisuuteen. Kysyttäessä kulttuurien sekoittuneisuudesta, melkein joka viides koki kuitenkin, että kulttuurit ovat jo sekoittuneet toisiinsa. Siltä kantilta katsottaessa on kuitenkin huomattavan moni jo kokenut, että jonkinlaista yhdistymistä on tapahtunut ja tämä on positiivinen asia jatkon kannalta.

Juuti (2006, 243.) toteaa, että organisaatiokulttuuri syntyy, kun yhteisö kohtaa haasteen, johon sen on kyettävä vastaamaan. Tämän perusteella voidaan ajatella yhdistymistä yrityskaupan jälkeen meidän organisaatiokulttuurin synnyn käynnistävänä haasteena. Kuitenkin mikäli tähän vastaajista 30% arvioimaan kulttuurien erillä oloon ei paneuduta, on vaarana, että yrityksen sisälle jää silot, jotka toimivat ominaan (Liimatainen & Lähteenmäki 2020, 125.) Se on todellinen riski ja sillojen estämiseen tulee paneutua, jotta kummankin organisaation jäsenet voisivat kokea tulevan uuden omakseen. Erkkilä (2001, 64.) nostaa ammatillisen osaamisen ja yhdessä konkreettisten asioiden luomisen yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, jolla saadaan henkilökuntaa yhdistettyä ja uuden kulttuurin luominen etenee. Yhteinen aika ja vuoropuhelu sekä tutustuminen mainitaan konkreettisiksi keinoiksi kulttuurien yhdistämisessä. (Kuusela 2015, 182-183.) Ex-HRG:n työntekijöiden kohdalla on tärkeää saada heidät omaksumaan ja hyväksymään uusi organisaatiokulttuuri, ettei jäljelle jää ulkopuolisuuden tunteita ja, että koetaan olevansa tasapuolisia organisaation jäseniä. Yhteinen aika ja osallistaminen ovat tässä merkittäviä tekijöitä.

Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan organisaatiokulttuuriamme kuvaavia adjektiiveja, haluttiin selvittää, minkälaisia piirteitä kulttuurissamme arvioidaan olevan sekä ajattelemmeko kaikki samalla tavalla. Kuten Trompenaars toteaa, jaottelu ei ole yksinkertainen eikä

sillä saa kategorisoida liikaa. Tämän jaottelun avulla kuitenkin voidaan selvittää, miksi toimitaan tietyllä tavalla. Miten esimerkiksi opitaan, muututaan, motivoidaan, palkitaan ja ratkaistaan konflikteja. (Trompenaars 1998, 162.) Tässä tutkimuksessa nousi esille kaksi suuntausta eli Ohjus ja Eiffel ja näihin suuntauksiin päädyttiin siitä huolimatta, oliko vastaaja Amex GBT:n vai Ex-HRG:n vastaaja. Suuntauksia kuvaa tavoitteellisuus, päämäärähakuisuus, suorituskeskeisyys, prosessien mukaan meneminen, pysyvyys ja jäsennellyt tavat toimia. Nämä ovat lähellä jo aiemmin kuvattuja Amex GBT:n kulttuuria kuvaavia adjektiiveja. Koska kumpikin näistä suuntauksista on nelikentässä arvioitu tehtäväkeskeiseksi, voidaan kulttuurimme tällä hetkellä katsoa olevan tehtäväkeskeinen. Sen sijaan suuntauksukset edustavat sekä tasa-arvoa kannattavaa, että hierarkkista kulttuuria eli näitä kumpaakin piirrettä katsotaan olevan meidän kulttuurissamme. Heikkouksina näissä suuntauksissa mainitaan luottamuksen-, luovuuden-, ja lojaalisuuden puute sekä liiallinen mekaaninen ajattelu ja kontrollointi. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 53.) Nämä puutteet tulivat ilmi myös kysyttäessä kulttuurin uskomuksista ja perusolettamuksista. Niissä mainittiin luottamuksen puutteesta sekä ideoiden torppaamisesta sekä liiallisesta toiminnan jäykkyydestä. Voidaan siis todeta, että vastaajien kesken tahtotila olisi osaksi päästä lähemmäs Hautomoa, jonka yksi piirre on luovuus.

Kuvailtaessa organisaatiokulttuuria vastaparein, ei moneenkaan kysymykseen saatu selkeitä eroja. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että tapa kysyä vastapareja ei ollut sopiva tai sitten vastaajilla oli toisistaan eriävät mielipiteet. Valittaessa tämä kysymystyyppi kyselyyn, oli tutkijan mielessä jana, jolle vastaparit olisi asetettu. Tämä ei teknisesti ollut käytetyssä järjestelmässä mahdollista, joten saadakseen vastauksiin painoarvoja, pyydettiin ne arvottamaan vahvemman mukaan. Hofstede ym. (2010, 354.) korostaa, että tarkoitus ei ole etsiä hyvää tai huonoa vaan vertailla käytäntöjä keskenään ja se oli tässäkin tutkimuksessa tarkoitus.

Sanapareista vain pienellä painotuserolla valikoitui, otamme riskejä työssämme, vain tekemälläni työllä on väliä työnantajalle sekä tapa tehdä voi muuttua, jotta päästään tavoitteeseen. Nämä väittämät Hofstede ym. (2010, 355.) luokittelee seuraaviin kulttuurin piirteisiin: tulosorientoitunut, työorientoitunut ja tiukasti ohjeistettu. Kun katsotaan näiden yhteyttä Trompenaarsin nelikenttään yllä, voidaan todeta vastausten olevan linjassa. Toisaalta se, että painotukset näiden vastaparien suuntaan eivät olleet vahvat, kertoo arvioiden hajaantumisesta eikä toisen vastaparin vahvuudesta voida vetää yleistyksiä.

Isommalla painotuserolla sanapareista valikoitui, työelämä on irrallaan henkilökohtaisesta elämästä, organisaatioon on ulkopuolisten helppo liittyä sekä kulukontrolli on tiukka ja aikatauluista pidetään kiinni. Näiden väittämien pohjalta voidaan sanoa, että kulttuuriamme kuvataan piirteillä asiantunteva, avoin sekä kulttuurilla kuvataan olevan tiukka kontrolli.

Vahvemmin avoimeksi eli avosylin uudet henkilöt vastaanottavaksi, kulttuurin kokivat Amex GBT:n vastaajat, kun taas Ex-HRG:n vastaajien arvioiden mukaan avoimuus oli vain hieman voimakkaampaa kuin sulkeutuneisuus. Tämä voi selittyä sillä, että Ex-HRG:n vastaajat kokevat jääneensä alakynteen eivätkä koe olevansa samanarvoisia uudessa organisaatiossa. Usein käy niin, että ostetun yrityksen kulttuuri muodostuu alakulttuuriksi yritystön tehneen yrityksen kulttuurissa. (Schein 2009, 189.) Tällöin saatetaan kokea olevansa ulkopuolinen eikä tervetullut.

Yhteenvedon ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löydettiin seuraavat piirteet. Vastaajien mielestä kulttuurit ovat hyvin vahvasti erilaisia, varsinkin Ex-HRG:n vastaajien mielestä. Amex GBT:n kulttuuri on vallalla. Keskeisiä piirteitä olivat tehtäväkeskeisyys, asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus ja tehokkuus, keskinäinen luottamus ja vastuunotto töistä. Kulttuurimme on tällä hetkellä suorituskeskeinen, päämäärätietoinen, rutiininomainen, turvallinen, asiantunteva, avoin ja kulukontrolli on tiukka. Se on hierarkkinen, mutta samalla tasa-arvoinen. Piirteiden joukossa havaittiin heikkouksina luottamuksen- ja luovuuden puute, mekaaninen ajattelu ja kontrollointi sekä uusien ideoiden syntyyn kannustaminen. Näiden tulosten valossa onkin hyvä pohtia, ovatko nämä niitä piirteitä, joilla yritys jatkossakin haluaa kulttuuriaan kuvattavan ja mitkä piirteet ovat avain menestyksekkääseen organisaatiokulttuuriin? Vai onko piirteissä jotain, joiden takia emme saavuta tavoitettamme, jolloin niistä tulisi pyrkiä päästä eroon?

7.2 Miten organisaatiokulttuurin johtaminen toteutuu tällä hetkellä?

Tätä tutkimuskysymystä haluttiin lähteä selvittämään Great Place To Work:n johtamistutkimuksen yhdeksän osa-alueen piirteillä. Näihin piirteisiin päädyttiin, koska niistä löydettiin paljon hyviä ominaisuuksia, jotka muun organisaatiokulttuurin johtamisen teorian tukemana muodostivat hyvän kokonaisuuden. Tutkimuksessa ei käytetty GPTW:n mittaristoa, vaan ainoastaan sen yhdeksän osa-alueen pohjalta luotiin osa-alueita kuvaavia väittämiä. Yksi osa-alue eli valitseminen jätettiin pois, koska sen katsottiin koskevan vain rekrytointia, jota yrityksessä ei lähiaikoina ole tapahtunut. GPTW:n kaupallisuus pidettiin koko ajan mielessä, eikä sitä siitä syystä nostettu vallitsevaksi osaksi tutkimusta.

Suurin osa piirteistä sai hyvät arviot. Vaikka kulttuurien piirteiden arvioinnissa oli paljon kielteisiä tunteita kummankin yrityksen osalta, oli yllättävää huomata, että kulttuurin johtamisen arvioitiin kuitenkin olevan yleisesti hyvää. Arvioitaessa aiemmin kulttuurien eroavaisuuksia, nousi esiin esimerkiksi vain HRG:n esimiesten ihmisläheinen johtamistyyli ja heräsi ajatus, että Amex GBT:n johtamistyyli ei ehkä ole kovin ihmisläheinen.

Kuitenkin kaiken kaikkiaan johtaminen arvioitiin hyväksi suurimmassa osassa vastauksia, eli vastauksissa voidaan nähdä hieman ristiriitaisuutta. Johtamisen piirteitä kysyttäessä, oli väittämät eroteltu pienemmiksi kokonaisuuksiksi, kun taas kulttuurin piirteitä arvioides- sa oli helppo yleistää yhdellä lauseella koko johtaminen. Tämä voi olla syynä ristiriitaisuuteen.

Kyselyn vastauksista huomattiin, että selkeästi suurin osa vastaajista koki nauttivansa esimiehen luottamusta ja ymmärtävänsä oman työn merkityksen yrityksen menestymisen kannalta. Nämä kielivät siitä, että innostaminen on ainakin osaksi ollut johtamisessa hyvin onnistunutta ja samalla ne arvioitiin tärkeiksi piirteiksi. Rossin (2012, 90.) mukaan innos- taminen on erilaista johtamista kuin motivointi ja sitouttaminen ja ilman sitä työnteko on vain minimisuoritus.

Sanotaan, että ikinä ei voi olla liikaa viestintää ja tuntuu, että siinä on usein parannetta- vaa. Rossin (2012, 120.) mukaan viestinnän tulee edesauttaa avoimuutta, luottamusta ja rakentaa työntekijöille merkityksellisyyttä. Tutkimuksen mukaan viestintä koettiin vaihtele- vasti avoimeksi suurimman osan kokiessa sitä olevan tarpeeksi. Avoimuuteen tulisi näin ollen vielä panostaa ja se voi olla esimerkiksi puhumista eli tiedon jakamista, joka on Ros- sin (2012, 120.) mukaan viestinnän ensimmäinen taso. Suurimmalle osalle oli selvää yri- tyksen tavoite. Tätä yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä ja niihin motivoitumista kutsutaan myös samastumisen johtamiseksi. (Kuusela 2015, 133.) Vastauksissa huomattiin, että hajontaa oli kuulluksi tulemisessa. Se, että osaa kokee tulevansa kuulluksi ja osa ei, voi kiellä erilaisista esimiehistä tai tiimeistä. Onko toisissa tiimeissä avoimempaa ja mahdollis- ta tuoda oma ääni paremmin esille? Voidaan siis sanoa, että tasapuoliseen vuorovaiku- tukseen tulee vielä panostaa entistä enemmän.

Rossin (2012, 152.) mukaan yrityksen johdolla tulee olla aikaa kuunnella työntekijöitä ja prioriteettina tulee olla järjestää aikaa kuulla heitä. Tutkimuksessa huomattiin, että ideoin- tiin kannustamisesta mielipiteet vaihtelivat ja koettiin, ettei uusia ideoita palkita. Isolla osal- la ei ollut asiasta mielipidettä. Tämä voi tarkoittaa, että asiaa ei koeta tärkeäksi eikä siihen koeta saavan johdon tukea. Tätä osa-aluetta ei myöskään osattu arvioida tärkeyden osal- ta.

Yrityksen johdon kiinnostuksen puute uusiin ideoihin nousi esiin myös avoimissa kysy- myksissä. Koettiin, että uusia ideoita ei käsitellä avoimesti. Näiden vastausten perusteella tämä on selkeä kehityskohde, johon tulee puuttua.

Tutkimuksesta selvisi, että suurin osa koki saavansa kiitosta tekemästään työstä, kuitenkin osan kokiessa, ettei näin ole. Voiko erilaisuus vastauksissa selittyä erilaisilla esimiehillä?

Voiko kyse olla myös siitä, että esimiehillä ei ole selkeää suuntaa millä tavalla kulttuuria johdetaan ja tämä heijastuu heidän johtamistapaan erilaisuutena. Reilu puolet koki, ettei työsuorituksia palkita. Tämä koettiin kuitenkin tärkeäksi osa-alueeksi. Kiitoksen antaminen perustuu työntekijöiden arvostamiseen ja kiittää voi myös muusta kuin perustyösuorituksesta. (Rossi 2012, 180.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että kulttuurin johtaminen GPTW:n näkökulmasta toteutuu jokseenkin hyvin. Suurimmat puutteet koettiin viestinnän, tasa-arvoisen vuorovaikutuksen, ideointiin kannustamisen ja palkitsemisen saralla. Ajatellessa kulttuurin johtamista, on tärkeää huomata, että tuloksista voi päätellä entisen yritysoston aiheuttamien tunteiden läsnäolon ja niiden sekoittumisen tämän yrityskaupan tuomiin tunteisiin. Alan tutkimusten mukaan saattaisi olla hyötyä, jos kulttuurinmuutoksessa johtajuus tulisi talon ulkopuolelta. On todettu, että jännitteiden hallinta olisi helpompaa ulkopuolisella henkilöllä. (Dyer & Schein 1985, 1987, teoksessa Pitkänen 2006, 49.) Toisaalta on huomattu, että ulkopuolinen johtaja ei välttämättä osaisi motivoida ihmisiä oikealla tavalla. (Trompenaars & Prud'homme 2004, 192.) Tärkeintä kuitenkin lienee, että kulttuurin johtamisen tärkeys yrityksen menestymisen kannalta huomioidaan ja, että se on tasapuolista ja samanlaista läpi koko yrityksen. Tällä hetkellä on nähtävissä erilaista johtamista, koska osassa kysymyksiä mielipiteet jakaantuivat niin selkeästi.

7.3 Mistä asioista ja käsityksistä organisaatiokulttuurimme koostuu tällä hetkellä?

Kun kysyttiin organisaatiokulttuurin rakenteesta avoimilla kysymyksillä, otettiin tietoinen riski vastausten ja niiden validiuden kanssa. Kysymykset oli johdettu Scheinin ja Hofsteden teorioista ja ne oli pyritty avaamaan mahdollisimman selkeäksi. Tässä ei kuitenkaan täysin onnistuttu. Osaan kysymyksistä oli vastattu muuta kuin mitä oli kysytty ja osaan oli jätetty vastaamatta. Kuitenkin ne vastaukset, jotka olivat käyttökelpoisia, antoivat yhte-neväisen kuvan mistä organisaatiokulttuurin katsotaan rakentuvan tällä hetkellä.

Helposti arvioitavia piirteitä eli artefakteja tai symboleja oli osattu nimetä hyvin ja selkeiksi ryhmiksi määrittyi esimerkiksi logo, ammattikieli, viestintäkanavat, brändi ja amerikkalaisuus. Kuten Schein (2009, 31.) ja Hofstede (2010, 8.) sanovat, ulkoiset piirteet ja konkreettiset asiat ovat helpoin havaita ja näkyvin osa tutustuttaessa organisaatioon. Tästä syystä niitä oli tässäkin tutkimuksessa selvästi helpoin mainita.

Keskeistä kulttuurin hahmoa ei oltu osattu suurimmassa osassa vastauksia mainita ja voikin pohtia, olisiko tämä kysymys ollut tarpeen muodostaa jollain toisella tavalla. Vastauksissa painottui myös tavoitela, eli kuvattiin sellaisia piirteitä, joita toivottaisiin olevan, eikä niinkään kuvattu nykytilaa. Kuitenkin auttavaisuus, empaattisuus, innostava, tuottava ja tehokas nousivat vallitsevaksi piirteeksi, jota arvostetulla henkilöllä tulisi olla.

Eryyisiä sosiaalisia tapoja oli lueteltu erilaisia, mutta kaikki niistä olivat melko yleisiä ja laajoja asioita kuten taukojumppa ja merkkipäiväkahvit. Oli kuitenkin ilahduttavaa, että yksittäiset vastaajat olivat maininneet esimerkiksi kollegan halaamisen tavattaessa ja tullaisten tuomisen työpaikalle. Nämä voidaan lukea rituaaleiksi, jotka ei niinkään ole tarpeellisia, mutta joita pidetään tärkeinä sosiaalisesti. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Kysyttäessä arvoista, nousi esiin selkeästi asiakaslähtöisyys, tehokkuus & tuloksellisuus ja keskinäinen luottamus & vastuullisuus. Nämä asiat Hofstede ym. (2010, 7-9.) luokittelee kulttuurin ytimeksi ja muuttumattomaksi osaksi. Samankaltaiset piirteet kuvattiin myös hahmoa kysyttäessä. Koska on todettu, että osallistaminen on äärettömän tärkeää, voisi yrityksen johto miettiä, voitaisiinko näitä arvoja jatkossa pitää meidän paikallisina työnte-koa ohjaavina arvoina. Henkilöstön ääni tulisi näin kuulluksi.

Varsinaisesta ytimestä eli perusoleuksista tai uskomuksista kysyttäessä, huomattiin siihen vastaamisen olleen haasteellista. Kuten Schein (2009, 32.) toteaa, ne ovat yrityksen perustajien luomia uskomuksia ja arvoja, joista on vähitellen tullut itsestään selviä ja ne ovat osaltaan tiedostamattomia. Niiden sanoittaminen on siis tutkitusti hankalaa. Tästä tutkimuksesta saaduista varsinaisen kulttuurin ytimen vastauksista ei saatu yhtenäistä vastausta. Saadut vastaukset muistuttavat enemmän arvoja. Pääteemoiksi nousivat oman työn arvostus ja siitä veloitus, uusien ideoiden väheksyminen ja hidas päätöksenteko. Lisäksi koettiin, että töiden yhtäläistäminen on ristiriidassa hyvän asiakaspalvelun antamisen kanssa eli toiminta ei vastaa tavoitteeseen.

7.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tilastollisen tutkimuksen luotettavuus varmistetaan etukäteen hyvällä suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. (Heikkilä 2014.)

Validi tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, ei sisällä systemaattisia virheitä ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Validi tutkimus mittaa oikeita asioita ja kysymykset ovat yksiselitteisiä ja koko tutkimusongelman kattavia. (Heikkilä 2014)

Tämän tutkimuksen validiteetti varmistettiin sillä, että kyselyssä käytettiin pohjana organisaatiokulttuurin tutkijoiden teorioita. Tällä varmistettiin, että tutkimus mittaa sitä mitä oli tarkoitus mitata. Vilkan (2014, 150.) mukaan validissa tutkimuksessa tutkija on pystynyt tuomaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle. Koska kyselyssä oli kuitenkin verrattain paljon en osaa sanoa vastauksia, voidaan todeta, että tutkija ei täysin onnistunut sanoittamaan kysymyksiä ymmärrettävään muotoon.

Kyselyä testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä, joiden antaman palautteen jälkeen kyselyä muokattiin paremmin ymmärrettäväksi. Näin varmistettiin kysymysten yksiselitteisyys ja poistettiin selkeät virheet. Kun kyselyn vastauksia ei laitettu pakollisiksi, ilmeni osassa vastauksissa katoa. Kyselyssä haluttiin kuitenkin varmistaa, että mahdollisimman moni vastaisi mahdollisimman moneen kysymykseen, eikä jättäisi kyselyä kesken haasteellisen kysymyksen takia ja tästä syystä kysymyksiin vastaamista ei laitettu pakolliseksi. Vastausten kato vaikutti hieman tutkimuksen validiteetin ja toi siihen sattumanvaraisuutta.

Taustakysymyksistä kahteen saatiin joukoksi alle 30 vastaajaa eikä näitä siksi pystytty käyttämään vastausten vertailussa. Vastaukset ovat näin ollen yleistettyjä eivätkä edusta tiettyä joukkoa ja tämä vaikuttaa tutkimuksen validiteetin myös. Taustakysymyksiä olisi ollut tarpeellista pohtia enemmän ja mieltä millä tavoin vertailua olisi enemmän saatu aikaiseksi.

Avointen kysymysten käsittelyssä teemoittelu oli tutkijan omaa tulkintaa ja saattoi vaikuttaa tulosten validiteetin. Avoimet kysymykset koettiin kuitenkin tärkeiksi tutkimuksen kannalta, koska niillä haluttiin vastaajien omin sanoin kertoaan mitä asioita tai käsityksiä kulttuuri sisältää. Avointen kysymysten validiutta olisi lisännyt, jos ne olisi kysytty toisella tavalla esimerkiksi haastatteleamalla. Tällöin vastaajia olisi voitu ohjata vastaamaan enemmän kulttuurin näkökulmasta eli vastaukset olisivat olleet enemmän sitä mitä oli tarkoitus saada selville.

Kysely valikoitui tutkimustavaksi, koska se on vastaajalle miellyttävä ja vastaajat jäävät tuntemattomaksi. Tuntemattomuuden katsottiin lisäävän vastaajien luottamusta sekä uskallusta vastata todellisen mielipiteensä mukaan tämän aihepiirin kyselyyn, mikä taas lisäsi tutkimuksen validiutta.

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Vilkkä 2014, 149.) Reliabiliteetti varmistetaan sillä, että otos on tarpeeksi suuri ja tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely tehdään huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014.) Lisäksi reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Toistetussa mittauksessa tulisi saada täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. (Vilkkä 2014, 149.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetissa havaittiin pieniä puutteita. Työtilanne Amex GBT:llä oli tutkimuksen aikaan erittäin haasteellinen johtuen Korona-viruksen aiheuttamista poikkeusoloista. Työtilanteesta johtuen, oli kysely saatava pikaisella aikataululla valmiiksi, jotta saataisiin mahdollisimman iso vastausprosentti. Työtilanne olisi voinut alentaa vastausprosenttia merkittävästi, jos kysely olisi tehty myöhempänä ajankohtana. Pikaisesta aikataulusta johtuen kyselyn vastausten tulkitsemista ei ehditty testaamaan riittävästi, vaan jälkikäteen huomattiin pieniä haasteita niiden tulkitsemisessä. Paremmalla harkinnalla ja kysymysten toisin asettelulla olisi voitu vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Lisäksi otos ei ylittänyt kaikissa taustaryhmissä 30 vastaajaa eli kaikkia joukkoja ei voitu hyödyntää.

Toisaalta olemassa olevien tulosten syöttö ja käsittely tehtiin huolellisesti, jolloin varmistettiin tulosten luotettavuus. Otos edusti noin puolta koko perusjoukosta. Tästä syystä tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Koska laadullisten kysymysten tulkinna oli tutkijan omaa luokittelua, ei voida sanoa, että tutkimuksen tulos olisi täysin samanlainen, jos sen olisi tehnyt joku toinen tutkija. Tämä heikentää osaltaan tutkimuksen reliabiliteettia.

8 Johtopäätökset

Luukka (2019.) sanoo, että ryhdyttäessä johtamaan kulttuurin muutosta, on tärkeintä tulla tietoiseksi nykytilasta. Tämän tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää organisaatiokulttuurin tilaa tällä hetkellä ja tästä syystä tutkimus on tärkeä yrityksen kannalta. Tämän työn tavoite oli ymmärtää lähtötilannetta organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi yrityskaupan jälkeen ja selvittää onko mahdollisia eroja Amex GBT:n ja Ex-HRG:n vastausten kesken sekä pohtia niiden merkitystä tulevaisuuden johtamisen kannalta. Kun tutkimuksen tulokset vedetään yhteen, on sanomattakin selvää, että organisaatiokulttuurien yhdistymisessä ollaan vielä hyvin alussa.

Ensimmäinen päähuomio oli, että Amex GBT:n ja HRG:n kulttuurit nähdään vahvasti erilaisina. Se tuo uuden kulttuurin muodostumiseen ison haasteen, koska kumpikin yritys tuo mukanaan jotain vanhaa uuteen kulttuuriin. Haasteena on, miten niin erilaisiksi arvioidusta kulttuureista saadaan muodostettua yksi yhteinen uusi kulttuuri. Siiloutuminen ja edelleen omien tapojen ja vanhan kulttuurin mukaan toimiminen on estettävä. Muutoin organisaatiossa jatkaa kaksi erillistä ”leiriä”. Pontevan (2009, 72.) mukaan olennaista on ymmärtää muutosprosessia rajoittavat tekijät ja henkilöstön kannustaminen eteenpäin. Kulttuurien näkemisen erilaisina ja vanhasta kiinni pitäminen ovat tällä hetkellä muutosta rajoittavia tekijöitä. Huoli siitä, että jatkamme omien kulttuurien ja toimintatapojen kanssa on läsnä. Vanhan kulttuurin hyvästelyyn ja siitä pois oppimiseen tulee yrityksen johdon kiinnittää erityistä huomiota.

Toinen huomio oli se, että arvioissa nähtiin vain jonkun verran eroja Amex GBT:n ja Ex-HRG:n henkilöstön välillä. Vastausten väliset erot tulkittiin suurimmaksi osaksi johtuvan ostettavan ja ostajan erilaisista roolista, joten tulevaisuuden johtamisessa tasa-arvoisuus ja yhdenmukaisuus on merkittävässä roolissa. Erot tulee kuitenkin huomioida, jotta kummankin yrityksen henkilökunta kokee uuden kulttuurin omaksi ja asemansa tasapuoliseksi. On äärimmäisen tärkeää, että kumpikaan osapuoli ei tunne olevansa ulkopuolinen yrityksen uudessa kulttuurissa. Varsinkin HRG:n työntekijöiden sitouttaminen nousee tärkeään asemaan.

Kolmannen huomion muodostivat tutkimuksen tuloksista ilmenneet organisaatiokulttuurin piirteet. Näistä piirteistä tulisi nyt pohtia ja erottaa ne mitkä koetaan tärkeiksi ja menestystä vahvistaviksi ja syventää niitä. Jos osa piirteistä koetaan epätoivotuiksi, tulisi niistä pyrkiä päästä eroon. Hyvien piirteiden korostaminen on johtamista, johdetaan ja korostetaan niitä piirteitä, joita arvostetaan ja halutaan vaalia kulttuurissa.

Lisäksi huomiota tulee kiinnittää siihen, miten päästään eroon kielteisistä tunteista ja ovatko ne pelkästään seurasta yrityskaupoista, vai johtuvatko jostain muusta. On äärimmäisen tärkeää oivaltaa, miten henkilökunta saadaan innostumaan ja motivoitumaan uuteen yhteiseen kulttuuriin. Esimiestyö on tässä avainasemassa. Vastauksista nähtiin kuitenkin, että kiinnostusta osallistumiseen ja ideointiin on olemassa. Tämä kiinnostus tulisi johdon valjastaa muutokseen mukaan, jotta ideat ja ajatukset saadaan hyödynnettyä. Halukkaiden jäsenten osallistaminen on takuu varma keino motivointiin. Lisäksi mahdollisimman nopea yhdistyminen tiimeissä, yhteisten töiden tekeminen auttaisi kokemaan yhteisöllisyyden tunteita.

Koska tuloksissa oli jakaantumista samaa mieltä ja eri mieltä vastausten kesken sekä huomattava määrä en osaa sanoa vastauksia, nousi tämä neljänneksi huomioksi. Kulttuuria ei selkeästi johdeta samoilla tavoitteilla eivätkä kaikki esimiehet toimi samalla. Tästä tutkimuksesta saatujen arvioiden perusteella voidaan nyt ymmärtää lähtötilannetta paremmin ja näin muodostaa tavoitetilanne. Tähän pääsyä tulee johtaa systemaattisesti ja varmistaa, että kaikilla on selvillä mihin suuntaan ollaan menossa. On siis tärkeää, että muodostetaan selkeä visio, ja kulttuuria johdetaan sitä kohden. Oleellista on ylimmän johdon ja esimiesten sitoutuminen. Heidän näyttämä henkilökohtainen esimerkki on keskeinen vaatimus muutoksen onnistumiselle. (Erkkilä 2001, 63-64.) Lisäksi yhteisten tavoitteiden luominen ja yhteiset päämäärät sekä systemaattisuus ovat avainasemassa kulttuurien yhdistymisessä. (Kuusela 2015, 183.) Ideointiin kannustamista, tasa-arvoista viestintää, palkitsemista ja onnistumisten juhlimista tulee ehdottomasti korostaa.

Kun lähtötilanne on selvillä, tulee ryhtyä systemaattisesti muodostamaan uutta, säilyttämään vanha hyvä siten, että kaikki tuntee olevansa osa uutta sekä johtaa kulttuuria systemaattisesti, myös jokapäiväisessä työssä. On kuitenkin muistettava, että kulttuurinmuutos ei koskaan tapahdu hetkessä, eikä sen muutosta ole mahdollista saattaa loppuun jollain tietyllä hetkellä. Luukan (2019.) mukaan kulttuurin muutosta tulee elää todeksi joka päivä.

Kun aloittaessani opinnäytetyötä, minua pyydettiin vastaamaan mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa, tuntui se vaikealta pukea sanoiksi. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä todella moniulotteinen ja sitä ei ehkä koskaan voi täysin sanoittaa tai ymmärtää. Olen kuitenkin tämän työn kautta huomannut, että sen tulkitseminen monen eri teorian tai näkemyksen perusteella auttaa ymmärtämään ja havaitsemaan siihen kuuluvia ja siihen liittyviä ilmenymiä. Itselleni merkittävä ja silmiä avaava ajatus oli se, kuinka iso merkitys kulttuurissa on yrityksen johdolla ja esimiehillä.

Varsinkin tässä muutoshetkellä on äärimmäisen tärkeää, että tämä asia tulee yrityksessä huomioonotetuksi ja sen merkitys yhdistymisen kannalta ymmärretään. Se, että johdolla on selvä visio ja työntekijät saadaan samaistumaan ja motivoitumaan uuteen, on äärimmäisen tärkeää onnistumisemme kannalta. Eriarvoisuudella ja siiloutumisella on merkittävät negatiiviset vaikutukset tulevaisuuteemme. Se, että organisaatiokulttuuria tutkitaan, havainnoidaan ja johdetaan, on äärimmäisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Lisäksi itselleni merkittävä huomio oli se, että jokaisella yrityksellä on kulttuuri, halusi sitä tai ei. Se, mihin voimme vaikuttaa, on toivotunlaisen kulttuurin tavoittelu ja se tapahtuu oikeanlaisella johtamisella. Myöskin se, että organisaatiokulttuuria ei tule yksinkertaistaa, oli tämän työn keskeinen oppi. Tämän työn avulla koen oppineeni paljon organisaatiokulttuurista ja sen merkittävyydestä koko organisaatiolle. Ikinä ei pidä yksinkertaistaa organisaatiokulttuuria.

Mielestäni tutkimuksen tavoite saavutettiin hyvin. Yrityksen johdolle saatiin luotua ymmärrystä ja arvio lähtötilanteesta, jota voi käyttää tukena yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Osatavoitteena oli selvittää eroavatko arviot yritysten kesken ja merkittäviä eroavaisuuksia ei löydetty. Erojen katsottiin perustuvan ostajan ja ostettavan yrityksen erilaisiin rooleihin. Näin ollen on turvallista sanoa, että olemme ajatuksiltamme aika samanlaisia.

Tutkimuksen onnistumiseen olen kohtuullisen tyytyväinen. Sain vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin ja mielestäni lähtöarvio organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi on käyttökelpoinen. Parannettavaa jäi myös, ja muutamia asioita olisin tehnyt toisin. Suurimmat kehityskohteet liittyvät lähinnä kyselyn suunnitteluun ja sen toteutukseen. Paremmalla suunnittelulla olisi vähennetty vastausten sattumanvaraisuutta ja parannettu niiden tulkittavuutta.

Työn tekemiseen varaamani puolen vuoden aika oli riittävä, vaikkakin itse tutkimuksen teko ajoittui Koronaviruksen takia erittäin haasteelliseen aikaan. Oli hyvä, että teorian muodostamiseen oli oma aikansa ja varsinaisen opintovapaan aikana sain keskittyä tutkimuksen tekoon. Huomasin, että oli erittäin hyödyllistä koota teoriaosuutta kolmen kuukauden aikajaksolla, koska se saattoi tekeytyä rauhassa ja kokonaisuus muodostui luonnollisesti eikä minkään aikapaineen saattamana. Koin myös hyväksi sen, että teoriaa kirjoitettiin ensin vapaasti ja sen jälkeen vasta pohdittiin, mikä on työn kannalta oleellista tietoa. Lisäksi koin tärkeäksi työn päivittäisen työstämisen opintovapaalla, se piti työn sopivasti koko ajan mielessä. Opin paljon pitkäjännittyneisyyttä ja sitkeyttä.

Määrällisen menetelmän valintaan olin tyytyväinen. Koen, että oma asemiani osana organisaatiota ei vaikeuttanut tutkimusta millään tavalla. Kysymykset oli johdettu teoriasta eivätkä kuvanneet esimerkiksi omia oletuksiani.

Lisäksi määrällinen tutkimus piti minut ulkopuolisena, kun taas laadullisessa tutkimuksessa olisi varmasti ollut vaikeampaa pysyä ulkopuolisena.

Olisi äärimmäisen mielenkiintoista tehdä organisaatiokulttuurista jatkotutkimus tietyn aikajakson, esimerkiksi vuoden päästä. Vilkan (2015.) mukaan työelämän toiminnan ja muutosten seuraamista pitäisi tehdä pitkällä aikavälillä, koska näin saadaan vertailevaa ja muutosta kuvailevaa tutkimusaineistoa. Olisikin kiinnostavaa jatkotutkimuksen kautta arvioida vuoden päästä, onko kahden yrityksen kulttuurit todella sekoittuneet ja muotoutuneet uudeksi, vai hallitseeko toinen edelleen toista. Siiloista eroon pääseminen on äärimmäisen tärkeää yhteisen menestyksen kannalta, tästä syystä olisi tärkeää tehdä vastaava tutkimus uudelleen. Kun yritysten yhdistymistä arvioidaan jälkikäteen, on käytössä erilaisia esimerkiksi talouteen perustuvia mittareita. Näiden valossa saattaa olla, että yhdistyminen arvioidaan onnistuneeksi. Se miten asiat ovat organisaatiokulttuurin näkökulmasta, voi olla täysin jotain muuta.

Lähteet

Al Natour, W. 2019. Organizational Culture Management: Reality or Myth. Researchgate.

Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/332569673_Organizational_Culture_management_Reality_or_Myth. Luettu 20.3.2020

Amex GBT 2020a. Our Company. Intranet. History. Luettu: 30.1.2020

Amex GBT 2020b. Our Culture. Intranet. Our values. Luettu: 31.1.2020

CBS News 2011. The Trouble With "Best Places to Work" Lists. CBS News. Luettavissa:

<https://www.cbsnews.com/news/the-trouble-with-best-places-to-work-lists/>

Luettu 1.4.2020

Chmielecki, M. & Sulkowski, L. 2016 Organizational Culture in Mergers and Acquisitions.

Journal of Intercultural Management. Luettavissa :

https://www.researchgate.net/publication/317827986_Organizational_Culture_in_Mergers_and_Acquisitions. Luettu 13.3.2020

Drori, I., Wrzesniewski, A. & Ellis, S. 2011. Cultural clashes in a merger of equals: the case of high-tech startups. Human resource management. Luettavissa:

https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/86995/20446_ftp.pdf?sequence=1 . Luettu 5.4.2020.

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

Finto 2020. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Luettavissa:

<https://finto.fi/tsr/fi/page/?uri=p13057>. Luettu: 8.4.2020

Forbes 2017. Why corporate culture is Becoming even more important. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/>. Luettu: 28.2.2020

- Gibson, D. & Barsade, S. 2003. Managing organizational Culture Change: The Case of Long-term Care. Researchgate. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/233043515_Managing_Organizational_Culture_Change. Luettu: 1.4.2020
- Hatch, M. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. Researchgate. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/271776324_The_Dynamics_of_Organizational_Culture. Luettu 20.3.2020
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Luettavissa:
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus> . Luettu: 1.4.2020
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna
- Hofstede, G., Hofstede, G-J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations. Software of the mind. McGraw-Hill
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus- moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Luettavissa:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 20.4.202
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell. Juva
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino. Keuruu
- Jyväskylän yliopisto 2009. Aineiston analysointimenetelmät. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu 13.4.2020
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy. Juva
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat- peruskäsitteitä- ja malleja. Edita Publishing Oy. Helsinki

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. WSOYPro Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Baltoprint. Latvia

KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html . Luettu: 5.5.2020

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla- Onnistu yrityskaupassa. BALTO Print. Liettua

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.
Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521435669>. Luettu: 20.4.2020

McSweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith- a failure of analysis. Human relations. Sage publications.
Luettavissa: https://www.academia.edu/8067873/A_triumph_of_faith_-_a_failure_of_analysis_Hofstedes_model_of_national_cultural_differences_and_their_consequences. Luettu: 16.4.2020

Närhinen, A. 2016. Julkisen sektorin fuusiot – esimerkkinä Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 2/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75192/tak022016.pdf>. Luettu: 14.2.2020

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä- Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent. Helsinki

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa:
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67637/951-44-6751-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu: 1.4.2020.

- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 20.4.2020
- Roman, J. 2006. Corporate Culture Research: Clinical Research on Cultural Integration in Mergers. Luettavissa: https://www.academia.edu/2943671/Clinical_Research_on_Cultural_Integration_in_Mergers. Luettu: 14.4.2020
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Meedia Zone OÜ. Viro
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Esa Print Oy. Tampere
- Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. 4th edition. Jossey-Bass. San Fransisco. Luettavissa: https://www.academia.edu/28727873/Schein_Libro?email_work_card=view-paper. Luettu: 14.4.2020
- Schraeder, M & Self, D. 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. Luettavissa: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38845111>. Luettu: 5.4.2020
- Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio- ihmisyyttä ja ihmillistä toimintaa. Edita Prima Oy. Helsinki
- Trompenaars, F. & Hampden- Turner, C. 1998. Riding the Waves of Culture- Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill
- Trompenaars, F. & Prud'homme, P. 2004. Managing change across corporate cultures. Capstone Publishing Ltd. England
- Uusikaiku 2016a. Uusi organisaatiokulttuuri, mutta miten? Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/uusi-organisaatiokulttuuri-mutta-miten/>. Luettu 14.2.2020
- Uusikaiku 2016b. Onnistunut kulttuurifuusio yhteisen kielen avulla. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/onnistunut-kulttuurifuusio-yhteisen-kielen-avulla/>. Luettu 14.2.2020

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa:
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu 25.3.2020

Vilka H. 2014. Tutki ja mittaa- Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 23.4.2020

Yang, L. Evaluating the Schein model by Analyzing Changes to Organizational Culture. Luettavissa:
https://www.academia.edu/23824961/Evaluating_the_Schein_Model_by_Analyzing_Changes_to_Organizational_Culture. Luettu: 20.3.2020

Liitteet

Liite 1.Kyselyn saatekirje ja kysely

Hei kollega,

opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ylempää AMK -tutkintoa, Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni Amex GBT Finland:lle aiheesta

” Lähtötilannekartoitus yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi yrittäjäkaupan jälkeen”.

Tavoitteenani on siis tutkia mitä mieltä me kaikki Suomen Amex GBT:llä olemme organisaatiokulttuurista tällä hetkellä ja tuottaa tietoa eteenpäin yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisen tueksi.

Kysely tehdään nimettömänä ja aikaa sen tekemiseen menee max. 10 minuuttia.

Olisin erittäin kiitollinen, jos vastaisit tähän meitä kaikkia hyödyttävään kyselyyn 22.4.

mennessä, kiitos! Hyvä ja toimiva organisaatiokulttuuri on meidän kaikkien etu, siksi vastauksesi on todella tärkeä.



LINKKI

Ystävällisin terveisin,

Laura Kääriäinen

Hei kollega,

kiitos osallistumisestasi jo etukäteen! Tämä kysely on tehty opinnäytetyötäni varten ja sen tavoitteena on selvittää tämän hetken arvio organisaatiokulttuuristamme. Kyselyssä on 21 kysymystä ja sen täyttämiseen menee max. 10 minuuttia.

Organisaatiokulttuuria on usein vaikea pukea sanoiksi, eikä sille ole yhtä selkeää määritelmää. Voit ajatella organisaatiokulttuurin olevan kuin pyramidi:

Pyramidin huipulla, ylimmässä osassa on **asioita, jotka ovat nähtävissä ja helposti korvattavissa.** Esimerkiksi logot, tapamme kommunikoida, äänet, ammattikieli ja sisustus.

Keskellä pyramidia on se, **miksi toimimme niin kuin toimimme?** Esimerkiksi meidän strategia, arvot ja toimintalupaukset

Alimmassa osassa on kulttuurin **ydin, jota on vaikea nähdä tai sanoittaa.** Esimerkiksi käsitys ihmisestä, oletukset ja uskomukset, joihin yhdessä uskomme.

Hyvä ja toimiva organisaatiokulttuuri on meidän kaikkien etu, joten vastauksesi on todella tärkeä.

Ystävällisin terveisin,

Laura

1. Jos ajatellaan Amex GBT:tä ja HRG:tä vielä omina yrityksinään, mielestäni organisaatiokulttuurit ovat

- a) täysin erilaisia
- b) osittain erilaisia
- c) en osaa sanoa
- d) osittain samanlaisia
- e) täysin samanlaisia

2. Jos vastasit kulttuurien olevan täysin tai osittain erilaisia, kuvaile eroja muutamalla sanalla

3. Valitse seuraavista väittämistä eniten paikkaansa pitävä tällä hetkellä

- a) Amex GBT:n ja HRG:n yrityskulttuurit ovat erillään
- b) Amex GBT:n ja HRG:n kulttuurit ovat sekoittuneet toisiinsa
- c) Amex GBT:n kulttuuri on vallalla
- d) HRG:n kulttuuri on vallalla

4. Arvio alla olevia adjektiiveja/väittämiä siten, miten ne mielestäsi kuvaavat meidän organisaatiokulttuuriamme tällä hetkellä. Asteikko: Täysin samaa mieltä (1), jokseenkin samaa mieltä (2), en osaa sanoa (3), jokseenkin eri mieltä (4), täysin eri mieltä (5)

Luova

Intohimoinen

Tasa-arvoa kannattava

Suorituskeskeinen

Päämäärätietoinen

Ennakoitava

Ihmiskeskeinen

Tärkeintä on kuka olet, ei se mitä teet

Hierarkkinen eli arvojärjestystä noudattava

Turvallinen

Rutiininomainen

Kaikilla on oma tehtävänsä

5. Lue alla oleva väittämäpari. Jaa 100 pistettä väittämien kesken siten, että enemmän paikkaansa pitävä saa enemmän pisteitä. Kahden väittämän summa on oltava 100 pistettä.

Työssä tehdään vain välttämätön ja saavutusten eteen ei liiaksi ponnistella

Otamme riskejä ja pyrimme kohti parempaa saavutusta

Minusta huolehditaan ja minut otetaan huomioon kokonaisena ihmisenä

Vain tekemälläni työllä on väliä työnantajalle

Työpaikalla on samat säännöt kuin kotona

Työelämä on irrallaan henkilökohtaisesta elämästä

Meidän organisaatioon on helppo liittyä ja kaikki otetaan avosylin vastaan

Uusien tulokkaiden ei ole helppo päästä toimintaan sisään

Tarkat aikataulut ja raha-asiat eivät ole suuressa roolissa

Kulukontrolli on tiukka ja aikatauluista pidetään kiinni

Prosessia tai sovittua tapaa noudatetaan, vaikka tavoitetta ei saavutettaisi

Tapa tehdä voi muuttua, jotta päästään tavoitteeseen

6. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, arvio mitä mieltä olet ja kuinka tärkeänä väittämää pidät? Asteikko: Täysin samaa mieltä (1), jokseenkin samaa mieltä (2), en osaa sanoa (3), jokseenkin eri mieltä (4), täysin eri mieltä (5). Tärkeys (1= ei tärkeä, 5=todella tärkeä)

- a) Esimieheni luottaa tekemiseeni
- b) Ymmärrän, mikä on työni merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta
- c) Sisäistä viestintää on tarpeeksi
- d) Sisäinen viestintä on avointa
- e) Ymmärrän, mikä on yrityksemme tavoite
- f) Tulen kuulluksi
- g) Ideointiin kannustetaan
- h) Uusia ideoita palkitaan
- i) Saan kiitosta tekemästani työstä
- j) Annan itse kiitosta työympäristössä
- k) Saan ammatillista koulutusta tarpeeksi
- l) Yrityksemme hakee kasvua kehittämällä työntekijöitä
- m) Minut otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä
- n) Työnantaja tukee työn ja muun elämän tasapainotusta
- o) Työnantaja tukee hyvinvointiani tarpeeksi
- p) Meillä onnistumisia juhlitaan
- q) Yhteiskuntavastuu on meille tärkeää
- r) Hyvät työsuoritukset huomioidaan palkkioin tai muin tavoin

Muistin virkistykseksi organisaatiokulttuurista: Pyramidin huipulla, ylimmässä osassa on asioita, jotka ovat nähtävissä ja helposti korvattavissa. Esimerkiksi logot, tapamme kommunikoida, äänet, ammattikieli ja sisustus. Keskellä pyramidia on se, miksi toimimme niin kuin toimimme? Esimerkiksi meidän strategia, arvot ja toimintalupaukset. Alimmassa osassa on kulttuurin ydin, jota on vaikea nähdä tai sanoittaa. Esimerkiksi käsitys ihmisestä, oletukset ja uskomukset, joihin yhdessä uskomme.

7. Kerro muutamalla sanalla mitä helposti erottuvia asioita voit havaita organisaatiokulttuurissamme?

8. Mainitse yksi hahmo tai henkilö, jonka luonteenpiirteitä (esim. auttaa muita menestymään, aina valmis toimimaan) tai ominaisuuksia arvostamme organisaatiokulttuurissamme (voi olla todellinen tai keksitty, elävä tai edesmennyt henkilö).

9. Kerro muutamalla sanalla minkälaisia meille erityisiä sosiaalisia tapoja tai tapahtumia (esim. juhlia) organisaatiokulttuurissamme on?

10. Kuvaile lyhyesti meidän yhteisiä päivittäistä toimintaa ohjaavia arvoja/ toimintalupauksia. (Älä mainitse People, Passion, Progress)

11. Ajattele alussa kuvaillun pyramidin kulttuurin ydintä. Millaisia esimerkiksi historiasta kumpuavia perusoletuksia tai uskomuksia meillä on? Ne voivat olla tapoja reagoida ongelmiin, piileviä alitajunnasta tulevia oletuksia, joku käytäntö mikä on ristiriidassa tavoitteeseen tai jonkun toiminnon toisto, vaikka se ei toimisikaan.

12. Avoimet kommentit aiheesta

13. Olen

a) työntekijä

b) esimies

14. Olen

a) ex- HRG:läinen

b) Amex GBT:läinen

15. Olen työskennellyt yrityksessä (Amex GBT+ HRG yhteensä)

a) 0-10 vuotta

b) enemmän kuin 10 vuotta

Liite 2. Organisaatiokulttuurin johtamisen väittämien arviot

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Vastausten määrä
Esimieheni luottaa tekemiseeni	52.9%	37.9%	8.0%	1.1%	0%	87
Ymmärrän, mikä on työni merkitys koko yrityksen menestymisen kannalta	54.1%	42.4%	1.2%	2.4%	0%	85
Sisäistä viestintää on tarpeeksi	11.5%	49.4%	1.1%	31.0%	6.9%	87
Sisäinen viestintä on avointa	5.8%	37.2%	10.5%	40.7%	5.8%	86
Ymmärrän, mikä on yrityksemme tavoite	57.0%	36.0%	2.3%	3.5%	1.2%	86
Tulen kuulluksi	8.1%	55.8%	15.1%	20.9%	0%	86
Ideointiin kannustetaan	12.6%	31.0%	17.2%	36.8%	2.3%	87
Uusia ideoita palkitaan	0%	9.3%	39.5%	37.2%	14.0%	86
Saan kiitosta tekemästani työstä	10.3%	49.4%	6.9%	31.0%	2.3%	87
Annan itse kiitosta työympäristössä	20.7%	65.5%	8.0%	5.7%	0%	87
Saan ammatillista koulutusta tarpeeksi	2.3%	43.7%	9.2%	34.5%	10.3%	87
Yrityksemme hakee kasvua kehittämällä työntekijöitä	2.3%	39.1%	9.2%	42.5%	6.9%	87
Minut otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä	4.6%	39.1%	21.8%	31.0%	3.4%	87
Työnantaja tukee työn ja muun elämän tasapainotusta	4.6%	59.8%	17.2%	17.2%	1.1%	87
Työnantaja tukee hyvinvointiani tarpeeksi	17.2%	58.6%	10.3%	12.6%	1.1%	87
Meillä onnistumisia juhlitaan	7.0%	27.9%	17.4%	40.7%	7.0%	86
Yhteiskuntavastuu on meille tärkeää	11.6%	41.9%	34.9%	11.6%	0%	86
Hyvät työsuoritukset huomioidaan palkkioin tai muin tavoin	3.5%	19.8%	22.1%	34.9%	19.8%	86

Liite 3. Organisaatiokulttuurin johtamisen väittämien tärkeys

	5	4	3	2	1	Vastausten määrä
Esimieheni luottaa tekemiseeni	88.9%	11.1%	0%	0%	0%	72
Ymmärrän, mikä on työni merkitys koko yrityksen menestymisen kannalta	57.7%	32.4%	9.9%	0%	0%	71
Sisäistä viestintää on tarpeeksi	59.2%	32.4%	8.5%	0%	0%	71
Sisäinen viestintä on avointa	68.1%	27.5%	4.3%	0%	0%	69
Ymmärrän, mikä on yrityksemme tavoite	50.0%	41.2%	7.4%	1.5%	0%	68
Tulen kuulluksi	44.9%	40.6%	13.0%	0%	1.4%	69
Ideointiin kannustetaan	24.3%	38.6%	32.9%	2.9%	1.4%	70
Uusia ideoita palkitaan	14.3%	35.7%	37.1%	11.4%	1.4%	70
Saan kiitosta tekemästani työstä	52.9%	42.9%	4.3%	0%	0%	70
Annan itse kiitosta työympäristössä	54.3%	38.6%	5.7%	1.4%	0%	70
Saan ammatillista koulutusta tarpeeksi	39.1%	46.4%	13.0%	1.4%	0%	69
Yrityksemme hakee kasvua kehittämällä työntekijöitä	41.4%	40.0%	18.6%	0%	0%	70
Minut otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä	31.4%	55.7%	10.0%	2.9%	0%	70
Työnantaja tukee työn ja muun elämän tasapainotusta	28.6%	54.3%	14.3%	2.9%	0%	70
Työnantaja tukee hyvinvointiani tarpeeksi	37.1%	47.1%	15.7%	0%	0%	70
Meillä onnistumisia juhlistaan	19.1%	44.1%	33.8%	2.9%	0%	68
Yhteiskuntavastuu on meille tärkeää	22.9%	44.3%	31.4%	1.4%	0%	70
Hyvät työsuoritukset huomioidaan palkkioon tai muin tavoin	31.4%	50.0%	17.1%	1.4%	0%	70